



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN INNOVACIÓN SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE

TEMA:

**INNOVACION EN LOS PROCESOS DE RECUPERACION DE CARTERA
PARA EMPRESAS DE COBRANZA MEDIANTE LA GENERACION DE UN
MODELO DE NEGOCIO CON BASE TECNOLÓGICA EN EL USO DE
REDES SOCIALES.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas, mención Innovación Socioproductiva Sostenible.

Autor: Guillermo Leandro Obando Freire

Tutor: Mg. Freddy Alberto Arévalo Chávez

QUITO – ECUADOR

2020

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN.**

Yo, Guillermo Leandro Obando Freire, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE RECUPERACION DE CARTERA PARA EMPRESAS DE COBRANZA MEDIANTE LA GENERACION DE UN MODELO DE NEGOCIO CON BASE TECNOLÓGICA EN EL USO DE REDES SOCIALES”, como requisito para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas, mención Innovación Socioproductiva Sostenible, y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 01 días del mes de septiembre de 2020, firmo conforme:

Autor: Guillermo Leandro Obando Freire

Firma: _____

Número de Cédula: 0401302005

Dirección: Pichincha, Quito, Cochapamba, El Pinar.

Correo Electrónico: globandof@gmail.com

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “INNOVACION EN LOS PROCESOS DE RECUPERACION DE CARTERA PARA EMPRESAS DE COBRANZA MEDIANTE LA GENERACION DE UN MODELO DE NEGOCIO CON BASE TECNOLÓGICA EN EL USO DE REDES SOCIALES” presentado por Guillermo Leandro Obando Freire, para optar por el Título de Magíster en Administración de Empresas, mención Innovación Socioproductiva Sostenible.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 01 de septiembre del 2020.

Mg. Freddy Alberto Arévalo Chávez

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, mención Innovación Socioproductiva Sostenible, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, 01 de septiembre del 2020

Guillermo Leandro Obando Freire

0401302005

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE RECUPERACION DE CARTERA PARA EMPRESAS DE COBRANZA MEDIANTE LA GENERACION DE UN MODELO DE NEGOCIO CON BASE TECNOLÓGICA EN EL USO DE REDES SOCIALES”, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, mención Innovación Socioproductiva Sostenible, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 01 de septiembre del 2020.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

VOCAL

VOCAL

DEDICATORIA

A mis hijas, Emily y Elyse para que sepan que todo se puede conseguir con esfuerzo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme cumplir este sueño. A mi esposa y a mi madre por su apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y Actualidad.....	1
Justificación	6
Planteamiento del Problema	15
Procedimientos	16
Personal.....	16
Sistemas	17
Gerencias.....	17
Social Media.....	17
Objetivos.....	19
General.....	19
Específicos	19
CAPÍTULO I	20
MARCO TEÓRICO.....	20
Antecedentes de la Investigación (estado del arte)	20
Innovación en Procesos	22
Redes Sociales.....	23
Redes Sociales en Internet	25
Skip Tracing	29
Crédito y Cobranza.....	30
Modelo de Negocio	33

Desarrollo Teórico del Objeto y Campo.....	34
Proceso de Recuperación de Cartera	34
Innovación Tecnológica.....	37
CAPÍTULO II.....	38
DISEÑO METODOLÓGICO.....	38
Paradigma y Tipo de Investigación.....	38
Procedimiento para la Búsqueda y Procesamiento de Datos	40
Población y Muestra	40
Diseño Experimental	42
Operacionalización de Variables	44
Procedimiento de Recolección de la Información.....	45
Entrevista a Expertos	46
Resultados del Diagnóstico de la Situación Actual.....	50
Distribución de la Cartera según su Vencimiento	50
Primer Ensayo de cobranza a través de Call Center.....	53
Contactabilidad en el Primer Ensayo de gestión vía Call Center.....	53
Índice de Cobro en el Primer Ensayo de gestión vía Call Center	55
Segundo Ensayo de cobranza a través de Call Center.....	56
Contactabilidad en el Segundo Ensayo de gestión vía Call Center.....	56
Índice de Cobro en el Segundo Ensayo de gestión vía Call Center	58
CAPÍTULO III.....	60
PRODUCTO.....	60
Nombre de la Propuesta.....	60
Definición del Tipo de Producto	60

¿Cómo la propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico?	61
Objetivos	63
Elementos que Conforman la Propuesta.....	63
Premisas para su Implementación	64
¿Cómo llegar al mercado objetivo?	64
¿Cómo generar ingresos?.....	64
¿Cuál es el valor agregado?.....	65
RESULTADO	66
Primer Ensayo de cobranza a través de WhatsApp	66
Contactabilidad en el Primer Ensayo de gestión vía WhatsApp	66
Índice de Cobro en el Primer Ensayo de gestión vía WhatsApp	68
Comparativo de Resultados de Contactabilidad del Primer Ensayo	69
Comparativo de Resultados del Índice de Cobro del Primer Ensayo	70
Segundo Ensayo de cobranza a través de WhatsApp.....	72
Contactabilidad en el Segundo Ensayo de gestión vía WhatsApp	72
Índice de Cobro en el Segundo Ensayo de gestión vía WhatsApp	73
Comparativo de Resultados de Contactabilidad del Segundo Ensayo	75
Comparativo de Resultados del Índice de Cobro del Segundo Ensayo	75
Viabilidad para la Implementación de WhatsApp como un medio de Cobranza en las Empresas.....	78
Análisis de Costo/Beneficio de la gestión de Cobranza según el Método Utilizado	79
Análisis de Costos con Implementación de Solución WhatsApp Business...	82

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
Conclusiones	84
Recomendaciones	87
Bibliografía	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Tamaño de la Muestra _____	41
Tabla N° 2 Distribución de la Cartera según su Vencimiento _____	51
Tabla N° 3 Resultados Contactabilidad Vía Call Center _____	53
Tabla N° 4 Contactabilidad vía Call Center según el Vencimiento _____	54
Tabla N° 5 Contactabilidad vía Call Center según el Segmento _____	54
Tabla N° 6 Resultados de Cobranza obtenidos por Call Center _____	55
Tabla N° 7 Resultados de Cobranza vía Call Center, según Tipo de Contacto ____	56
Tabla N° 8 Tipo de Pagos en la gestión vía Call Center _____	56
Tabla N° 9 Resultados Contactabilidad Vía Call Center, 2° Ensayo _____	56
Tabla N° 10 Contactabilidad vía Call Center según el Vencimiento, 2° Ensayo ____	57
Tabla N° 11 Contactabilidad vía Call Center según el Segmento, 2° Ensayo ____	57
Tabla N° 12 Resultados de Cobranza obtenidos por Call Center, 2° Ensayo _____	58
Tabla N° 13 Resultados de Cobranza vía Call Center, según Tipo de Contacto, 2° Ensayo _____	59
Tabla N° 14 Tipo de Pagos en la gestión vía Call Center, 2° Ensayo _____	59
Tabla N° 15 Resultados Contactabilidad Vía WhatsApp _____	67
Tabla N° 16 Contactabilidad vía WhatsApp según el Vencimiento _____	67
Tabla N° 17 Contactabilidad vía WhatsApp según el Segmento _____	68
Tabla N° 18 Resultados de Cobranza obtenidos por WhatsApp _____	68
Tabla N° 19 Resultados de Cobranza vía WhatsApp según Tipo de Contacto ____	69
Tabla N° 20 Tipo de Pagos en la gestión vía WhatsApp _____	69
Tabla N° 21 Comparativo N° de Clientes Contactados, 1° Ensayo _____	70

Tabla N° 22 Comparativo del Índice de Cobro del Primer Ensayo _____	70
Tabla N° 23 Comparativo de Cobro, por Tipo de Gestión, 1° Ensayo _____	71
Tabla N° 24 Comparativo de Cobro, por Tipo de Pago, 1° Ensayo _____	71
Tabla N° 25 Resultados Contactabilidad Vía WhatsApp, 2° Ensayo _____	72
Tabla N° 26 Contactabilidad vía WhatsApp según el Vencimiento, 2° Ensayo_____	73
Tabla N° 27 Contactabilidad vía WhatsApp según el Segmento _____	73
Tabla N° 28 Resultados de Cobranza obtenidos por WhatsApp, 2° Ensayo _____	74
Tabla N° 29 Resultados de Cobranza vía WhatsApp según Tipo de Contacto, 2° Ensayo _____	74
Tabla N° 30 Tipo de Pagos en la gestión vía WhatsApp, 2° Ensayo _____	75
Tabla N° 31 Comparativo N° de Clientes Contactados, 2° Ensayo _____	75
Tabla N° 32 Comparativo del Índice de Cobro del Segundo Ensayo _____	76
Tabla N° 33 Comparativo de Cobro, por Tipo de Gestión, 2° Ensayo _____	77
Tabla N° 34 Comparativo de Cobro, por Tipo de Pago, 2° Ensayo _____	77
Tabla N° 35 Costos mensuales de cobranza vía Call Center _____	79
Tabla N° 36 Costos mensuales de cobranza vía WhatsApp _____	80
Tabla N° 37 Costos de gestión a clientes para la cartera total, a través de Call Center _____	81
Tabla N° 38 Costos de gestión a clientes para la cartera total, a través de WhatsApp	81
Tabla N° 39 Costos Implementación WhatsApp Business _____	83
Tabla N° 40 Costo por Mensaje mediante WhatsApp Business _____	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 ¿Cómo Nace la Cobranza?	8
Figura N° 2 Tasas de Morosidad Sector Financiero	13
Figura N° 3 Actividad Económica vs. Ratio de Morosidad de Cartera de Consumo .	14
Figura N° 4 Matriz de Causas del Problema Principal	18
Figura N° 5 Top de APPs más descargadas en el 2019 a nivel mundial	28
Figura N° 6 Descargas de APPs a nivel mundial, Q4 2018 versus Q4 2019	28
Figura N° 7 Descargas de APPs a nivel mundial, 2017, 2018 y 2019.....	29
Figura N° 8 Definición de Variables	44
Figura N° 9 Variable Dependiente	44
Figura N° 10 Variable Independiente	45
Figura N° 11 Distribución de la Cartera según el Vencimiento, por N° de Clientes .	51
Figura N° 12 Distribución de Cartera según Vencimiento, por Monto de Deuda	52
Figura N° 13 Propuesta de Modelo de Negocio para Recuperación de Cartera	61
Figura N° 14 Modelo de Gestión de Cobranza mediante WhatsApp	62
Figura N° 15 Comparativo de Costos Mensuales por Método de Gestión	80

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación determina que las empresas, de toda índole, tienen un problema para poder efectuar la cobranza de su cartera vencida. La llegada de la pandemia en marzo del 2020, a causa del COVID19 trajo más desempleo y como consecuencia una grave recesión económica mundial, por ende, para las empresas será todo un reto tener los índices más bajos de incobrabilidad de su cartera. Será más difícil contactar a los clientes que tengan deudas contraídas por créditos otorgados por empresas cuyo giro de negocio es éste, las ventas a crédito, pues al no tener capacidad de pago los deudores tienden a evitar tener contacto con sus acreedores. Será mucho más difícil hacer acuerdos de pago por deudas vencidas. Los costos asociados al proceso de cobranza son altos ya que las empresas incluso deben formar departamentos especializados en la gestión de cobranza y la adquisición o desarrollo de software que permita tener un historial de comportamientos de pago de los clientes. En esta investigación se da un especial énfasis al uso de WhatsApp para efectuar procesos de cobranza de cartera vencida, pues la hipótesis es que se logran hacer procesos más eficientes de cobranza utilizando WhatsApp que mediante el método tradicional vía call center. El objetivo es establecer los mecanismos que permitan lograr eficiencia operativa en los procesos de recuperación de cartera, y se demuestra que este objetivo es alcanzable con los resultados expuestos en el capítulo III. Se exponen también nuevos métodos de gestión de cobranza a clientes utilizando WhatsApp y se demuestra que el uso de la tecnología y las redes sociales en el proceso de cobranza, son más eficientes que la gestión de cobranza a través del método tradicional que se lleva a cabo por medio de call centers.

Palabras Clave: Cobranza, innovación, tecnología, whatsapp.

ABSTRACT

In this work was determined that companies (of all kinds) have a problem in order to collect on their past due portfolio. The arrival of the pandemic in this year, due to the COVID19, has brought more unemployment and as a consequence, a serious global economic recession, therefore, it will be a challenge for companies to achieve the lowest bad debt rates in their portfolio. It will be more difficult to contact clients who have debts contracted by credits granted by companies whose business is this, sales on credit, since as they do not have the ability to pay, debtors tend to avoid having contact with their creditors. It will be more difficult to contact clients who have debts contracted by credits granted by companies whose business is this, sales on credit, since as they do not have the ability to pay, debtors tend to avoid having contact with their creditors. It will be much more difficult to make payment agreements for past due debts. The costs associated with the collection process are high, since companies must even form specialized departments in collection management and the acquisition or development of software that allows for a history of customer payment behaviors. In this research work, special emphasis is given to the use of WhatsApp to carry out collection processes for past due loans, since the hypothesis is that more efficient collection processes are achieved using WhatsApp than by the traditional method via call center. The objective is to establish the mechanisms that allow achieving operational efficiency in the portfolio recovery processes, and it is demonstrated that this objective is achievable with the results set forth in the development of this work. New methods of collection management are also exposed to clients using WhatsApp and it is shown that the use of technology and social networks in the collection process are more efficient than collection management through the traditional method that is carried out through call centers.

Key Words: Collection, call center, innovation, technology, whatsapp.

INTRODUCCIÓN

En esta sección se argumentan los siguientes temas: importancia y actualidad, justificación, planteamiento del problema, y establecimiento de los objetivos: general y específicos.

Importancia y Actualidad

Este trabajo se enmarca en la línea de investigación de “Empresarialidad y Productividad” debido a que uno de los objetivos de esta investigación es generar un modelo de negocio basado en el uso de redes sociales para poder efectuar cobranza de cartera vencida con mayor eficiencia, y por ende mayor productividad.

Las empresas de cobranza en el Ecuador deben constituirse como compañías bajo los lineamientos regidos por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Para prestar sus servicios a entidades financieras públicas y privadas deben cumplir una serie de requisitos establecidos por la Superintendencia de Bancos con el fin de garantizar que se encuentran aptas para ofrecer este servicio. Deben calificarse en la Superintendencia de Bancos presentando una solicitud suscrita por el representante legal o apoderado de la compañía, en donde se especifique los servicios y las actividades que desempeñarán según lo señalado en el capítulo XVI “Norma general que regula la definición, calificación y acciones que comprenden las operaciones a

cargo de las entidades de servicios auxiliares de los sectores financieros público y privado”, Título II “Sistema financiero nacional”, del libro I “Sistema monetario y financiero”, de la codificación de resoluciones monetarias, financieras, de valores y seguros, expedida por la junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (Superintendencia de Bancos, www.superbancos.gob.ec, s.f.).

Para calificarse como compañías que prestan servicios auxiliares para las entidades financieras públicas y privadas, las empresas de cobranza deben anexar cierta documentación y cumplir los requisitos que se encuentran descritos en el portal web de la Superintendencia de Bancos, www.superbancos.gob.ec

De igual manera, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, expidió la “Norma de control para la calificación y supervisión de las compañías y organizaciones de servicios auxiliares del sector financiero popular y solidario” la misma que establece que las empresas que prestan servicios auxiliares (como el de recuperación de cartera) a entidades del sector financiero popular y solidario, deben obtener la calificación de la SEPS, esto con el fin de garantizar que el servicio que brindan las empresas auxiliares (entre ellas las de cobranza) sea el adecuado y bajo los estándares mínimos de calidad. Los requisitos y la documentación que se debe anexar para el proceso de calificación está descrito en la página web de la SEPS www.seps.gob.ec

El marco legal ecuatoriano no contiene una ley que regule el uso de redes sociales. El objetivo de su regulación es “prohibir la divulgación de información falsa, o que no se haya obtenido por fuentes confiables que perjudiquen a un tercero, ya sea persona

natural, jurídica e incluso que ponga en peligro la seguridad estatal y su sanción será la que disponga la normativa pertinente de acuerdo al daño causado” (Mendoza, 2019).

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, en el ámbito de las cobranzas estipula:

“Art. 49.- Cobranza de Créditos. - En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre. La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar.” (LeyN°21, 2000)

El Código Orgánico Monetario y Financiero, en la Sección 11 establece lo siguiente:

“Art. 433.- Servicios Auxiliares. Son servicios auxiliares de las actividades financieras, los siguientes:

1. De software bancario;
2. Transaccionales;
3. De transporte de especies monetarias y de valores;
4. De pagos;
5. De cobranza;
6. De redes y cajeros automáticos;
7. Contables;
8. De computación;
9. De tenencia de edificios destinados exclusivamente al uso de oficinas por parte de una entidad financiera;
10. Otros que fueren determinados por la Superintendencia de Bancos, en la órbita de su competencia.

Art. 434.- Naturaleza. - Los servicios auxiliares serán prestados por personas jurídicas no financieras constituidas como sociedades anónimas o compañías limitadas, cuya vida jurídica se regirá por las disposiciones de la Ley de Compañías. El objeto social de estas compañías será claramente determinado.” (Asamblea Nacional, 2014)

El marco legal financiero establece que el usuario tendrá derecho a recibir productos y servicios financieros de calidad; y, debe exigir un trato no discriminatorio, transparente, equitativo y adecuado de las instituciones financieras que considere la dignidad personal del cliente, el respeto de sus derechos y que evite vulnerar su intimidad y descanso, demandando, incluso, cuando las instituciones financieras empleen métodos de cobranza extrajudicial que atenten contra su privacidad, dignidad personal y/o familiar. De este modo, no se permite efectuar procesos de cobranza por cualquier vía en días de descanso.

Al verse la gestión de cobranza inmersa en un proceso descalificado de gestión de clientes, ocurre lo siguiente: (a) los clientes no tienen soluciones de pago; (b) las empresas de cobranza recuperan menos cartera; (c) los costos de gestión para las empresas de cobranza siguen siendo altos.

Las empresas de cobranza son menos rentables y es necesario migrar hacia un nuevo estilo de gestión. El call center pierde vigencia, es muy costoso y poco eficiente. Entonces, ¿Aplicaciones como WhatsApp puede ser una herramienta de gestión a clientes más eficiente que un call center?

Llegar a los clientes a través de canales online es imperativo para las empresas. El correo electrónico como un canal de gestión a clientes cada vez pierde vigencia al no ser un canal de comunicación online; sin embargo, el correo electrónico se lo usa mayormente para fines laborales. De este mismo modo, los mensajes de texto o también conocidos como SMS actualmente no son eficaces en la gestión de cobranza porque al igual que los correos electrónicos no son un medio de comunicación online. Es evidente

que los usuarios prefieren tener una comunicación en línea debido a que es un método más rápido, disruptivo, innovador y muy cómodo para quienes disfrutan de su uso.

El empleo de entornos digitales colaborativos para la implementación de estrategias y programas de orientación empresarial hacia el cliente dio paso al llamado “Customer Relationship Management” (CRM) que, mediante acciones como la puesta en marcha de canales de atención al cliente, a través de plataformas online ayuda a la empresa a mejorar la relación con los clientes (Castelló Martínez, 2011); motivo por el cual, las empresas deben dirigir sus esfuerzos hacia la innovación de sus sistemas que permitan llegar a sus clientes de forma más rápida y a menor costo.

En el ámbito de las cobranzas aún no se usa WhatsApp como una herramienta de gestión masiva; sin embargo, hay empresas que lo usan de forma no automatizada, es decir, con mensajería uno a uno; por lo tanto, es un proceso manual que toma mucho tiempo.

Contar con métodos de gestión automatizados que utilicen las redes sociales como medio de gestión a clientes, permitirá tener mayor eficiencia y sostenibilidad en el proceso de recuperación de cartera, no solamente para las empresas que se dedican 100% a dar servicios especializados de cobranza, sino también para cualquier empresa que quiera mejorar sus indicadores de gestión en el cobro de deudas vencidas. Este método pretende llegar a más clientes ocasionando una mayor recuperación de cartera y a la vez un mejor ingreso para las empresas que lo adopten, pues a mayor contactabilidad, mayor es la probabilidad de cobro; por ende, hay un mejor rédito para la empresa (no es lo mismo contactar a 10 clientes y negociar el pago de sus deudas

con 5 de éstos clientes, que contactar a 1.000 clientes y negociar el pago de la deuda con la mitad de ellos).

Justificación

En el macro contexto, las empresas en su afán de cobrar más cartera vencida, de tener un mayor flujo de efectivo, de mejorar los indicadores de rotación de cartera, e incluso ganar mayor reputación en el mercado, los departamentos de cobranza de varias empresas alrededor del mundo han experimentado con el uso de redes sociales para poder contactar a la mayor cantidad de clientes. Esto ocasionó que WhatsApp y Facebook endurezcan las políticas de privacidad y uso de sus plataformas con el fin de que sus usuarios no se sientan invadidos o amenazados. Por lo tanto, el uso de WhatsApp con fines comerciales no está permitido, para eso se creó WhatsApp Business. Aquellos que transgredan sus políticas de uso, serán bloqueados de la plataforma.

Aún no existe evidencia de que el uso de redes sociales ayude en el proceso de recuperación de cartera. Si bien es cierto, una gran parte de la población en el mundo usa WhatsApp y otras redes para poder entablar relaciones sociales; sin embargo, las políticas de uso y privacidad de éstas impiden que se haga cobranza a sus usuarios; por lo tanto, no existen estudios que permitan hacer un análisis de la importancia del uso de redes sociales en la recuperación de cartera en empresas de cualquier índole.

Dentro del apartado “Información legal de WhatsApp” por ejemplo, se informa a los usuarios que está prohibido los anuncios de terceros en su aplicación. De igual forma, dan a conocer a sus usuarios lo siguiente: “No queremos que recibas mensajes

no solicitados; por lo que, al igual que con todos tus mensajes, puedes administrar estas comunicaciones y respetaremos las opciones que elijas.”

Esto bloquea todo intento de uso de WhatsApp para fines comerciales o para recuperar cartera vencida en cualquier empresa a través del método convencional (es decir el método que los usuarios conocemos).

La cobranza en cualquier empresa inicia cuando se otorga un crédito (un préstamo) a un cliente. La intensidad y costo del proceso de cobranza dependerá de la calidad del crédito que se haya otorgado. Si los créditos se conceden sin ningún análisis de riesgo del cliente, el proceso de cobranza seguramente será más costoso y demorado. Un cliente con un buen récord de pagos tiene alta probabilidad de cumplir con sus obligaciones crediticias; sin embargo, es importante analizar también su capacidad de endeudamiento.

Entonces, una venta no es efectiva sino hasta cuando se recupera el valor del crédito, y para recuperarlo es importante hacer una gestión eficiente de cobranza. Es así, que las empresas deciden conformar un equipo propio de cobranza o a su vez externalizar los servicios a empresas especializadas en este proceso.

En el contexto latinoamericano, hay empresas que deciden unificar a los departamentos de crédito, facturación y cobranza en uno solo; y, hay otras en las que estos departamentos no están unificados en una misma área. No obstante, la importancia del correcto funcionamiento de estos tres procesos en una empresa incidirá directamente en el flujo de caja.

En la **Figura N° 1** se observa el inicio del proceso de cobranza, el cual dependerá de la forma en que se hayan ejecutado sus procesos anteriores: el crédito y la facturación (esta última cuando aplique). Si ninguno de los dos anteriores se originó, pues no podrá hacerse gestión de cobranza. Este modelo es aplicable a casas comerciales; en bancos o cooperativas la cobranza se origina siempre y cuando se haya desembolsado un crédito.

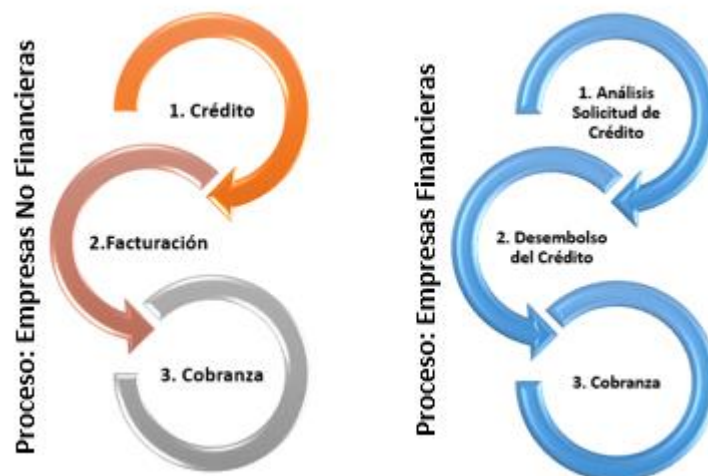


Figura N° 1 ¿Cómo Nace la Cobranza?
Elaborado por: el autor

Por costos de operación, es común que la gestión de cobranza se externalice a empresas especializadas (las denominadas casas de cobranza, que por cierto son muy conocidas en Latinoamérica); sin embargo, cuando una empresa decide que un tercero gestione la cartera de sus clientes con mora (una demora premeditada en el pago de deudas), se asegura de lo siguiente: (a) la cartera de clientes debe contener la información suficiente para quien la gestionará, entre más datos contenga será más fácil

la gestión de cobranza; (b) los valores facturados al cliente deben ser exactos y por lo que se haya acordado en el contrato de prestación de servicios; (c) la empresa debe tener la constancia de que las facturas fueron recibidas por el cliente.

En el proceso de cobranza las empresas deben enfrentarse a dos tipos de clientes: los individuales y los corporativos. En el primer caso, quien concederá el crédito debe hacer un análisis mínimo de riesgo para determinar la capacidad de endeudamiento del cliente; y, en el segundo caso se recomienda hacer un análisis más riguroso en donde se toman en cuenta flujos de caja, y un análisis de la rotación de la cuenta por cobrar frente a la rotación de la cuenta por pagar del solicitante del crédito.

Gestionar la cobranza a clientes puede resultar muy costoso y tedioso; por lo tanto, la velocidad con que las empresas de cobranza adopten nuevos modelos de gestión para sus clientes, que sean más baratos y eficientes, determinará su existencia en el mercado, pues sobrevivirán aquellas empresas que hagan su trabajo con mayor eficiencia.

Es importante analizar ¿Cuáles son los principales problemas que una empresa puede encontrar en el proceso de la cobranza? En síntesis, son 5 los principales problemas que debe enfrentar una empresa al momento de cobrar su cartera vencida:

1 – El cliente intenta demorar el pago lo máximo posible.

Esta es la causa más frecuente de demora en los cobros. Los clientes siempre intentarán pagar lo más tarde posible ya que esto hace a la salud financiera de sus propios negocios: cobrar temprano y pagar tarde.

Las excusas son muy variadas: no recibí la factura (incluso cuando tenemos su acuse de recibo), estoy esperando el pago de otro cliente, el pago ya salió y se debe haber demorado el banco, etc.

Esto se hace más grave aún si los productos o servicios no son críticos para los clientes, o si son fácilmente reemplazables.

La clave es reclamar los pagos el mismo día de vencida la factura. Esto muestra que para la empresa es algo importante, por lo que el cliente priorizará pagarte a quien le esté recordando sus deudas con mayor frecuencia por sobre otros proveedores. (Intiza, s.f.)

2 – El cliente no tiene presente el pago.

Algunos clientes reciben la factura y la dejan a un lado ya que aún queda tiempo para el vencimiento. No se programan ningún recordatorio para realizar el pago, de hecho, esperan que la empresa les haga recordar cuando se acerque la fecha de vencimiento.

Otros clientes tienen procesos administrativos desordenados y la factura se pierde en el circuito administrativo del cliente, no llegando a las manos de quien se ocupa de realizar los pagos a proveedores.

Cualquiera sea el caso el pago no se realizará hasta que alguien le avise al cliente que está pendiente.

La clave es enviarle un recordatorio unos días antes del vencimiento de la factura. Este recordatorio debe ser en tono amigable y presentado como una ayuda que se le dará al cliente para que recuerde el pago. (Intiza, s.f.)

3 – El cliente presentó una disputa a la factura.

Cuando un cliente recibe una factura que entiende es incorrecta, éste presenta una disputa y queda a la espera de una respuesta por parte de la empresa. Hasta que la disputa no haya sido resuelta el cliente no realizará el pago.

Las disputas suelen deberse a errores internos en alguna parte del proceso de tomar el pedido, entregar el pedido y emitir la factura. Algunos ejemplos pueden ser que han aplicado mal la lista de precios, se facturaron productos / servicios por cantidades equivocadas, o que algunos de los productos entregados estaban defectuosos.

La clave es darles rápido tratamiento a las disputas, asignando una persona responsable de resolverlas. Adicionalmente debes identificar las principales causas de disputas por parte de clientes y corregir los procesos internos en la empresa para que no vuelvan a ocurrir. (Intiza, s.f.)

4 – El cliente no recibió la factura o la recibió tarde.

Algunas veces es verdad que el cliente no recibió la factura, o que la recibió cuando la fecha de vencimiento estaba muy próxima. Esto es algo en lo que no puede fallar una empresa. (Intiza, s.f.)

5 – El cliente no tiene capacidad o voluntad de pago.

En este caso el problema estuvo al inicio del proceso, en el momento en que se aprobó darle crédito comercial al cliente.

Llegado a esta situación no hay mucho que hacer más que tomar acciones legales con el cliente, aunque algunas veces el costo de avanzar por esta vía no se justifica dado el monto de la factura. (Intiza, s.f.)

Para cada una de estas causas, la empresa que otorgó el crédito debe analizar cuál es la mejor forma de vender al cliente la idea de que acordar un plan de pagos es la mejor opción para las dos partes.

En el contexto ecuatoriano, la proliferación de las empresas de cobranza tiene que ver con el incremento de la tasa de morosidad de clientes, tanto para créditos otorgados por el sector financiero como para los del comercial. Según información del Servicio de Rentas Internas SRI, al mes de agosto del año 2020 existen 173 empresas activas ubicadas en Guayas y Pichincha dedicadas a efectuar procesos de cobro. En la **Figura N° 2** se observa el incremento de la morosidad en los últimos años según datos proporcionados por la Superintendencia de Bancos. La tasa de morosidad de los créditos de consumo y los de microempresa son los que tienen mayor relevancia, con un evidente deterioro en el primer trimestre del año 2016 y una mejoría en los años posteriores.

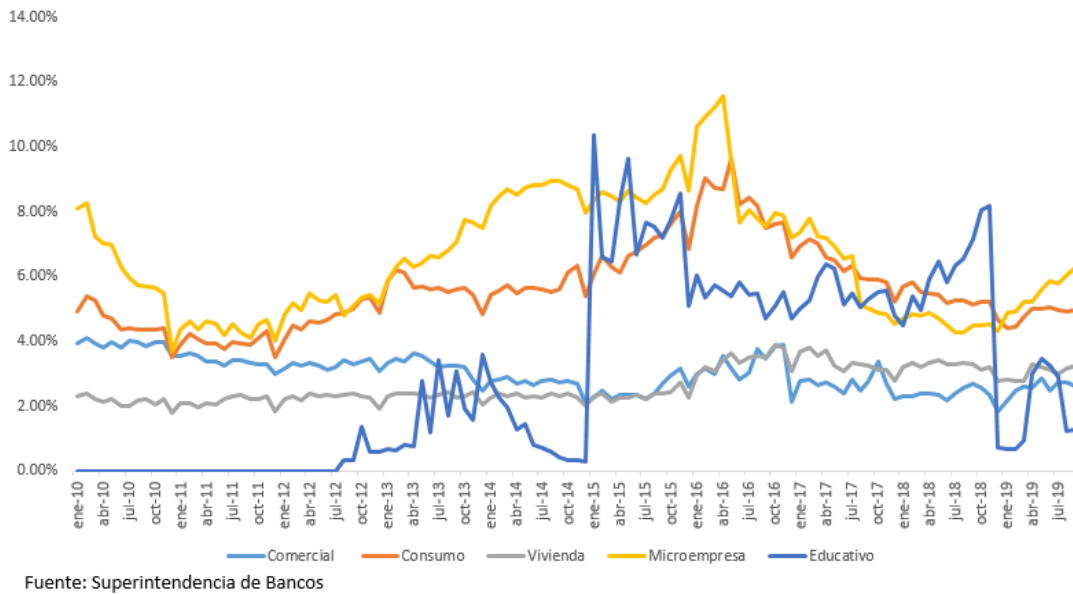
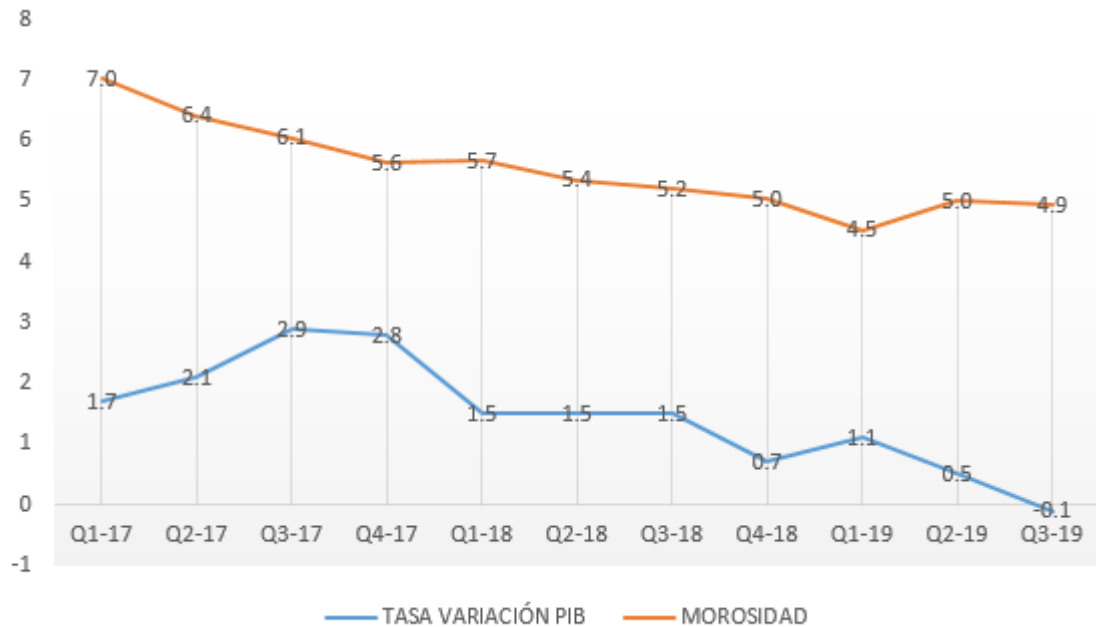


Figura N° 2 Tasas de Morosidad Sector Financiero
 Elaborado por: El autor

La morosidad se define como la incapacidad de los agentes económicos para hacer pago a sus deudas en el tiempo acordado.

En el siguiente análisis se evidencia que, si la actividad económica del Ecuador disminuye, la morosidad tiende a aumentar; es decir, son inversamente proporcionales entre sí. Sin embargo, hay otros factores que determinan el aumento de la morosidad; entre ellos, el desempleo, la inestabilidad política y la inestabilidad laboral. En la **Figura N° 3** se observa cómo inciden las variaciones negativas en el PIB en la tasa de morosidad de la cartera de consumo. (Zambrano, y otros, 2018).



Fuente: BCE, Superintendencia de Bancos

Figura N° 3 Actividad Económica vs. Ratio de Morosidad de Cartera de Consumo
 Elaborado por: El autor

Con base en lo mencionado en este apartado se justifica que la innovación tecnológica es necesaria en el proceso de recuperación de cartera, sin infringir políticas de privacidad, de uso de herramientas tecnológicas, ni de aplicaciones o redes sociales. No obstante, si la gestión de cobranza sigue siendo tradicionalmente por call center, probablemente la empresa no logre contactar al cliente. Es necesario dar un cambio al modelo de gestión en la cobranza; por lo tanto, la comunicación online es la mejor opción.

Planteamiento del Problema

El motor que mueve a las empresas de cobranza es el call center y los agentes de cobranza de campo. Son la parte esencial en su cadena de valor. La gestión de cobranza virtual que se lleva a cabo mediante correos electrónicos, mensajes de texto, y llamadas automáticas (robotizadas) a través de un método automatizado generalmente son de una vía; es decir, no tienen la capacidad de recibir una respuesta del cliente lo que limita la posibilidad de entablar una conversación y un posible acuerdo de pago.

Para analizar esta problemática es necesario identificar sus causas, una de ellas es que la gestión vía call center; e, incluso, las gestiones de cobranza de campo son apáticas y en gran medida no ofrecen soluciones al cliente, de tal forma que los deudores prefieren no entablar conversación con quienes ejercen las funciones de agentes de cobranza, ya que en gran medida se hacen para intimidar al deudor. Esto es común que suceda en las empresas que ofrecen servicios de cobranza, pues cuando una empresa cede la gestión de cobro de su cartera a otra empresa que se “especializa” en este ámbito, el problema es que esta última no es especialista en retención de clientes; por lo tanto, el lema es “cobrar a toda costa”. Esto ocasiona que la posibilidad de contactar a un cliente vía telefónica, se vea afectada y por ende el recupero de cartera disminuya. Cuando disminuye el flujo de caja proveniente del cobro de cartera en mora disminuyen también los honorarios que perciben las empresas de cobranza, y aumenta el gasto de provisión de incobrable para la empresa que cedió su cartera a la empresa de cobranza.

Este suceso no es muy visible en las empresas cuyo giro de negocio es diferente a la gestión de cobranza per se; es decir, cuando una empresa decide cobrar a sus clientes con su propio personal, generalmente se prepara a los agentes de cobranza para cobrar y retener al cliente.

Dado este antecedente, es importante utilizar nuevos canales alternativos de gestión que permitan contactar al cliente y ofrecer soluciones de pago. Además, las empresas no deben descuidar el fortalecimiento del profesionalismo de su personal de cobranza, debido a que frecuentemente cometen un error al contratar personal que no cuenta con las aptitudes necesarias para este trabajo.

En este apartado se analizan las causas que originan el problema. Se debe tener en cuenta que las causas están descritas en función a la realidad con la que se encontró el autor de esta investigación, en la empresa donde actualmente está laborando.

Procedimientos

En la empresa no existían procedimientos ni tampoco políticas que regulen el proceso de cobranza, ocasionando que el personal del área trabaje sin directrices claras en cuanto a plazos de créditos otorgados a clientes, scripts de gestión a clientes, segmentación de cartera, descuentos, ciclos de facturación, suspensión de servicio por falta de pago, entre otros.

Personal

El personal que se contrató para formar parte del área de cobranza no contaba con experiencia previa en este campo. Esto ocasionó que la gestión de cobro a clientes no

tenga una planificación ni estrategia definidas. Así mismo, el personal tampoco tuvo un perfil de servicio al cliente, lo que hizo que la gestión y el trato con clientes sea hostil y la deserción de clientes tuvo mucho impacto por el trato recibido. En el tema de contrataciones, el área de Recursos Humanos de la empresa jugó un papel muy importante, ya que evidentemente no se hizo un buen trabajo en el reclutamiento de personal.

Sistemas

La empresa no contó con ningún sistema de cobranza que permita tener el historial de los acuerdos o desacuerdos con los clientes. No se contaba con referencias sobre el comportamiento de pago, los acuerdos efectuados, ni las peticiones específicas de clientes. Esto ocasionó que la empresa trabaje a ciegas sin saber los antecedentes de cada uno de sus clientes.

Gerencias

La gerencia estuvo desconectada del proceso de cobranza. El gerente del área no fue un especialista en este campo, ni tampoco el personal que lo conformó. El gerente no le apostó a la innovación del proceso. Existieron disputas muy fuertes con el área comercial por la falta de pago de los clientes.

Social Media

Pese a que la empresa cuenta con un área de marketing muy sólida, liderada por un buen profesional, el gerente de cobranza no tuvo empatía con el gerente de marketing. Esto ocasionó que el área de cobranza trabaje aislada dentro de la empresa, sin el apoyo de otras áreas muy importantes como la de marketing. Por lo tanto, no existió un

acuerdo con entidades financieras para ampliar la red de pagos de la empresa, implementar botones de pago en la página web, ni tampoco se pudo hacer campañas de comunicación masiva a clientes.

En función de lo expuesto, en el análisis efectuado mediante el diagrama de Ishikawa en la **Figura N° 4**, en la empresa en donde se desarrolló la investigación, se determinó que el problema principal consiste en que existe un “Proceso Ineficiente de Gestión de Clientes en la Recuperación de Cartera”.

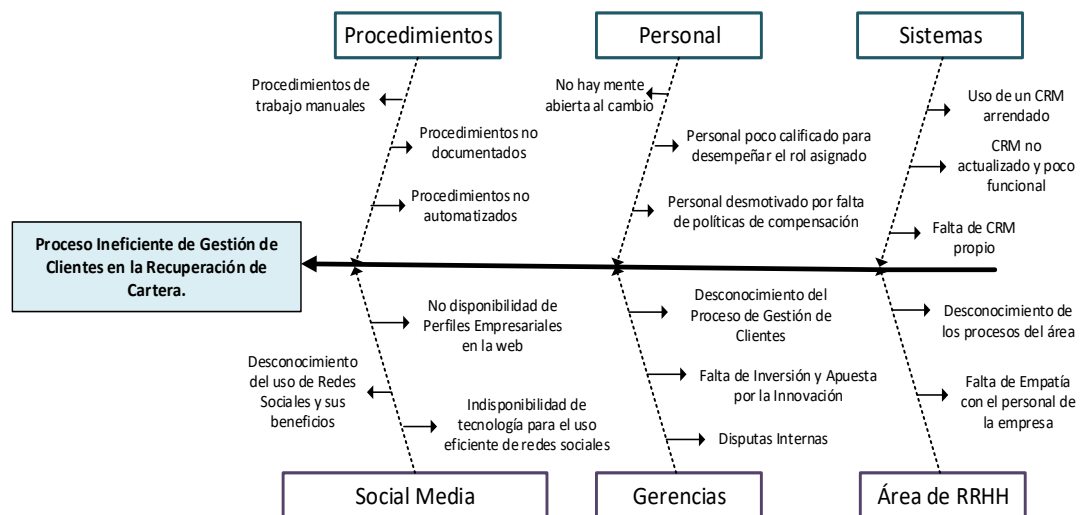


Figura N° 4 Matriz de Causas del Problema Principal
Elaborado por: el autor.

Como parte del planteamiento del problema se define que el objeto de estudio de la investigación es el proceso de recuperación de cartera.

El campo de estudio de la presente investigación se enmarca académicamente dentro del campo de la administración, la mejora continua de procesos, basados en la innovación tecnológica.

Objetivos

General

Establecer los mecanismos que permitirán lograr eficiencia operativa en el proceso de recuperación de cartera vencida en las empresas de cobranza, mediante el uso de redes sociales y/o nuevas formas de comunicación “online” con los clientes.

Específicos

- Investigar las fuentes de información para obtener el fundamento teórico, y el marco metodológico sobre los procesos que se llevan a cabo actualmente en la gestión de clientes, utilizando redes sociales y/o nuevas formas de comunicación online con clientes.
- Identificar los problemas a los que se enfrentan las empresas en la gestión de cobranza tradicional.
- Establecer el modelo de negocio de innovación, en el proceso de recuperación de cartera para empresas de cobranza.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se estudian varias teorías y diferentes enfoques de autores que conforme al tema de investigación son pertinentes. Se analizan conceptos y teorías como innovación de procesos, redes sociales, crédito, cobranza, métodos de cobranza, modelo de negocio.

Luego de analizar dichas concepciones teóricas se puede determinar que la innovación en los procesos de recuperación de cartera no es otra cosa que incluir un nuevo método de gestión a clientes, hacer el proceso de cobranza diferente al tradicional, que agregue valor a la empresa y al cliente, que sea más eficiente que el método tradicional. El éxito del método de cobranza que se aplique en una empresa dependerá del nivel de aceptación y de respuesta del cliente a dicho método.

Antecedentes de la Investigación (estado del arte)

Dado que el punto neurálgico de la investigación es argumentar un nuevo método de recuperación de cartera basado en el uso de WhatsApp, es necesario plantear algunos

conceptos que permitirán al lector tener una mejor interpretación del presente trabajo de titulación.

La efectividad del proceso de cobranza de cualquier empresa depende de algunas variables que deben estar bien definidas: la política de crédito, de plazo, los canales de pago habilitados al cliente, el monto de la deuda a cobrar, el score crediticio del cliente, la capacitación y la preparación que tenga el personal de cobranza; pero sobre todo es el método que se emplee para poder llegar al cliente. El número de veces que rota la cuenta por cobrar de una empresa en un año, es un buen indicador de la salud financiera de la compañía; por lo tanto, será también un indicador de la eficacia del método de cobranzas que se esté empleando.

Es muy usual que una empresa registre un buen índice de ventas o un incremento en la facturación, pero que a la vez su flujo de caja sea decreciente. Esto se debe a que la focalización de la empresa está dada al proceso de ventas, más no al de cobranzas. Hay que recordar que contablemente una venta se registra en los balances como tal, cuando se factura el bien o servicio entregado al cliente, pero realmente una venta es efectiva cuando se cobra esa factura. Si un asesor comercial comisiona en una empresa por vender, debería recibir la comisión por esa venta cuando el crédito se haya cobrado, o por lo menos cuando los costos se hayan hundido. Sin embargo, el interés del autor del presente trabajo no es adentrarse en los esquemas comisionales de asesores de ventas, sino más bien en determinar nuevos métodos de cobranza.

A continuación, se describen algunos enfoques teóricos de varios autores que tienen pertinencia con el tema de investigación.

Innovación en Procesos

Según (Goulet & Vinck, 2013), la innovación se estructura alrededor de la introducción de un nuevo elemento: un artefacto, una funcionalidad, un servicio; y su éxito reposa en el número de adoptantes.

Según (Drucker, 2004), la innovación es el medio a través del cual el emprendedor crea nuevos recursos generadores de riqueza o dota a los recursos existentes de mayor potencial para crearla.

Según (Bravo Rangel, 2012), la innovación es el uso de nuevo conocimiento para mejorar o generar un nuevo producto, proceso o servicio aceptado por el mercado.

(Suarez Barraza & Leseure, 2010) define a “proceso” como una secuencia lógica, conectada de actividades de trabajo, que utiliza recursos de la organización que fluye de forma horizontal a lo largo de los departamentos o áreas funcionales de la misma, que transforma elementos, con el propósito de asegurar y entregar resultados”.

La innovación de procesos no es otra cosa que generar un nuevo método o modelo de actividades, que permitan generar valor agregado a los productos o servicios en una organización.

A lo largo de la historia, las empresas que han experimentado innovación de procesos lo hicieron para satisfacer las necesidades de los clientes, con el propósito de entregarles productos nuevos, innovadores, destinados a mejorar la calidad de vida de quienes los consumen.

Amazon, es un gran ejemplo en la innovación de procesos y es referente en este campo; adaptaron a las exigencias del mercado su capacidad productiva, de distribución y de atracción de nuevos clientes. A todo esto, le agregaron la “experiencia del cliente” (conocida también como CX, o Customer Experience) y la “experiencia de uso” (conocida también como UX, User Experience) de la plataforma.

Redes Sociales

Para entender el concepto de “redes sociales” es necesario analizar las formas de relacionarse entre individuos desde el punto de vista sociológico; y, en este sentido podemos describir a la sociedad en general en dos fases: las sociedades tradicionales, y las sociedades modernas. En las dos existieron y siguen existiendo formas complejas de relaciones entre sus miembros, y es precisamente a esas formas complejas de relacionarse lo que da vida a una red social.

A diferencia de lo que muchos pueden creer, el estudio de las redes sociales comenzó desde finales del siglo XIX.

Ferdinand Tönnies por ejemplo decía que las redes sociales pueden nacer en grupos que comparten valores y creencias, o pueden existir en relaciones formales e informales.

Émile Durkheim distinguía entre una sociedad tradicional, con “solidaridad mecánica” (que no es otra cosa que la composición de una sociedad en donde no existe mucha diferenciación entre los individuos, y la cohesión social llega a concretarse a

través de los valores y creencias) y una sociedad moderna con “solidaridad orgánica” en donde prevalece la cohesión entre individuos pero que se diferencian por sus diferentes roles.

En fin, varios estudiosos de la sociología, la psicología, y otras ciencias de estudio del ser humano, intentan describir los diferentes tipos de lazos sociales entre los individuos, para llegar a entender cuál es el incentivo que los lleva a asociarse, (Wikipedia, 2019) y crear una red social.

Hay estudios como el de Gustave LeBon, que mencionan que cuando las personas forman parte de una gran masa de individuos, éstos llegan a perder su identidad (llamado también como marca personal) a tal punto que llegan a imitar al resto de sus miembros. Por ejemplo, este fenómeno sucede a menudo en las oficinas de un trabajo; o por ejemplo cuando las personas emigran a otro país, en donde los migrantes adoptan la forma de hablar de los habitantes de dicha urbe. Este suceso per se, no es ni bueno ni malo; sino que nos muestra la forma y el grado de relación de las personas en una sociedad.

El coexistir en un mismo espacio no necesariamente quiere decir que ahí exista una sociedad. Para que una sociedad tenga vida, es necesario que sus individuos interactúen, compartan creencias, valores, sean recíprocos entre sí.

En las sociedades modernas, en donde se convive en pequeños espacios (conjuntos habitacionales o departamentos), aparentemente no existiría el interés de sus habitantes en relacionarse, en conocerse, y a veces ni de hablarse; sin embargo, siempre existirá

la necesidad del ser humano de interactuar con alguien; y, probablemente hoy en día, esa falta de interacción humana se la compensa con la interacción en las redes sociales de internet. Se debe tener en cuenta que los individuos socializan o encuentran apoyo a través de dos métodos: 1) el apoyo emocional; y, 2) el apoyo instrumental.

El primero hace referencia a que una persona necesita del afecto de quienes lo rodean, mientras que el segundo refiere a la ayuda de tipo económico, servicios e información.

Una red social desde el punto de vista estructural, constituye una conglomeración de personas cuya función principal es la de asociarse para desarrollarse; por lo tanto, el ser humano por inercia querrá formar parte de una.

Redes Sociales en Internet

El software de las redes sociales en internet nace con la teoría de los **“seis grados de separación”**. Esta teoría intenta probar que cualquier persona puede estar conectado a cualquier otra persona en el mundo a través de una cadena de conocidos, que no va más allá de cinco intermediarios. Esta teoría se basa en la idea de que el número de conocidos crece de forma exponencial cuando crece el número de enlaces en la cadena. Pero, ¿Cuál es la probabilidad de que cada miembro de la cadena, esté conectado con otro miembro? Para demostrarlo, el psicólogo Stanley Milgram ideó una teoría que consistió en escoger personas al azar para entregar un paquete a un conocido a través de un intermediario desconocido para el remitente. El resultado fue asombroso. Para

entregar el paquete al destinatario final, solo bastó de cinco a siete intermediarios. De aquí nace la teoría de los seis grados de separación.

En el año 2011, Facebook hizo un estudio con los miembros de su red social, que en ese momento eran más de 720 millones de usuarios; en donde el objetivo era determinar el promedio de cuántos eslabones existen entre un usuario y otro. El resultado obtenido afianza la tesis de Milgram; pues Facebook encontró que existen cinco grados de separación.

Es a inicios del año 2000 que aparecen algunas redes sociales en internet. Alcanzan rápidamente popularidad sobre todo en la población joven. Es así que por el año 2003 en el mundo se dio a conocer a Hi5, una red social muy parecida a Facebook, que terminó por ser vendida por su decreciente captación de usuarios y la necesidad urgente de innovarse.

Yahoo y Google también llegaron con sus propias redes sociales a inicios del año 2000, en donde uno de sus usuarios invitaba a otro a que forme parte de esa red social, y así se formó una gran comunidad en línea.

Actualmente existen redes sociales formadas por usuarios que descargan una misma APP (aplicaciones o programas) de internet, en donde pueden constituirse redes virtuales en todo el mundo. Al igual que una red social física, éstas comparten creencias, afectos, conocimiento, entre otras. Y más aún, es muy importante la correcta gestión de las redes sociales de internet con el fin de mantener una reputación online

de nuestro perfil virtual, pues los contenidos que generamos pueden ser vistos por cualquier miembro de la misma red.

Al igual que en la vida real, existen riesgos en la construcción de un perfil digital, debido a que coexisten amenazas de suplantación de identidad, robo de datos, etiquetado de imágenes, publicaciones que exceden la libertad de información, entre otras. Por eso, el mejor gestor de nuestro perfil digital, somos nosotros mismos, tomando las debidas precauciones para mantener un buen perfil online.

Según un estudio efectuado por SensorTower, en el año 2019 se hicieron más de 115.000 millones de descargas de aplicaciones a nivel mundial. WhatsApp fue la aplicación más descargada en el mundo en ese año, y por cuarto año consecutivo ocupó el primer lugar en ser la APP (que significa aplicación informática para dispositivos móviles y tablets). En la **Figura N° 5** se observa el top de las 20 aplicaciones más descargadas en el mundo durante el año 2019; y, es impresionante ver que 4 de las primeras 5 son propiedad de Facebook, con más de 16.000 millones de descargas. Esto muestra el gran alcance que tiene WhatsApp en la población mundial. (SensorTower, 2020)

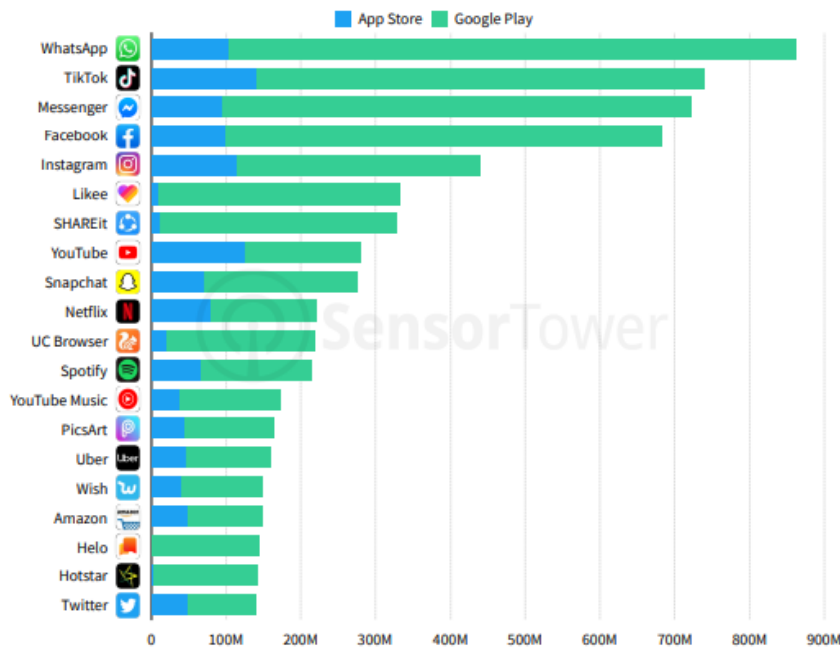


Figura N° 5 Top de APPs más descargadas en el 2019 a nivel mundial
 Elaborado por: <https://sensortower.com/>

En la **Figura N° 6** se evidencia que el crecimiento de descargas de APPs a nivel mundial, solo en el último trimestre del año 2019 creció en 4,7% comparado al mismo período del año 2018. Esto demuestra el gran impacto que tiene la digitalización en el mundo y el crecimiento que se puede pronosticar para el futuro.

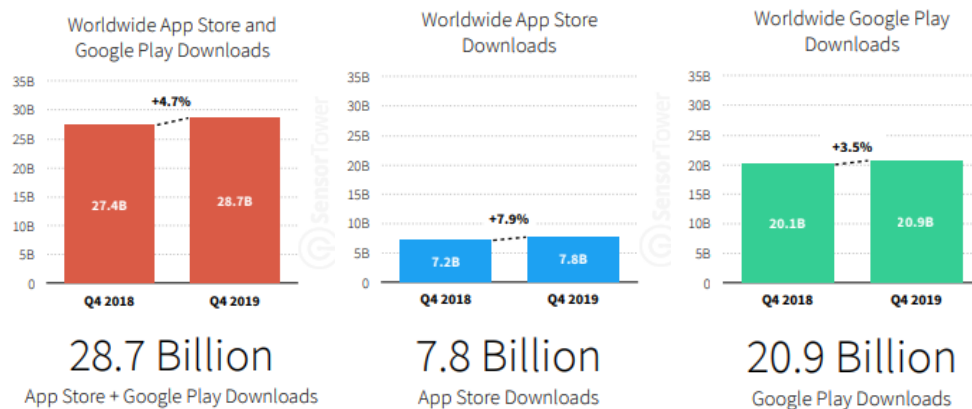


Figura N° 6 Descargas de APPs a nivel mundial, Q4 2018 versus Q4 2019
 Elaborado por: <https://sensortower.com/>

En la **Figura N° 7** se evidencia el crecimiento de descargas de APPs desde el año 2017 al 2019 a nivel mundial, pasando de 94 billones de descargas en el 2017 a 114 billones en el 2019, es decir un 22% de crecimiento entre el 2017 y el 2019.

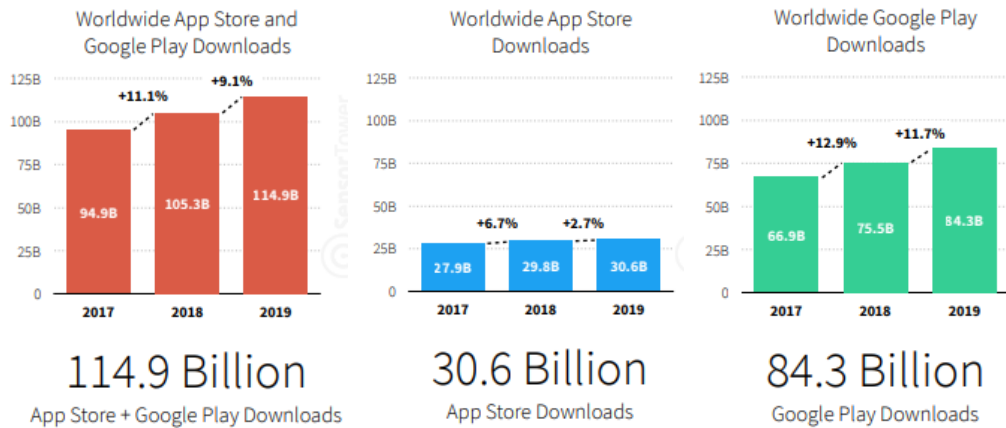


Figura N° 7 Descargas de APPs a nivel mundial, 2017, 2018 y 2019

Elaborado por: <https://sensortower.com/>

En este momento es necesario preguntarse, ¿Las redes sociales son un buen medio para hacer cobro de deudas? Y bajo este escenario, es preciso analizar el concepto de Skip Tracing.

Skip Tracing

El Skip Tracing consiste en hacer la búsqueda de una persona, investigar su ubicación, intentar encontrarlo; por lo tanto, el skip tracer es quien realiza esta tarea. En el ámbito de las cobranzas varias empresas optaron por contratar a “Skip Tracer’s” con el fin de ubicar a clientes que han sido de difícil ubicación y así lograr acuerdos de pago. Cuando un deudor tiene problemas financieros tiende a desaparecer, a esconderse o evadir a quienes lo buscan (sobre todo para cobrar sus deudas). Es aquí donde debe

surgir la creatividad del skip tracer; pues de él dependerá que el porcentaje de contactabilidad de la cartera de clientes sea amplia; y, por lo tanto, la probabilidad de cobrar más también aumente.

Si el deudor tiene sus perfiles de redes sociales marcados como privados, el skip tracer debe recurrir hacia los perfiles de familiares o amigos en las redes sociales. Si examina sus publicaciones, es común que logre obtener información del paradero del deudor.

En el Ecuador hasta el año 2019 existieron empresas dedicadas a vender bases de datos de clientes, específicamente para hacer actividades de Skip Tracing; no obstante, la comercialización de bases no es legal en el país. Con este antecedente, ocurrió el allanamiento y cierre de empresas como Databook que trabajaba al margen de la ley vendiendo información confidencial de personas. Las personas que se dedican a hacer este tipo de investigaciones de paraderos de personas, deben utilizar información disponible y de conocimiento público (teléfonos, direcciones, profesiones, y la información disponible en redes sociales).

Crédito y Cobranza

Crédito proviene del latín *creditus*, que significa “cosa confiada”. En otras palabras, crédito significa confianza.

Según algunos autores como Rosa María Gelpí, y Francois Julien Labruyère, el crédito se remonta a la época de la sedentarización agrícola del Neolítico en donde ya existía una reglamentación del préstamo con intereses.

El otorgamiento de créditos hace que una empresa aumente sustancialmente sus ventas, porque los consumidores se animan a comprar si la manera de pagar es en abonos o en pagos pequeños durante un período de tiempo largo. (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

El binomio crédito – cobranza proporciona a las empresas las herramientas para aumentar las ventas y los ingresos en sus ciclos financieros, pero es fundamental que las actividades desarrolladas en el otorgamiento de créditos sean precisas para que los créditos que otorguen se puedan recuperar, lo cual se logra mediante un análisis minucioso de los solicitantes para asegurarse que sí tendrán los recursos necesarios para saldar sus deudas. (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

En la cobranza, el trabajo de los administradores debe ser de una manera que no lastime la relación comercial con el cliente, sobre todo cuando deba exigir los pagos vencidos, dado que no solo es cobrar los créditos otorgados sino también mantener a los clientes comprando continuamente los productos de la empresa. (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

El otorgamiento de créditos hace que una empresa aumente sus ventas (para el caso de empresas comerciales); sin embargo, el crecimiento en ventas es directamente proporcional al incremento del riesgo. La sostenibilidad de una empresa que vende a

crédito está determinada por la calidad del crédito que se otorga a sus clientes; por lo tanto, es imprescindible que antes de otorgarlo, exista un buen análisis de la capacidad de pago del interesado en adquirir un crédito.

En la actualidad existen muchos instrumentos que permiten hacer un buen análisis crediticio; no obstante, la gran cantidad de créditos en mora ha dado paso a la creación de las denominadas casas de cobranza, cuyo giro de negocio está orientado a ofrecer servicios de recuperación de cartera vencida, y cobrar un honorario en función de los días de mora de la obligación. A menos días de mora del crédito vencido, es menor la ganancia para la empresa de cobranza; y, a más días de mora, mayor el rédito obtenido.

La cobranza es todo aquel proceso que inicia cuando un crédito otorgado no ha sido pagado en los plazos establecidos con el beneficiario. El crédito puede entregarse en especie monetaria, o en bienes. Por lo tanto, la cobranza es parte del proceso de la venta, pues ésta última no culmina sino hasta lograr cobrar el valor total de la misma.

Una venta debe considerarse como efectiva cuándo el importe del bien vendido, o el crédito entregado ha sido pagado en su totalidad.

Para cualquier empresa que entrega crédito a sus clientes (comercial o financiera), es importante que exista un proceso de cobranza bien definido, ya que la falta de procesos de recuperación de cartera vencida puede conducir a una empresa a un desequilibrio financiero; e, incluso al cierre de la misma.

Una actividad crucial en el proceso de recuperación de cartera es el de la cobranza preventiva; es decir, la cobranza de créditos que aún no están en mora, pues este solo

evento que sirve de recordatorio a un cliente, permite reducir en gran medida el porcentaje de créditos vencidos.

Para llevar a cabo un buen proceso de recuperación de cartera vencida, es necesario establecer varios mecanismos con el fin de entablar una negociación con el cliente deudor; por ejemplo: mensajes de texto, llamadas telefónicas, visitas al domicilio o lugar de trabajo; sin embargo, hay un gran mundo que aún no está siendo explotado en las cobranzas, y es el uso de redes sociales para poder contactar a un cliente.

Modelo de Negocio

Se puede definir como un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción. (Barrios, 2010)

Un modelo de negocio consiste en un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos. (Casadesus-Masanell, 2004)

Un modelo de negocio es un lienzo, en donde el autor describirá qué quiere ofrecer al mercado, cómo lo va a ofrecer, a quién ofrecerlo, y cómo todo esto le permitirá generar un ingreso. Todo lo que consumimos, sea tangible o intangible, está elaborado bajo un modelo de negocios. Puede ser algo muy bien elaborado y disruptivo como el modelo de negocios de Netflix, o algo que se concibió con base en la experiencia de quien va a efectuar la venta de un producto o servicio, como por ejemplo un vendedor de frutas de una pequeña tienda. El común denominador entre estos dos, es que ambos modelos intentarán maximizar los ingresos de quien los vende.

Existen muchos tipos de modelos de negocios; sin embargo, los más relevantes y conocidos pueden ser los siguientes: membresía, venta directa (producto o servicio), franquicias, marketing, publicidad, subvenciones o subsidios.

Todas las empresas cuentan con modelos de negocio que en sí representan el marco de referencia y los procesos que caracterizan su particular situación; siendo además en la práctica la plataforma que sostiene su propuesta de valor, entendida esta como la respuesta satisfactoria que atiende el problema y las necesidades del cliente. (Torres Castillo, 2020)

Desarrollo Teórico del Objeto y Campo

El objeto de estudio de la presente investigación es el proceso de recuperación de cartera. El campo de estudio de la presente investigación se enmarca académicamente dentro de la administración, basado en la innovación tecnológica.

Proceso de Recuperación de Cartera

Todas las palabras de nuestros idiomas latinos que comienzan por el prefijo “proce”, contienen la idea de caminar, de avanzar, de sucesión. Todo en la vida es sucesión; todo tiene su proceso, que se realiza con un determinado procedimiento; el proceso es un recorrido; el procedimiento es la forma de realizarlo. (Sentís Melendo, 1943)

Como se mencionó anteriormente en este trabajo, la cobranza o “Recuperación de Cartera” es todo aquel proceso que inicia cuando un crédito otorgado no ha sido pagado en los plazos establecidos con el beneficiario.

Una venta deberá considerarse efectiva hasta que ingresa el importe a los ingresos de la empresa. (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

Para llevar a cabo todo proceso de cobranza es necesario establecer contacto con el deudor; y precisamente el lograr contactar a una persona que tiene una deuda, se convierte en un verdadero reto para las empresas cuyo giro de negocio es la recuperación de cartera vencida. En este contexto, las compañías intentan definir los métodos que estén permitidos por ley para poder efectuar cobranza.

Las metodologías más conocidas para la gestión de cobranza son las que se realizan mediante un call center, las visitas al deudor in situ, el envío de emails, los mensajes de texto, o envío de cartas impresas. Todos éstos son métodos tradicionales autorizados por la legislación ecuatoriana.

Con la creación de las redes sociales nace la posibilidad de contactar a un cliente, un deudor, o un prospecto a través de este medio, principalmente por WhatsApp al ser una aplicación que ofrece la posibilidad de contactar vía “online”, y que, a su vez, éste se convierta en un nuevo método de cobranza.

Según (Buero, 2018), las redes sociales actualmente están ayudando a las empresas a contactar usuarios, y sugiere que cada empresa debería tener una “fan page” para

comunicarse por esta vía con sus clientes. De hecho, sería un gran método para poder cobrar por este medio.

Desde el ámbito del “Talento Humano” las competencias de una persona en el campo laboral pueden definirse como la capacidad para ejecutar exitosamente una actividad; por lo tanto, en Latinoamérica este trabajo pasó de ser realizado únicamente por los abogados, a ser ejecutado por gestores o cobradores que no necesariamente son expertos en el tema; sin embargo, las empresas se dieron cuenta que no era necesario tener un staff de abogados para ser exitosos en las cobranzas. No obstante, desde mi punto de vista, el gestor o cobrador debe tener un perfil negociador, con alto sentido de empatía hacia el cliente, e incluso debe tener experiencia en el campo de las ventas.

Por tanto, cuando una empresa cuenta con los medios y con el personal aptos para ejecutar el proceso de cobranza, es necesario establecer estrategias de gestión. No se debe abordar de la misma manera a un cliente que apenas tenga 5 días de vencimiento de su crédito, que a un cliente con un vencimiento superior a los 90 días o más. Se debe utilizar guiones diferentes, canales de gestión distintos, e incluso el personal debe especializarse en el cobro de cartera según el vencimiento que tenga el crédito. Parte de la estrategia también es segmentar la cartera, por ejemplo: por ciudad, monto de deuda, días de mora, tipo de teléfono de contacto (convencional o celular), tipo de crédito entregado; esto permitirá definir la táctica a emplearse al momento de realizar la gestión de cobro.

Innovación Tecnológica

Innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. (OCDE, 2018)

El requisito mínimo para que una innovación sea considerada como tal es que el producto, proceso, método comercial o método organizativo sea nuevo (o significativamente mejorado) para la empresa. (OCDE, 2018)

En la tercera edición del Manual de Oslo se menciona a la innovación tecnológica, y se le atribuye a su vez dos tipos: de producto y de proceso.

La innovación de producto es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado; y la innovación de proceso es la introducción de un nuevo o mejorado proceso de producción o distribución. (OCDE, 2018)

Los productos y servicios que crean las empresas para sus clientes tarde o temprano serán obsoletos si éstos no son actualizados a las necesidades del consumidor; por lo tanto, las empresas están obligadas a innovar; es decir, para poder sostenerse en el mercado las empresas deben introducir bienes o servicios nuevos o mejorados y que sean adaptables a las necesidades de los consumidores.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

En esta investigación se estudió la problemática a partir de la recolección de datos y el análisis de éstos directamente de la realidad. El enfoque mixto es el que se utilizó en este trabajo. El tipo de la investigación es aplicada, dado que aborda problemas específicos y está centrada en encontrar mecanismos que permitan lograr eficiencia operativa en el proceso de recuperación de cartera a través de nuevas formas de comunicación “online” con clientes (según se describe en el objetivo general).

Paradigma y Tipo de Investigación.

El paradigma asumido en el desarrollo de la presente investigación fue un enfoque mixto.

Este método de investigación consiste en utilizar dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

El enfoque mixto es un método de investigación que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o serie de investigaciones para el planteamiento de un problema, y puede implicar la conversión de datos cualitativos

en cuantitativos y viceversa. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004).

Este trabajo de investigación tendrá enfoques objetivos y otros fundamentados en estudios descriptivos.

El enfoque mixto encaja en este trabajo de investigación puesto que:

Cuantitativamente: se evaluarán los datos que se obtengan de la gestión de cobranza efectuada netamente por redes sociales (WhatsApp principalmente), y serán comparados con la gestión de cobranza tradicional (realizada mediante call center). Por lo tanto, será un análisis objetivo, ya que dependerá del resultado que se obtenga en cada una de las evaluaciones.

Cualitativamente: se evaluarán las distintas metodologías propuestas por varios autores para lograr eficiencia en los procesos de recuperación de cartera.

El tipo de investigación del presente trabajo se orienta hacia una investigación aplicada, debido a que es una investigación práctica, en donde se pretende identificar si la hipótesis es aceptada o descartada. El problema es conocido por el autor, y además se realizó un ensayo (la gestión de cobranza per se), con una cartera de clientes específica con el fin de lograr el objetivo central; es decir, el lograr eficiencia operativa en el proceso de recuperación de cartera mediante nuevas formas de comunicación “online” con clientes. Además, el autor de este trabajo da una solución práctica al

problema planteado en función de los resultados obtenidos en la fase de ensayo en la gestión de cobranza mediante call center, y mediante el uso de WhatsApp.

Es importante mencionar que la gestión de cobranza se hizo únicamente por estos dos medios (call center y WhatsApp) al mismo grupo de clientes.

Procedimiento para la Búsqueda y Procesamiento de Datos

Este proceso nos permitirá determinar el tamaño de la muestra a quien se dirigirá el estudio. Este grupo de clientes deberá cumplir con ciertas especificaciones que se describirán más adelante, para que los resultados de la investigación sean acertados.

Población y Muestra

Para el cálculo de la muestra se trabajó con una población de 358 clientes pertenecientes a la empresa donde trabaja el autor de ésta investigación (del segmento individual y empresarial) que constituye el total de la base de clientes. Estos cumplen con ciertas especificaciones, las mismas que son imprescindibles para poder llevar a cabo la gestión de cobranza y poder evidenciar los resultados. Las especificaciones son las siguientes:

- Todos los clientes tienen deuda vencida.
- Todos los clientes tienen número de celular activo.
- Todos los clientes tienen descargado en su celular la aplicación WhatsApp.
- Todos los clientes no registran pagos históricamente.

Para el cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población (358 clientes) utilizaremos la siguiente fórmula, para una población finita:

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{(N - 1)e^2 + p * q * z^2}$$

En donde:

N = Tamaño de la población.

Z = Nivel de confianza.

P = Probabilidad de éxito.

Q = Probabilidad de fracaso.

E = Precisión (error máximo admisible).

Dado este antecedente, se calcula el tamaño de la muestra para realizar la prueba (o experimentación), en donde el resultado se encuentra detallado en la **Tabla N° 1**.

En la siguiente ecuación se muestran los valores que se contemplan para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{358 * 0,5 * 0,5 * 3,84}{(358 - 1) * 0,0016 + 0,5 * 0,5 * 3,84}$$

Tabla N° 1 Tamaño de la Muestra

TAMAÑO DE LA MUESTRA	
N	358,00
p	50,00%
q	50,00%
e	4,00%
z	1,96
Intervalo Confianza	95,00%
n (muestra)	224,00

El cálculo indica que se debe efectuar el estudio en 224 clientes, que cumplan con las especificaciones anteriormente detalladas.

Es importante indicar que el intervalo de confianza es del 95% puesto que se espera que por lo menos 340 clientes, de la población de 358, producirán intervalos de confianza que incluirán el parámetro de la población; es decir, que cumplan con las especificaciones mencionadas al inicio de este acápite.

Diseño Experimental

Para determinar cuál es el medio de cobranza más eficiente, rentable, y que permita lograr eficiencia operativa (que es lo que el autor de la investigación quiere demostrar), se trabajó con dos medios de gestión: llamadas telefónicas mediante call center, y mensajes de texto mediante WhatsApp.

Al grupo de 224 clientes se realizó los dos métodos de gestión; es decir, para cada cliente se efectuó una llamada telefónica, y se envió un mensaje de texto por medio de WhatsApp. La gestión de cobranza mediante call center se realizó en días diferentes a la cobranza por medio de WhatsApp. La intención de no hacerlo en los mismos días fue precisamente la necesidad de evidenciar la respuesta de los clientes hacia los medios de gestión que se utilizaron. Para cada tipo de gestión se hicieron dos ensayos; es decir, se hizo dos gestiones de cobranza mediante call center, y dos gestiones de cobranza mediante WhatsApp. Cada trabajo en se realizó diferentes fechas.

La primera gestión de cobranza fue realizada solamente mediante llamada telefónica desde el call center de la empresa, con los agentes de cobranza que laboran en la misma, desde el día 6 de enero al día 10 de enero del año 2020. Se realizó una sola llamada

telefónica por cliente. Se gestionaron a 45 clientes por día en promedio, en el horario de 9:00 a 11:00 horas.

La segunda gestión de cobranza fue realizada solamente mediante mensaje de texto utilizando WhatsApp, desde el día 13 de enero al 17 de enero del año 2020. Se enviaron los mensajes a 45 clientes por día en promedio, en el horario de 9:00 a 11:00 horas.

La tercera gestión de cobranza fue realizada solamente mediante llamada telefónica desde el call center de la empresa, con los agentes de cobranza que laboran en la misma, desde el día 20 de enero al día 24 de enero del año 2020. Se realizó una sola llamada telefónica por cliente. Se gestionaron a 40 clientes por día en promedio, en el horario de 15:00 a 17:00 horas.

La cuarta gestión de cobranza fue realizada solamente mediante mensaje de texto utilizando WhatsApp, desde el día 27 de enero al 31 de enero del año 2020. Se enviaron los mensajes a 45 clientes por día en promedio, en el horario de 15:00 a 17:00 horas.

Todas las gestiones de cobranza efectuadas por ambos medios fueron almacenadas en el sistema de gestión de clientes de la empresa donde labora el autor de la presente investigación.

De igual manera, cabe aclarar que los clientes que se tomaron como muestra, pertenecen a la cartera vencida con corte al 31 de diciembre del año 2019.

Operacionalización de Variables

En la **Figura N° 8** se describirán las variables dependiente e independiente en función del tema de investigación, el problema y la hipótesis planteada.

<p>Problema: Proceso ineficiente de gestión de clientes en la recuperación de cartera en las empresas de cobranza y baja recuperación.</p> <p>Causa: Personal no calificado en call center, maltrato a clientes vía telefónica, acoso a clientes, no uso de tecnología, personal no calificado en gerencias, ausencia de políticas de innovación, explotación a trabajadores (independiente).</p> <p>Efecto: Baja recuperación de cartera (dependiente).</p>	<p>Tema: Innovación en los procesos de Recuperación de Cartera para empresas de Cobranza mediante la Generación de un Modelo de Negocio con base Tecnológica en el uso de Redes Sociales</p> <p>Objetivo: Establecer los mecanismos que permitirán lograr eficiencia operativa en el proceso de recuperación de cartera vencida en las empresas de cobranza, mediante el uso de redes sociales y/o nuevas formas de comunicación online con clientes.</p> <p>Hipótesis: Se logra una mejor recuperación de cartera mediante la gestión de cobranza a través de WhatsApp, que mediante la gestión tradicional efectuada a través de call center.</p>
---	--

VARIABLE DEPENDIENTE: Recuperación de Cartera.
VARIABLE INDEPENDIENTE: El medio de gestión a clientes.

Figura N° 8 Definición de Variables
Elaborado por: el autor

VARIABLE Dependiente: Recuperación de cartera.

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	FUENTES	INSTRUMENTOS
<p>Recuperación de Cartera:</p> <p>Es el porcentaje de cobro que se mide en función de la cartera vencida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Preventiva. Gestión Administrativa. Gestión Pre jurídica Gestión Jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de recupero. Índice de contactabilidad Plazo medio de cobro. 	<p>¿Qué porcentaje de cartera vencida logro recuperar en un plazo de 30 días?</p> <p>¿Qué porcentaje de clientes se logró contactar?</p> <p>¿En cuántos días promedio Se logró recuperar el 100% de un crédito otorgado?</p>	<p>Resultados obtenidos en el ensayo (experimento) en la gestión de cobranza, por call center y por WhatsApp.</p>	<p>Análisis de los resultados obtenidos.</p>

Figura N° 9 Variable Dependiente
Elaborado por: el autor

VARIABLE Independiente: El medio de gestión a clientes.

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	FUENTES	INSTRUMENTOS
<p>Medio de gestión a Clientes:</p> <p>Es el canal que se utiliza para contactar a un cliente, con el fin de comunicarle algo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gestión por Call Center. Gestión por WhatsApp 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de contactabilidad. 	<p>¿Qué porcentaje de clientes se logró contactar?</p>	<p>Resultados obtenidos en el ensayo (experimento) en la gestión de cobranza, por call center y por WhatsApp.</p>	<p>Análisis de los resultados obtenidos.</p>

Figura N° 10 Variable Independiente
Elaborado por: el autor

Procedimiento de Recolección de la Información

Para el proceso de recolección de información se utilizó la información de la cartera vencida de clientes de una start up dedicada a la comercialización de servicios de telemática, big data, y analítica avanzada, cuya matriz está ubicada en el Ecuador, y tiene presencia en otros países de Sudamérica como Perú, Colombia y Argentina. Por principios éticos, y debido a que el autor de la presente investigación firmó un acuerdo de confidencialidad con la empresa donde realizó la gestión de cobranza, no se puede revelar el nombre de la misma.

Los medios de contactabilidad utilizados en la gestión de cobranza fueron dos:

- El proceso de gestión a través de call center: es aquel que mediante una llamada telefónica se contacta a un cliente para llegar a un acuerdo de pago.
- El medio de gestión a través de WhatsApp: es aquel que mediante mensajes de texto y con una comunicación en doble vía, se contacta a un cliente para llegar a un acuerdo de pago.

Por políticas de sigilo de la información de la empresa donde se hizo el ensayo de cobranza por los dos medios mencionados en el anterior párrafo, se expondrán únicamente los resultados que conciernen al tema de investigación. No se expondrán en este trabajo datos como montos de facturación, datos de cartera vencida, de clientes, ni ningún dato que comprometa su normal funcionamiento en el mercado ni frente a sus competidores. Por lo tanto, los resultados que se presentarán en este trabajo, fruto de dicho ensayo, son resultados genéricos.

Método de Recolección de Datos: El método que se utilizó para recolectar los datos resumen, luego de la gestión de cobranza efectuada por ambos medios (call center y WhatsApp), fue mediante la descarga de reportes de gestión obtenido del sistema de cobranza de la empresa.

Entrevista a Expertos

Como complemento en la recolección de información se realizó dos entrevistas grabadas a expertos en el ámbito de las cobranzas que nos permitirán tener un mejor criterio sobre la alternativa de recuperar cartera utilizando WhatsApp como un canal de gestión a clientes. A continuación, se exponen los resultados de dichas entrevistas:

Primera Entrevista

Entrevistado: José María Rojas Trujillo.

Cargo Actual: Gerente de Operaciones y accionista en Emporio Group.

Años de Experiencia: 12 años.

Enlace de la entrevista:

https://drive.google.com/file/d/1Im6y8Ghkrng6I3za4UVmbbbYoqpwpA_K/view?usp=sharing

Desarrollo de la Entrevista

Pregunta 1: ¿Qué es para usted la cobranza?

Respuesta del entrevistado: La cobranza es un arte, el arte de vender soluciones de pago al cliente. La actividad como tal permite generar miles de empleos directos e indirectos aportando al crecimiento de la economía del país.

Pregunta 2: ¿Qué canales de gestión utilizan en su empresa para realizar cobranza de cartera vencida?

Respuesta del entrevistado: Se utilizan varios canales de gestión, entre ellos el telefónico, la gestión de cobranza en campo, mensajes de texto, correos electrónicos, y últimamente redes sociales; WhatsApp principalmente.

Se debe tener en cuenta que los canales de contacto no deben ser invasivos con el cliente para poder llegar a un acuerdo de pago.

Pregunta 3: ¿Ha utilizado redes sociales como WhatsApp para hacer cobranza?

Respuesta del entrevistado: No solamente WhatsApp, también hemos utilizado Facebook e Instagram, teniendo en cuenta que estos medios de comunicación con el cliente no deben ser invasivos, deben respetar la privacidad del cliente.

Pregunta 4: Si tuviera que elegir entre el correo electrónico y WhatsApp para hacer cobranza, ¿cuál de estos elegiría?

Respuesta del entrevistado: Por experiencia escogería WhatsApp, ya que actualmente este canal de comunicación es más eficiente. Hay muchos casos en donde la comunicación con el cliente se la hace 100% vía WhatsApp por medio de notas de voz, y es evidente que el cliente prefiere comunicarse por este canal. Importante mencionar que cuando se envía un mensaje por WhatsApp, éste queda en la bandeja del cliente quien va a responder inmediatamente lo haya leído, algo que no sucede con las llamadas telefónicas.

Segunda Entrevista

Entrevistado: Hernán Espinoza Armijos

Cargo Actual: Gerente General y accionista en QRC Solutions Cia. Ltda.

Años de Experiencia: 20 años.

Enlace de la entrevista:

https://drive.google.com/file/d/1FXDgByWoYqk2kBv_Nt6PpiGVKfxRRumP/view?usp=sharing

Desarrollo de la Entrevista

Pregunta 1: ¿Qué es para usted la cobranza?

La cobranza es el proceso mediante el cual se pretende recuperar el monto del crédito entregado a una persona, sea por una entidad financiera, o casa comercial. Es un proceso que intenta dar facilidades a un deudor para que pueda pagar su deuda.

Pregunta 2: ¿Qué canales de gestión utilizan en su empresa para realizar cobranza de cartera vencida?

La cobranza ha evolucionado, y hoy en día tenemos disponibles varios canales de gestión, por ejemplo, el call center, los mensajes de texto, los correos masivos, y se ha incorporado a WhatsApp como un método de gestión innovador.

Pregunta 3: ¿Ha utilizado redes sociales como WhatsApp para hacer cobranza?

Actualmente WhatsApp es el canal de gestión que tiene mayor penetración hacia los clientes, inclusive teniendo mejores resultados de contactabilidad que el call center.

Los acuerdos de pago en gran medida se consiguen a través de WhatsApp. Los clientes prefieren esta vía de comunicación. Hoy en día quien no tiene WhatsApp está desenchajado de esta nueva era de comunicación.

Pregunta 4: Si tuviera que elegir entre el correo electrónico y WhatsApp para hacer cobranza, ¿cuál de estos elegiría?

Sin dudarlo escogería WhatsApp para realizar cobranzas, no solo por ser un canal de comunicación muy aceptado por los clientes, sino también porque a nivel de costo beneficio éste es un canal mucho más eficiente. Por ejemplo, podemos hacer una campaña de cobranza por WhatsApp a miles de clientes a un costo muy bajo con resultados muy buenos de contactabilidad; pero si la misma campaña se la hace por medio de call center será mucho más costosa incluso porque se va a necesitar de varias personas para que la puedan ejecutar.

Resultados del Diagnóstico de la Situación Actual

En este apartado se expondrá la situación de la cartera de clientes, que se utilizó como muestra para la investigación, con corte al 31 de diciembre del año 2019. Se detalla la distribución de la cartera según el vencimiento, el plazo medio de cobro.

Distribución de la Cartera según su Vencimiento

Se realizó un análisis por grupos según la antigüedad (vencimiento) del crédito, en tramos de 30 días. El 31.70% son clientes que tienen hasta 30 días de vencimiento de su crédito. El 43,75% tienen un vencimiento entre 31 y 359 días; y el 24.55% de clientes tienen un vencimiento mayor a un año.

Así mismo es importante recordar que el 100% de clientes que se tomaron como muestra, no registraban pagos históricamente; es decir, nunca pagaron por el servicio que recibieron por parte de la empresa, esto con el fin de que el análisis de cobranza sea más objetivo. Por lo tanto, el plazo medio de cobro de los clientes que conforman la muestra no se puede calcular, debido a que ninguno efectuó pagos por el servicio recibido, y el indicador de rotación de la cuenta por cobrar para esta muestra es cero.

La distribución de cartera que se tomó como muestra para realizar el presente trabajo, se puede evidenciar en la **Tabla N° 2**.

Tabla N° 2 Distribución de la Cartera según su Vencimiento

Tramo Mora	N° Clientes	Peso
0 - 30	71	31,70%
31 - 60	22	9,82%
61 - 90	3	1,34%
91 - 120	15	6,70%
121 - 150	8	3,57%
151 - 180	9	4,02%
181 - 210	15	6,70%
211 - 240	4	1,79%
241 - 270	1	0,45%
271 - 300	13	5,80%
301 - 330	2	0,89%
331 - 360	6	2,68%
> 360	55	24,55%
Total	224	100,00%

En la **Figura N° 11** se evidencia gráficamente cómo se encontró distribuida la cartera que se tomó como muestra para realizar la investigación según el vencimiento. La cartera se distribuye según el *número de clientes*, no por el monto de deuda que tenga cada uno. Se observa que el mayor número de usuarios tienen un vencimiento de 0 a 30 días, con el 31,70%, pero hay un 24,55% de clientes que tienen vencimiento mayor a un año.

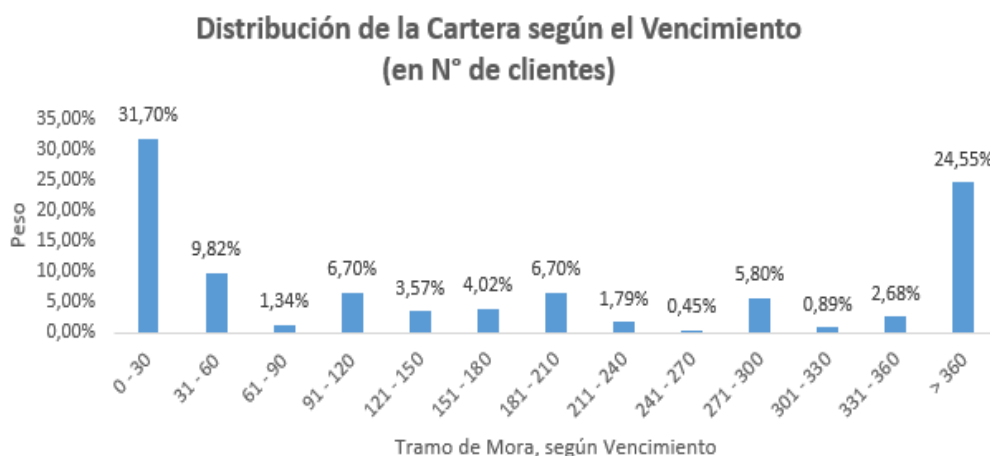


Figura N° 11 Distribución de la Cartera según el Vencimiento, por N° de Clientes
Elaborado por: el autor

En la **Figura N° 12** se evidencia gráficamente cómo se encontró distribuida la cartera que se tomó como muestra para el desarrollo de este trabajo según el vencimiento (días de mora). La cartera se distribuye según el *monto de deuda* de los clientes (no por el número de usuarios). Se observa que la mayoría de clientes tienen un vencimiento de 0 a 30 días, con el 31,70%, pero hay un 24,55% de clientes que tienen vencimiento mayor a un año.

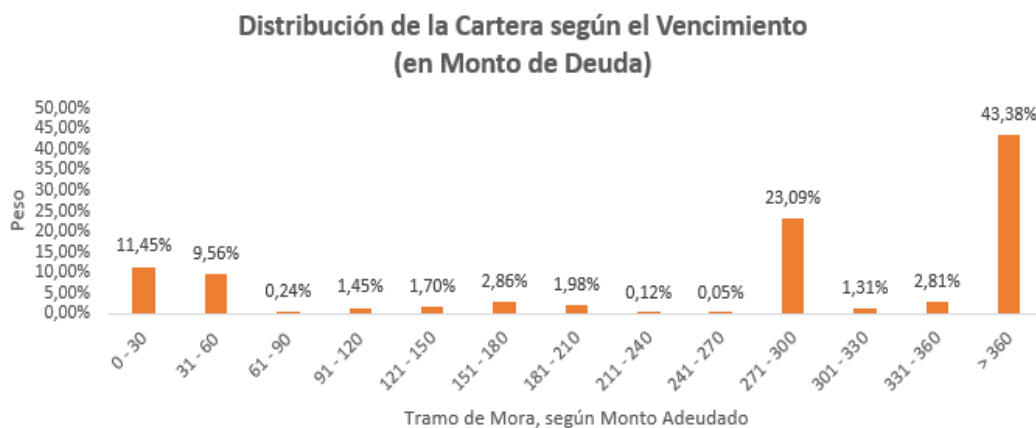


Figura N° 12 Distribución de Cartera según Vencimiento, por Monto de Deuda
Elaborado por: el autor

En conclusión, la cartera de clientes de la empresa donde trabaja el autor de la presente investigación tiene graves problemas de vencimiento de créditos, falta de seguimiento de acuerdos efectuados con clientes, falta de gestión de cobranza, sin definición de estrategias, sin segmentación de la cartera y desconocimiento del cliente, y obviamente la empresa atraviesa por un problema de flujo de caja, motivo por el cual se vio obligada a reestructurar el área de cobranza.

Primer Ensayo de cobranza a través de Call Center

Contactabilidad en el Primer Ensayo de gestión vía Call Center

En este apartado se muestra el porcentaje de clientes que se contactó mediante llamada telefónica desde el call center de la empresa donde trabaja el autor de esta investigación. Quienes realizaron las llamadas telefónicas fueron los agentes de cobranza de la misma empresa.

Se define que un cliente es contactado vía call center cuando existió una llamada telefónica al cliente, y éste contestó el teléfono. Los resultados de este método de gestión se muestran en la **Tabla N° 3**.

Tabla N° 3 Resultados Contactabilidad Vía Call Center

Resultado	N° Clientes	Peso
Contacto telefónico	71	32%
No Contacto telefónico	153	68%
Total general	224	100%

El 32% de los 224 clientes; es decir, 71 de ellos contestaron la llamada telefónica realizada por los agentes de cobranza y se identificaron como los titulares de la deuda, o terceras personas que conocen al deudor. Y el 68%; es decir, 153 clientes no respondieron a la llamada telefónica.

En la **Tabla N° 4** se aprecia de forma ampliada el número de clientes que fueron contactados y no contactados según el vencimiento de la cartera (el vencimiento de la cartera se conoce también como tramo de mora). Mientras más días de vencimiento tiene el crédito es más complicado contactar a los clientes vía telefónica.

Tabla N° 4 Contactabilidad vía Call Center según el Vencimiento

Tramo Mora	Contacto telefónico	No Contacto telefónico	Total general	Tramo Mora	Contacto telefónico	No Contacto telefónico	Total general
0 - 30	52	19	71	0 - 30	73%	27%	100%
31 - 60	6	16	22	31 - 60	27%	73%	100%
61 - 90		3	3	61 - 90	0%	100%	100%
91 - 120		15	15	91 - 120	0%	100%	100%
121 - 150		8	8	121 - 150	0%	100%	100%
151 - 180		9	9	151 - 180	0%	100%	100%
181 - 210	10	5	15	181 - 210	67%	33%	100%
211 - 240	3	1	4	211 - 240	75%	25%	100%
241 - 270		1	1	241 - 270	0%	100%	100%
271 - 300		13	13	271 - 300	0%	100%	100%
301 - 330		2	2	301 - 330	0%	100%	100%
331 - 360		6	6	331 - 360	0%	100%	100%
> 360		55	55	> 360	0%	100%	100%
Total general	71	153	224	Total general	32%	68%	100%

En la **Tabla N° 5** se muestran los resultados de contactabilidad según el segmento al que pertenecen los clientes. La cartera de clientes motivo de esta investigación se clasifica en dos segmentos:

- B2B: Hace referencia a los clientes corporativos. B2B es conocido en el marketing como business to business, o negocio entre empresas.
- B2C: Hace referencia a los clientes que están catalogados como personas naturales. B2C es conocido en el marketing como business to consumer, es decir las empresas que orientan sus productos y servicios hacia el cliente final.

Tabla N° 5 Contactabilidad vía Call Center según el Segmento

Segmento	N° Clientes	Peso
B2B	154	69%
Contacto telefónico	50	32%
No Contacto telefónico	104	68%
B2C	70	31%
Contacto telefónico	21	30%
No Contacto telefónico	49	70%
Total general	224	100%

Índice de Cobro en el Primer Ensayo de gestión vía Call Center

En la **Tabla N° 6** se exponen los resultados de la cobranza después de realizar la gestión vía call center. Es decir, se evidenciará cuántos clientes pagaron como consecuencia de dicha gestión.

Tabla N° 6 Resultados de Cobranza obtenidos por Call Center

Resultado	N° Clientes	Peso
Pagado	5	2%
Sin Pago	219	98%
Total general	224	100%

De los resultados que se detallan en la **Tabla N° 6** se determina que después de realizada la gestión de cobranza vía call center, el 2% de clientes efectuó un pago de la deuda, sea pago total o parcial, mientras que el 98% no realizó ningún pago.

No obstante, si se analizan los resultados de cobranza según el tipo de contacto que tuvieron los clientes (es decir, si fue o no fue contactado el usuario), análisis que se puede ver en la **Tabla N° 7**, se determina que del total de clientes contactados, el 6% realizó el pago de su deuda (total o parcial), mientras que el 94% hizo caso omiso a la llamada de cobranza.

De igual forma, podemos ver que de los 153 clientes que no fueron contactados vía telefónica, 1 (uno) realizó su pago pese a que no tuvo contacto con ninguno de los agentes de cobranza. A este tipo de pagos se los conoce como “pagos naturales”.

Tabla N° 7 Resultados de Cobranza vía Call Center, según Tipo de Contacto

Resultado	N° Clientes	Peso
Contacto telefónico	71	32%
Pagado	4	6%
Sin Pago	67	94%
No Contacto telefónico	153	68%
Pagado	1	1%
Sin Pago	152	99%
Total general	224	100%

En la **Tabla N° 8** se muestra el número de clientes que efectuaron el pago total de su deuda, un pago parcial, y la cantidad de clientes que no efectuaron ningún pago después del primer ensayo de cobranza mediante call center.

Tabla N° 8 Tipo de Pagos en la gestión vía Call Center

Tipo Pago	N° Clientes	Peso
Pago Parcial	4	1.79%
Pago Total	1	0.45%
Sin Pago	219	97.77%
Total general	224	100%

Segundo Ensayo de cobranza a través de Call Center

Contactabilidad en el Segundo Ensayo de gestión vía Call Center

En este apartado, se detallará el porcentaje de clientes que se contactó mediante llamada telefónica, en el segundo ensayo.

Los resultados de este método de gestión se muestran en la **Tabla N° 9**.

Tabla N° 9 Resultados Contactabilidad Vía Call Center, 2° Ensayo

Resultado	N° Clientes	Peso
Contacto telefónico	99	44%
No Contacto telefónico	125	56%
Total general	224	100%

En comparación con el primer ensayo de cobranza mediante call center, en esta ocasión el 44% de los 224 clientes; es decir, 99 de ellos contestaron a la llamada telefónica realizada por los agentes de cobranza, y se identificaron como los titulares de la deuda, o terceras personas que conocen al deudor. Y, el 56%; es decir, 125 clientes no respondieron a la llamada telefónica.

En la **Tabla N° 10** se aprecia de forma ampliada el número de clientes que fueron contactados y no contactados según el vencimiento de la cartera.

Tabla N° 10 Contactabilidad vía Call Center según el Vencimiento, 2° Ensayo

Tramo Mora	Contacto telefónico	No Contacto telefónico	Total general	Tramo Mora	Contacto telefónico	No Contacto telefónico	Total general
0 - 30	53	18	71	0 - 30	54%	14%	32%
31 - 60	8	14	22	31 - 60	8%	11%	10%
61 - 90		3	3	61 - 90	0%	2%	1%
91 - 120	2	13	15	91 - 120	2%	10%	7%
121 - 150		8	8	121 - 150	0%	6%	4%
151 - 180		9	9	151 - 180	0%	7%	4%
181 - 210	10	5	15	181 - 210	10%	4%	7%
211 - 240	3	1	4	211 - 240	3%	1%	2%
241 - 270		1	1	241 - 270	0%	1%	0%
271 - 300	1	12	13	271 - 300	1%	10%	6%
301 - 330	2		2	301 - 330	2%	0%	1%
331 - 360		6	6	331 - 360	0%	5%	3%
> 360	20	35	55	> 360	20%	28%	25%
Total general	99	125	224	Total general	100%	100%	100%

En la **Tabla N° 11** se muestran los resultados de contactabilidad según el segmento al que pertenecen los clientes.

Tabla N° 11 Contactabilidad vía Call Center según el Segmento, 2° Ensayo

Segmento	N° Clientes	Peso
B2B	154	69%
Contacto telefónico	50	32%
No Contacto telefónico	104	68%
B2C	70	31%
Contacto telefónico	21	30%
No Contacto telefónico	49	70%
Total general	224	100%

Índice de Cobro en el Segundo Ensayo de gestión vía Call Center

En la **Tabla N° 12** se exponen los resultados de la cobranza después de realizar la gestión vía call center en el segundo ensayo. Es decir, se evidenciará cuántos clientes pagaron como resultado de dicha gestión.

Tabla N° 12 Resultados de Cobranza obtenidos por Call Center, 2° Ensayo

Resultado	N° Clientes	Peso
Pagado	10	4%
Sin Pago	214	96%
Total general	224	100%

De los resultados descritos en la **Tabla N° 12** se determina que después de realizada la gestión de cobranza vía call center en el segundo ensayo, el 4% de clientes efectuó un pago de la deuda, sea pago total o parcial, mientras que el 96% no realizó ningún pago.

Sin embargo, en los resultados de cobranza del segundo ensayo mediante call center, según el tipo de contacto que tuvieron los clientes (es decir, si fue o no fue contactado), análisis que se puede ver en la **Tabla N° 13**, se determina que, del total de clientes contactados, el 10% realizó el pago de su deuda (total o parcial), mientras que el 90% hizo caso omiso a la llamada de cobranza.

De igual forma, podemos ver que de los 125 clientes que no fueron contactados vía telefónica, ninguno de ellos hizo el pago de su deuda.

Tabla N° 13 Resultados de Cobranza vía Call Center, según Tipo de Contacto, 2° Ensayo

Resultado	N° Clientes	Peso
Contacto telefónico	99	44%
Pagado	10	10%
Sin Pago	89	90%
No Contacto telefónico	125	56%
Sin Pago	125	100%
Total general	224	100%

En la **Tabla N° 14** se evidencia el número de clientes que hicieron el pago total de su deuda, un pago parcial, y la cantidad de clientes que no efectuaron ningún pago después del segundo ensayo de cobranza mediante call center.

Tabla N° 14 Tipo de Pagos en la gestión vía Call Center, 2° Ensayo

Tipo Pago	N° Clientes	Peso
Pago Parcial	8	3,57%
Pago Total	2	0,89%
Sin Pago	214	95,54%
Total general	224	100%

CAPÍTULO III

PRODUCTO

Nombre de la Propuesta

Recuperación de cartera mediante WhatsApp.

Definición del Tipo de Producto

El producto consiste en la implementación de un software que brinde servicios de recuperación de cartera especialmente para empresas, de cualquier tipo. La conexión a los sistemas del cliente pretende ser “en línea” mediante API’s (application programming interface), aplicaciones web, o cualquier método que soporte este tipo de conexión. Los procesos tradicionales de recuperación de cartera que se llevan a cabo actualmente no forman parte de la propuesta, prácticamente quedan en desuso porque su capacidad de penetración y contactabilidad con el cliente final no son óptimos. En la **Figura N° 13** se observa la propuesta de forma gráfica.

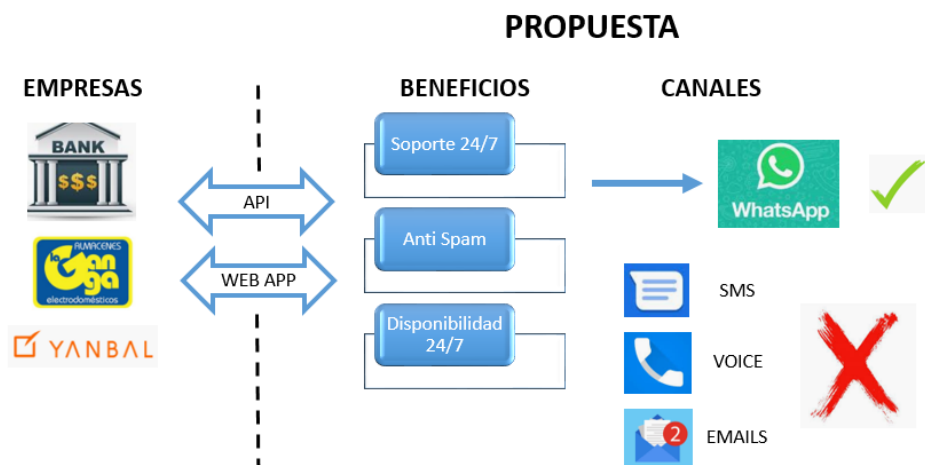


Figura N° 13 Propuesta de Modelo de Negocio para Recuperación de Cartera
 Elaborado por: el autor.

¿Cómo la propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico?

El objetivo de las empresas desde el ámbito de la cobranza es tener una cartera sana, y que la provisión de incobrable sea lo menos posible. Para esto se necesita tener un esquema inteligente de cobranza más que agresivo; el modelo de cobranza que se debe utilizar debe tener disponibilidad 24/7; es decir, el cliente final debe tener la posibilidad de auto gestionar sus pagos en el horario que él decida, no solamente en el horario que lo llaman los agentes de cobranza.

Esta propuesta brinda la posibilidad de que las empresas puedan contactarse con sus clientes en cualquier horario, de llegar a más usuarios (debido a la gran penetración que tiene WhatsApp en el medio) y obviamente de cobrar más.

El modelo de gestión planteado en esta propuesta no solamente consiste en enviar mensajes mediante WhatsApp al cliente final, sino de entregarle una amplia gama de opciones donde el cliente pueda tener acceso a toda la información que necesita para poder auto gestionar su pago. En la **Figura N° 14** se observa uno de los modelos de gestión que pueden ser configurados en el software, según sean las necesidades del cliente.

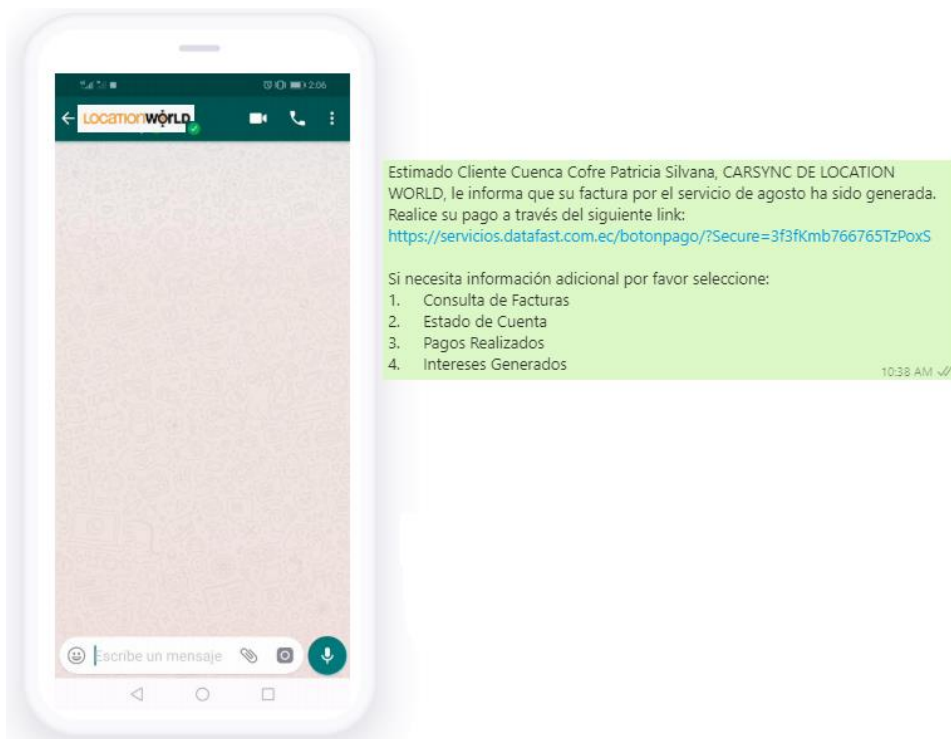


Figura N° 14 Modelo de Gestión de Cobranza mediante WhatsApp
Elaborado por: el autor.

Objetivos

Crear un software que permita realizar procesos de cobranza a través de WhatsApp y que sea capaz de integrarse con los diferentes sistemas que tengan las empresas contratantes de este servicio.

Vender el software a empresas de toda índole, que aspiren comunicarse con sus clientes por medio de WhatsApp, sea para procesos de cobranza, o para eventos de carácter comercial. No obstante, en el mercado aún no existen empresas dedicadas exclusivamente a brindar servicios de mensajería para realizar cobranza, por lo que el constituir una empresa cuyo giro de negocio sea la “cobranza en línea” es un modelo de negocio innovador.

Aumentar el recupero de cartera de las empresas que contraten este servicio mediante una gestión de cobranza inteligente, con disponibilidad para el usuario las 24 horas del día, en cualquier día del año.

Contactar al mayor porcentaje de clientes de las empresas contratantes de este servicio mediante una gestión de cobranza vía WhatsApp.

Elementos que Conforman la Propuesta

La propuesta está conformada por varios elementos que harán que la propuesta se ponga en producción:

1. Acuerdos Previos

- a. El software debe contar con la aprobación y una alianza estratégica con WhatsApp Business.
- b. Los scripts a utilizarse deben ser previamente aprobados por WhatsApp Business.
- c. El software debe ser capaz de establecer conexiones vía API u otros métodos de integración con los sistemas de clientes que vayan a contratar el servicio.

2. Capital

Para el desarrollo del software se necesita el aporte de capital que permita la creación del mismo. Según expertos en desarrollo de sistemas, el construir esta propuesta costaría entre \$ 20.000 y \$ 30.000

3. Talento Humano

La empresa debe estar conformada por un área técnica, un área comercial, y un área de soporte al cliente.

Premisas para su Implementación

¿Cómo llegar al mercado objetivo?

Con demostraciones en vivo, pruebas gratuitas por tiempos definidos, con soporte técnico y asistencia en línea.

¿Cómo generar ingresos?

A través del modelo SAAS (software as a service). Es decir, paga lo que consume. Cada mensaje exitoso tendrá un costo fijo, y el cliente deberá pagar el costo de cada

mensaje entregado exitosamente a sus clientes. Con este modelo se genera fidelización del cliente ya que no debe pagar cuotas por membresía ni costos adicionales que no estén relacionados con el uso de la plataforma.

¿Cuál es el valor agregado?

Ayudar al cliente (entiéndase como cliente a quien contrate los servicios de mensajería vía redes sociales) en la administración y ejecución de sus procesos de mensajería. Quienes contraten los servicios de mensajería no se deben preocupar por la elaboración ni la ejecución de los mensajes de texto, es la empresa quien hace este trabajo. Sin embargo, brindar servicios de cobranza en línea ya es un modelo disruptivo, diferente, en donde los gestores de cobranza no solamente serán especialistas en la gestión de cobranza per se, también deben ser expertos en servicio al cliente, tener un buen conocimiento de redes sociales y con mente abierta al cambio. Es pasar del modelo de cobranza tradicional efectuado vía llamada telefónica, hacia un modelo de cobranza en línea, en donde el contacto con el cliente es 100% vía WhatsApp (o la red social que tenga mayor aceptación en los usuarios).

RESULTADO

En este capítulo se exponen los resultados de los ensayos realizados con la cartera de clientes. Se debe tener en cuenta que el autor decidió realizar dos ensayos por cada método de gestión de cobranza, con la finalidad de evidenciar si las tendencias de los resultados según el método de gestión se mantienen o varían. Los resultados que se expondrán en este capítulo hacen referencia a lo siguiente: contactabilidad general, contactabilidad según el tramo de mora, contactabilidad según la segmentación de la cartera, el índice de cobro general, y según el tipo de contacto.

La distribución de la cartera según su vencimiento es la misma, no cambia, pues para todos los ensayos se utilizó la misma cartera de clientes (los 224 de la muestra), por lo que resultaría redundante volverla a mencionar.

Primer Ensayo de cobranza a través de WhatsApp

Contactabilidad en el Primer Ensayo de gestión vía WhatsApp

En este apartado se analizará el porcentaje de clientes que se contactó mediante mensaje de texto por medio de WhatsApp. Quienes realizaron las gestiones de cobranza a través de este medio fueron los mismos agentes de cobranza que hicieron la gestión vía call center.

Se define que un cliente fue contactado vía WhatsApp cuando existió un doble visto después del envío del mensaje. Los resultados de este método de gestión se muestran en la **Tabla N° 15**.

Tabla N° 15 Resultados Contactabilidad Vía WhatsApp

Resultado	N° Clientes	Peso
Contacto WhatsApp	145	65%
No Contacto WhatsApp	79	35%
Total general	224	100%

El 65% de los 224 clientes; es decir, a 145 de ellos les llegó el mensaje de cobranza vía WhatsApp, el mismo que fue enviado por los agentes de cobranza. Y, para el 35% restante; es decir, para 79 clientes no se pudo evidenciar que haya llegado el mensaje.

En la **Tabla N° 16**, se evidencia de forma ampliada el número de clientes que fueron contactados y no contactados vía WhatsApp según el vencimiento de la cartera.

Tabla N° 16 Contactabilidad vía WhatsApp según el Vencimiento

Tramo Mora	Contacto WhatsApp	No Contacto WhatsApp	Total general	Tramo Mora	Contacto WhatsApp	No Contacto WhatsApp	Total general
0 - 30	68	3	71	0 - 30	47%	4%	32%
31 - 60	14	8	22	31 - 60	10%	10%	10%
61 - 90	1	2	3	61 - 90	1%	3%	1%
91 - 120	1	14	15	91 - 120	1%	18%	7%
121 - 150	4	4	8	121 - 150	3%	5%	4%
151 - 180	9		9	151 - 180	6%	0%	4%
181 - 210	5	10	15	181 - 210	3%	13%	7%
211 - 240		4	4	211 - 240	0%	5%	2%
241 - 270		1	1	241 - 270	0%	1%	0%
271 - 300	1	12	13	271 - 300	1%	15%	6%
301 - 330	2		2	301 - 330	1%	0%	1%
331 - 360	1	5	6	331 - 360	1%	6%	3%
> 360	39	16	55	> 360	27%	20%	25%
Total general	145	79	224	Total general	100%	100%	100%

En la **Tabla N° 17** se muestra los resultados de contactabilidad de la gestión de cobranza por medio de WhatsApp según el segmento al que pertenecen los clientes. Se evidencia que el porcentaje de contactabilidad es muy similar entre los dos segmentos.

Tabla N° 17 Contactabilidad vía WhatsApp según el Segmento

Segmento	N° Clientes	Peso
B2B	154	69%
Contacto WhatsApp	97	63%
No Contacto WhatsApp	57	37%
B2C	70	31%
Contacto WhatsApp	48	69%
No Contacto WhatsApp	22	31%
Total general	224	100%

Índice de Cobro en el Primer Ensayo de gestión vía WhatsApp

En la **Tabla N° 18** se exponen los resultados de la cobranza después de realizar la gestión vía WhatsApp. Es decir, se evidenciará cuántos clientes pagaron como consecuencia de dicha gestión.

Tabla N° 18 Resultados de Cobranza obtenidos por WhatsApp

Resultado	N° Clientes	Peso
Pagado	18	8%
Sin Pago	206	92%
Total general	224	100%

De los resultados que se detallan en la **Tabla N° 18** se determina que después de realizada la gestión de cobranza vía WhatsApp, el 8% de clientes efectuó un pago de la deuda, sea pago total o parcial, mientras que el 92% no realizó ningún pago.

Sin embargo, si se analiza los resultados de cobranza según el tipo de contacto que tuvieron los clientes (es decir, si fue o no fue contactado el cliente vía WhatsApp), análisis que se puede ver en la **Tabla N° 19**; se determina que, del total de clientes contactados, el 11% realizó el pago de su deuda (total o parcial), mientras que el 89% no realizó ningún pago.

Tabla N° 19 Resultados de Cobranza vía WhatsApp según Tipo de Contacto

Resultado	N° Clientes	Peso
Contacto WhatsApp	145	65%
Pagado	16	11%
Sin Pago	129	89%
No Contacto WhatsApp	79	35%
Pagado	2	3%
Sin Pago	77	97%
Total general	224	100%

En la **Tabla N° 20** se evidencia el número de clientes que hicieron el pago total de su deuda, un pago parcial, y la cantidad de clientes que no efectuaron ningún pago después del primer ensayo de cobranza a través de call center.

Tabla N° 20 Tipo de Pagos en la gestión vía WhatsApp

Tipo Pago	N° Clientes	Peso
Pago Parcial	9	4.02%
Pago Total	9	4.02%
Sin Pago	206	91.96%
Total general	224	100%

Comparativo de Resultados de Contactabilidad del Primer Ensayo

En la **Tabla N° 21** se evidencia el número de clientes que fueron contactados y no contactados en el primer ensayo de cobranza, tanto por el método de gestión de vía call center como por el método de cobranza vía WhatsApp.

Por WhatsApp se contactó a 145 clientes en total, mientras que por call center se contactaron a 71; por lo tanto, se concluye que el método de contacto vía WhatsApp fue más efectivo puesto que se logró contactar a 74 clientes más que por el método tradicional vía call center. Porcentualmente, el método de gestión vía WhatsApp tuvo

un 33% de efectividad adicional en la contactabilidad frente al método tradicional de gestión vía call center.

Tabla N° 21 Comparativo N° de Clientes Contactados, 1° Ensayo

Tipo Contacto	Vía Call Center	Vía WhatsApp	Tipo Contacto	Vía Call Center	Vía WhatsApp
Contactados	71	145	Contactados	32%	65%
No Contactados	153	79	No Contactados	68%	35%
Total general:	224	224	Total general:	100%	100%

Comparativo de Resultados del Índice de Cobro del Primer Ensayo

En la ~~¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.~~ **Tabla N° 22** se compara el resultado del número de clientes que pagaron en el primer ensayo de cobranza, después de la gestión efectuada por cada método. El número de usuarios que pagaron después de la gestión efectuada por call center es de 5 clientes. Sin embargo, el número de usuarios que pagaron después de la gestión realizada por WhatsApp es de 18 clientes.

En el primer ensayo, la gestión de cobranza vía WhatsApp fue más efectiva, debido a que el número de clientes que efectuaron su pago, fruto de esta gestión fue mayor. Si se compara porcentualmente, son 6 puntos de diferencia, frente al método de gestión tradicional (call center). Por lo tanto, se concluye que el cliente muestra mayor voluntad de pago cuando la gestión de cobranza se la realiza por medio de WhatsApp.

Tabla N° 22 Comparativo del Índice de Cobro del Primer Ensayo

Gestión Vía Call Center			Gestión Vía WhatsApp		
Resultado	N° Clientes	Peso	Resultado	N° Clientes	Peso
Pagado	5	2%	Pagado	18	8%
Sin Pago	219	98%	Sin Pago	206	92%
Total general	224	100%	Total general	224	100%

En la **Tabla N° 23** se muestra un comparativo del cobro según el tipo de contacto. Si se hace un enfoque solamente hacia los clientes que fueron contactados por ambos métodos de gestión; se determina que, los clientes que se contactaron por call center y finalmente pagaron fueron 4. Sin embargo, los clientes que se contactaron vía WhatsApp y que finalmente pagaron fueron 16. Bajo este análisis, sigue siendo más efectiva la gestión de cobranza vía WhatsApp.

Tabla N° 23 Comparativo de Cobro, por Tipo de Gestión, I° Ensayo

Gestión Vía Call Center			Gestión Vía WhatsApp		
Resultado	N° Clientes	Peso	Resultado	N° Clientes	Peso
Contacto telefónico	71	32%	Contacto WhatsApp	145	65%
Pagado	4	6%	Pagado	16	11%
Sin Pago	67	94%	Sin Pago	129	89%
No Contacto telefónico	153	68%	No Contacto WhatsApp	79	35%
Pagado	1	1%	Pagado	2	3%
Sin Pago	152	99%	Sin Pago	77	97%
Total general	224	100%	Total general	224	100%

En la **Tabla N° 24** se compara los resultados de cobranza por tipo de pagos, es decir si son pagos totales o pagos parciales de la deuda. Se concluye que la gestión de cobranza vía WhatsApp fue más efectiva en el primer ensayo de cobranza, tanto en el número de pagos totales, como en el número de pagos parciales, pues el número de clientes que pagaron de una forma u otra fue mayor en comparación al número de clientes que pagaron fruto de la gestión vía call center.

Tabla N° 24 Comparativo de Cobro, por Tipo de Pago, I° Ensayo

Gestión Vía Call Center			Gestión Vía WhatsApp		
Tipo Pago	N° Clientes	Peso	Tipo Pago	N° Clientes	Peso
Pago Parcial	4	1,79%	Pago Parcial	9	4,02%
Pago Total	1	0,45%	Pago Total	9	4,02%
Sin Pago	219	97,77%	Sin Pago	206	91,96%
Total general	224	100%	Total general	224	100%

Segundo Ensayo de cobranza a través de WhatsApp

Contactabilidad en el Segundo Ensayo de gestión vía WhatsApp

En este apartado se analizará el porcentaje de clientes que se contactó mediante mensaje de texto vía WhatsApp en el segundo ensayo de cobranza a través de este medio. Quienes realizaron las gestiones de cobranza fueron los mismos agentes de que hicieron la gestión vía call center, y la gestión de cobranza vía WhatsApp en el primer ensayo.

Los resultados de este método de gestión se muestran en la **Tabla N° 25**.

Tabla N° 25 Resultados Contactabilidad Vía WhatsApp, 2° Ensayo

Resultado	N° Clientes	Peso
Contacto WhatsApp	156	70%
No Contacto WhatsApp	68	30%
Total general	224	100%

El 70% de los 224 clientes; es decir, a 156 de ellos logró llegar el mensaje de cobranza vía WhatsApp en el segundo ensayo. Para el 35% restante; es decir, para 68 clientes no se comprobó que haya llegado el mensaje.

En la **Tabla N° 26** se muestra de forma ampliada el número de clientes que fueron contactados y no contactados vía WhastApp según el vencimiento de la cartera.

Tabla N° 26 Contactabilidad vía WhatsApp según el Vencimiento, 2° Ensayo

Tramo Mora	Contacto WhatsApp	No Contacto WhatsApp	Total general	Tramo Mora	Contacto WhatsApp	No Contacto WhatsApp	Total general
0 - 30	57	14	71	0 - 30	37%	21%	32%
31 - 60	15	7	22	31 - 60	10%	10%	10%
61 - 90	3		3	61 - 90	2%	0%	1%
91 - 120	5	10	15	91 - 120	3%	15%	7%
121 - 150	6	2	8	121 - 150	4%	3%	4%
151 - 180	9		9	151 - 180	6%	0%	4%
181 - 210	7	8	15	181 - 210	4%	12%	7%
211 - 240		4	4	211 - 240	0%	6%	2%
241 - 270		1	1	241 - 270	0%	1%	0%
271 - 300	8	5	13	271 - 300	5%	7%	6%
301 - 330	2		2	301 - 330	1%	0%	1%
331 - 360	1	5	6	331 - 360	1%	7%	3%
> 360	43	12	55	> 360	28%	18%	25%
Total general	156	68	224	Total general	100%	100%	100%

En la **Tabla N° 27** se muestran los resultados de contactabilidad de la gestión de cobranza de WhatsApp del segundo ensayo según el segmento al que pertenecen los clientes. De igual manera, se evidencia que el porcentaje de contactabilidad es muy similar entre los dos segmentos.

Tabla N° 27 Contactabilidad vía WhatsApp según el Segmento

Segmento	N° Clientes	Peso
B2B	154	69%
Contacto WhatsApp	108	70%
No Contacto WhatsApp	46	30%
B2C	70	31%
Contacto WhatsApp	48	69%
No Contacto WhatsApp	22	31%
Total general	224	100%

Índice de Cobro en el Segundo Ensayo de gestión vía WhatsApp

En la **Tabla N° 28** se exponen los resultados de cobranza después de realizar la gestión vía WhatsApp en el segundo ensayo. Es decir, se evidenciará cuántos clientes pagaron como consecuencia de dicha gestión.

Tabla N° 28 Resultados de Cobranza obtenidos por WhatsApp, 2° Ensayo

Resultado	N° Clientes	Peso
Pagado	19	8%
Sin Pago	205	92%
Total general	224	100%

De los resultados que se detallan en la **Tabla N° 28** se determina que después de realizada la gestión de cobranza vía WhatsApp en el segundo ensayo, el 8% de clientes efectuó un pago de la deuda, sea pago total o parcial, mientras que el 92% no realizó ningún pago.

Los resultados de cobranza según el tipo de contacto que tuvieron los clientes (es decir, si fue o no fue contactado el cliente vía WhatsApp), el mismo que se puede ver en la **Tabla N° 29**; se determina que, del total de clientes contactados, el 12% realizó el pago de su deuda (total o parcial), mientras que el 88% no realizó ningún pago.

Tabla N° 29 Resultados de Cobranza vía WhatsApp según Tipo de Contacto, 2° Ensayo

Resultado	N° Clientes	Peso
Contacto WhatsApp	156	70%
Pagado	18	12%
Sin Pago	138	88%
No Contacto WhatsApp	68	30%
Pagado	1	1%
Sin Pago	67	99%
Total general	224	100%

En la **Tabla N° 30** se evidencia el número de clientes que hicieron el pago total de su deuda, un pago parcial, y la cantidad de clientes que no efectuaron ningún pago después del segundo ensayo de cobranza a través de WhatsApp.

Tabla N° 30 Tipo de Pagos en la gestión vía WhatsApp, 2° Ensayo

Tipo Pago	N° Clientes	Peso
Pago Parcial	11	4,91%
Pago Total	8	3,57%
Sin Pago	205	91,52%
Total general	224	100%

Comparativo de Resultados de Contactabilidad del Segundo Ensayo

En la **Tabla N° 31** se evidencia el número de clientes que fueron contactados y no contactados en el segundo ensayo de cobranza, tanto por el método de gestión de vía call center, como por el método de cobranza vía WhatsApp.

Vía WhatsApp se contactó a 156 clientes en total, mientras que por call center se contactaron a 99; por lo tanto, se concluye nuevamente que el método de contacto vía WhatsApp nuevamente fue más efectivo, puesto que se logró contactar a 57 clientes más que por el método tradicional de call center. Porcentualmente, el método de gestión vía WhatsApp tuvo un 25% de efectividad adicional en la contactabilidad frente al método tradicional de gestión vía call center.

Tabla N° 31 Comparativo N° de Clientes Contactados, 2° Ensayo

Tipo Contacto	Vía Call Center	Vía WhatsApp	Tipo Contacto	Vía Call Center	Vía WhatsApp
Contactados	99	156	Contactados	44%	70%
No Contactados	125	68	No Contactados	56%	30%
Total general:	224	224	Total general:	100%	100%

Comparativo de Resultados del Índice de Cobro del Segundo Ensayo

En la **Tabla N° 32** se compara el resultado del número de clientes que pagaron en el segundo ensayo de cobranza

después de la gestión efectuada por cada método. El número de usuarios que pagaron después de la gestión efectuada por call center es de 10 clientes; sin embargo, el número de usuarios que pagaron después de la gestión realizada por WhatsApp es de 19 clientes.

Se concluye que en el segundo ensayo la gestión de cobranza vía WhatsApp fue más efectiva, debido a que el número de clientes que realizaron su pago fruto de esta gestión fue mayor. No obstante, al comparar el segundo ensayo frente al primero, vemos que la gestión de cobranza efectuada por medio de call center tuvo un mejor resultado en el segundo ensayo; pasó de 5 a 10 clientes que pagaron.

Tabla N° 32 Comparativo del Índice de Cobro del Segundo Ensayo

Gestión Vía Call Center			Gestión Vía WhatsApp		
Resultado	N° Clientes	Peso	Resultado	N° Clientes	Peso
Pagado	10	4%	Pagado	19	8%
Sin Pago	214	96%	Sin Pago	205	92%
Total general	224	100%	Total general	224	100%

En la **Tabla N° 33** se muestra un comparativo del cobro según el tipo de contacto en el segundo ensayo de cobranza. Si se hace un enfoque solamente hacia los clientes que fueron contactados por ambos métodos de gestión; se determina que, los clientes que se contactaron por ambos métodos de gestión; se determina que, los clientes que se contactaron por call center y finalmente pagaron fueron 10; sin embargo, los clientes que se contactaron vía WhatsApp y que finalmente pagaron fueron 18. Bajo este análisis, sigue siendo más efectiva la gestión de cobranza vía WhatsApp.

Tabla N° 33 Comparativo de Cobro, por Tipo de Gestión, 2° Ensayo

Gestión Vía Call Center			Gestión Vía WhatsApp		
Resultado	N° Clientes	Peso	Resultado	N° Clientes	Peso
Contacto telefónico	99	44%	Contacto WhatsApp	156	70%
Pagado	10	10%	Pagado	18	12%
Sin Pago	89	90%	Sin Pago	138	88%
No Contacto telefónico	125	56%	No Contacto WhatsApp	68	30%
Pagado	0	0%	Pagado	1	1%
Sin Pago	125	100%	Sin Pago	67	99%
Total general	224	100%	Total general	224	100%

En la **Tabla N° 34** se compara los resultados de cobranza por tipo de pagos, es decir si son pagos totales o pagos parciales de la deuda. Los resultados muestran que la gestión de cobranza vía WhatsApp fue más efectiva en este segundo ensayo; tanto en el número de pagos totales, como en el número de pagos parciales, pues el número de clientes que pagaron de una forma u otra fue mayor en comparación al número de clientes que pagaron fruto de la gestión vía call center.

Tabla N° 34 Comparativo de Cobro, por Tipo de Pago, 2° Ensayo

Gestión Vía Call Center			Gestión Vía WhatsApp		
Tipo Pago	N° Clientes	Peso	Tipo Pago	N° Clientes	Peso
Pago Parcial	8	3,57%	Pago Parcial	11	4,91%
Pago Total	2	0,89%	Pago Total	8	3,57%
Sin Pago	214	95,54%	Sin Pago	205	91,52%
Total general	224	100%	Total general	224	100%

Los resultados de contactabilidad expuestos en el presente capítulo muestran que actualmente las personas prefieren comunicarse por medio de WhatsApp que mantener una conversación vía telefónica; y es entendible, pues las estadísticas que se vieron en el marco teórico de este trabajo demuestran que WhatsApp tiene una tendencia de usabilidad cada vez más creciente en la población. También se puede inferir que las personas contestan en menor medida su celular cuando tienen una llamada entrante de

un número desconocido, mucho más cuando las personas saben que tienen deudas que pagar y que posiblemente quien les llame sea un agente de cobranzas.

Viabilidad para la Implementación de WhatsApp como un medio de Cobranza en las Empresas

Luego de los resultados evidenciados en este capítulo, no queda duda que WhatsApp como un medio de comunicación con clientes es más efectivo que una llamada telefónica; tiene mayor posibilidad de contactar a un cliente (eso muestran los resultados) y los clientes responden de mejor manera a este tipo de comunicación (en este caso, realizando mayor cantidad de pagos cuando son contactados por este medio). Con base en estos antecedentes, ¿Es conveniente que las empresas puedan adoptar a WhatsApp como un medio de comunicación con clientes? La respuesta sin duda es SI.

No obstante, ¿Es posible implementarlo en empresas? La respuesta también es SI.

Hoy en día, WhatsApp pone a disposición el servicio que se denomina “API de WhatsApp Business”, un servicio pagado diseñado específicamente para generar una mejor comunicación con clientes de medianas y grandes empresas. Este servicio no lo ofrece WhatsApp directamente, sino que lo brindan por medio de “partners” o socios estratégicos que trabajan con WhatsApp y que actualmente ascienden a 61 empresas certificadas que pueden dar este servicio.

Análisis de Costo/Beneficio de la gestión de Cobranza según el Método Utilizado

En la **Tabla N° 35** y **Tabla N° 36** se exponen los costos promedio en los que incurrió la empresa (donde trabaja el autor del presente trabajo) para efectuar la cobranza. Aquí no se toma en cuenta el costo en el que incurre la empresa por pago de nómina, ya que en ambos métodos de gestión se utilizó el mismo número de personas, para que el análisis sea más objetivo.

En la **Tabla N° 35** se exponen los costos de cobranza vía call center. Mensualmente la empresa debe incurrir en aproximadamente \$ 700 (setecientos) por costos asociados a este método de gestión.

Tabla N° 35 Costos mensuales de cobranza vía Call Center

Concepto	Cantidad	Precio	Total
Líneas telefónicas	5	\$ 50.00	\$ 250.00
Mantenimiento central telefónica	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Costos de soporte	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Total:			\$ 700.00

En la **Tabla N° 36** se muestran los costos asociados a la gestión de cobranza a través de WhatsApp (mediante el proceso manual que todos conocemos. Este proceso no está asociado a WhatsApp Business). El costo de cada contacto por cliente es de \$ 0,15 + impuestos. Este valor lo cobra la empresa proveedora del servicio de mensajería. El costo de mensajería fue calculado de la siguiente manera:

$$\text{Costo Mensajería WhatsApp} = 224 * 2 * 0,15$$

En donde:

224 = valor de la muestra

2 = número de veces que se hizo gestión de cobranza

0,15 = costo por cada cliente contactado

Tabla N° 36 Costos mensuales de cobranza vía WhatsApp

Concepto	Cantidad	Precio	Total
Costo de mensajería	448	\$ 0.15	\$ 67.20
Costo de inscripción (mensualizado)	1	\$ 10.00	\$ 10.00
Total:			\$ 77.20

En la **Figura N° 15** se aprecia gráficamente la diferencia en costos que representa para la empresa el aplicar uno u otro método de gestión en la cobranza.



Figura N° 15 Comparativo de Costos Mensuales por Método de Gestión
Elaborado por: el autor.

Evidentemente existe una gran diferencia en costos por el uso de WhatsApp como herramienta de gestión de clientes, siendo ésta mucho más barata que la gestión tradicional de call center.

Sin embargo, si se implementa WhatsApp como un método de gestión para toda la cartera de clientes de la empresa y no solamente para los de la muestra, ¿Siguiendo siendo WhatsApp un método de gestión más eficiente que la gestión vía call center?

Para responder a esta pregunta se hace el siguiente análisis:

En la **Tabla N° 37** se evidencia el costo promedio en el que incurre la empresa para gestionar la cartera de clientes por medio del call center. Se debe recordar que estos costos no contemplan el costo de nómina, ya que los dos métodos consideran el mismo número de personas. Son \$ 1,500.00 mensuales en los que incurre la empresa aproximadamente.

Tabla N° 37 Costos de gestión a clientes para la cartera total, a través de Call Center

Concepto	Cantidad	Precio	Total
Líneas telefónicas	12	\$ 50.00	\$ 600.00
Mantenimiento central telefónica	2	\$ 300.00	\$ 600.00
Costos de soporte	2	\$ 150.00	\$ 300.00
Total:			\$ 1,500.00

En la **Tabla N° 38** se evidencia el costo promedio en el que incurriría la empresa para poder gestionar el 100% de la cartera de clientes por medio de WhatsApp. Son \$ 460 mensuales aproximadamente.

Tabla N° 38 Costos de gestión a clientes para la cartera total, a través de WhatsApp

Concepto	Cantidad	Precio	Total
Costo de mensajería	3,000	\$ 0.15	\$ 450.00
Costo de inscripción (mensualizado)	1	\$ 10.00	\$ 10.00
Total:			\$ 460.00

Sin duda, el análisis costo/beneficio es muy favorable para el método de gestión vía WhatsApp, pues para gestionar a una cartera de 3.000 clientes (en promedio) la empresa debería invertir \$ 460 mensuales (en promedio), mientras que por medio de call center el costo para la empresa es de \$ 1,500.00 mensuales (en promedio); es decir, el método de gestión vía WhatsApp es un 326% más barato que call center.

Análisis de Costos con Implementación de Solución WhatsApp Business

En el siguiente esquema se presentan los costos asociados al modelo de gestión a clientes a través de WhatsApp Business; es decir, se detallan los costos de aplicar el modelo que se propone en la solución del problema. Estos costos fueron sugeridos por expertos en cada uno de los temas planteados a continuación.

Son 4 esquemas de costos que deberá asumir la empresa que decida aplicar el método de gestión automatizado:

1. Configuración de la cuenta.
2. Suscripción mensual.
3. WhatsApp API + Website.
4. Soporte Técnico.

En la **Tabla N° 39** se detallan los costos en los que debe incurrir una empresa para implementar WhatsApp Business para gestión a clientes, en función del esquema planteado en el anterior párrafo. Los costos variarán en función del número de mensajes que envíe la empresa a sus clientes. Son \$ 1.100 que cada empresa deberá asumir la primera vez; y a partir del segundo mes serán \$ 1.000 fijos mensualmente.

Tabla N° 39 Costos Implementación WhatsApp Business

Detalle	Periodicidad en Pago	Incluye	Precio al Mes
<i>Configuración cuenta y activación líneas WhatsApp</i>	<i>Una sola vez</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Configuración en servidores.</i> • <i>Creación cuenta en portal y escenario API.</i> • <i>Habilitación de funcionalidades en la cuenta.</i> • <i>Verificación.</i> • Control de acceso basado en roles. 	\$ 100
Suscripción mensual de plataforma Business	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso usuarios ilimitados. • Customer Success asignado a cuenta. 	\$ 300
<i>WhatsApp API Business + Live Chat (Website)</i>	<i>Mensual</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Usuarios activos mensuales.</i> • <i>Conversaciones en Live Chat.</i> 	\$ 600
Soporte	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte técnico 	\$ 100
Total:			\$ 1.100

Una vez efectuado el proceso de configuración de la cuenta visto en la tabla anterior; a continuación, se muestran los costos por cada mensaje enviado a clientes. El costo será menor mientras mayor sea el número de mensajes enviados.

Tabla N° 40 Costo por Mensaje mediante WhatsApp Business

Primeros 250K Mensajes	Siguientes 750K Mensajes	Siguientes 2MM Mensajes
\$ 0.0515	\$ 0.0505	\$ 0.0495

Como se observa en la **Tabla N° 39** y en la **Tabla N° 40** existen costos fijos (configuración de cuenta) y costos variables (número de mensajes enviados) para la implementación de WhatsApp Business en el modelo de negocio de la empresa. Considerando que WhatsApp tiene mayor posibilidad de contactar a clientes, y que actualmente es la APP con mayor número de descargas a nivel mundial, las gerencias deben decidir si asumir este costo será beneficioso para implementar esta solución en sus empresas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Después de efectuar cuatro ensayos de cobranza, con la muestra de 224 clientes que cumplieron con las especificaciones detalladas en el apartado de Diseño Experimental descrito en el Capítulo II, y los resultados descritos en el Capítulo III, se concluye lo siguiente:

- El método de cobranza utilizando WhatsApp es más eficiente que el método de cobranza efectuado mediante call center debido a que el primero logró tener mayor cantidad de clientes contactados; y, así mismo, logró concretar una mayor cantidad de pagos con los usuarios; por lo tanto, éste es un nuevo mecanismo que permitirá lograr eficiencia operativa en el proceso de cobranza.
- WhatsApp es un método de gestión de clientes más barato que el método de gestión de cobranza por call center según los resultados expuestos en el apartado de “Análisis de Costo/Beneficio de la Gestión de Cobranza” que se describe en el Capítulo III; por lo tanto, ésta también es una forma de lograr eficiencia operativa para las empresas.

- Con relación al primer objetivo específico: En la actualidad no existe evidencia teórica sobre el uso de redes sociales para efectuar específicamente procesos de cobranza; y, por ende, no existen conclusiones al respecto de su uso; por lo tanto, los ensayos que se puedan realizar servirán de base teórica para otras investigaciones de la misma índole.
- En esta investigación se realizó ensayos con clientes reales, los mismos que fueron expuestos a dos métodos de gestión de cobranza: mediante llamada telefónica, y por medio de mensajería vía WhatsApp. La muestra de clientes escogida para realizar el ensayo cumplió con varios requisitos para que los resultados sean confiables; por lo tanto, los resultados expuestos en este trabajo pueden considerarse como evidencia teórica que sirva de punto de partida para ampliar estudios sobre temas similares.
- Con relación al segundo objetivo específico: En la “Introducción” de esta investigación, específicamente en el apartado de “Planteamiento del Problema” se describen ampliamente los escenarios a los que se enfrentan las empresas para poder cobrar su cartera concedida a crédito. Problemas como la falta de procedimientos, hasta el trabajo no automatizado, desde el perfil del personal operativo hasta las decisiones gerenciales, pueden ser solucionados a la interna de cualquier empresa; sin embargo, un problema común en todas ellas es la baja contactabilidad que se logra en la gestión de cobranza telefónica o de campo. Los resultados de contactabilidad muestran que una persona prefiere comunicarse por medio de mensajes de texto que

responder una llamada telefónica; es decir, WhatsApp funciona mejor al momento de contactar a un cliente.

- La gestión de cobranza por medio de WhatsApp o cualquier red social que tenga gran penetración en los consumidores será efectiva siempre y cuando el proceso de cobranza en la empresa (de cualquier índole y actividad económica) esté bien definido; es decir, que tenga políticas claras de otorgamiento de crédito, ciclos de facturación, períodos de gracia, montos de facturación, proceso de recepción y entrega de facturas. Si una empresa no tiene definidos y delimitados estos procesos será muy difícil que cualquier método de cobranza tenga éxito.
- Con relación al tercer objetivo específico: El fin del Capítulo III detalla una propuesta de modelo de negocio utilizando WhatsApp como medio de comunicación con clientes para realizar específicamente procesos de cobranza. Cabe aclarar que actualmente existen muchas empresas que ofrecen servicios comunicacionales con clientes por medio de WhatsApp, pero no existen en el mercado empresas especializadas en procesos de cobranza mediante el uso de WhatsApp u otra red social. La propuesta del autor se sintetiza en establecer una start up que se especialice en cobranza a través de redes sociales; no solamente en WhatsApp, sino en cualquier red social que permita establecer conexión a través de mensajes de texto en línea. Por el momento, WhatsApp es una buena opción para contactar a clientes;

sin embargo, existen redes sociales que están en el top 5 de APPs más descargadas a nivel mundial, como por ejemplo “Messenger” de Facebook.

- Al ser WhatsApp una aplicación de uso exclusivamente de carácter social, se debe utilizar WhatsApp Business para generar comunicación comercial o de cobranza a clientes; por lo tanto, se debe tener en cuenta los costos que amerita esta implementación descritos en el apartado “Análisis de Costos con Implementación de Solución WhatsApp Business”.

Recomendaciones

Con base en los resultados descritos en el Capítulo III, las recomendaciones son las siguientes:

- Incorporar WhatsApp para la gestión de cobranzas en cualquier empresa. Es beneficioso ya que se conseguirán mejores niveles de contactabilidad con clientes, y adicionalmente es más barato realizar procesos de cobranza vía WhatsApp que por llamada telefónica. Las empresas deben abrir espacio para incorporar en las áreas de cobranza nuevos métodos de gestión a clientes que estén orientados al uso de nuevas tecnologías.
- Toda empresa necesita conseguir eficiencia operativa en sus diferentes procesos; por tanto, el uso de WhatsApp en la gestión de recuperación de

cartera es una forma de conseguir eficiencia operativa. Las empresas deben implementar modelos de gestión mixtos: tradicionales y “online”.

- Al no existir evidencia teórica sobre el uso de WhatsApp para procesos de cobranza, éste es un campo desconocido para muchas empresas, y para otras es conocido parcialmente; por tanto, es recomendable que las empresas lleven en sus tableros de control los históricos de resultados obtenidos en la recuperación de cartera gestionada exclusivamente a través de WhatsApp; de tal modo, que se tenga mayor evidencia teórica sobre este nuevo método de gestión a clientes. De esta manera se podrá afianzar la teoría de que los canales de comunicación “online” son más eficientes que los canales tradicionales.
- Para tener un proceso de cobranza exitoso, las empresas deben definir sus procesos de otorgamiento de crédito, de facturación (cuando aplique) y la estrategia de cobranza. Los agentes de cobranza deben tener formación en la rama, deben estar capacitados y contar con experiencia en el ámbito de las cobranzas, debido a que este rol también debe verse como el de un vendedor. Al final de todo el proceso de cobranza lo que habrá hecho el agente es vender al cliente la idea de que pagar sus deudas es más conveniente que no hacerlo. El uso de WhatsApp para establecer contacto con clientes es esencial; por lo tanto, los trabajadores deben tener acceso a esta herramienta mientras trabajan.

- WhatsApp por lo pronto es una buena opción para contactar a clientes, los resultados así lo demostraron; sin embargo, se recomienda que quienes lo vayan a usar deben tener en cuenta las políticas de privacidad impuestas por la aplicación y para evitar bloqueos de los clientes se debe tener muy bien preparados a los agentes de cobranza, para que tengan un trato personalizado con cada uno de ellos, esto evitará un posible bloqueo de la aplicación.
- Las empresas que implementen WhatsApp, u otro medio de comunicación en línea para contactarse con clientes, lo deben hacer a través de uno de los 61 partners (socios estratégicos) avalados por WhatsApp, debido a que de esta manera se podrá trabajar dentro de las políticas de esta aplicación y evitará tener contratiempos por un posible mal uso de la herramienta. No es recomendable trabajar con empresas no avaladas por WhatsApp, pues esto traerá un desgaste de recursos para la empresa y no garantizará que este método de gestión sea viable en la gestión de clientes.

El éxito o fracaso de la cobranza en una empresa depende del seguimiento y de los tiempos de respuesta que se pueden dar a los clientes. Si una empresa implementa WhatsApp para gestión de cobranza, es indispensable que tenga la capacidad de respuesta inmediata para sus abonados.

Bibliografía

Abascal, E. &. (2005). *Análisis de Encuestas*. Esic Editorial.

Arenas, J. M. (2013). *Plan Social Media y Community Manager*. Barcelona: El Ciervo 96, S.A.

Asamblea Nacional. (2014). *CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO*. Quito.

Barrios, M. (2010). *Modelo de Negocio*. Asunción: Universidad Americana.

Bravo Rangel, M. (2012). *Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento*. Azcapotzalco.

Buero, E. (2018). *eduardobuero.com*. Obtenido de eduardobuero.com:
https://eduardobuero.com/cobranzas_redes_sociales.htm

Casadesus-Masanell, R. (2004). *Dinámica Competitiva y Modelos de Negocio*. Madrid: Portal Universia.

- Castelló Martínez, A. (28 de Noviembre de 2011). CRM social: La orientación empresarial hacia el cliente en plataformas 2.0. Alicante, España.
- Consumidor, L. N. (10 de 07 de 2000). Ley N° 21. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. *Ley N° 21. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Quito, Ecuador.
- Drucker, P. (2004). *La disciplina de la innovación*. Harvard business review.
- Freeman, L. C. (2012). *El Desarrollo del Análisis de Redes Sociales*. Laguna Beach, California.
- Goulet, F., & Vinck, D. (2013). *LA INNOVACIÓN POR SUSTRACCIÓN. CONTRIBUCIÓN A UNA SOCIOLOGÍA DEL DESAPEGO*. Buenos Aires: Redes.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Intiza. (s.f). *www.intiza.com*. Obtenido de *www.intiza.com*:
<https://www.intiza.com/es/blog/las-5-causas-de-demora-en-las-cobranzas>
- LeyN°21. (10 de 07 de 2000). Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Quito, Ecuador.
- LeyN°55. (23 de 01 de 2001). Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. *Ley General de Instituciones del Sistema Financiero*. Quito, Ecuador.

- Mendoza, D. (25 de Febrero de 2019). *ecuavisa.com*. Obtenido de <https://www.ecuavisa.com/sites/default/files/documentos/2019/02/27/proyecto-deleyparausoresponsablederedessociales-190227162622.pdf>
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- Morales Castro, J. A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- OCDE. (2018). *Directrices para la Recogida e Interpretación de Información Relativa a Innovación*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- Radio, C. (12 de 02 de 2019). *Caracol Radio*. Obtenido de https://caracol.com.co/radio/2019/02/13/internacional/1550021437_440778.html
- SensorTower. (2020). <https://sensortower.com/>. Obtenido de <https://sensortower.com/: https://go.sensortower.com/rs/351-RWH-315/images/Sensor-Tower-Q4-2019-Data-Digest.pdf>
- Sentís Melendo, S. (1943). Humanización del Proceso. 83.
- Suarez Barraza, M., & Leseure, M. (2010). *Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process*.
- Superintendencia de Bancos. (2019). *Codificación de las Normas de la Superintendencia de Bancos*.

Superintendencia de Bancos. (s.f.). *www.superbancos.gob.ec*. Obtenido de
https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2019/04/L1_II_cap_V.pdf

Torres Castillo, A. (2020). *Enfoques de Estrategia y Modelos de Negocio*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Wikipedia. (05 de 06 de 2019). *Wikipedia*. Obtenido de
https://es.wikipedia.org/wiki/Red_social

www.formaciongerencial.com. (2018). *Formación Gerencial*. Obtenido de
Formación Gerencial: www.formaciongerencial.com

Zambrano, K., Endara, P., Cisneros, J., Rosales, M., Osejo, S., Muñoz, M., . . . Ortiz, N. (12 de 2018). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de
<https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>