

1-1-2016

Propuesta de estrategias de banca electrónica para recuperación de cartera del Call Center Promociones y Cobranzas Beta en el contexto de los nativos digitales

Zuly Yineth Suárez Walteros
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Suárez Walteros, Z. Y. (2016). Propuesta de estrategias de banca electrónica para recuperación de cartera del Call Center Promociones y Cobranzas Beta en el contexto de los nativos digitales. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1353

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

El presente artículo aborda los temas de tendencias de cobranzas, recuperación de cartera, banca electrónica y nativos digitales. Su propósito es proponer estrategias de comunicación virtual al Call Center de Cobranzas Promociones y Cobranzas Beta, que mejoren el nivel de localización y recaudo de cartera, en relación con sus clientes Nativos Digitales.

Propuesta de estrategias de banca electrónica para recuperación de cartera del Call Center “Promociones y Cobranzas Beta” en el contexto de los Nativos Digitales

Zuly Suárez Walteros

Propuesta de estrategias de banca electrónica para recuperación de cartera del *Call Center* “Promociones y Cobranzas Beta” en el contexto de los Nativos Digitales

Zuly Yineth Suárez Walteros, Estudiante de Administración de Empresas

Universidad de la Salle. zsuares67@unisalle.edu.co .

Resumen

El presente artículo aborda los temas de *tendencias de cobranzas, recuperación de cartera, banca electrónica y nativos digitales*¹. Su propósito es proponer estrategias de comunicación virtual al *Call Center de Cobranzas Promociones y Cobranzas Beta* que mejoren el nivel de localización y recaudo de cartera, en relación con sus clientes *Nativos Digitales*. La investigación se llevó a cabo en el año 2015, en Bogotá, Colombia mediante un estudio documental a clientes Nativos Digitales bancarizados. Los resultados de la indagación evidenciaron la necesidad de implementar nuevas herramientas virtuales por parte de las áreas de cobranzas para afianzar nuevas dinámicas de servicio y de contacto con estos clientes. Una propuesta de estas estrategias se expone al final del artículo.

Palabras Claves

Recuperación de cartera, Banca electrónica, Chat de cobranzas, Nativos Digitales, Bancos

Abstract

This article addresses the issues of trends of collection, loan recovery, electronic banking and digital natives. Its purpose is to propose strategies for virtual communication to the *Call Center Promociones y Cobranzas Beta* to improve the level of localization and bank loan default, in

¹ Estos tesauros son la versión en español de los originales, BANK loan default, AUTOMATIC banking equipment industry, "Digital Natives.", obtenidos de la base de datos Academic Search Complete (2016)

relation of their Digital Native clients. The research was conducted in 2015, in Bogota, Colombia by a documentary study Digital Natives unbanked customers. The results of the inquiry showed the need to deploy new virtual tools by collection areas to secure new dynamics of service and contact with these customers. A proposal of these strategies is exposed at the end of the article.

Keywords

Bank Loan, Automatic Banking Equipment Industry, Chat, Digital Natives, Banks.

Introducción

Este artículo pretende plantear el uso de la banca electrónica como medio de contacto con clientes en mora, específicamente, la generación denominada *Nativos Digitales*. El propósito es aumentar los niveles de localización y recuperación de cartera de la empresa *Promociones y Cobranzas Beta* a partir del conocimiento previo de la existencia de este tipo de clientes, la descripción de sus principales características y la propuesta de implementación de banca electrónica como medio de recuperación de cartera. Se llevó a cabo, a lo largo del año 2015, en Bogotá, Colombia mediante una revisión documental y encuesta segmentada a clientes *Nativos Digitales* bancarizados.

El *Nativo digital*, término acuñado por el autor estadounidense Marc Prensky (2001), nace como grupo demográfico dominante en el siglo XXI en contraste con el *Inmigrante Digital*. Ambos conceptos describen el cambio generacional mediado por la familiaridad con la cultura tecnológica (Cable News Network, 2013), los Nativos Digitales, nacidos entre el año 1980 y el año 2000, se caracterizan por su relación estrecha con la comunicación, los medios, y el universo digital. Esta generación se vio enmarcada por el auge del internet y los ordenadores. Los

inmigrantes digitales, por su parte, nacieron durante la era de la tecnología analógica y tuvieron por ello que adaptarse al mundo digital. (Molano, 2014).

El estudio Global Millennial Survey realizado a inicios del año 2013 a 12.000 personas (detectados como Nativos Digitales) en 27 países, determinó que estos usuarios se encuentran conectados a internet en promedio seis horas diarias (Telefonica & Financial Times, 2013).

Colombia ocupa el octavo lugar entre los países cuyos habitantes pasan más horas frente a cualquier tipo de pantalla, el mayor tiempo lo ocupan en el teléfono celular, con un promedio de 165 minutos al día y, en menor medida, las tablets con un promedio 35 minutos (Mary Meeker, 2014). Estos nuevos contextos culturales han generado un aumento en el uso de medios virtuales por parte de los *Nativos Digitales*, y, consecuencia de esto, realicen sus transacciones por medio de dispositivos electrónicos en demerito del contacto directo, por ejemplo, con sucursales bancarias a través de llamadas telefónicas, aplicaciones móviles o conocimiento vía email.

En consecuencia de la evolución de este nuevo sistema cultural; a nivel social, económico y financiero; ha generado nuevos productos, servicios, horarios y sistemas de acceso en el sector bancario tales como, la banca electrónica cuyo uso ha aumentado de manera progresiva hasta llegar al punto de ofrecer la solución a todo tipo de necesidades de servicio que un cliente llegara a demandar, a cualquier hora, en cualquier lugar, de forma sencilla y en tiempo real. (Egaña & Almadoz, 2000)

Ahora bien, puesto que la rentabilidad continúa siendo uno de los conceptos y propósitos más importantes para las entidades financieras, la recuperación de cartera se convierte en un factor indispensable de sostenibilidad para estas entidades, en la medida que, permite la rotación de dinero para promover nuevos préstamos y por ende la generación de ganancias. (Preve, 2008),

Este proceso de estabilización y nivelación de los pagos de los clientes que ingresan en mora con sus créditos se entiende como recuperación de cartera el cual es implementado mediante diferentes métodos de cobranza (llamadas telefónicas, sms, visitas), para lograr generar medidas que eviten que la altura de mora aumente (Preve, 2008). Su objetivo principal propicia la reducción de pérdidas económicas de la entidad y el apalancamiento mediante la rotación de capital que será utilizado en nuevos productos del portafolio de servicio.

El banco Davivienda se caracteriza por una fuerte estructura económica, por ello, es indispensable mantener altos y eficientes niveles de recuperación de cartera, a este propósito coadyuva su filial *Promociones y Cobranzas Beta*, empresa dedicada a la gestión de cobranzas que cuenta con más de 21 años de experiencia en esta actividad, especializada en el proceso de recuperación de cartera y servicios de Call Center, que soporta su operación con eficiencia, y una fuerte estructura de servicio. Esta entidad se ha adaptado a los cambios tecnológicos, sociales y culturales del país mejorando su modelo de gestión de cobro según las necesidades del mercado es ese sentido hoy día su principal medio de contacto son las llamadas a líneas fijas y celulares registradas por el cliente. (Davivienda, 2016)

Ahora bien actualmente *Promociones y Cobranzas Beta* no ha podido dar uso a la banca electrónica como medio de recuperación de cartera debido a que este ha sido un medio secundario y poco explorado en el ámbito de las cobranzas. Pero el ingreso al mercado de nuevas generaciones culturales que muestran preferencias por medios virtuales ha llevado a las entidades financieras y entre ellas *Promociones y Cobranzas Beta* a reconsiderar la implementación de herramientas que permitan afrontar las nuevas dinámicas del mercado, que proyecta el proceso de recuperación de cartera hacia una forzada evolución, para poder ser competitivo y, por ende, permanecer en el sector. Prueba de esto es que en los últimos años el nivel de contacto telefónico

se ha reducido ya sea por la escasa localización de clientes o evasión de llamadas por la falta de disposición de los mismos. Las nuevas tendencias de servicios que buscan los *Nativos Digitales* llevan a las entidades financieras a crear nuevos medios de contacto que mitiguen riesgos de localización o pérdida de cartera.

Surge entonces, la pregunta: ¿cómo lograr que *Promociones y Cobranzas Beta* pueda implementar la banca electrónica como herramienta de recuperación de cartera para atraer a la generación de *Nativos Digitales*? en ese sentido, el propósito del presente artículo es proponer estrategias de uso de banca electrónica como herramienta de recuperación de cartera enfocada en los *Nativos Digitales* para la empresa *Promociones y Cobranzas Beta* a través de procedimientos investigativos tales como la observación directa y encuestas focalizadas.

Para llevar a cabo dicho objetivo, En su primera parte, realizará una descripción de las características y necesidades de los *Nativos Digitales* en relación con el uso de banca electrónica; en la segunda parte, se plantea la banca electrónica como medio de recuperación de cartera, en la tercera, se analizarán los procesos de recuperación de cartera y banca electrónica en el Call Center de la empresa *Promociones y Cobranzas Beta*, en la cuarta, se analizarán las problemáticas principales de recuperación de cartera en la compañía ya mencionada; en la quinta se estudiarán las preferencias de los *Nativos Digitales* bancarizados en relación a los medios para generar procesos de gestión de cobranzas y finalmente en la sexta parte, se proponen las estrategias de recuperación de cartera mediante el uso de banca electrónica en la empresa.

Metodología

En atención a que se han realizado pocos estudios con relación a la recuperación de cartera por medio de banca electrónica en el contexto de los *Nativos Digitales*, esta investigación podría considerarse de tipo descriptivo-exploratorio en la medida que la

investigación descriptiva (...) reseña las características de un fenómeno existente (...) describe la situación de las cosas en el presente (...) (Salkind, 1999, pág. 11) y (...) se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental (...) (Bernal Torres, 2006, pág. 113). Por otro lado (...) mediante los estudios de tipo exploratorio se logra obtener el primer tipo de conocimiento científico (...) y se puede familiarizar a los investigadores y a la comunidad con los fenómenos a investigar, así como, aclarar conceptos y establecer tendencias investigativas (Méndez, 2006, pág. 229); la encuesta, se diseñó de tipo cerrado y abierto, con ella se analizó la percepción y preferencias de uso respecto a la utilización de servicios financieros, específicamente de cobranzas por medios virtuales; la medición se realizó desde la técnica de preguntas de selección múltiple por medio de la cual se induce al acuerdo o al desacuerdo con la pregunta formulada a los encuestados mediante los conceptos contenidos en estas. El proceso de recolección y análisis de la información se hizo mediante la herramienta “Formularios de Google” que permite enviar una encuesta, hacer preguntas o recopilar otros tipos de información de forma fácil y eficiente. Se crea el formato de encuesta desde Google Drive (Google,2016) y se envía la información por medio de correo electrónico, redes sociales, y mensajería instantánea; lo cual permite tabular y generar un informe de la encuesta automáticamente.

El cuadro 1 es una imagen de la encuesta virtual, en el que se pueden apreciar las preguntas realizadas

Cuadro 1

Encuesta de preferencia de Nativos Digitales en relación al uso de herramientas virtuales de servicios financieros enfocada a cartera y cobranzas

1. Su rango de edad se encuentra entre: (segmentar Nativos Digitales)

Marque con una x una de las opciones

- 36 a 29 años
- 28 a 20 años
- 19 a 16 años

2. Con qué frecuencia utiliza usted internet en la semana (conocer tiempo que usa internet)

Marque con una x una de las opciones

- Todos los días
- 5 veces por semana
- 4 veces por semana
- 3 o menos veces por semana
- No utilizo internet
- Otro:

3. ¿Qué tan importante es en su vida cotidiana el celular? (mostrar la importancia de celular en la vida diaria de Nativos Digitales)

Califique de 1 a 5, donde 1 es No es importante y 5 Muy importante

4. ¿Qué tan importante es en su vida cotidiana el computador? (mostrar la importancia de computador en la vida diaria de Nativos Digitales)

Califique de 1 a 5, donde 1 es No es importante y 5 Muy importante

5. A través de que medio le gustaría que su entidad financiera le recordará sobre el pago de sus productos o productos vencidos. (conocer preferencia de medios de información para servicio de cobranzas)

Marque con una x una de las siguientes opciones

- Llamada a celular o teléfono fijo
- Por envió de mensaje de Texto a celular
- Por medio de mensaje a correo electrónico
- Por medio de chat o mensajería instantánea (whatsapp, Line, Talk, Viber etc.)

6. Según su respuesta anterior ¿Por qué prefiere este Medio? (conocer las necesidades de Nativos Digitales en relación a gestión de cobranzas)

7. ¿De los siguiente medios? ¿Cuál prefiere para conocer el estado de sus productos financieros? (conocer medios alternos para Nativos Digitales)

Marque con una x una de las siguientes opciones

- Llamada de Call Center de cobranzas

- Aplicación Móvil de cobranzas
 Chat de Asesoramiento en cobranzas
 Otro:

8. Según su respuesta anterior ¿Por qué prefiere este Medio?

9. ¿Cómo considera los modelos actuales de cobranzas? (conocer percepción actual de servicios de cobranzas)

Califique esta pregunta en un rango de 1 a 5 siendo 5 excelente y 1 pésimo

¿Por qué?

10. ¿Le gustaría contar con un servicio de gestión de cobranzas financieras diferente? (conocer necesidades sobre el servicio de cobranzas y por qué)

Marque con una x una de las opciones

- Si
 No

¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia

Los Nativos Digitales y el uso de banca electrónica

Las generaciones se definen por las circunstancias globales y el entorno en las que crecen, por ello, es común que generalmente se apropien de valores, preferencias y actitudes bastantes similares de acuerdo al contexto social globalizado en el que se desarrollan. Según Molano, (2014), los *Nativos Digitales* se caracterizan por su habituación a la tecnología, la comunicación, los medios y el mundo digital; esta generación se desarrolló en medio de la globalización, el consumismo y se vio afectada por la afluencia del internet y los ordenadores.

De acuerdo a la 1ª Encuesta Iberoamericana de Juventudes (Organización iberoamericana de la juventud (OIJ), 2014), en América Latina hay 157 millones de *Nativos Digitales*, alrededor del 26% de la población total, sus vidas se ven relacionadas con la tecnología a tal punto que ésta es considerada como una prolongación de su propio cuerpo. Sus relaciones cotidianas están intermediadas por una pantalla relacionando la realidad y virtualidad como una misma representación. (Rubí, 2014)

Consecuencia de lo anterior, hacia el 2025 se proyecta que los *Nativos Digitales* representen un 75% de la fuerza laboral del mundo. (Deloitte, 2014), lo cual, ha ocasionado un crecimiento exponencial de los servicios y productos pensados para ellos. En el mundo del entretenimiento los *Nativos Digitales* crecen y se desarrollan principalmente con ayuda de la tecnología, el internet y los dispositivos móviles. Su estilo de vida ha transformando la forma de comprar, incluso influyendo en cómo compran las demás generaciones. El colectivo de jóvenes entre 20 y 30 años se informa a través de internet, compran por internet, conocen amigos a través de la red y siempre tiene un smartphone en la mano (Forbes, 2016).

En relación a sus metas laborales, los *Nativos Digitales* buscan organizaciones en las cuales desarrollen a sus empleados y contribuyan a la sociedad, potencializando sus capacidades y por ende su rentabilidad. Que promuevan y exalten sus logros y permitan el ascenso en relación a su desempeño. (Deloitte, 2015) En cuanto a los servicios financieros, los *Nativos Digitales* prefieren manejar todas sus transacciones por medios virtuales, evitando de esta manera los tramites presenciales, que implican largas filas y limitación de tiempo para realizar otras actividades; debido a que la tecnología es parte esencial de sus vidas, confían en ella cosa que no pasaba con los inmigrantes quienes preferían manejar sus servicios financieros de manera presencial, contando con un soporte físico que asegurara la efectividad de sus transacciones.

Según el estudio The millennial disruption index (Scratch, 2013) que buscaba identificar los sectores más susceptibles de ser transformados en un futuro por parte de los *Nativos Digitales*, se concluyó que el sector financiero corre un mayor riesgo pues un 53% de los encuestados en edades entre los 15 y 25 años no creen que su banco ofrezca un servicio diferente a la competencia y un 71% aseguro que prefiere ir al dentista que acudir a una oficina bancaria. Estas nuevas tendencias de servicios han generado un crecimiento en los servicios financieros no

presenciales, según el informe de sostenibilidad del sector de tercerización de procesos de negocio (PTP, 2012); adelantado en Colombia respecto al desempeño, los retos y los avances del sector en temas económicos, ambientales y sociales; se develó que el sector de servicios tercerizados en Colombia aumentó sus ingresos operacionales en un 53%, pasando de 8,3 billones de pesos facturados en 2011, a 13 billones en 2013. Entre los servicios más demandados de Business Process Outsourcing ² BPO, se encuentran: los Contact Center en español, los servicios de cobranzas y actividades de back office. (Ministerio de las TIC, 2013)

Los centros de atención o contact centers ofrecen la posibilidad de solucionar dudas, inquietudes, inconvenientes técnicos etc. con una simple llamada. Son el puente de comunicación entre el cliente y la empresa a través de medios de intercambio informativo como la vía telefónica, el correo electrónico, el chat y la comunicación multimedia por internet. Es la evolución del call center, para el que solo existe un único punto de contacto: la línea telefónica.

El contact center integra todos estos puntos de contacto y facilita la comunicación entre las personas a través de todos los medios informativos. Ofrece, así, una atención multicanal. (Ancajima, 2009)

En Colombia, es común el uso del concepto call center que hace referencia a una oficina centralizada que maneja el tráfico de llamadas *inbound* y *outbound* de un negocio en particular a través de una red telefónica conmutada y múltiples agentes. También, administra simultáneamente un gran número de llamadas debido a que puede mantener a los usuarios en espera y atenderlos de acuerdo a su posición en cola. (Nuxiba, 2012)

² subcontratación de funciones del proceso de negocio en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la empresa, usualmente menos costosos o más eficientes y eficaces. [«La Externalización de Procesos de Negocio», Cinco Días, 01/04/2015.](#)

Este servicio aunque ha sido permeado por la tendencia a lo virtual se ha quedado corto en el ofrecimiento del 100% de calidad por diferentes factores como: la inexperiencia de los agentes, la intermitencia en la conexión del servicio, la básica plataforma de respuesta a los PQRS³. Los call center de cobranzas aún no han alcanzado a cubrir con eficiencia la demanda del usuario debido a la escasa organización que se ha formado para responderle a un público que con el transcurrir del tiempo se convierte en exigente y presuntuoso. No generar satisfacción aleja del universo de acción a los *Nativos Digitales*. Significa la distancia inevitable del cliente y a su vez, con el eficiente medio “voz a voz” cerrar las puertas a la oportunidad de utilizar la tecnología para no sólo, complacer al consumidor sino para aumentar el rendimiento económico del proyecto, que en este caso será, la recuperación de cartera. (Paternina, 2011)

La utilización de la banca electrónica se muestra como una solución a largo plazo para los *Nativos Digitales* que prefieren un contacto personalizado, pero al mismo tiempo cómodo y de fácil acceso sin que interrumpa sus labores diarias, hay que tener en cuenta que la banca electrónica incluye varios tipos de tecnologías como son: la banca por teléfono (tanto a través de línea fija como de teléfono móvil), las transferencias electrónicas de fondos, y la banca online o a través de Internet (Power, 2000; Weitzman, 2000). La apuesta de la entidades financieras en banca electrónica aún no se han adaptado a las necesidades de cada usuario, por el contrario ha estandarizado sus operaciones generando plataformas homogéneas y que cubran algunas necesidades (Chou y Chou, 2000).

Banca electrónica como medio de recuperación de cartera

Actualmente existen puntos de vista diversos sobre el desarrollo futuro de la banca por Internet y su impacto sobre el sector bancario. Algunos expertos en el tema han sostenido que es

³ Sistema de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias es una herramienta para el control y mejoramiento continuo de los servicios y procesos que se desarrollan en una empresa. [.Que es un PQRS», S/GO, 15/12/2014.](#)

un canal primordial de distribución sin capacidad de alterar las políticas competitivas del sector. En cambio, otros afirman que la banca por Internet constituye, en sí misma, un nuevo modelo de negocio dentro del sector bancario que, además, transformará el modelo de negocio de las entidades tradicionales. (Pechuan, 2008)

La utilización del término *e-banking* y no el de banca a distancia se debe a que éste último término es definido por la Ley de 34/2002 (Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico, 2002), el “suministro de servicios bancarios sin contacto personal entre los empleados del banco y sus clientes” (Banco Central Europeo, 1999). Sin embargo, con este concepto también se pueden considerar sistemas de banca a distancia los cajeros automáticos, terminales en puntos de venta o la banca a través de dispositivos móviles.

El desarrollo de la banca electrónica está constituyendo un hito en la prestación de servicios «on line». Parece un proceso imparable aunque requiera un periodo de adaptación.

Según (Hola, 2005). Las principales ventajas de la banca electrónica son:

- **Servicio 24 horas:** Disponen de los servicios bancarios durante todo el día y todos los días del año y permite realizar todo tipo de consultas, gestiones y operaciones.
- **Oficina móvil:** Facilita una gestión puntual, en cualquier momento y desde cualquier lugar. Un servicio avanzado de banca electrónica no sólo permite operar desde un ordenador situado en la oficina sino también mediante dispositivos móviles como el teléfono o las agendas electrónicas personales (PDA).
- **Uso personalizado:** El usuario, con unas horas a la semana, ya sea desde casa o desde la propia empresa, puede llevar a cabo todas esas gestiones. Ya no es necesaria la dedicación de una persona a tiempo completa para realizar las labores bancarias.

- **Reducción de costes financieros:** Los servicios «on line» disminuyen las comisiones y ofrecen interesantes promociones de lanzamiento de productos.
- **Ahorro de tiempo:** Se evitan desplazamientos a la oficina bancaria física para realizar operaciones habituales, con el consiguiente ahorro de tiempo.
- **Facilidad de uso:** No es necesario tener altos niveles de conocimiento sobre informática pues estos sistemas están diseñados en función de la intuición del/la usuario/a y es muy sencillo familiarizarse con ellos.

A pesar de las cualidades del sistema y los excelentes resultados que ha representado a las entidades financieras, la banca electrónica afronta aún mayores retos tales como: la idealización de lograr una mayor demanda de clientes que conozcan sus funcionalidades y que decidan adoptarlo como medio bancario mostrando una imagen más innovadora, fácil, y segura; La banca electrónica no siempre alcanza estos objetivos por dos razones: la primera es que las persona la siguen considerando como una herramienta secundaria en la que no se invierte de forma adecuada y, la segunda, la desconfianza que un gran número de clientes potenciales tienen en el sistema. (Ratnasingham, 1998)

En consecuencia de ello, la banca electrónica ha sufrido cambios, los medios para llevar a cabo la recuperación de cartera también han evolucionado a través de los años y de las nuevas tendencias, siendo diferenciados también por la etapa de cobro de cada cliente que hacen necesario una gestión de cobro distinto. (Deloitte, 2012)

Recuperación De Cartera en Promociones Y Cobranzas Beta

Los servicios de cobranza y recuperación de cartera son hoy en día, uno de los pilares de las entidades financieras, ya que, de la rápida y efectiva recuperación de dinero las entidades cuentan con un mayor capital para realizar nuevos créditos y por ende maximizar su actividad.

Los Nativos Digitales han traído consigo nuevos retos para el sector financiero, esta situación ha generado una conciencia de la importancia de este nicho de mercado y esto los ha llevado a utilizar nuevas técnicas y herramientas de análisis en distintos ámbitos, con el fin de llevar a cabo una evaluación más precisa de riesgo asociado a cada cliente.

Con ello, se pretende identificar las acciones más efectivas de cobranza y re direccionar los esfuerzos hacia una mayor recuperación de cartera. Estas iniciativas han llevado a las entidades financieras a bajar sus costos de operación y mejorar su servicio al cliente. Según Cobranza de Cartera Vencida (2016), el problema de cartera vencida se genera principalmente cuando se realiza ofrecimiento de crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, es claro que existe un riesgo externo a la capacidad de la entidad financiera para fijar sus políticas de crédito y cobranza pues existen condiciones circunstanciales y particulares de cada cliente que dan como resultado el ingreso en mora del crédito. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito puede representar en términos de costos, es una política necesaria que estimula las ventas y logra el crecimiento en el otorgamiento de créditos en el mediano y largo plazo con el cliente.

El proceso de recuperación de cartera es la herramienta eficaz que permite recobrar el capital e intereses pendientes por pago del sector con índice de morosidad, faculta al área de riesgos para evaluar los puntos débiles del ciclo crediticio y de provisión e identifica de manera eficaz y anticipada los clientes con estado de mora continua y pretende evitar una pérdida total de misma (cartera en castigo). (Deloitte, 2015)

Por consiguiente la incursión de los Nativos Digitales ha generado cambios en el concepto de cobro en el call center. Los históricos de datos de clientes cada vez son más dinámicos y cambiantes, ahora la posibilidad de cambiar números telefónicos, dirección

laboral/residencial y demás datos de localización es un proceso sencillo y ágil; el factor cultural influye directamente en la creación de tácticas eficaces para no sólo la ubicación, sino la persuasión del usuario. Con la facilidad tecnológica el cliente es más hábil en temas financieros, es conocedor de sus derechos y deberes y solicita expresamente a las entidades la complacencia de sus necesidades. Por esta razón, el histórico de contacto de hace 5 años ya no es un referente confiable para tener un estrategia de direccionamiento ni tampoco la seguridad de obtener respuesta positiva de parte del cliente en caso de su exitosa localización.

Los clientes incursionan en su vida crediticia con nuevos modelos de pensamiento y por ende exigiendo un proceso diferente de cobro, en consecuencia, la localización se convierte en uno de los principales pilares de la gestión de cobranzas y uno de los más costosos, ya que, en ocasiones debe ser contratado con empresas externas. Aunque el Banco Davivienda continua enfocando sus esfuerzos en crear nuevas estrategias para los clientes morosos, estas en muchas ocasiones no son de conocimiento de los clientes por que no se logra su ubicación en días, meses o años.

Por estas nuevas circunstancias culturales la operación principal en Promociones y Cobranzas Beta se ha enfocada en el call center de cobranzas encargado de realizar el proceso de recuperación de cartera de Banco Davivienda así:

Tabla 1

Recuperación de cartera Call Center Promociones y Cobranzas Beta

Estancias de Mora	Canales de gestión de cobranzas
<ul style="list-style-type: none"> • Cartera al día o cobro preventivo • Cobro administrativo mora de 30 a 60 días • Cobro pre jurídico establecido con moras superiores a 60 días y máximo hasta 120 días. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcador predictivo: Sistema automático de marcación en el cual se prioriza a la lista de números de mayor contacto con el cliente y garantiza un eficaz barrido de cartera. • Marcación Manual: Cada asesor de cobranzas tiene asignado un segmento de cartera por rango y cartera. Se realiza una

marcación personalizada por cliente tomando como prioridad números celulares.

- **SMS:** Mensajes a celular informando estado de productos
 - **Correo electrónico:** Envío de estados de cuenta y notificación de pago inmediato a través de email
 - **IVR:** Software capaz de recibir una comunicación telefónica entrante e interactuar con la persona a través de grabaciones de voz y el uso de opciones de teclado hasta llegar al contacto con un asesor de cobranzas
 - **Visita domiciliaria o laboral:** Visita enfocada a generar una comunicación escrita al cliente informando la importancia de pago.
-

Fuente: Promociones y Cobranzas Beta

Problemáticas de recuperación de cartera en Promociones y Cobranzas Beta

Para identificar las principales problemáticas en la gestión de cobranzas se tomó una muestra de 20 asesores de cobranzas del call center *Promociones y Cobranzas Beta* donde se evidenciaron los siguientes puntos a mejorar:

- Ubicación y localización de clientes en mora: el cambio de líneas fijas a líneas móviles y la facilidad que actualmente dan los operadores móviles para cambios de línea telefónica ha traído consigo la dificultad en localización de clientes, uno de los principales obstáculos ya sea por cambios de línea, por la cantidad de llamadas recibidas, por una o varias entidades de cobro o por el insuficiente nivel de actualización de datos.
- Escasa disposición de tiempo de clientes para atender llamadas o evasión de llamadas: múltiples compromisos laborales y personales de los clientes han traído consigo el bajo nivel de atención al call center de cobranzas, por medios telefónicos por considerarlo un proceso engorroso y demorado; en muchas ocasiones se rechazan las llamadas provenientes de los números del banco o en muchos casos se apaga el celular para evitar nuevas llamadas

- Clientes en el exterior: la comunicación con clientes en el exterior se convierte en un proceso complejo para los asesores de cobranzas; generalmente los clientes cuentan con nuevos números telefónicos, y su ubicación requiere adicionalmente marcación con indicativos por zonas y países esto conlleva a costos más elevados para la empresa.

Estudio de preferencia de Nativos Digitales en relación al uso de herramientas virtuales de servicios financieros focalizados en cartera y cobranzas

Para conocer el contexto de los *Nativos Digitales* y la aceptación de nuevas herramientas virtuales enfocadas a la gestión de cobranzas y recuperación de cartera se llevó a cabo una encuesta a 30 *Nativos Digitales* en edades entre los 16 a 36 años que utilizan servicios financieros y enfocado a las necesidades que ellos actualmente requieren de sus entidades financieras. Dentro de las principales características de los *Nativos Digitales* se destaca el uso de internet en su vida cotidiana, un 77% afirmó que todos los días utiliza el servicio de internet y un 13% lo utiliza mínimo 5 veces por semana, ya sea en planes contratados en su celular o en sus hogares; esta tendencia reafirma la importancia de estar conectados a diario para realizar cualquier actividad. Así mismo dentro de las herramientas tecnológicas más importantes en la vida cotidiana de los *Nativos Digitales* se destacan el celular con una preferencia del 50% de los encuestados, seguido del computador con un 33.3% y la tablet con un 16.7%. Afirmando que la interfaz de los “smartphones” hoy en día les permite tener las cualidades de computador y tablet en cualquier lugar y de manera sencilla.

A la pregunta “a través de cuál de los siguientes medios le gustaría que su entidad financiera informara el pago o le recordara el pago de sus productos o productos vencidos” (ver figura 2). Un 43.3% afirmó que preferiría un medio como chat o aplicación de mensajería instantánea aseverando que sus mayores beneficios son: facilidad de acceso, no afectación a sus

actividades diarias, uso de celular a diario, para resolver dudas con un asesor en línea, por seguridad al tener soporte, que puede imprimir o enviar al correo electrónico y privacidad. En segundo lugar de preferencia por los *Nativos Digitales* se destaca los mensajes a correo electrónico con un 26.7 % que asegura que entre los beneficios a resaltar esta la seguridad y confidencialidad de información, y por la facilidad de ingreso en el transcurso del día; y muchos afirman tienen configurado este correo en sus teléfonos móviles para actualización inmediata. Un porcentaje inferior el 23% de los encuestados prefiere el envío de mensajes de texto por su verificación en cualquier momento del día, pues este genera un recordatorio de pago oportuno permitiendo al cliente comunicarse con el banco cuando cuente con disponibilidad de tiempo si tiene dudas sobre sus productos.

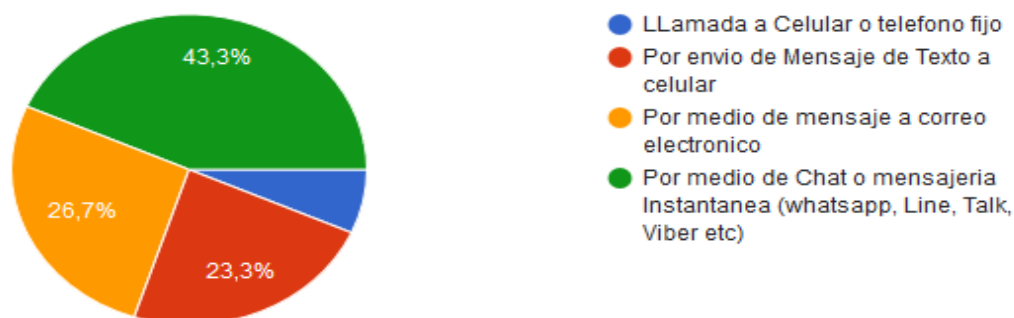


Figura 2:

¿De los siguientes medios cual le gustaría para tener asesoramiento sobre el estado de sus productos financieros? (ver figura 3) un 48.3% afirmo preferir un chat de asesoramiento en cobranzas ya que permite una interacción en línea, asesoramiento en estado de cartera y conocimiento de estrategias de cartera para el arreglo integral de sus productos de crédito, en segundo lugar el 44.8% afirma que una aplicación de cobranzas le permitiría conocer el estado de sus productos, las diferentes alternativas para un acuerdo de pago y sus fechas máximas de

pago, y el 6.9% prefiere las llamadas a celular y/o teléfono fijo considerándolo un servicio más personalizado y enfocado a aclarar sus dudas o diferentes alternativas de pago.

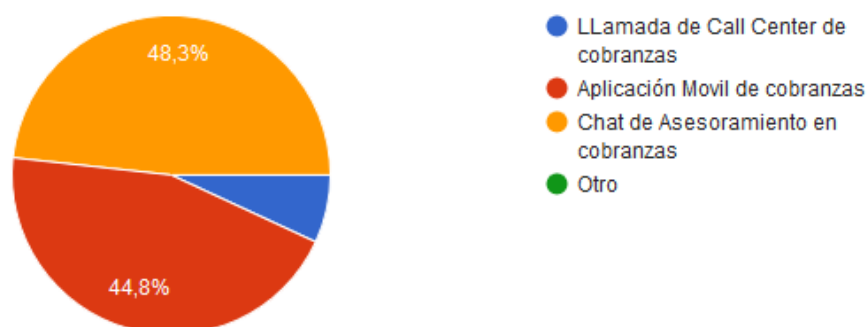


Figura 3

Se solicitó a los encuestados una calificación sobre los actuales modelos de cobranzas: 20% de los encuestados lo calificó como malo, debido al trato y acoso telefónico, un 53.3% como regular debido a las continuas llamadas y presión de los asesores de cobro, interrupción en sus labores diarias, y la cantidad de llamadas recibidas y un 20% lo calificó como bueno asegurando que encuentran asesoramiento para solucionar sus inconvenientes financieras y opciones de pago. por último el 93.3% del total de los encuestados aseguro (Ver figura 4), le gustaría contar con un modelo de gestión de cobranzas diferente, que se adapte a los requerimientos tecnológicos y disponibilidad de tiempo actual y un 6.7% no considera necesario un cambio en el servicio asegurando que no han tenido inconvenientes con el mismo.

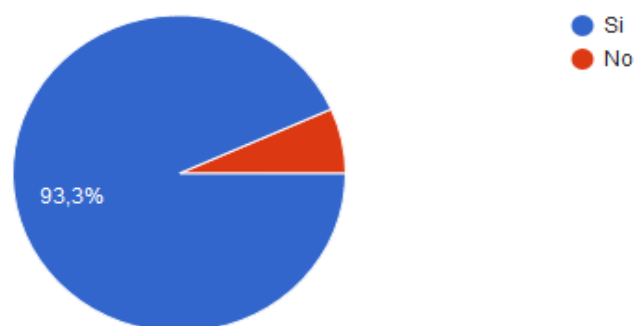


Figura 4

Esta evaluación es un espejo de la realidad que enfrentan los usuarios ante la gestión de cobranzas, esta recolección de datos que el servicio está al límite de la exigencia y se espera que por tanto la entidad tome las medidas necesarias para hacer más efectivo y cómodo el trámite de normalización de sus obligaciones.

Por lo mismo, es obligación ética y operativa de las entidades, tomar acción inmediata sobre el proceso evolutivo que requiere la promesa de servicio incluso dentro del área de cobranzas. De hecho, es la manera efectiva de darle un giro determinante a la recuperación de activos mostrando una cara positiva y diferente al cliente, por adaptarse a su medio de comunicación actual de manera cómoda, prudente y práctica.

Propuesta de banca electrónica que solucione las problemáticas de recuperación de cartera en el contexto de los Nativos Digitales.

En miras a las necesidades y problemáticas evidenciadas en la encuesta *“preferencia de Nativos Digitales en relación al uso de herramientas virtuales de servicios financieros focalizados en cartera y cobranzas”* se presenta una propuesta de estrategias que permita atraer y fomentar el contacto entre los *nativos digitales* y las entidades financieras, con relación a la

nivelación de sus productos financieros, proponiendo medios de comunicación amigables, innovadores y confiables, acordes a las necesidades actuales en la gestión de cobranzas.

Tabla 2

Propuesta de herramientas virtuales para recuperación de cartera

Problemática	Herramienta Virtual	Funcionalidades	Beneficios
Ubicación y localización de clientes en mora	Página Web de cobranzas y cartera: servicio de Internet que permite mantener informados a sus clientes sobre sus pagos y el estado de sus facturas, automatizando el proceso de atención y evitando llamadas improductivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Información del estado de facturas pago mínimo, saldo en mora. • Chat de cobranzas • Información de cobranzas, preguntas frecuentes. • Actualización de datos. • Solicitudes especiales, quejas o reclamos. • Solicitud de llamada para asesoramiento en arreglo de cartera. • Generar un acuerdo de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad al evitar llamadas recurrentes por información de pagos. • Mejor servicio a clientes al brindarles información oportuna y precisa, canales web alternativos de consulta, respuesta a sus comentarios y eventuales reclamos.
Clientes en el exterior	Chat de Cobranzas: enfocado a la gestión de cobranzas permitiendo un contacto con clientes quienes opten por una atención por medio virtual evitando llamadas	<ul style="list-style-type: none"> • Información de estado de cartera en tiempo real • Asesoramiento por parte de un agente de cobranzas • Actualización de datos • Elección de medio de comunicación con el cliente • Gestión y seguimiento de compromisos de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente interesado en buscar acuerdo de pago • Mejora en comunicación y servicio al cliente • Disminución de número de llamadas a cliente • Disposición de tiempo de cliente • Reducción de costo de llamadas nacionales e internacionales
Escasa disposición de tiempo de clientes para atender llamadas o evasión de llamadas	Aplicación Móvil:	<ul style="list-style-type: none"> • Información del estado de facturas pago mínimo, saldo en mora. • Chat de cobranzas • Actualización de datos. • Solicitudes especiales, quejas o reclamos. • Solicitud de llamada para asesoramiento en arreglo de cartera. • Generar un acuerdo de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente interesado en buscar acuerdo de pago • Disposición de tiempo de cliente • Reducción de costo de llamadas nacionales e internacionales

Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta pretende aclarar el panorama sobre las diversas dificultades que presenta la actual labor de cobranzas, permitiéndole a la entidad aplicar una alternativa efectiva de contacto con el cliente, satisfaciendo su necesidad, indagando sobre su problemática y ofreciendo una alternativa eficaz de normalización.

La comunicación y los canales sobre los cuales se darán a conocer las alternativas de pago deben estar al nivel máximo de desarrollo y atención al cliente siendo esta herramienta de persuasión en la gestión de cobros, fresca y llamativa aun estando el cliente en una situación difícil.

El seguimiento y evaluación permanente de la propuesta generará conciencia en los colaboradores y permitirá acciones emprendedoras desde los puestos medios, para que la labor sea también cómoda para ellos. La efectividad del prospecto está en la medida que tanto entidad como usuario estén complacidos con lo que reciben y ofrecen.

Con la moción, la entidad innova en el proceso de inmersión a la situación del cliente y el motivo por el cual ingresa al índice moratorio, de manera que este resultado permitirá generar una base y estadística de riesgo, con la cual se podrá generar acciones preventivas, correctivas y de puesta inmediata.

Conclusiones

Luego de la investigación presentada, es posible concluir que existe un vacío en el desarrollo de técnicas de recuperación de cartera vencida, debido a dos factores principales:

El primero es resultado de la transformación del uso de los medios de comunicación y en consecuencia, la manera de llegar a los clientes potenciales. Por otro lado al comparar las herramientas con las cuales se ejerce la tarea de recuperación, se evidencia un estancamiento en la estructura del dialogo y acercamiento al cliente, pasando aún sin intención inmediata, sobre su contratiempo en la necesidad expresa de recobrar las cantidades adeudadas.

No hay que olvidar que el principal objetivo de la entidad es la complacencia absoluta del cliente entendiendo que ahora las necesidades cambian, es vital que se genere un proceso de versatilidad llevando al mercado, mecanismos funcionales que le permitan al Nativo Digital ser experto en solucionar sus inquietudes utilizando herramientas inmediatas y que lleven a la entidad a una plenitud integral de resultados.

En ese sentido, un sistema de recuperación de cartera aplicado a la empresa Promociones y Cobranzas Beta, basado en la implementación de banca electrónica, con relación a los *nativos digitales* bancarizados, permitiría aumentar el contacto con el cliente, lo que se traduce en una disminución de los índices de cartera en mora, y en una mayor probabilidad de localización y aceptación del proceso de cobro, apreciando un aumento en la calidad del servicio y un asesoramiento permanente para la nivelación de productos financieros.

Recomendaciones

Una gestión de cobranza efectiva debe ser un tema obligatorio para todo el personal de una entidad financiera, pues el objetivo es lograr una manera eficaz de gestionar los cobros. La apertura de mercados (target), la agresiva competencia de nuevas entidades que financian el portafolio, Internet y el avance tecnológico que estamos viviendo, han llevado a los empresarios a vivir un nuevo entorno de negociación basados en riesgos latentes que requieren de un profesional en el tema de cobranzas, personal capacitado y leal que integre toda la labor.

Una de las premisas más importantes es la actitud frente a la gestión que se realiza, porque es importante llevar a cabo una gestión de cobro con una actitud positiva no sólo frente al cliente sino también frente a la entidad, esto referente a los agentes, asesores o ejecutivos encargados.

Operacionalmente, el eficiente conocimiento del ciclo de cartera, del comportamiento que el cliente desarrolla y su capacidad de responder a la obligación financiera; potencializa la posibilidad de hacer efectiva una normalización y ajustar los pagos cíclicos a los ingresos actuales del cliente potencial.

Entender y asumir la percepción del cliente, influye en la manera cómo puede el área de Cobranzas llevar a cabo una gestión, conociendo el motivo de la morosidad y llevando la labor personalizada a un foco de satisfacción del cliente aún en esta condición desfavorable, hacerle ver al Nativo Digital que la entidad está a su favor y se transforma para él y por él incluyendo su plataforma tecnológica.

Bibliografía

- Amezquita, C. R. (2012). *Repositorio Universidad de la Salle*. Recuperado el enero 2015 de 1, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/1803/T82.07%20R824c.pdf?sequence=1>
- Ancajima, E. M. (2009). *Servicios de contact center basados en offshore outsourcing*. Lima: Esan.
- Banco Mundial. (2013). *Capacidades financieras en Colombia: resultados de la encuesta nacional sobre comportamientos, actitudes y conocimientos financieros*. Washington, DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Cable News Network. (25 de Enero de 2013). *CNN en Español*. Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de <http://cnnespanol.cnn.com/2013/01/25/nativos-digitales-quienes-son-y-que-significa/>
- Chou, C. y. (2000). *A guide to the internet revolution in banking*. Information Systems Management.
- Cobranza de Cartera Vencida. (2016). *Cartera Vencida*. Recuperado el 12 de 03 de 2016, de http://www.carteravencida.com/la_cartera_vencida.html
- Davivienda. (2016). *Portal Davivienda*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de www.Davivienda.com
- Definición ABC. (15 de Marzo de 2016). *Definición ABC*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://www.definicionabc.com/tecnologia/chat.php>
- Deloitte. (2012). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis. Punto de vista sobre las practias para eficientar la labor de cobranza de las instituciones financieras*. Recuperado el 11 de 01 de 2016, de Deloitte: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx\(es-mx\)Cobranza_recuperacion_2012.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx(es-mx)Cobranza_recuperacion_2012.pdf)
- Deloitte. (2014). *Tendencias Globales del capital humano*. Deloitte University press.
- Deloitte. (2015). *Encuesta Deloitte 2015*. Deloitte.
- Dominguez, P. R. (2007). *Manual de analisis financiero*.
- Egaña, J., & Almadoz, A. (2000). *La integración y desarrollo de la banca electronica en las entidades financieras*.
- Facturo.mx. (2015). *Porque las nuevas generaciones están diciendo adiós a la banca tradicional*. Mexico: Facturo.mx.

- Forbes. (2016). Los 4 productos que más compran los millennials. *Forbes Mexico*, 16-18.
- Gobat, J. (2012). Que son los Bancos. *Finanzas y Desarrollo*, 38.
- Hernandez, M. (1998). *El comercio electrónico y la seguridad en las transacciones: convergencias de intereses entre entidades financieras y empresas de distribución comercial*. XIV Congreso de Estudios Vascos:Sociedad de la Información,.
- Hola. (2005). Banca Electrónica para empresas. *Proyecto Hola orientación*, 1-2.
- Mary Meeker. (2014). *Internet Trends 2014-Code Conference*. California: KPCB.
- Mendez, C. A. (2006). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogota: Editorial Nomos s.a.
- Ministerio de las TIC. (2013). *Informe Sectorial de la Industria de Software y Servicios Asociados de*. Bogotá: MINTIC.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones. (2014). De Baby Boomers a millennials, la necesaria evolución de las estructuras sociales. *Revista del Tecnológico de Monterrey*, 3.
- Molano, A. (2014). Generaciones digitales: entre épocas y tecnologías. *Colombia Digital*.
- Nuxiba. (2012). *Nuxiba*. Recuperado el 25 de abril de 2016, de <http://www.nuxiba.com/articulos-de-interes/call-center-vs-contact-center.html>
- Organización iberoamericana de la juventud (OIJ). (2014). http://www.oij.org/es_ES. Recuperado el 17 de Enero de 2015, de http://www.oij.org/es_ES: http://www.oij.org/es_ES
- Paternina, F. D. (2011). Los Call Centers y su proyección en Colombia: Una aproximación. *Dictamen Libre*, 13-26.
- Pechuan, A. M. (2008). *El desarrollo de la banca electronica en España. un analisis comparativo entre entidades online tradicionales en España y Estados Unidos*. Valencia.
- Preve, L. A. (2008). El desafio de la rentabilidad. *Desde el Campus IAE*, 50.
- PTP. (2012). *Sector de tercerización de procesos de negocio*. PTP.
- Ratnasingham, P. (1998). *The importance of trust in electronic commerce*. Electronic Networking Applications and Policy.
- Romero, & Garcia. (2004). *La expansión de la banca on line en España*. España: Información Comercial Española. Revista de Economía.
- Rubí, A. G. (2014). 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores. *Forbes*.

- Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la investigación. En R. H. Sampieri, *Metodología de la investigación*. Bogotá: El Comercio S.A.
- Scratch. (2013). *The Millennial disruption index*. U.S: Viacom Media Networks.
- Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico. (2002). *Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico*. España: Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.
- Tecnocom. (2014). *Informe medios de pago*. Tecnocom.
- Telefonica & Financial Times. (2013). *Financial Times*. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de <http://www.ft.com/home/us>
- Universidad Politecnica de Madrid. (2005). *Tecnologías y servicios para la sociedad de la información*. Madrid: UPC.
- Vertice . (2012). Haciendo Marketing para los millennials. *El vertice de las marcas*, 1-2.