

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
ESCUELA DE POSGRADO**



**ESTRATEGIAS INNOVADORAS EN EL SERVICIO DE
COBRANZA DE LA EMPRESA RJ ABOGADOS EIRL EN
LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES
MOROSOS.**

**TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN CON
MENCIÓN EN FINANZAS**

AUTORA:

Br. MARÍA SOLEDAD RODRIGUEZ CASTILLO

ASESOR:

Dr. LORENZO EDUARDO MATOS DEZA

Nº de registro...

Trujillo – Perú, diciembre 2016

DEDICATORIA

A Dios Jehová porque sin él, no soy nada.

A Homero mi esposo, mi compañero de toda la vida, que me motiva a seguir soñando y me ayudó en este trabajo.

A Carlos y Juan mis hijos, mis mejores amigos, que me acompañaron y ayudaron en el desarrollo de este estudio.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor y amigo Lorenzo Matos, por sus invaluable consejos en el desarrollo de esta tesis.

A mi hermano Joaquín y mis sobrinas Sonia y Diana, por su buen sentido del humor y desinteresada colaboración en este trabajo.

A mi amiga Anila, coordinadores y agentes call de la empresa RJ ABOGADOS por su disposición para con la información y capacitaciones.

A Modesta y Felipe, mis queridos padres por la paciencia que tuvieron para escuchar mis pláticas sobre este tema.

RESUMEN

En el problema de estudio nos interrogamos ¿En qué medida el empleo de estrategias innovadoras en el servicio de cobranza de la empresa RJ ABOGADOS E. I R.L en la ciudad de Trujillo, permite la mejor recuperación de clientes morosos de cartera pesada? Con este propósito se discutieron los objetivos y al final se comparó el sistema de cobranza de la empresa, con el nuevo modelo propuesto que incluían estrategias innovadoras del “*buen trato como persona*” y de “*concertación para la promesa de pago*”. El estudio se realizó sobre una población de 03 agentes call full time de la cartera Recovery Interbank. El diseño fue Explicativo-pre experimental de grupo único pre test y pos test. Para recoger la información se utilizaron como instrumentos, dos listas de cotejo para evaluar el uso del speech y la comunicación durante la cobranza. Se capacitó a los agentes call en el uso del nuevo speech, se hizo un seguimiento y una evaluación final. Además, un speech argumentario donde se incorporaron las estrategias innovadoras. Los resultados reflejaron un regular uso del speech argumentario durante la recaudación establecido por la empresa, siendo estas estrategias eficaces en la recuperación de cobranza. Al aplicar las estrategias innovadoras, los agentes call fortalecieron sus debilidades en el uso del speech y comunicación, incrementando el recupero de cobranza en un promedio mensual de 134.35%, así como el número de clientes recuperados en promedio de 83, se incrementó al final a 243 clientes. Concluyendo con la confirmación de la validez de nuestra hipótesis que arrojó un valor $p < 0.05$.

Palabras Claves; estrategias innovadoras, servicio de cobranza, cliente moroso, recuperación significativa, cartera pesada

ABSTRACT

In the main problem of study, we wonder; What extent the use of innovative strategies in the money collection service of RJ ABOGADOS E.I.R.L company in Trujillo city, allows a significant recovery of heavy portfolio slow payers? With this purpose the objectives were discussed and at the end the billing system of the company was compared with the new proposed model that included innovative strategies about “*the good behavior as a person*” and also about “*the concertation for payment agreement*”. The research was made over a population of three (3) full time call center agents of the Interbank Recovery portfolio. The design was Explanatory-pre experimental of a unique group pre test and post test. To gather the information, two checklists were used as instruments to evaluate the use of speech and communication during the money collection. In addition to an argumentative speech where innovative strategies were incorporated. The results reflected a regular use of the argumentative speech during the collection set by the company, being effective these strategies in the recovery of collection. When the innovative strategies were applied, the call center agents strengthened their weaknesses in the use of the speech and communication, increasing the recovery of money collection in a monthly average of 134.35% as well as the number of recovered costumers on average from 83 to 243 costumers finally. Concluding with the confirmation of validity of our hypothesis that yielded a value of $p < 0.05$.

Key words: Innovative strategies, money collection service, slow payers, significant recovery, heavy portfolio.

INDICE

	Pág.
CONTRAPORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INDICE.....	vi
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE GRAFICOS.....	x
I. INTRODUCCION.....	1
1.1 Antecedentes y justificación del problema.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Justificar el estudio.....	2
1.2 Delimitación del problema.....	2
1.3 Enunciado del problema.....	5
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	6
1.5 Hipótesis.....	6
1.5.1 Definición de las variables.....	6
II. MARCO TEORICO.....	7
2.1 Fundamento teórico.....	7
2.2 Estrategias innovadoras en el servicio de cobranza.....	10
2.3 El Speech.....	11
2.3.1 Speech actual.....	11
2.3.2 Speech eficiente.....	11
2.3.3 Speech propuesto.....	12
2.4 El servicio que brindan las empresas de cobranza actualmente.....	12
2.5 El servicio de cobranza que brinda actualmente RJ ABOGADOS.....	13
2.5.1 El compromiso de servicio.....	13
2.5.2 Misión.....	13

2.5.3	Objetivos estratégicos.....	13
2.5.4	Ventajas diferenciales respecto a la competencia	14
2.5.5	Estrategias de cobranza usadas.....	14
2.5.6	Procedimiento de cobranza RJ ABOGADOS	15
III.	MATERIAL Y METODOS	18
3.1	Material	18
3.1.1	Población.....	18
3.1.2	Muestra.....	18
3.1.3	Unidad de análisis	18
3.2	Método.....	18
3.2.1	Tipo de estudio	18
3.2.2	Diseño de investigación.....	18
3.2.3	Variables y operativización de variables.....	19
3.2.4	Instrumentos de recolección de datos.....	19
3.2.5	Procedimiento y análisis estadístico de datos.....	22
IV.	RESULTADOS	23
4.1	Objetivo 1	23
4.1.1	Resultados evaluación speech llamada telefónica-call center de la empresa RJ ABOGADOS antes de aplicar estrategias innovadoras.....	24
4.1.2	Evaluación al agente durante la comunicación antes de aplicar estrategias innovadoras.....	25
4.1.3	Montos de recaudación enero-febrero 2016 aplicando estrategias usadas por RJ ABOGADOS.....	28
4.2	Objetivo 2	29
4.2.1	Programa de capacitación agentes call center ASESCOM RJ ABOGADOS.....	29
4.2.2	Speech argumentario	30
4.3	Objetivo 3	31
4.3.1	Evaluación de la eficiencia del agente call en el uso del speech después de usar estrategias innovadoras.....	32
4.3.2	Evaluación al agente durante la comunicación después de usar	

estrategias innovadoras.....	33
4.3.3 Montos de recaudación marzo-mayo 2016 después de aplicar estrategias innovadoras.....	35
4.4 Objetivo 4	37
4.4.1 Comparación de montos de recaudación de cobranza antes y después de usar estrategias innovadoras	39
4.4.2 Comparación de fortalezas y debilidades pre estrategias innovadoras y post aplicación estrategias innovadoras	40
V. DISCUSIÓN	44
VI. PROPUESTA.....	49
VII.CONCLUSIONES	58
VIII. RECOMENDACIONES	59
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
X. ANEXOS	63
Anexo 1. Resumen porcentaje de recuperación de cobranza Cartera Recovery por las empresas de cobranza	
Anexo 2. Instrumento-Lista de cotejo evaluación uso speech de cobranza	
Anexo 3. Instrumento- Lista de cotejo evaluación de comunicación con el deudor	
Anexo 4. Programa de capacitaciones agente call center	
Anexo 5. Prueba de validación de hipótesis	
Anexo 6. Variables y operativización de variables	
Anexo 7. Validación de speech argumentario por juicio de expertos	

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla III-1. Lista de cotejo evaluación uso speech de cobranza	19
Tabla III-2. Lista de cotejo evaluación de comunicación con el deudor.....	20
Tabla III-3. Instrumentos de evaluación y speech argumentario	21
Tabla IV-1. Resultado al agente con speech de cobranza	24
Tabla IV-2. Resultado evaluación comunicación con el deudor.....	25
Tabla IV-3. Montos de recaudación aplicando estrategia de RJ ABOGADOS	28
Tabla IV-4. Programa capacitaciones agentes CALL CENTER	30
Tabla IV-5. Evaluación del uso del speech con estrategias innovadoras.....	32
Tabla IV-6. Evaluación de comunicación al aplicar estrategias innovadoras	33
Tabla IV-7. Montos de recaudación después de aplicar las estrategias innovadoras	35
Tabla IV-8.1 Comparación de cobranza antes y después de aplicar las estrategias innovadoras.....	37
Tabla IV-8.2 Número de clientes morosos y montos de recaudación antes y después de aplicar estrategias innovadoras.....	38
Tabla IV-9. Resumen evaluación agente call antes de aplicar las estrategias innovadoras	40
Tabla IV-10. Resumen FODA antes de aplicar estrategias innovadoras	41
Tabla IV-11. Resumen evaluación agente call después de aplicar estrategias innovadoras.....	42
Tabla IV-12. Resumen FODA después de aplicar estrategias innovadoras.	43

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 2-1. Procedimiento de cobranza tradicional.....	16
Grafico 4-1. Conclusiones evaluación agentes del centro call de sede Av. Larco Full Time.....	27
Grafico 4-2. Ranking trabajadores 2016	28
Grafico 4-3. Conclusiones agentes call después de aplicar las estrategias innovadoras	34
Grafico 4-4. Comparación antes y después de aplicar las estrategias innovadoras	36
Grafico 4-5. Comparación de recuperación antes y después de las estrategias innovadoras	39
Grafico 6-1. Procedimiento de cobranza propuesto	50

I. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes y Justificación del Problema

1.1.1 Antecedentes

En la tesis del autor Collave Salas, con el tema Incidencia de la gestión de relación con el cliente - CRM –para reducir la morosidad de los créditos en la empresa Reencauchadora del Norte SAC-Trujillo en el año 2010, donde establece las siguientes conclusiones:

“La gestión de la relación con el cliente CRM incide positivamente en la reducción de morosidad en la empresa Reencauchadora del Norte SAC Trujillo, sustentada con la prueba de T de student donde $t_o = 4.452 > t_{2.776}$. Ha quedado confirmada dado que la aplicación y la gestión de la relación con el cliente- CRM en la empresa Reencauchadora denotan una evidente mejora en el nivel de morosidad y la fidelización de sus clientes en la empresa. Que la implementación de la gestión de la relación con el cliente es económicamente factible, como se demostró a través del VAN, ROE y ROA.”

En este trabajo se indica que cuando existe una buena gestión de relación con el cliente está confirmado la necesidad del uso de la estrategia del buen trato como persona, que fue incluido en nuestro speech argumentario.

Así también la tesis del autor Corvera Urtecho con el título Reducción de la morosidad en entidad financiera de Trujillo a través de la implementación de un área especializada con adecuados niveles de empowerment. Trujillo año 2010. Concluyendo:

“Los cambios efectuados por la entidad financiera en el proceso crediticio y la implementación de un área de cobranza especializada, permitieron la reducción del índice de morosidad a nivel nacional de 15.5% al 0.8% en el periodo comprendido entre 1998 y 2008, es decir de una cartera pesada de US \$702 MM se ha disminuido a US \$ 104MM”.

El autor sugiere que, con la creación de un área especializada de cobranza, se va a reducir la morosidad. Esta afirmación es válida pero incompleta porque a los agentes call se les debe capacitar en la manera como deben ejecutar la cobranza, que es lo que nos propusimos en el trabajo.

1.1.2 Justificar el estudio

El presente estudio se realiza porque en la actualidad existe la presencia de morosos de cartera pesada del banco Interbank, la cual es gestionada por la empresa en estudio RJ ABOGADOS. El presente trabajo beneficia a la empresa al obtener recuperación rápida de clientes de cartera morosa y para probar la eficiencia de las nuevas estrategias propuestas.

El interés científico de esta investigación se basa en la importancia de diagnosticar como influenciar en el estado emocional del cliente en mora a través de las estrategias propuestas utilizando un speech argumentario de cobranza para que asuma una conducta determinada que es el pagar.

Finalmente, estos resultados serán referentes de consulta local, regional y nacional para empresas call center de ventas y cobranza, entidades financieras para su recuperación de cobranza y otros investigadores en el área de administración, finanzas, marketing, derecho.

1.2. Delimitación del problema

La empresa como lo define Wikipedia (2010) es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. Así también tenemos una definición de uso común en círculos comerciales, como la propuesta por J.M Rosenberg (p.161) indica: “la empresa es una organización de la producción en la que el negocio pertenece y es administrado por personas que asumen riesgos y están motivadas por el deseo de conseguir beneficios”.

Esto significa, que, si bien toda empresa está orientada a mejorar su rentabilidad y el valor de las acciones en el mercado, enfrenta factores de

riesgo que tiene que afrontar en el tiempo. La Real Academia de la Lengua define “Riesgo” desde un punto de vista económico como la probabilidad de sufrir pérdidas o volatilidad de los resultados. Es decir, (Arbey, 2008) “el riesgo está asociado a la incertidumbre, el riesgo es consustancial a la actividad financiera. No hay rentabilidad sin riesgo” Uno de los mayores riesgos de la empresa es la concesión de crédito. “El crédito tiene aceptación limitada a causa de los elementos de riesgo y tiempo involucrado y junto con estos dos elementos se encuentra el factor natural o circunstancial, pero desafortunado de la falta de pago por circunstancias difíciles para el deudor por situaciones no previstas (factor no controlado)”, al cual se lo denomina “moroso”. (Creditos y Cobranzas dinero, 2010).

Wikipedia (2010) define *moroso* a la persona física o jurídica que está legalmente reconocido como deudor, en el ámbito bancario peruano se suele aplicar a partir del tercer recibo impago.

“Para ser reconocido legalmente como moroso, debe obrar en poder de ambas partes un documento legalmente reconocido donde el deudor esté obligado a efectuar dichos pagos, por ejemplo: contratos de créditos, contratos de tarjetas de crédito, contratos de servicios telefónicos, escrituras hipotecarias y escrituras de crédito con garantías hipotecarias, letras de cambio, cheques o pagarés impagados. De no existir dicho documento la deuda no existe legalmente y no se puede proceder contra el/la deudor/a”. (Wikipedia, 2014)

Por otro lado, un cliente se convierte en moroso por diferentes razones: infortunios y problemas económicos, mala atención por parte de sus acreedores, falta de información sobre vencimientos y tasas, o no acostumbran a ser ordenados en sus pagos.

“Los morosos suelen incluirse en ficheros automatizados para apoyar la toma de decisiones en el ámbito financiero y crediticio, estos ficheros pueden pertenecer a asociaciones bancarias, financieras o empresas privadas. Las entidades consultan el fichero cuando una persona va a pedir un crédito, o una financiación, o cualquier otra operación que entrañe un riesgo económico, para comprobar si la persona que lo solicita

está al corriente en operaciones similares con otras entidades. Es, por tanto, un mecanismo de información. Como consecuencia de ello, puede traerles varios y graves problemas como la falta de aceptación de los bancos a la hora de fraccionar pagos o solicitar créditos o aplazamientos debido al riesgo que ello supone. También a la hora de contratar servicios de empresas de telefonía móvil”. (Wikipedia, 2014).

Es así que aparece la gestión de cobranza morosa, donde las empresas tienen que “administrar la cobranza realizando un proceso integral, las cuentas por cobrar van perdiendo valor según el tiempo transcurrido de mora, es decir a mayor tiempo menor es la posibilidad de recuperación”. (Coello & Guevara, 2012)

En la ciudad de Trujillo existen empresas como las de telefonía móvil: Telefónica, Claro, Nextel, así como entidades financieras que cuentan con grandes carteras de cobranza atrasada, ocasionada generalmente por malas gestiones de cobranza y mala atención al cliente a la que denominan : la *cobranza en mora* que se refiere a la gestión de cobranza sobre cuentas consideradas no vigentes para la empresa (cartera difícil), es decir estas grandes empresas contratan a una empresa especializada para que se encargue de todas las gestiones de cobranza morosa, quienes convienen sus servicios, a través de negociaciones productivas y efectivas, bajo el asesoramiento jurídico especializado en el área.

Una de estas empresas reconocida como la más eficiente de las gestoras de cobranza en la ciudad de Trujillo es RJ ABOGADOS empresa con 18 años de experiencia dedicada exclusivamente a la cobranza masiva; que integra a una red de profesionales cuya filosofía de trabajo está en llegar a su meta, conciliando y negociando, utilizando como estrategias sistemas de cobranza tradicionales como llamadas telefónicas, envío de cartas de avisos de cobranza, cartas de cobranza coactiva , visitas a domicilio del deudor, clasificando a las carteras morosas por monto de pago y zona de domicilio.

Son sus principales clientes: Telefónica del Perú SAA., Telefónica Móviles SAC., Telefónica multimedia SAC, Banco Interbank, Banco Continental, Oriflame, ENOSA (Electro Nor Oeste S.A) teniendo cobertura a nivel nacional.

Para RJ ABOGADOS su preocupación constante es el tiempo de recuperación de cobranza morosa, ya que tiene como objetivo ideal obtener un retorno de ingresos de la cobranza morosa asumida del 100% promedio. Actualmente, enfrenta la presión de las entidades que le encargan la recuperación de su dinero, quienes le imponen porcentaje y tiempo de retorno, al presente la meta mínima asignada para RJ ABOGADOS es 80% de recuperación de la cobranza atrasada mensual.

Sin embargo, en este momento tiene una recuperación de cartera atrasada en un 50% (vencimientos en 45, 60, días) y cartera pesada en un 20% mensual (vencimientos en más de 90 días). Tampoco tiene un personal capacitado para hacer cobranza más efectiva, ni un modelo actualizado de cobranza. Este solo consta de cuatro pasos: cartera recibida, cobranza prejudicial, cobranza judicial y metas del cliente.

Esto está obligando a la empresa a buscar nuevas estrategias de recuperación, que ofrezca menos resistencia del cliente moroso para efectuar el pago. Estas estrategias tienen que descansar en la concepción del moroso como “persona”, y en base a un diálogo de “concertación”, más NO como un sujeto forajido. Por tal motivo, esto ha hecho que RJ ABOGADOS se plantee utilizar estrategias innovadoras en su calidad de servicio de cobranza.

La eficacia de estas nuevas estrategias de cobranza en la efectividad de la recuperación del dinero de los clientes morosos es lo que nos proponemos investigar.

1.3 Enunciado del problema

¿En qué medida el empleo de estrategias innovadoras en el servicio de cobranza de la empresa RJ ABOGADOS E.I.R. L en la ciudad de Trujillo, permite la mejor recuperación de clientes morosos?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Demostrar que el empleo de estrategias innovadoras en el servicio de cobranza de la empresa RJ ABOGADOS E.I.R.L en la ciudad de Trujillo, permite una recuperación significativa de clientes morosos de cartera pesada.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Evaluar la eficacia de las estrategias usadas por la empresa RJ ABOGADOS y el monto de recaudación antes de aplicar las estrategias innovadoras.
2. Aplicar a los agentes call el programa de estrategias innovadoras para la cobranza.
3. Evaluar la eficacia de las estrategias usadas por la empresa RJ ABOGADOS y el monto de recaudación después de aplicar las estrategias innovadoras.
4. Comparar la eficacia de recuperación de los montos de los clientes morosos con las estrategias innovadoras y las tradicionales.

1.5 Hipótesis

Hipótesis General

El empleo de estrategias innovadoras en el servicio de cobranza de la empresa RJ ABOGADOS E.I.R.L en la ciudad de Trujillo, permite una recuperación significativa de clientes morosos.

1.5.1 Definición de las Variables

Independiente: Empleo de estrategias innovadoras.

Dependiente: Recuperación significativa de clientes morosos.

(Ver anexo 6 operativización de variables)

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamento teórico

El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es un concepto de trabajo y una forma de hacer las cosas que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, en las diversas áreas de nuestra propia empresa, así lo define Lovelock (2002).

(Chauca & Marchan, 2010) consideran que los dos activos más importantes de una empresa son sus clientes y su equipo de trabajo, y sólo aquéllas que tengan personal competitivo, productos o servicios de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo, y perdurable en el mercado.

Así también Kotler (2002) define en forma más amplia incorporando el valor de las relaciones con los clientes, y se enfoca en el Marketing relacional definiéndolo como: el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores¹, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.

Para (Divanci, 2007) *el servicio de cobranza* que es el tema en estudio, es un proceso de negociación integral a través del cual se proporciona servicio al cliente. La empresa le vende una solución al cliente para resolver el problema que lo aqueja: Su deuda.

Entendiéndose por deuda a la obligación que alguien tiene de pagar o reintegrar algo a otra persona, generando una cuenta por pagar, que es cualquier importe adeudado como resultado de una compra de bienes o servicios en términos de crédito.

¹ (Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias, 2016)“Persona o entidad que recomienda el consumo o la compra de un determinado producto”.

El servicio de cobranza es una parte inherente a cualquier negocio que vende a crédito, y actualmente el servicio de *cobranza vigente* es la tercerización de la función de cobranza; es decir, que una empresa especializada en cobrar se encargue de estas gestiones ya sea de las ventas totales o parciales a crédito.

La cobranza es un proceso integral, las cuentas por cobrar van perdiendo valor según el tiempo transcurrido de mora, es decir a mayor tiempo menor es la posibilidad de recuperación, por tal motivo se tienen que plantear estrategias que permitan una adecuada y rápida recuperación del dinero.

Loiácono (2007), Gerente de Sistemas de la Agencia de Cobranzas Cashcollector, explicó que:

Las estrategias de cobranza se definen a partir de una adecuada segmentación de la cartera y el direccionamiento preciso de las acciones de cobranza con cada cliente o deudor.

Loiácono señaló también que cobrar es el objetivo, aunque debe verse dentro del proceso de atención al cliente, porque entre más claros sean los argumentos y exista un buen trato con el cliente, se va a lograr una cobranza efectiva, favoreciendo al mismo tiempo la lealtad del cliente.

La cobranza efectiva es aquella que deja al cliente satisfecho y logra la recuperación del adeudo, afirmó Loiácono.

Servicio de cobranza morosa, definida para (Victor & Gina, 2012) como “la práctica de la cobranza vencida que puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto”, o bien estar ejercida por una entidad especializada en cobranzas morosas, la cual haya sido contratada para este fin, las cuales muchas veces no practican un eficiente servicio, realizando su gestión de manera informal, sin una debida clasificación de deudores y deudas.

Bajo la concepción de la autora de la presente investigación coincide con lo que propone (Loiácono, 2007), que para llevar a cabo una mejor labor de cobranza es necesario segmentar la cartera de cobranza de

acuerdo a las características comunes de los clientes y/o las cuentas, por ejemplo: Fecha de mora, monto de capital, producto, ubicación geográfica y perfil del cliente, para que posteriormente se definan las estrategias y políticas de cobranza y los criterios de negociación adecuados.

La empresa RJ Abogados, segmenta su cartera solo por zonas geográficas, lo que no permite una recuperación de cobranza adecuada, ya que el agente call desconoce las características comunes del cliente y de sus cuentas.

Asimismo, la autora concuerda con (Chauca & Marchan, 2010) quienes proponen que, para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente, entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la empresa.

En este aspecto los agentes call de la empresa en estudio, reciben información corporativa de la empresa, es capacitado en el manejo de los equipos tecnológicos, sin embargo, no tienen un entrenamiento dirigido para recuperar la cobranza de manera adecuada y efectiva.

Características del servicio al cliente moroso

Al respecto (Lovelock, 2004) argumenta que entre las características del servicio al cliente; *el nivel de complejidad*, es una característica esencial del servicio de cobranza morosa. Un problema con estos servicios complejos, es que hay un mayor número de aspectos que pueden resultar mal, por consiguiente; estos servicios requieren un personal de contacto con el cliente que pueda proporcionar información y ayuda. Así mismo, Lovelock menciona otra de las características del servicio al cliente en el *grado de riesgo* por lo cual los gerentes deben comprender las consecuencias que tienen para los clientes las fallas en el servicio; en este caso resultará importante contar con personal de contacto con el cliente, individuos maduros y bien capacitados, que no sólo se comporten con calma y tacto cuando se enfrentan a clientes molestos (o difíciles) sino que también puedan trabajar para resolver el problema con la mayor rapidez

posible. Esta sencilla, pero en realidad muy descriptiva caracterización, nos servirá para secundar la posición teórica que adoptamos.

2.2 Estrategias innovadoras en el servicio de cobranza

Estrategias de marketing.(Kotler, 2013) , señala que las estrategias de marketing son las acciones a seguir para alcanzar un objetivo relacionado con el marketing. Es la lógica del marketing mediante la cual la empresa espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones redituables con él.

Bajo este concepto es que descansa la noción de la autora del presente estudio en lograr relaciones redituables con los clientes morosos, a través de la generación de valor en la cobranza, utilizando estrategias innovadoras.

Estrategias innovadoras, la autora de la presente investigación propone que el empleo de estrategias innovadoras en el servicio de cobranza de la empresa RJ ABOGADOS permitirá una significativa recuperación de clientes morosos.

Sobre el punto específico de estrategias innovadoras, Kotler considerado el padre del Marketing, cree que, si no se es capaz de aportar nada especial a un mercado, no se pertenece a él.

Manifiesta que los ganadores son los que analizan cuidadosamente necesidades, identifican oportunidades y crean ofertas valiosas para grupos de clientes objetivos que la competencia no puede igualar. Por lo tanto, una estrategia tiene que ser aplicada en tanto y en cuanto se conozca a fondo la situación de la cartera de clientes en este caso los denominados morosos.

Por ello, tras este análisis, es necesario introducir los elementos de mercadotecnia en empresas de servicio de cobranza, su existencia se debe exclusivamente a la recuperación de clientes en situación de mora. Es decir, Influenciar en el estado emocional del cliente en mora a través de las estrategias innovadoras del buen trato como persona y de concertación para la promesa de pago, a través de un speech argumentario de cobranza para que asuma una conducta determinada que es el pagar.

2.3 El Speech

Según el diccionario de la lengua española © 2005 Espasa- Calpe significa “discurso breve”. Al respecto un speech dirigido a un call center es un texto que debe seguir el gestor en una llamada y que debe utilizar dependiendo de la situación que se trate”.

Para Quasar (2011) un speech de cobranza es una “Herramienta principal para lograr el cierre de cobranza efectivo”. Se compone de: frases condicionantes, argumentos, preguntas abiertas.

Para Pereyra (2009) es un “Script, guion o argumentario, herramienta en la que se especifica el desarrollo del llamado, paso a paso, considerando todas las alternativas posibles, claramente identificadas con su respectiva acción a seguir”.

2.3.1 Speech actual

Propuesto por el argentino Dr. Adrián López, experto en recuperación de créditos en mora (2002) especialista en neurocobranzas quien aplica este modelo en la gestión de cobranza telefónica y ha sido publicado desde el año 2002.²

2.3.2 Speech eficiente

Primera razón: Considera aspectos, componentes que no tiene el speech de la empresa RJ Abogados, por ejemplo:

- A)** La evaluación del speech que permitiría hacer ajustes a la estructura del modelo.
- B)** La evaluación de la comunicación que permite medir la eficacia comunicativa. Por ejemplo:
 - Respecto a la etiqueta telefónica
 - Persuasivo en la cobranza sin ser agresivo
 - Vende idea de negociación que le permite realizar la cobranza.
 - Adecuado volumen, entonación de voz de acuerdo al contenido.

² Libro Hacia una cobranza profesional. Ed Novel 2002. Dr. Adrián López Director académico Sociedades Educativas-TSRC-FRBA-UTN

- Además, el nuevo speech considera sugerencias cuando el cliente no cedió a la negociación. (Lopez, 2002)

2.3.3 Speech propuesto

Se ha redactado el instrumento utilizando el modelo de la gestión de cobranza telefónica del Dr. Adrián López, experto en recuperación de créditos en mora. (Ver propuesta, pág. 52-56).

2.4 El servicio que brindan las empresas de cobranza actualmente

Actualmente las empresas de cobranza de nuestro país y especialmente en la ciudad de Trujillo miden su eficiencia en la recuperación de cobranza en base a la productividad, que se refiere a las llamadas que realiza el operador en un período determinado de tiempo y la duración de las mismas, dependiendo lo que se esté cobrando. Por otra parte, la efectividad, que se refiere a la cantidad que cobró el gestor al deudor. Brindando servicios, en base solo a resultados, no importando la calidad en la prestación del servicio.

En promedio las empresas de cobranza a nivel provincia, en cuanto a productividad utilizan como estrategia un sistema de llamadas continuas que oscilan de 200 a 270 llamadas al día por agente call con una duración de 1 a 3 minutos dependiendo del tipo de cartera. En cuanto al sistema de estrategia de la efectividad de la cobranza se da sobre el volumen de la morosidad de la cartera asignada. El banco impone una meta de cobranza de 55,000 soles por agente call en el mes. Lo que implica un porcentaje de recuperación del 55% sobre el monto asignado de la cartera. Sin embargo, en el tiempo estos porcentajes de recuperación llegan como máximo al 42% en carteras castigadas (anexo 1 tabla X-1).

(Pere Brachfield, 2015) “La recuperación de deudas se enfoca muchas veces como un acto de confrontación con el moroso. Muchas empresas dedicadas al recobro de impagados utilizan métodos basados en el acoso al moroso. Algunas de ellas llegan incluso a utilizar técnicas coactivas de dudosa legalidad y que en la mayoría de países de la Unión Europea por ejemplo hace años que han sido prohibidas”.

En nuestro país aún no han sido prohibidas, sin embargo, la autora del presente estudio considera que algunas empresas como RJ ABOGADOS (empresa en estudio) rechaza estos sistemas carentes de ética profesional, que muchas veces son contraproducentes y pueden llegar a perjudicar la imagen corporativa del acreedor.

2.5 El Servicio de Cobranza que brinda actualmente R JABOGADOS

RJ ABOGADOS es una empresa de responsabilidad limitada con 18 años de experiencia dedicada exclusivamente a la gestión de cobranza morosa; brindando servicios de call center en telecobranzas, atención al cliente, cobranzas corporativas y cobranza pre-judicial; que integra a una red de profesionales cuya filosofía de trabajo está en lograr sus metas, negociando y conciliando con un servicio de calidad.

2.5.1 El Compromiso de Servicio

Nuestros clientes son nuestro futuro – nuestro compromiso: Excelencia en el servicio, mejorar o igualar el más alto estándar de profesionalismo en el mercado, innovar estrategias para lograr resultados en las recuperaciones y utilizar tecnología de punta para optimizar el servicio.

¿Qué puede esperar de nuestro personal? Integridad, confianza, respeto y compromiso para lograr las metas propuestas por nuestros clientes. Brindando un servicio justo en base sólo a resultados.

2.5.2 Misión

Otorgar a nuestros clientes un trabajo eficaz y con la mayor eficiencia en la recuperación de sus activos inmovilizados, en el más breve plazo al menor costo.

2.5.3 Objetivos Estratégicos

- Incrementar el valor de los activos inmovilizados de nuestros clientes.
- Propiciar el pronto pago de los deudores.
- Perfeccionar el sistema de negociación preventiva como una fortaleza empresarial.

- Desarrollar una cultura de conciliación con miras a mejorar la relación con el ex cliente.

- Maximizar el flujo de caja de nuestros cedentes.

2.5.4 Ventajas Diferenciales respecto a la competencia

- Nuestro Servicio

Utilizando tecnología de punta en el seguimiento y control del total de la cartera que se trabaja y especialmente logrando resultados favorables para nuestro cliente.

- Nuestra Filosofía

El “moroso como persona”

- Nuestro Personal

Cuyo concepto y filosofía de trabajo está en llegar a su meta, conciliando y negociando con los deudores.

- Nuestra dedicación y capacidad

Trabajamos a exclusividad cada cartera, emitiendo informes diarios, según la necesidad de nuestro cliente.

2.5.5 Estrategias de cobranza usadas

- Socio comercial sin costo:

Disponemos de personal de nuestra organización en las instalaciones de su empresa con la finalidad de que no tenga carga laboral y a la vez hacer una cobranza efectiva en sus oficinas. Es decir, nosotros asumimos los costos de este personal y logísticos.

- Informes diarios de gestión:

Le otorgamos la información de la gestión realizada en el día, haciendo una contrastación con las recuperaciones en vuestras oficinas.

- Concepto de cliente:

Es una empresa de servicios donde, el cliente es lo principal, por ello consideramos un tratamiento especial en la negociación, la misma que se realiza con mucha sutileza y firmeza a la vez. Por ello obtenemos óptimos resultados.

- Cobranza telefónica:

Nuestra especial consideración es el seguimiento telefónico inicial, por eso contamos con un personal especializado en relaciones interpersonales que persuadirán a sus clientes de la mejor manera de pagar su deuda. Sin costo para ustedes por supuesto.

- Seguimiento continuo:

Esta es, quizás, nuestra mayor fortaleza, pues conjuntamente con la negociación somos implacables en el seguimiento oportuno, usando advertencias prejudiciales adecuadas y gestión judicial contundente, en el caso que sea necesario.

La cobertura: Atiende a las zonas de Moquegua, Tacna, Ancash, La Libertad, Lima, Loreto, San Martín, Cajamarca, Lambayeque, Ayacucho, Ica, Junín, Ucayali.

2.5.6 Procedimientos de Cobranza RJ ABOGADOS

A continuación, se presenta el procedimiento de cobranza tradicional que usa RJ ABOGADOS:

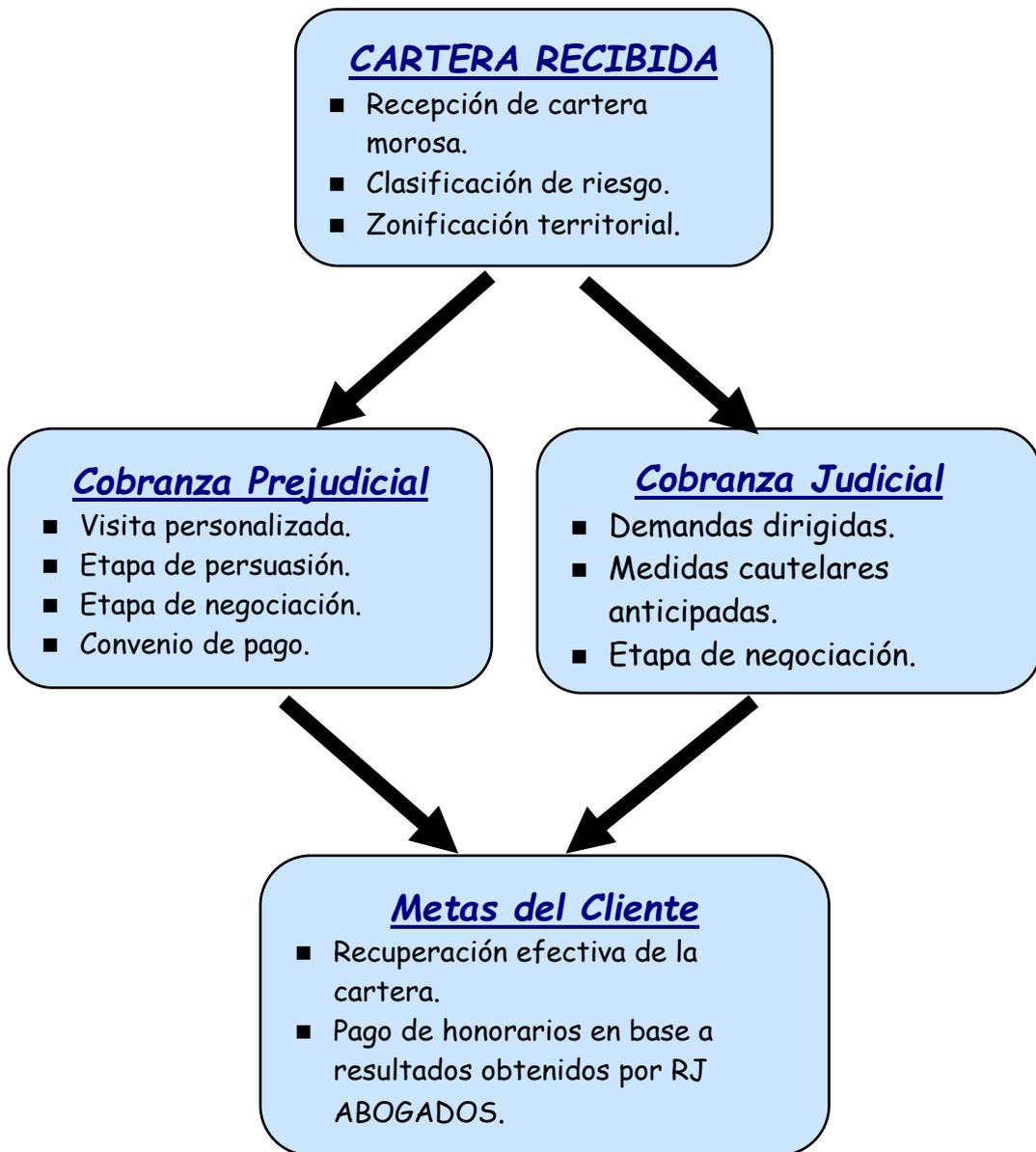


Grafico2-1. Procedimiento de cobranza tradicional

Como se puede apreciar la empresa RJ ABOGADOS tiene establecidos sus compromisos de servicio, ventajas diferenciales objetivos estratégicos, estrategias de cobranza, así como sus procedimientos de cobranza, las cuales han sido definidas en base a su misión actual, sin embargo, para que se apliquen las estrategias innovadoras en el servicio de cobranza y la empresa logre una significativa recuperación de clientes morosos es necesario realizar como primer paso una redefinición de su misión.

Finalmente, en base a lo analizado es que se pretende investigar en qué medida el empleo de estas estrategias innovadoras en el servicio de cobranza de la empresa RJ ABOGADOS en la ciudad de Trujillo, permite una significativa recuperación de clientes morosos.

III. MATERIAL Y METODOS

3.1 Material

3.1.1 Población

03 agentes call de la cartera Recovery banco Interbank, de la empresa RJ Abogados, sucursal Av. Víctor Larco Herrera –Trujillo.

Población Muestral

03 agentes call Banco Interbank: 03 agentes call full time

Al inicio de la capacitación por disposición de gerencia se eliminó el contrato de agentes call part time quedando una población de 3 agentes call full time.

3.1.2 Muestra: 03 agentes call full time. Se trabajó con toda la población.

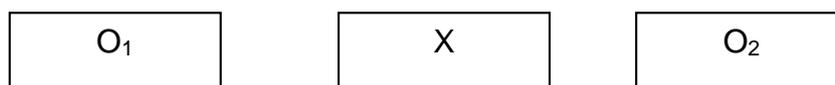
3.1.3 Unidad de análisis: agente call de la empresa RJ Abogados

3.2 Método

3.2.1 Tipo de estudio: Explicativa-Pre experimental

3.2.2 Diseño de investigación

El diseño utilizado es el pre experimental de grupo único pre test y pos test, que consistirá en la preparación de estrategias innovadoras de calidad de servicio.



O1: % de recuperación de cobranza con el empleo de estrategias usadas por RJ ABOGADOS

X: Empleo de estrategias innovadoras de cobranza

O2: % de recuperación de cobranza con el empleo de estrategias innovadoras.

Luego se compararán los resultados.

3.2.3 Variables y operativización de variables

(Ver anexo 6)

3.2.4 Instrumentos de recolección de datos

Para recoger la información se ha elaborado dos listas de cotejo, construidos en base a conceptos de un speech de cobranza y comunicación del argentino Dr. Adrián López, especialista en recuperación de créditos. El otro instrumento es un speech argumentario propuesto por la autora.

La evaluación speech de cobranza tienen 8 preguntas cerradas de respuesta dicotómica, la evaluación tiene la siguiente escala de calificación o valoración: (ver anexo 2)

Tabla III-1. Lista de cotejo evaluación uso speech de cobranza

EVALUACIÓN AL AGENTE CON SPEECH DE COBRANZA	VALORIZACION
1.Saludo inicial	5%
2.Presentación inicial	5%
3. Contactación	5%
4. Sondeo	10%
5. Negociación adecuada en la cobranza	20%
6. Manejo de objeciones	25%
7. Cierre de compromiso de cobranza	25%
8. Despedida	5%
TOTAL PUNTAJE	100%

Fuente: Adrián López, especialista en recuperación de créditos

Elaboración: Propia

La evaluación de la comunicación tiene 12 preguntas cerradas de respuesta dicotómica, la evaluación tiene la siguiente escala de valoración: (ver anexo 3)

Tabla III–2 Lista de cotejo evaluación de comunicación con el deudor

EVALUACIÓN AL AGENTE DURANTE LA COMUNICACIÓN	VALORIZACION
1. Es formal al comunicarse	8.33%
2. Muestra claridad y fluidez en la comunicación utilizando vocabulario adecuado	8.33%
3. Volumen adecuado de voz en toda la charla	8.33%
4. Entonación de voz acorde al contenido	8.33%
5. La velocidad de comunicación facilita la comprensión del interlocutor	8.33%
6. Habla en tercera persona transmitiendo imagen corporativa	8.33%
7. Respeta la etiqueta telefónica del speech.	8.33%
8. Demuestra respeto hacia el interlocutor	8.33%
9. Transmite seguridad	8.33%
10. Mantiene el control de la conversación	8.33%
11. Es persuasivo en la cobranza sin ser agresivo	8.33%
12. Vende una buena idea de negociación que le permite realizar la cobranza	8.33%
Total Puntaje	100%

Fuente: Adrián López, especialista en recuperación de créditos

Elaboración: Propia

Tabla III-3 Instrumentos de evaluación y speech argumentario

Instrumentos de evaluación y speech argumentario aplicados a las estrategias innovadoras

Instrumento	Descripción	SPEECH ARGUMENTARIO	
		ESTRATEGIAS INNOVADORAS	
		Buen Trato como persona	Concertación Para La Promesa De Pago (Asesoría)
Lista de cotejo para evaluar el speech	Que se usará como pre y post test. Consta de ocho preguntas cerradas de respuestas dicotómicas apoyadas en el concepto de speech de cobranza telefónica del argentino Dr. Adrián López. Experto en recuperación de créditos.	1.Trato amable, amistoso: Disposición de servicio. Vender la idea de disposición de servir. 2.Trato de respeto En la cobranza actual no se le indica un tema de ayuda y asesoría, no hay respeto a la persona. Es un trato formal más no motivador al pago. 3. Trato de servicio de asesoría. Cualquier problema o información que usted tenga estamos dispuestos a asesorarlo en la gestión de su pago	Pasos: 1. Concertar una cita 2. Presentar propuestas de solución 3. Conciliación: Simplificación administrativa (desburocratización de tramites) 4. Información para reinsertarse en la sociedad como sujeto de crédito.
Lista de cotejo para evaluar comunicación	Que se usará como pre y post test. Consta de 12 preguntas cerradas de respuesta dicotómica apoyadas en el concepto de speech de cobranza telefónica del argentino Dr. Adrián López. Experto en recuperación de créditos.		

Fuente: Adrián López, especialista en recuperación de créditos

Elaboración: Propia

Los speech argumentarios propuestos se validaron por juicios de expertos y alcanzó una confiabilidad de 97.33%. (Ver anexo 7)

3.2.5 Procedimiento y análisis estadístico de datos

- En el pre test se mostrará los montos de la deuda y % de recuperación con las estrategias usadas o empleadas por la empresa RJ Abogados.
- Al grupo de estudios se aplicará una capacitación para los agentes call de RJ Abogados.
- En el pos test se mostrará los montos de la deuda y % de recuperación con las estrategias innovadoras.
- Se comparará los montos de recuperación antes y después de la aplicación del programa de capacitación.
- Los resultados se expresaron en tablas, de harán sus gráficos correspondientes. Se usó el programa SPSS, se hicieron los gráficos correspondientes.
- Se hizo la interpretación estadística y conceptual de los resultados.

IV. RESULTADOS

4.1 Objetivo 1

Evaluar la eficacia de las estrategias usadas por la empresa RJ ABOGADOS y el monto de recaudación antes de aplicar las estrategias innovadoras.

Para lograr este objetivo primero se realizó una evaluación a los agentes call en cuanto a la eficacia del uso del speech y la comunicación que establecen con el deudor, utilizando las estrategias usadas por la empresa en estudio. Posteriormente se identificaron los montos de recaudación de enero a febrero 2016 antes de aplicar las estrategias innovadoras.

4.1.1 Resultados Evaluación Speech llamada telefónica-Call Center de la Empresa RJ ABOGADOS - Víctor Larco Full Time antes de aplicar estrategias innovadoras

Fecha de Evaluación : 15/02/2016	Tiempo de evaluación : 1 hora y 08 mntos	Inicio: 11:50 am Finalizó: 12:58 am
SEDE TRUJILLO- VICTOR LARCO FULL TIME	promedio de llamadas en evaluación : 4 llamadas por agente	
NEGOCIO: RECOVERY INTERBANK	Evaluador: Lic. María Soledad Rodríguez Castillo	N° de agentes evaluadas: 3

Evaluación al agente con speech de cobranza antes de aplicar estrategias innovadoras

Tabla IV-1. Resultado evaluación Speech cobranza

EVALUACIÓN AL AGENTE CON SPEECH DE COBRANZA	VALORIZACION	MIRCIÁ ARÉVALO			POOL RIVERA			LUZ DÍAZ			SI	NO	A VECES
		SI	NO	A VECES	SI2	NO3	A VECES	SI3	NO4	A VECES			
1. Saludo inicial	5%	0%		X	5%		X	5%					
2. Presentación inicial	5%	0%		X	5%			0%	X				
3. Contactación	5%	5%			5%			5%					
4. Sondeo	10%	10%			10%			10%					
5. Negociación adecuada en la cobranza	20%	0%		X	0%		X	0%					
6. Manejo de objeciones	25%	25%			0%			25%					
7. Cierre de compromiso de cobranza	25%	0%		X	0%		X	0%		X			
8. Despedida	5%	5%			5%			5%					
TOTAL PUNTAJE	100%	45%			30%			50%					

Rangos de calificación:	0 a 25% Deficiente uso del speech	>25 a 50% regular uso del speech	>50 a 75% Buen uso del speech	>75% Muy Buen uso del speech
-------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Fuente: Evaluación Agentes call Ayacucho Full Time 15 febrero 2016

Elaboración propia

4.1.2 Evaluación al agente durante la comunicación antes de aplicar estrategias innovadoras

Fecha de Evaluación : 15/02/2016	Tiempo de evaluación : 1 hora y 08 mntos	Inicio: 11:50 am Finalizó: 12:58 am
SEDE TRUJILLO- VICTOR LARCO FULL TIME	promedio de llamadas en evaluación : 4 llamadas por agente	
NEGOCIO: RECOVERY INTERBANK	Evaluador: Lic. María Soledad Rodríguez Castillo	N° de agentes evaluadas: 3

Tabla IV–2. Resultado evaluación comunicación con el deudor

EVALUACIÓN AL AGENTE DURANTE LA COMUNICACIÓN	VALORIZACIÓN	MIRCIA ARÉVALO			POOL RIVERA			LUZ DIAZ		
		SI	NO	A VECES	SI2	NO3	A VECES	SI3	NO4	A VECES
1. Es formal al comunicarse	8.33%	0.00%	X		8.33%			8.33%		
2. Muestra claridad y fluidez en la comunicación utilizando vocabulario adecuado	8.33%	8.33%			0.00%	X		8.33%		
3. Volumen adecuado de voz en toda la charla	8.33%	0.00%	X		8.33%			0.00%	X	
4. Entonación de voz acorde al contenido	8.33%	0.00%	X		8.33%			0.00%	X	
5. La velocidad de comunicación facilita la comprensión del interlocutor	8.33%	8.33%			0.00%	X		8.33%		
6. Habla en tercera persona transmitiendo imagen corporativa	8.33%	8.33%			8.33%			8.33%		
7. Respeta la etiqueta telefónica del speech.	8.33%	0.00%	X		0.00%	X		0.00%	X	
8. Demuestra respeto hacia el interlocutor	8.33%	8.33%			8.33%			8.33%		
9. Transmite seguridad	8.33%	8.33%			0.00%	X		0.00%	X	
10. Mantiene el control de la conversación	8.33%	8.33%			8.33%			8.33%		
11. Es persuasivo en la cobranza sin ser agresivo	8.33%	0.00%	X		0.00%	X		0.00%	X	
12. Vende una buena idea de negociación que le permite realizar la cobranza	8.33%	0.00%		X	0.00%	X		0.00%	X	
TOTAL PUNTAJE	100%	50%			50%			50%		
Rangos de calificación:	0-25% Deficiente comunicación	>25 a 50 % Regular comunicación			>50 a 75% Buena comunicación			>75% Muy buena comunicación		

LEYENDA

	FORTALEZAS
	DEBILIDADES
	ACTIVIDAD EN PROGRESO

Fuente: Evaluación Agentes call Ayacucho Full Time 15 febrero 2016

Elaboración propia

Interpretación Tablas IV-1, IV-2

CONCLUSIONES DEL CENTRO CALL SEDE AV. LARCO FULL TIME

PROMEDIO EVALUACIÓN AL AGENTE CON SPEECH DE COBRANZA	42%
PROMEDIO EVALUACIÓN AL AGENTE DURANTE LA COMUNICACIÓN	50%

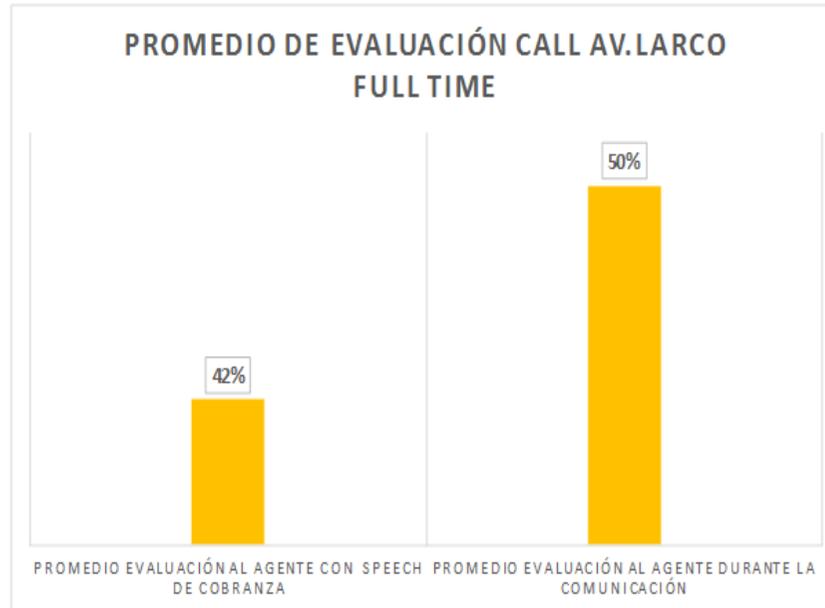
OBSERVACIONES:

MIRCIÁ ARÉVALO
POOL RIVERA
LUZ DÍAZ

Todos los agentes del call deben mejorar en la negociación de cobranza y el respetar la etiqueta del speech
Es segura al realizar la cobranza. Debe mejorar en modulación y entonación de voz, se escucha molesta.
Es amable cuando se comunica. Debe mejorar claridad, velocidad y fluidez en la comunicación.
Es cordial cuando se comunica. Debe mejorar entonación de voz. Voz muy baja. No transmite seguridad

Los agentes call no están capacitados por sus coordinadores en el uso del documento establecido por la empresa.

Los promedios de evaluación de acuerdo a la escala de calificación dan como resultado un regular uso del speech de cobranza y una regular comunicación con los clientes morosos. Ver gráfico IV-1



Regular uso del speech: >25 a 50%
Regular comunicación : > 25 a 50%

Fuente: Evaluación Agentes call Ayacucho Full Time 15 febrero 2016

Rangos de calificación Speech:

- 0-25% Deficiente uso del speech
- >25 a 50% regular uso del speech
- >50 a 75% Buen uso del speech
- >75% Muy Buen uso del speech



Rangos de calificación Comunicación:

- 0-25% Deficiente comunicación
- >25 a 50 % Regular comunicación
- >50 a 75% Buena comunicación
- >75% Muy buena comunicación



Grafico4–1. Conclusiones evaluación agentes del centro call de sede Av. Larco Full Time

Regular uso del speech: >25 a 50%

Fuente: Evaluación Agentes call Ayacucho Full Time 15 febrero 2016

Elaboración propia

4.1.3 Montos de recaudación enero – febrero 2016 aplicando estrategias usadas por RJ Abogados

Tabla IV–3. Montos de recaudación aplicando estrategia de RJ Abogados

Agente call	Ene	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Meta
Mircia	S/. 42,915.03	S/. 8,499.61											55,000
Pool	-	S/. 22,472.39											55,000
Luz	-	-											55,000
TOTAL	42,915.03	30,972.00											
BMK													

Fuente: RJ Abogados

Elaboración: RJ Abogados



Gráfico 4-2. Ranking Trabajadores 2016

Fuente: RJ Abogados

Elaboración: RJ Abogados

Los resultados de cobranza en los meses de enero y febrero fueron inferiores a sus metas por agente call. En promedio en estos dos meses se recaudó 36,943.52 soles representando solo el 67.17% de la meta mensual por agente.

4.2 Objetivo 2

Aplicar a los agentes call el programa de estrategias innovadoras para la cobranza.

4.2.1 Programa de capacitación agentes call center ADESCOM RJ ABOGADOS

Objetivo de la capacitación:

Entrenar al personal agente call center a través de talleres en las habilidades requeridas para un mejor desempeño e incremento de la productividad en la cobranza.

Interiorizar en los asistentes la dimensión humana del servicio al cliente y la buena comunicación como una actitud que se evidencie en los comportamientos cotidianos.

Contenido del taller

Los talleres se desarrollaron con un programa dirigido a agentes call center en un total de 20 horas, siendo cada taller de 5 horas cada jornada. El programa incluía 4 áreas de entrenamiento:

- Entrenamiento Speech
- Entrenamiento negociación y comunicación
- Entrenamiento manejo de objeciones y comunicación
- Entrenamiento cierre de cobranza y comunicación

Capacitación para agentes call Full Time

Tabla IV-4. Programa capacitaciones agentes CALL CENTER

Temas del taller	Taller entrenamiento SPEECH	Taller Negociación y la comunicación	Taller Manejo de objeciones y la comunicación	Taller cierre de cobranza y la comunicación.
N° de horas	5 horas	5 horas	5 horas	5 horas
20 horas	Mes 1: 18 y 20 febrero 2016		Mes 2: 4 y 5 de marzo 2016	
Evaluación	Por monitoreo oír los audios		Evaluación paralela y por monitoreo	
Día del taller	Jueves de 8 am a 1pm Sábado 8am a 1pm		Viernes de 8am a 1pm Sábado 8 am a 1pm	

(Ver anexo 4)

4.2.2 Speech Argumentario

Ver propuesta (pág. 52-56)

4.3 Objetivo 3

Evaluar la eficacia de las estrategias usadas por la empresa RJ Abogados y el monto de recaudación después de aplicar las estrategias innovadoras.

En la evaluación se midió la eficiencia del agente call en el uso del speech y la comunicación con el cliente moroso después de aplicar las estrategias innovadoras. (Tabla IV-5 y Tabla IV-6).

También se evaluaron los montos de recaudación de la cartera en los meses de marzo a mayo después de aplicar las estrategias innovadoras. (Tabla IV-7 y Gráfico 4-4).

Finalmente se pudo realizar una comparación de las fortalezas y debilidades de los agentes call Pre estrategias innovadoras y post aplicación estrategias innovadoras. (Tabla IV-9, Tabla IV-10, Tabla IV-11 y Tabla IV-12)

4.3.1 Evaluación de la eficiencia del agente en el uso del speech después de usar estrategias innovadoras

Tabla IV-5. Evaluación del uso del speech al aplicar las estrategias innovadoras

**RESULTADOS EVALUACIÓN SPEECH LLAMADA TELEFÓNICA-CALL CENTER DE LA EMPRESA RJ ABOGADOS - VICTOR LARCO FULL TIME
DESPUES DE APLICAR ESTRATEGIAS INNOVADORAS**

Fecha de Evaluación : 28/03/2016	Tiempo de evaluación : 1 hora y 16 mntos	Inicio: 10:30 am Finalizó: 11:46 am
SEDE TRUJILLO- VICTOR LARCO FULL TIME	promedio de llamadas en evaluación : 4 llamadas por agente	
NEGOCIO: RECOVERY INTERBANK	Evaluador: Lic. María Soledad Rodríguez Castillo	N° de agentes evaluadas: 3

EVALUACIÓN AL AGENTE CON SPEECH DE COBRANZA	VALORIZACION	MIRCIA ARÉVALO			POOL RIVERA			MARLON			SI	NO2	A VECES
		SI	NO	A VECES	SI2	NO3	A VECES	SI3	NO4	A VECES			
1.Saludo inicial	5%	5%			5%			5%					
2.Presentación inicial	5%	5%			5%			5%					
3. Contactación	5%	5%			5%			5%					
4. Sondeo	10%	10%			10%			10%					
5. Negociación adecuada en la cobranza	20%	20%			20%			0%		X			
6. Manejo de objeciones	25%	25%			25%			25%					
7. Cierre de compromiso de cobranza	25%	0%		X	0%		X	0%		X			
8. Despedida	5%	5%			5%			5%					
TOTAL PUNTAJE	100%	75%			75%			55%					

Fuente: Evaluación Agentes call Ayacucho Full Time 28 de marzo 2016

Elaboración propia

Rangos de calificación:	0 a 25% Deficiente uso del speech	>25 a 50% regular uso del speech	>50 a 75% Buen uso del speech	>75% Muy Buen uso del speech
--------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Fuente: Evaluación Agentes call Víctor Larco Full Time 28 de marzo 2016

Elaboración propia

4.3.2 Evaluación de la eficiencia del agente durante la comunicación después de usar estrategias innovadoras

Tabla IV-6. Evaluación de comunicación al aplicar las Estrategias innovadoras

EVALUACIÓN AL AGENTE DURANTE LA COMUNICACIÓN	VALORIZACIÓN	MIRCIA ARÉVALO			POOL RIVERA			MARLON			SI	NO2	A VECES
		SI	NO	A VECES	SI2	NO3	A VECES	SI3	NO4	A VECES			
1. Es formal al comunicarse	8.33%	8.33%			8.33%			8.33%					
2. Muestra claridad y fluidez en la comunicación utilizando vocabulario adecuado	8.33%	8.33%			8.33%			0.00%		X			
3. Volumen adecuado de voz en toda la charla	8.33%	0.00%		X	8.33%			8.33%					
4. Entonación de voz acorde al contenido	8.33%	8.33%			8.33%			8.33%					
5. La velocidad de comunicación facilita la comprensión del interlocutor	8.33%	8.33%			0.00%		X	8.33%					
6. Habla en tercera persona transmitiendo imagen corporativa	8.33%	8.33%			8.33%			8.33%					
7. Respeto la etiqueta telefónica del speech.	8.33%	0.00%		X	0.00%		X	0.00%		X			
8. Demuestra respeto hacia el interlocutor	8.33%	8.33%			8.33%			8.33%					
9. Transmite seguridad	8.33%	8.33%			8.33%			0.00%	X				
10. Mantiene el control de la conversación	8.33%	8.33%			8.33%			8.33%					
11. Es persuasivo en la cobranza sin ser agresivo	8.33%	0.00%	X		8.33%			0.00%		X			
12. Vende una buena idea de negociación que le permite realizar la cobranza	8.33%	8.33%			0.00%	X		0.00%	X				
TOTAL PUNTAJE	100%	75%			75%			58%					
Rangos de calificación:													
0-25% Deficiente comunicación		>25 a 50 % Regular comunicación			>50 a 75% Buena comunicación			>75% Muy buena comunicación					

Fuente: Evaluación Agentes call Ayacucho Full Time 28 de marzo 2016

Elaboración propia

	FORTALEZAS
	DEBILIDADES
	ACTIVIDAD EN PROGRESO

CONCLUSIONES DEL CENTRO CALL SEDE AV. LARCO FULL TIME

PROMEDIO EVALUACIÓN AL AGENTE CON SPEECH DE COBRANZA

68%

PROMEDIO EVALUACIÓN AL AGENTE DURANTE LA COMUNICACIÓN

69%

Todos los agentes del call mejoraron en manejo de objeciones y la mayoría en negociación, aun falta que de manera uniforme respeten la etiqueta del speechy el cierre del compromiso cobranza.

OBSERVACIONES:

MIRCIA ARÉVALO

Es segura al realizar la cobranza. Mejoró en entonación de voz, se la escucha segura. Aún debe mejorar en el cierre de cobranza y volumen de voz.

POOL RIVERA

Es amable cuando se comunica. Mejoró en claridad, velocidad y fluidez en la comunicación. Aún debe mejorar en negociación y cierre de compra.

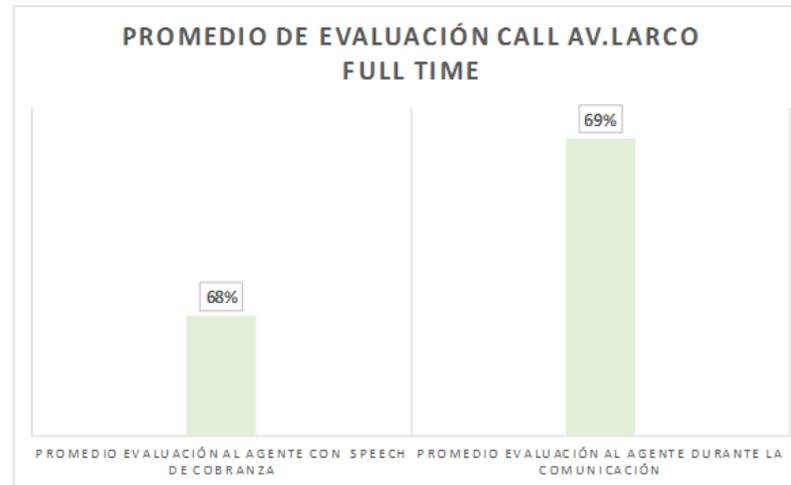
MARLON

Es cordial cuando se comunica. Mejoró en volumen y entonación de voz, en la persuasión de cobranza. Aún debe mejorar en transmitir seguridad en el momento de la negociación.

Fuente: Evaluación Agentes call Ayacucho Full Time 28 de marzo 2016

Elaboración propia

Interpretación Tablas IV-5 y Tablas IV-6



Fuente: Evaluación Agentes call Ayacucho Full Time 28 de marzo 2016

Rangos de calificación Speech:

- 0-25% Deficiente uso del speech
- >25 a 50% regular uso del speech
- >50 a 75% Buen uso del speech
- >75% Muy Buen uso del speech



Rangos de calificación Comunicación:

- 0-25% Deficiente comunicadón
- >25 a 50 % Regular comunicadón
- >50 a 75% Buena comunicadón
- >75% Muy buena comunicadón



Grafico 4.3: Conclusiones agentes call después de aplicar las estrategias innovadoras

El promedio de evaluación del agente call en el speech de cobranza fue de 68%, aumentó en 26% utilizando las estrategias innovadoras. Así también la eficacia en la comunicación fue de 69%, esta aumentó en 19%.

Estos resultados se ubican en la escala de calificación de Buen uso del speech: >50 a 75% y

Buena comunicadón: >50 a 75%

4.3.3 Montos de recaudación marzo a mayo 2016 después de aplicar estrategias innovadoras

Tabla IV–7. Montos de recaudación después de aplicar las estrategias innovadoras

RECOVERY													
Telegestor	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Meta
Mircia	S/. 42,915.03	S/. 8,499.61	S/. 50,914.67	S/. 17,941.00	S/. 39,179.16								55000
Pool		S/. 22,472.39	S/. 42,324.54	S/. 23,245.42	S/. 39,244.09								55000
Marlon				S/. 8,893.90	S/. 37,990.36								55000
TOTAL	42915	30972	93239	50080	116414								
BMK													

Fuente: RJ Abogados

Elaboración: Fuente: RJ Abogados

Después de aplicar la capacitación y haciendo uso de las estrategias innovadoras a través del speech argumentario y una adecuada comunicación, los agentes call, al culminar el mes de marzo y mayo obtuvieron montos de recaudación favorables que superaron los meses de enero y febrero. Sin embargo, en el mes de abril estos montos disminuyeron debido a cambios en las políticas administrativas del call center.

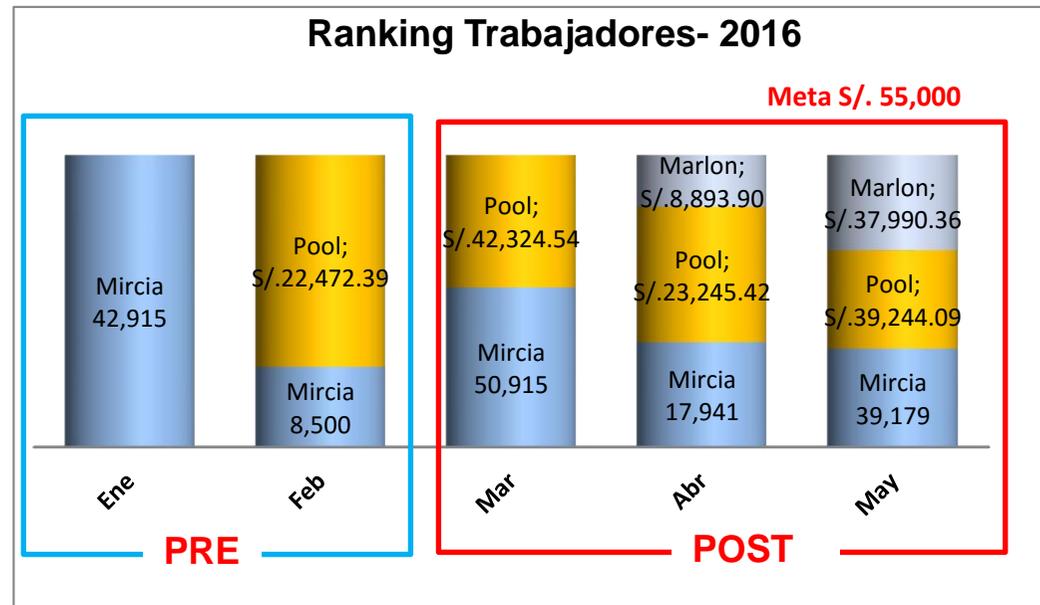


Grafico 4-4. Comparación antes y después de aplicar las estrategias innovadoras

4.4 Objetivo 4

Comparar la eficacia de recuperación de los montos de los clientes morosos con las estrategias innovadoras y las tradicionales.

Tabla IV–8.1 Comparación de cobranza antes y después de aplicar las estrategias innovadoras

RECOVERY													
Telegestor	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Meta
Mircia	S/. 42,915.03	S/. 8,499.61	S/. 50,914.67	S/. 17,941.00	S/. 39,179.16								55000
Pool		S/. 22,472.39	S/. 42,324.54	S/. 23,245.42	S/. 39,244.09								55000
Marlon				S/. 8,893.90	S/. 37,990.36								55000
TOTAL	42915	30972	93239	50080	116414								
BMK													

Fuente: RJ Abogados $\bar{X} = 36,946.5$

$\bar{X} = 86,577.6$

Elaboración: Fuente: RJ Abogados

Antes del estímulo en promedio en los meses de enero y febrero se tuvo una recuperación de cobranza de 36,946.5 nuevos soles. Después del estímulo el promedio entre los meses de marzo, abril y mayo fue de 86,577.6 nuevos soles.

Al evaluar la eficacia de recuperación de cobranza después de la aplicación de estrategias innovadoras, obtenemos que en promedio hubo un incremento de 134.33% con respecto a la eficacia de recuperación con las estrategias tradicionales de RJ Abogados, como se puede apreciar en el gráfico 4-5.

Tabla IV–8.2 Número de clientes y Montos de recaudación antes y después de aplicar las estrategias innovadoras

RECUPERACIÓN CARTERA POR MONTOS Y NÚMERO DE CLIENTES																	
Agente call	Ene	N° clientes	Feb	N° clientes	Mar	N° clientes	Abr	N° clientes	May	N° clientes	Jul	Agc	Sep	Oct	Nov	Dic	Meta mensual
Mircia	S/.42,915.03	86	s/.8,499.61	19	s/.50,914.67	117	s/.17,941	41	s/. 39,179.16	87							55,000
Pool			22,472.39	61	42,324.54	58	23,245.42	42	39,244.09	73							55,000
Marlon							8,893.90	21	37,990.36	83							55,000
TOTAL	42,915.03	86	30,972	80	93,239	175	50,080	104	116,414	243							

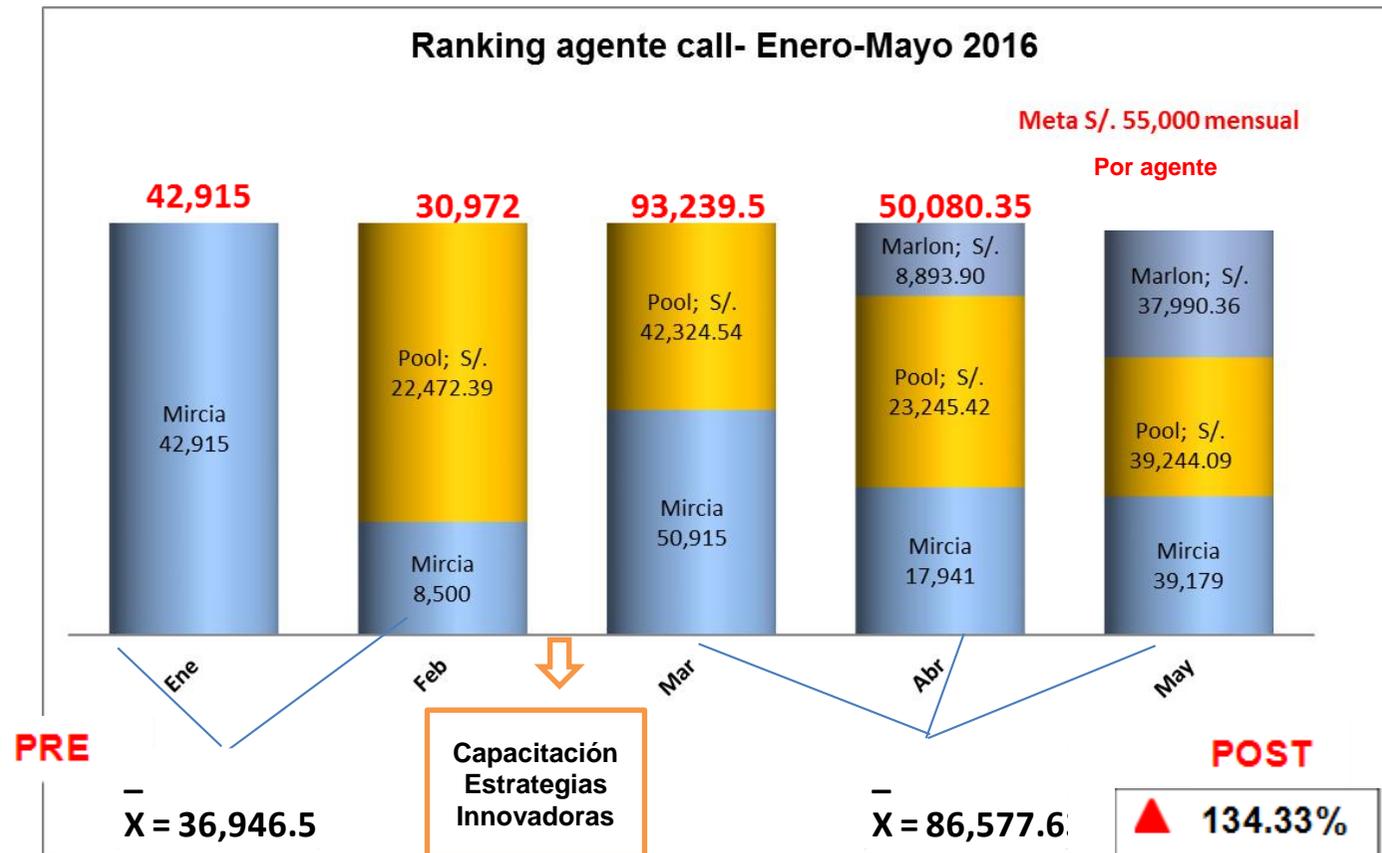
Fuente: RJ Abogados

Elaboración: Propia

Antes del estímulo en promedio de recuperación de cobranza fueron 83 clientes en mora, después del estímulo llegaron hasta 243 clientes en mora recuperados por los agentes call.

4.4.1 Comparación de montos de recaudación de cobranzas antes y después de usar estrategias innovadoras

Grafico 4-5. Comparación de recuperación antes y después de las estrategias innovadoras



Fuente: RJ Abogados- Elaboración: Propia

4.4.2 Comparación de Fortalezas y debilidades Pre estrategias innovadoras y Post aplicación estrategias innovadoras

FODA Pre estrategias innovadoras

Tabla IV–9. Resumen evaluación agente call antes de aplicar las estrategias innovadoras

Resumen de evaluación agentes call Av. Larco full time antes de aplicar estrategias innovadoras

AGENTES CALL AV. LARCO	PUNTAJE	PUNTAJE
	SPEECH	COMUNICACIÓN
MIRCIA ARÉVALO	45%	50%
POOL RIVERA	30%	50%
LUZ DIAZ	50%	50%
PROMEDIO CALL	42%	50%

Fuente: Evaluación Agentes call Ayacucho Full Time 15 febrero 2016

Elaboración propia

Resumen de las fortalezas y debilidades de agentes call Av. Larco full time antes de aplicar estrategias innovadoras

Tabla IV–10. Resumen FODA antes de aplicar estrategias innovadoras

FORTALEZAS DEL AGENTE EN SPEECH	DEBILIDADES DEL AGENTE EN SPEECH
1. Contactación 2. Sondeo 3. Despedida	1. Negociación Inadecuada 2. Inadecuado manejo de objeciones <div style="background-color: #ffcc00; text-align: center; padding: 2px;">ACTIVIDAD EN PROGRESO</div> 3. Inadecuado cierre de compromiso de pago 4. Saludo inicial incompleto 5. Presentación inicial incompleta
FORTALEZAS DEL AGENTE EN COMUNICACIÓN	DEBILIDADES DEL AGENTE EN COMUNICACIÓN
1. Habla en tercera persona transmitiendo imagen corporativa 3. Demuestra respeto hacia el interlocutor 4. Mantiene el control de la conversación	1. No respeta la etiqueta telefónica del speech. 2. No es persuasivo en la cobranza 3. No vende una buena idea de negociación que le permite realizar la cobranza 4. Inadecuado volumen, entonación de voz de acuerdo al contenido <div style="background-color: #ffcc00; text-align: center; padding: 2px;">ACTIVIDAD EN PROGRESO</div> 5. Regular claridad y fluidez en la comunicación 6. La velocidad de comunicación facilita la comprensión del interlocutor

Fuente: Evaluación Agentes call Ayacucho Full Time 15 febrero 2016

Elaboración propia

FODA Post estrategias innovadoras

Tabla IV–11. Resumen evaluación agente call después de aplicar las estrategias innovadoras

Resumen de evaluación agentes call Av. Larco full time después de aplicar estrategias innovadoras

AGENTES CALL AV. LARCO	PUNTAJE	PUNTAJE
	SPEECH	COMUNICACIÓN
MIRCIA ARÉVALO	75%	75%
POOL RIVERA	75%	75%
MARLON	55%	58%
PROMEDIO CALL	68%	69%

Fuente: Evaluación Agentes call Ayacucho Full Time 28 de marzo 2016

Elaboración propia

Resumen de las fortalezas y debilidades de agentes call Av. Larco full time después de aplicar estrategias innovadoras

Tabla IV–12. Resumen FODA después de aplicar estrategias innovadoras

FORTALEZAS DEL AGENTE EN SPEECH	DEBILIDADES DEL AGENTE EN SPEECH
<ol style="list-style-type: none"> 1. Saludo inicial 2. Presentación inicial 3. Contactación 4. Sondeo 5. Manejo de objeciones 6. Despedida 	<p style="text-align: center;">ACTIVIDAD EN PROGRESO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuado cierre de compromiso de pago 2. Un agente tiene dificultad en negociación
FORTALEZAS DEL AGENTE EN COMUNICACIÓN	DEBILIDADES DEL AGENTE EN COMUNICACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Habla en tercera persona transmitiendo imagen corporativa 2. Demuestra respeto hacia el interlocutor 3. Mantiene el control de la conversación 4. Buen volumen, entonación de voz de acuerdo al contenido 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No transmite seguridad 2. No es persuasivo en la cobranza 3. No vende una buena idea de negociación que le permite realizar la cobranza <p style="text-align: center;">ACTIVIDAD EN PROGRESO</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. A veces respeta la etiqueta telefónica del speech. 5. A veces mantiene claridad y fluidez en la comunicación 6. A veces la velocidad de comunicación facilita la comprensión del interlocutor

Fuente: Evaluación Agentes call Ayacucho Full Time 28 de marzo 2016

Elaboración propia

Los agentes call al aplicar las estrategias innovadoras lograron fortalecer sus debilidades tanto en el uso del speech como en la comunicación, es decir antes de aplicar las estrategias del buen trato como persona y concertación, los agentes, de los 8 pasos solicitados para dominar un speech, solo utilizaban 3 de ellos, con estrategias innovadoras utilizan 6 pasos.

Antes utilizaban solo 3 puntos de una buena comunicación. Ahora después de aplicadas las estrategias innovadoras dominan 4 puntos.

V. DISCUSIÓN

En el trabajo se propuso demostrar que el empleo de estrategias innovadoras en el servicio de cobranza de la empresa RJ ABOGADOS E.I.R.L en la ciudad de Trujillo, permite una recuperación significativa de clientes morosos.

Con este propósito se discutieron los objetivos y al final se hizo una comparación entre el sistema de cobranza usual de la empresa RJ ABOGADOS, con el nuevo modelo propuesto que incluían estrategias innovadoras como: la estrategia del buen trato como persona y la estrategia de concertación para la promesa de pago (ayuda).

En el objetivo 1, evaluar la eficacia de las estrategias usadas por la empresa RJ ABOGADOS y el monto de recaudación antes de aplicar las estrategias innovadoras. Se encontró que en la evaluación del speech argumentario los agentes call usaba durante la cobranza, todos los agentes call solo contactaban al cliente, realizaban el sondeo y la despedida, sin embargo, no utilizaban un saludo inicial, tampoco tenían una presentación inicial, carecían de una adecuada negociación en la cobranza, no realizaban el cierre de compromiso de recaudación, solo algunos manejaban las objeciones durante la cobranza.

De acuerdo a los rangos de calificación speech de cobranza (ver tabla IV-1, gráfico 4-1) los agentes call se encuentran en un promedio de calificación de 42% lo que significa un regular uso del speech durante la cobranza.

En cuanto a la evaluación del agente call durante la comunicación establecida con el cliente en mora durante la cobranza, se identificó que, hablan en tercera persona transmitiendo imagen corporativa, demuestran respeto hacia el interlocutor, mantienen el control de la conversación, pero no respetan la etiqueta telefónica del speech, el volumen, la entonación de voz durante la cobranza es inadecuada, no son persuasivos en la cobranza, no venden una buena idea de negociación que les permita

realizar la cobranza . De acuerdo a los rangos de calificación en comunicación durante la cobranza los agentes call en promedio obtuvieron 50%, porcentaje que significa regular comunicación durante la cobranza. (Ver tabla IV-2, gráfico 4-1).

Estas evaluaciones nos daban como indicador que los agentes call no están capacitados por sus coordinadores, tanto en la buena comunicación que tienen que mantener con el cliente en mora, ni en el uso del speech establecido por la empresa RJ ABOGADOS.

En cuanto a los resultados de cobranza obtenidos en el mes de enero y febrero fueron inferiores a las metas establecidas a los agentes call (55,000 soles mensuales por agente). En promedio en estos dos meses se recaudó 36,943.52. (Ver tabla IV-3, gráfico 4-2).

En el objetivo 3; evaluar la eficacia de las estrategias usadas por la empresa RJ ABOGADOS y el monto de recaudación después de aplicar las estrategias innovadoras.

El uso del nuevo modelo en base a la propuesta de Adrián López, especialista en recuperación de créditos, que incluía el dominio del speech y la comunicación durante la cobranza: el manejo del speech contenía ocho pasos fundamentales como saludo inicial, presentación inicial, contactación, sondeo, negociación adecuada, manejo de objeciones, cierre de compromiso, despedida. En cuanto a la comunicación incluía doce importantes puntos como la formalidad al comunicarse, claridad y fluidez en la comunicación, volumen adecuado de voz, velocidad adecuada de comunicación, habla en tercera persona transmitiendo imagen corporativa, respeta la etiqueta telefónica del speech, demuestra respeto al interlocutor, transmite seguridad, mantiene el control de la conversación, es persuasivo en la cobranza sin ser agresivo, vende una buena idea de negociación que le permite realizar la cobranza.

Este modelo se incorporó a un speech argumentario de cobranza sugerido, donde los agentes call aplicaron las estrategias propuestas por la autora, del buen trato motivacional como persona y la de concertación para la promesa de pago (ayuda). Los resultados después de la aplicación de estas estrategias innovadoras en cuanto a la evaluación del dominio del speech por los agentes call, alcanzaron una calificación promedio de 68% es

decir 26% más, que cuando usaron las estrategias tradicionales. Pasaron de un rango de calificación de regular uso del speech al rango de calificación de buen uso del speech. (Ver tabla IV-5 y gráfico IV-3).

Al evaluar la comunicación de los agentes call durante la cobranza se evidenció una calificación promedio de 69% es decir 19% más que cuando no se les capacitó con las estrategias innovadoras. Lograron avanzar del rango calificación regular de comunicación a buena comunicación (Ver tabla IV-6 y gráfico IV-3).

En cuanto a los montos de recaudación en los meses de marzo, abril y mayo, después de aplicar las estrategias innovadoras del buen trato como persona y concertación; el promedio mensual de cobranzas fue de 86,577 soles. Es decir, la cobranza se incrementó en 49,634 soles con respecto al periodo anterior.

Así mismo en cuanto al número de clientes recuperados de un promedio de 83 clientes se incrementó al final a 243 clientes.

En el objetivo 4; comparar la eficacia de recuperación de los montos de los clientes morosos con las estrategias innovadoras y tradicionales.

Los agentes call lograron fortalecer sus debilidades tanto en el uso del speech como en la comunicación, es decir antes de aplicar las estrategias del buen trato como persona y concertación, los agentes, de los 8 pasos solicitados para dominar un speech, solo utilizaban 3 de ellos: la contactación, sondeo y despedida, ahora después de la capacitación con estrategias innovadoras utilizan 6 pasos: saludo inicial, presentación, contactación, sondeo, manejo de objeciones, despedida. Aún tienen en progreso cierre de compromiso de pago y negociación.

En cuanto a la comunicación antes utilizaban solo 3 puntos de una buena comunicación: transmitían imagen corporativa, respeto al interlocutor y mantenían el control de la conversación. Ahora después de aplicadas las estrategias innovadoras dominan 4 puntos, han adicionado a las tres primeras, el buen volumen, entonación de voz de acuerdo al contenido del speech. En progreso se encuentran el respeto de la etiqueta del speech, claridad y fluidez de la comunicación, velocidad de comunicación. Sin embargo, sus debilidades pendientes de fortalecer son que no transmiten seguridad en la cobranza, no son persuasivos sin ser

agresivos, no venden una buena idea de negociación que le permite realizar la cobranza.

Al comparar los montos de recaudación de cobranzas antes y después de usar estrategias innovadoras, se pudo determinar que los tres agentes call durante los meses de enero y febrero el promedio mensual de cobranzas fue de 36,943 soles y en los meses de marzo, abril y mayo aumentó a 86,577 soles en promedio, después de ser aplicadas las estrategias innovadoras. Es decir, la cobranza se incrementó en 134.35% en promedio mensual. Aunque con estos montos aún no se llega al monto ideal solicitado por la empresa RJ ABOGADOS, que es de 55,000 soles mensuales por agente call, ellos obtuvieron un buen incremento de cobranza.

Estos resultados confirmaron la validez de nuestra hipótesis con la prueba T de Student, que arrojó un valor $p < 0.05$. (Ver anexo 5).

Que el empleo de estrategias innovadoras en el servicio de cobranza de la empresa RJ ABOGADOS E.I.R.L en la ciudad de Trujillo, permite una recuperación significativa de clientes morosos,

Estos resultados son similares a los que se encontraron en la tesis del autor Collave Salas con el tema Incidencia de la gestión de relación con el cliente - CRM –para reducir la morosidad de los créditos en la empresa Reencauchadora del Norte SAC-Trujillo en el año 2010, donde estable las siguientes conclusiones:

“La gestión de la relación con el cliente CRM incide positivamente en la reducción de morosidad en la empresa Reencauchadora del Norte SAC Trujillo, sustentada con la prueba de T de Student donde $t_0 = 4.452 > t_{0.05} = 2.776$. Ha quedado confirmada dado que la aplicación y la gestión de la relación con el cliente- CRM en la empresa Reencauchadora denotan una evidente mejora en el nivel de morosidad y la fidelización de sus clientes en la empresa. Que la implementación de la gestión de la relación con el cliente es económicamente factible, como se demostró a través del VAN, ROE y ROA.”

Así también los resultados de este trabajo son afines a la tesis de Corvera Urtecho con el título Reducción de la morosidad en entidad financiera de Trujillo a través de la implementación de un área

especializada con adecuados niveles de empowerment. Trujillo año 2010.

Concluyendo:

Los cambios efectuados por la entidad financiera en el proceso crediticio y la implementación de un área de cobranza especializada, permitieron la reducción del índice de morosidad a nivel nacional de 15.5% al 0.8% en el periodo comprendido entre 1998 y 2008, es decir de una cartera pesada de US \$702 MM se ha disminuido a US \$ 104MM.

VI. PROPUESTA

Se presenta la siguiente propuesta

6.1 Misión Actual Propuesta

Brindar a nuestros clientes externos un servicio de calidad, buscando su satisfacción en la recuperación de sus activos en el menor tiempo posible. Logrando cultivar un clima organizacional donde nuestros colaboradores se sientan comprometidos y a gusto con sus responsabilidades. Así mismo, contribuir con la sociedad brindándoles *soluciones* a las personas no calificadas como sujetos a crédito.

6.2 Estrategias Innovadoras Propuestas

En base a la misión propuesta líneas arriba es que la autora del presente informe propone dos estrategias innovadoras, como son:

6.2.1 La estrategia del buen trato como persona; la cual se basa en utilizar las buenas maneras, la educación y la cortesía en las gestiones de cobranza; el negociador de cobros debe empezar sus gestiones siendo educado con el moroso y tratarlo con corrección. Presentarse ante el deudor, no como un cobrador, si no como un *asesor de soluciones de deudas*. Conocer quién es el cliente, que motivos son los que lo llevaron a convertirse en un moroso y establecer como finalmente debe cobrarle.

6.2.2 La estrategia de concertación; es la segunda estrategia en la gestión de cobranza, donde al moroso no solo se le debe “transmitir la idea, si no que se le debe hacer entender, de que negociar amistosamente con el gestor de recuperaciones es lo ideal, ya que la otra alternativa que le queda a la negociación amistosa será mucho peor para él”, así lo recomienda el morosólogo (Brachfield, 2015). Aquí es importante informar al deudor, de que existen métodos simples y desconocidos por la mayoría de, que una vez pagada su deuda puede insertarse nuevamente al sistema financiero y la empresa RJ ABOGADOS que lo ayudó a salir de la categoría de “*moroso*”, puede asesorarlo para insertarse a la sociedad y ser nuevamente sujeto de crédito.

6.3 Procedimiento de cobranza propuesto

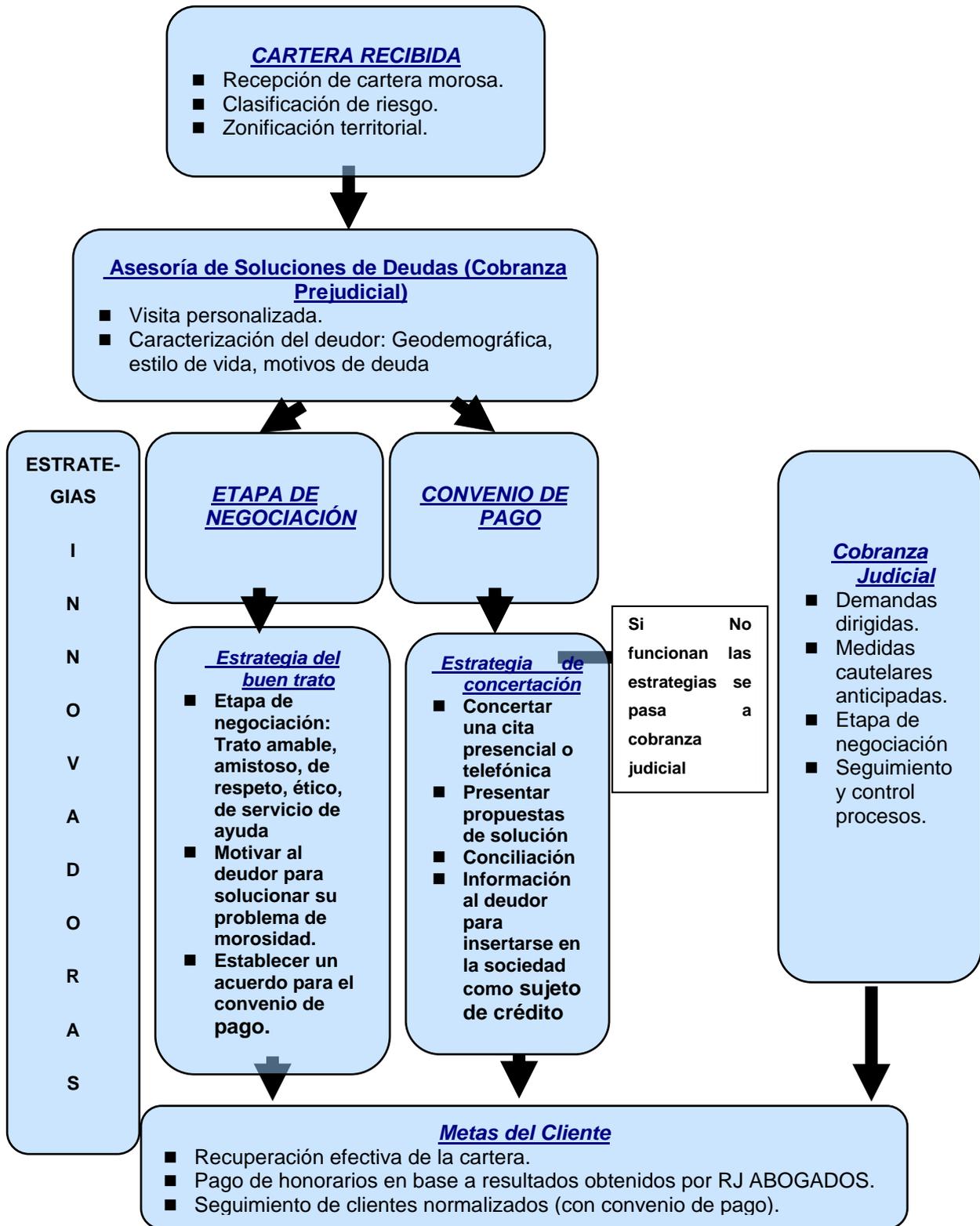


Grafico6-1. Procedimiento de cobranza propuesto

Para que las estrategias innovadoras propuestas funcionen y se logre cumplir con la misión propuesta, la empresa de cobranza en estudio deberá utilizar la ética profesional, valores y principios para iniciar la gestión de cobranza, para darle seguimiento, ejecutar cada una de las cobranzas a su cargo y finalmente asesorar al deudor para insertarlo nuevamente en el sistema financiero. Por tal motivo será indispensable capacitar primero al personal y evidenciar los cambios, para esto se propone un speech argumentario que permitirá al agente call realizar una cobranza adecuada y efectiva.

6.4 Propuesta Speech Argumentario

A continuación, se presenta el argumentario speech propuesto y elaborado por la autora, utilizando las estrategias innovadoras:

Estrategia del buen trato motivacional como persona: trato amable, amistoso, respeto, servicio de ayuda que se indica en el speech argumentario.

La estrategia de concertación para la promesa de pago, que tiene que ver con el servicio de asesoría al cliente moroso primero para cancelar su deuda y segundo para reinsertarse como sujeto de crédito, este último se aplicaría cuando el cliente moroso paga su deuda, es un servicio de asesoría post cobranza que seguiría la empresa RJ ABOGADOS en coordinación con los bancos.

Para un mejor manejo de las situaciones de cobranza que se presentan durante la gestión de cobranza por los agentes call, se redactaron cuatro modelos de speech, los cuales indican la actividad del speech, el guion a seguir por el agente call, las instrucciones de comunicación y la estrategia.

A continuación, los cuatro modelos:

1. Speech argumentario cuando no se encuentra al cliente.
2. Speech argumentario cuando se encuentra al cliente.
3. Speech argumentario cuando no hubo cierre de negociación.
4. Speech argumentario seguimiento de promesa de pago.

1- SPEECH: ARGUMENTARIO CUANDO NO SE ENCUENTRA AL CLIENTE

Elaboración: María Soledad Rodríguez Castillo

ACTIVIDAD	GUIÓN	INSTRUCCIONES DE COMUNICACIÓN	Estrategias Innovadoras
1. Saludo 2. Presentación inicial	Asesor(a) Buenos días/tardes/noches/ le saluda (Nombre del gestor). Por encargo del Banco Interbank, por favor sería tan amable de comunicarme con el señor(a) Srta. (Nombre del cliente deudor).	Sea muy cordial y transmita seguridad y empatía. Transmitir formalidad Imagen corporativa Respete la etiqueta del speech	Estrategia Buen Trato como persona: Trato amable, amistoso Respeto. Servicio de asesoría
3. Contactación	Tercero indica no se encuentra		
Informarle el motivo de la llamada.	Asesor(a) El motivo de nuestra llamada es para informarle que el (la) Sr. (a) (Srta.) (Nombre del cliente deudor), actualmente puede contar con beneficios de asesoría sobre sus productos del banco Interbank.	Trato cordial, sin preguntas indiscretas, ofreciendo asesoría para pagar. Claridad, fluidez	Estrategia de Concertación
4. Sondeo	¿Qué parentesco tiene usted con el (la) Sr. (a) (Srta.) (Nombre del cliente deudor)?		
	Tercero indica el parentesco/no desea indicar el parentesco		
5. Manejo de objeciones 6. Negociación	¿Me puede sugerir un posible horario y algún otro número de teléfono para comunicarme con él (la) Sr. (a) (Srta.) (Nombre del cliente deudor)?	Transmite respeto, seguridad	
7. Cierre Dejar mensaje de contacto a titular con tercero y enfatizar la política de ayuda.	Asesor(a) ¿Sería tan amable de anotar el número de teléfono para contactarse con nosotros? El número es.... (Número de teléfono de la Agencia) que pregunte por la Srta.---(de Cobranza). En horario de oficina de 8am a 6pm.	Utilice una voz amable, pausada y con mucha entonación al brindarle los datos de contacto. Volumen adecuado. Mantiene control de la conversación.	
8. Despedida	Asesor(a) No olvide comunicarle al (la) Sr. (a) (Srta.) que actualmente puede contar con beneficios de asesoría. Gracias por su atención. Que tenga un buen día.	Finalice la conversación con una voz amigable, a modo de recordatorio, enfatice sutilmente que debe transmitir el mensaje que le dejó al titular.	Enfatice el servicio de asesoría

2. SPEECH: ARGUMENTARIO CUANDO SE ENCUENTRA AL CLIENTE

ACTIVIDAD	GUIÓN	INSTRUCCIONES DE COMUNICACIÓN	Estrategias Innovadoras
1.Saludo 2.Presentación inicial	Asesor(a) Buenos días/tardes/noches/ le saluda (Nombre del gestor). Por encargo del Banco Interbank, por favor sería tan amable de comunicarme con el señor(a) Srta. (Nombre del cliente deudor).	Sea muy cordial y transmita seguridad y empatía. Transmitir formalidad Imagen corporativa Respete la etiqueta del speech	Estrategia Buen Trato como persona: Trato amable, amistoso Respeto. Servicio de asesoría
	Cliente: indica si		
3. Contactación	LEER ESTE PÁRRAFO SOLO PARA LOS QUE SE LE DEJÓ MENSAJE ANTERIORMENTE		Estrategia de Concertación
Recordarle que se le llamó en días anteriores. SINO SE LE DEJÓ MENSAJE PASAR EL SIGUIENTE PÁRRAFO	Asesor(a) : Es un gusto saludarlo Sr(a) ((Nombre del cliente deudor). Hace algunos días se le dejó un mensaje con su familiar, para indicarle que actualmente puede contar con beneficios de asesoría para facilitar el pago de su deuda. ¿Recibió usted el mensaje? Cliente: indica Si /No	Trato cordial, sin preguntas indiscretas, ofreciendo asesoría para pagar. Claridad, fluidez	
4. Sondeo	PARA LOS CLIENTES QUE NO SE LES DEJÓ MENSAJE		
Describir la política de ayuda	Asesor(a) : El banco HA VERIFICADO QUE presenta dificultades para cancelar la deuda de su producto.....el cual tiene un tiempo de mora desde.....el cual asciende a un monto de s/..... Por tal motivo usted actualmente puede contar con beneficios de asesoría para cancelar su deuda. Usted se puede acoger a beneficios como descuento de intereses o un descuento de capital y cuando termine de pagar lo asesoramos en la simplificación administrativa para que no incurra en procesos legales, si usted negocia su deuda a tiempo.	Trato cordial, sin preguntas indiscretas, ofreciendo asesoría para pagar.	
5. Manejo de Objeciones	El cliente actualiza sus datos		
	Asesor(a) : Antes de llegar a un acuerdo y poder asesorarlo mejor: ¿Usted me puede manifestar el motivo de incumplimiento de compromiso de pago de sus deudas pendientes?	Utilice una voz amable, pausada y con mucha entonación al preguntarle.	

	Cliente indica motivo		
6. Negociación	Asesor(a) : Según los motivos indicados anteriormente necesitamos coordinar con usted su compromiso de pago para esta semana (indicar propuesta de beneficios : Descuento de intereses/ Descuento de capital)	Transmite respeto seguridad	
	Cliente : Indica Si		
7. Cierre	Asesor(a) Sr(a) hemos registrado en el sistema su compromiso de pago para el día -----hasta(indicar hora de depósito) Si el cliente acepta pasar al paso 8. despedida	Finalice la conversación con una voz amigable, a modo de recordatorio, enfatice sutilmente que no debe dejar de pagar su compromiso.	
	Cliente :indica que No puede pagar en la fecha señalada		
7. Cierre de Negociación	Argumentar una segunda propuesta que se adecue al pago del cliente Asesor(a) : Sr. (a) (ita) Tenemos para usted OTRA propuesta: Indicar los beneficios a los que se puede acoger	Trato amable, pero enfático y con seguridad ofreciendo alternativa para cancelar su deuda	
	Cliente indica fecha cercana		
8. Despedida	Asesor(a) Sr(a) hemos registrado en el sistema su compromiso de pago para el día----- Le recordamos AHORA que no deje de cumplir con su compromiso de pago Gracias por su atención. Que tenga un buen día.	Finalice la conversación con una voz amigable, a modo de recordatorio, enfatice sutilmente que no debe dejar de pagar su compromiso	

3. SPEECH: ARGUMENTARIO CUANDO NO HUBO CIERRE DE NEGOCIACIÓN

Cliente: indica pago fecha fuera de mes o no brinda fecha.

ACTIVIDAD	GUIÓN	INSTRUCCIONES DE COMUNICACIÓN	ESTRATEGIAS INNOVADORAS
Manejo de objeciones Negociación	<p>Asesor(a) : Sr. (a) (ita)</p> <p>Después de todas las propuestas brindadas. Lamentamos que no podamos llegar a un acuerdo el día de hoy. Sin embargo, espero me permita volver a llamarlo en una semana y en un horario determinado para conocer a cuál de los beneficios señalados usted se acoge para cancelar su deuda. ¿ME PUEDE INDICAR LA FECHA Y HORA DE LA LLAMADA?----- -----</p>	Sea muy cordial y transmita seguridad y empatía, pero pregunte de una forma persuasiva.	<p>Estrategia Buen Trato como persona: Trato amable, amistoso Respeto. Servicio de asesoría</p>
	Cliente: Indica Si /o da una fecha diferente.		
Cierre	Asesor(a) Sr(a) hemos registrado en el sistema la nueva fecha de llamada para el día y hora...		<p>Estrategia de Concertación</p>
	Le recordamos AHORA que no deje de cumplir con su compromiso de pago Gracias por su atención. Que tenga un buen día.	Finalice la conversación con una voz amigable, a modo de recordatorio.	
Cierre - Despedida	Cliente : Indica que No desea que lo vuelvan a llamar		
Cuando el cliente no cedió a la negociación y no desea que lo vuelvan a llamar.	<p>Asesor(a) De todos modos le invito a acercarse a nuestras oficinas para recordarle ampliamente sobre los beneficios por establecer un compromiso de pago que usted puede recibir para cancelar su deuda.</p> <p>Me permito recordarle que no es conveniente tener una acumulación de intereses que se convierta en una deuda impagable y cierre sus oportunidades para acceder a algún tipo de crédito, o esté clasificado en la banca como un cliente con muerte financiera.</p> <p>Gracias por su atención. Que tenga un buen día.</p>	Sea muy cordial y transmita seguridad y empatía, pero finalice el recordatorio de una forma sutil enfática que persuada al deudor a cambiar de opinión o comunicarse nuevamente con usted.	

4. SPEECH: ARGUMENTARIO SEGUIMIENTO DE PROMESA DE PAGO

Cliente: indicó fecha de pago y no cumplió.

ACTIVIDAD	GUIÓN	INSTRUCCIONES DE COMUNICACIÓN	Estrategias innovadoras
1.Saludo 2.Presentación inicial	Asesor(a): Sr. (a) (ita) Asesor(a) Buenos días/tardes/noches/ le saluda (Nombre del gestor). Por encargo del Banco Interbank, por favor sería tan amable de comunicarme con el señor(a) Srta. (Nombre del cliente deudor).	Sea muy cordial y transmita seguridad y empatía, pero pregunte de una forma persuasiva.	Estrategia Buen Trato como persona: Trato amable, amistoso Respeto. Servicio de asesoría
3.Contactación	Cliente: indica si		
4. Sondeo	Asesor(a) Es un gusto saludarlo Sr(a) (Nombre del cliente deudor). Hace algunos días usted se comprometió con nosotros en cancelar/ amortizar/refinanciar su deuda por un monto de -----sin embargo, hemos visto en el sistema que aún no ha cumplido con su compromiso de pago . ¿Puede indicarnos cuál es el motivo de su incumplimiento de compromiso de pago?		
5. Manejo de objeciones	Cliente indica el motivo		
6. Negociación	Asesor(a) ¿Usted me puede indicar una nueva fecha de compromiso de pago para registrarlo en el sistema?		Estrategia de Concertación
	Cliente: Brinda una nueva fecha.		
	Asesor(a) Sr(a) hemos registrado en el sistema la nueva fecha de pago.		
7. Cierre	Me permito recordarle que no es conveniente tener una acumulación de intereses que se convierta en una deuda impagable y cierre sus oportunidades para acceder a algún tipo de crédito.	Enfatice la recomendación	
8. Despedida	Le recordamos AHORA que no deje de cumplir con su compromiso de pago Gracias por su atención. Que tenga un buen día.	Finalice la conversación con una voz amigable, a modo de recordatorio.	

6.5 Propuesta Perfil del puesto Agente call

1. Edad de 20 a 50 años de ambos sexos.
2. Buena entonación de voz: Modulada
3. Grado de instrucción técnica o universitaria
4. Habilidad en el uso de ofimática
5. Condiciones para la venta: en la argumentación muestra permanentemente los beneficios del producto.
6. Excelentes modales: trato amable, conciliador.
7. Proclive a escuchar y aprender.
8. No es necesario experiencia en cobranzas.
9. Trabajo en equipo
10. No estar reportado en la central de riesgos.

VII. CONCLUSIONES

Las conclusiones que se arribaron en el presente estudio fueron las siguientes:

1. De acuerdo a los rangos de calificación speech de cobranza, los agentes call antes de aplicar las estrategias innovadoras se encontraban en un promedio de calificación de 42%, lo que significaba un regular uso del speech durante la cobranza.
2. De acuerdo a los rangos de calificación en comunicación durante la cobranza los agentes call antes de aplicar las estrategias innovadoras en promedio obtuvieron 50%, porcentaje que significa regular comunicación durante la cobranza.
3. Los resultados después de la aplicación de las estrategias innovadoras en cuanto a la evaluación del dominio del speech por los agentes call, alcanzaron una calificación promedio de 68% es decir 26% más, que cuando usaron las estrategias tradicionales. Pasaron de un rango de calificación de regular uso del speech al rango de calificación de buen uso del speech.
4. Al evaluar la comunicación de los agentes call durante la cobranza se evidenció una calificación promedio de 69% es decir 19% más que cuando no se les capacitó con las estrategias innovadoras. Lograron avanzar del rango calificación regular de comunicación a buena comunicación.
5. Los agentes call lograron fortalecer sus debilidades tanto en el uso del speech como en la comunicación, es decir antes de aplicar las estrategias del buen trato como persona y concertación, los agentes, de los ocho pasos solicitados para dominar un speech, solo utilizaban tres de ellos, ahora después de la capacitación con estrategias innovadoras utilizan seis pasos: saludo inicial, presentación, contactación, sondeo, manejo de objeciones, despedida. Aún tienen en progreso cierre de compromiso de pago y negociación.
6. En cuanto a la comunicación antes utilizaban solo tres puntos de una buena comunicación. Ahora después de aplicadas las estrategias innovadoras dominan cuatro puntos: transmiten imagen corporativa, respeto al interlocutor, mantienen el control de la conversación, han

adicionado a las tres primeras, el buen volumen, entonación de voz de acuerdo al contenido del speech.

7. Las debilidades de los agentes call en la comunicación pendientes de fortalecer son: que no transmiten seguridad en la cobranza, no son persuasivos sin ser agresivos, no venden una buena idea de negociación que le permite realizar la cobranza.

8. En cuanto a los montos de recaudación antes de aplicar las estrategias innovadoras del buen trato como persona y concertación, en los meses de enero y febrero en promedio en estos dos meses se recaudó solo 36,943.52 soles. Este monto aumentó en los meses de marzo, abril y mayo, después de aplicar las estrategias innovadoras, el promedio mensual de cobranzas creció a 86,577 soles. Es decir, la cobranza se incrementó en 49,634 soles, 134.35% más con respecto al periodo anterior.

9. En cuanto al número de clientes recuperados de un promedio de 83 clientes se incrementó al final a 243 clientes.

10. Estos resultados se confirmaron con la validez de nuestra hipótesis. Con la prueba T de Student, que arrojó un valor $p < 0.05$, que el empleo de estrategias innovadoras en el servicio de cobranza de la empresa RJ ABOGADOS E.I.R.L en la ciudad de Trujillo, permite una recuperación significativa de clientes morosos.

VIII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que este modelo sea aplicado por la empresa RJ ABOGADOS, por la eficacia del modelo.
- Se recomienda a entidades financieras para su gestión de cobranza.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alet, J (2000) *Marketing Relacional*, Madrid: Gestión 2000, Empresa editora El Comercio.
- Alet, J (2004) *Como obtener clientes leales y rentables, Marketing relacional*, Barcelona: Gestión 2000, Planeta de Agostini profesional y Formación S.L.
- Alfaro, M, (2004) *Temas clave en Marketing Relacional, España: Mc Graw Hill / Interamericana de Madrid.*
- Brachfield, Pere J. *Jaque a los impagados: el recobro de los impagados mediante la negociación efectiva con los morosos.* (2004) Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Gómez, A. (2006) *Marketing Relacional directo e interactivo*, Madrid: RA-MA
- Kerin, Hartley, Rudelius. (2009) *Marketing* (9ª ed) México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P, *Dirección de Marketing*, (2002) Madrid: Prentice Hall.
- Lovelock Ch. H. Associates (s/a) *Mercadotecnia de servicios* (3ª ed.) México: Prentice.
- Lovelock, Ch. (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing operaciones y recursos humanos.* Mexico: Ed. Pearson.
- Maureen, L. (2005), *Filosofía Empresarial Y Del Marketing Orientada En El Valor Del Cliente.* Departamento de Administración y Auditoría Facultad de Ciencias Empresariales Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.
- Portocarrero, F. C. Trivelli y J. Alvarado. (2002) *Microcrédito en el Perú: quiénes piden, quiénes dan.* Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social.
- Rial, Astrid, (2004) *Las Mejores prácticas en la cobranza al Consumidor.* Londres: VRL Publishing, Ltd.
- Rosenberg, J (2002) *Diccionario de Administración y Finanzas España:* Océano.
- Saurina, J (2000) *Crédito bancario, morosidad y dotación de provisiones para insolvencias en España.* Madrid: Banco de España. Boletín Económico, noviembre del 2000.

- Teskiewicz, A. (2007) *Modelos predictivos para cobranza y refinanciación* First Collection Summit, Credit Management Solutions, Buenos Aires, Argentina.

Citas electrónicas

- Arbey, M. L. (viernes de setiembre de 2008). *Coaching en Finanzas*. Obtenido de <http://www.coachingenfinanzas.com/http://blog.coachingenfinanzas.com/2008/09/los-riesgos-economicos-en-las-empresas.html>
- Brachfield, P. (2015). *Pere J. Brachfield*. Obtenido de Director de Brachfield & Morosólogos Asociados: <http://www.ganaropciones.com/cobrodemorosos.htm>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias. (5 de Octubre de 2016). *Guía para la creación de empresas*. Obtenido de <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=6>
- Coello, A., & Guevara, V. (2012). *Universidad Nacional Autónoma de los Andes*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1392/1/TUPADM001-2012.pdf>
- Créditos y Cobranzas dinero. (enero de 2010). *Créditos y Cobranzas Dinero*. Obtenido de <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.pe/2010/02/procedimientodecobranza.html>
- Chauca, & Marchan. (2010). *Publicaciones Urbe*. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/3179/4540>

- Divanci, A. (noviembre de 2007). *cash-pot*. Obtenido de <http://www.cash-pot.com.ar/ejemplo-de-estrategia-de-cobranza.aspx>
- Loíacono, J. (noviembre de 2007). *Cash Pot*. Obtenido de <http://www.cash-pot.com.ar/ejemplo-de-estrategia-de-cobranza.aspx>
- Pere Brachfield. (julio de 2015). *Perebrachfield*. Obtenido de <http://www.perebrachfield.com/servicios/recobro-de-impagados>
- Victor, A., & Gina, C. (Julio de 2012). *Universidad Estatal de Milagro*. Obtenido de [http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1464/3/CREACI%C3%93N%20DE%20UN%20DEPARTAMENTO%20DE%20CR%C3%89DITO%20Y%20COBRANZAS%20PARA%20EL%20MEJORAMIENTO%20DE%20LA%20RECAUDACI%C3%93N%20DE%20LA%20DISTRIBUIDORA%20DE%20COSM%C3%89TICOS%20DR.%20ENRIQUE%](http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1464/3/CREACI%C3%93N%20DE%20UN%20DEPARTAMENTO%20DE%20CR%C3%89DITO%20Y%20COBRANZAS%20PARA%20EL%20MEJORAMIENTO%20DE%20LA%20RECAUDACI%C3%93N%20DE%20LA%20DISTRIBUIDORA%20DE%20COSM%C3%89TICOS%20DR.%20ENRIQUE%20)
- Wikipedia. (febrero de 2014). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Moroso>

X. ANEXOS

Anexo 1:

Resumen porcentaje de recuperación de cobranza cartera Recovery por las empresas de cobranza

PARTICIPACIÓN - RECOVERY PROVINCIAS										
Agencia	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
CRED&COB	0.37%	0.31%	0.35%							
SERVEX		0.22%	0.17%							
RECUPERA	0.36%	0.31%	0.21%							
RJ	0.30%	0.30%	0.32%							
AVAL	0.00%	0.00%	0.00%							
KOBSA	0.32%	0.39%	0.37%							
ROMERO	0.05%	0.00%	0.00%							
CASTILLEJO	0.42%	0.12%	0.27%							
TOTAL	0.35%	0.29%	0.31%							

Fuente: RJ ABOGADOS

Elaboración RJ ABOGADOS

Anexo 2:

Instrumento- Lista de cotejo evaluación uso speech de cobranza

Evaluación uso Speech cobranza por llamada telefónica - Call center de la empresa RJ ABOGADOS

N°	INDICADOR DEL SPEECH	% Valorización (%V)	Calificación al agente call durante la llamada	
			Si (%V)	No (0%)
1	Saludo inicial	5%		
2	Presentación inicial	5%		
3	Contactación	5%		
4	Sondeo	10%		
5	Negociación adecuada en la cobranza	20%		
6	Manejo de objeciones	25%		
7	Cierre de cobranzas	25%		
8	Despedida	5%		
	TOTAL CALIFICACIÓN	100%		

Fuente: Adrián López, especialista en recuperación de créditos

Elaboración propia

Comentarios de la evaluación:

Evaluador: Lic. María Soledad Rodríguez Castillo

Anexo 3:

Instrumento- Lista de cotejo evaluación de comunicación con el deudor

Evaluación manejo de comunicación con el deudor durante la cobranza por llamada telefónica - Call center de la empresa RJ ABOGADOS

N°	INDICADOR DEL SPEECH	% Valorización	Calificación al agente call durante la llamada	
			Si (8.33%)	No (0%)
1	Es formal al comunicarse	8.33%		
2	Muestra claridad y fluidez en la comunicación utilizando un vocabulario adecuado	8.33%		
3	Volumen adecuado de voz en toda la charla	8.33%		
4	Entonación de voz acorde al contenido	8.33%		
5	La velocidad de comunicación facilita la comprensión del interlocutor	8.33%		
6	Habla en tercera persona transmitiendo imagen corporativa	8.33%		
7	Respeto la etiqueta telefónica del speech	8.33%		
8	Demuestra respeto hacia el interlocutor	8.33%		
9	Trasmite seguridad	8.33%		
10	Mantiene el control de la conversación	8.33%		
11	Es persuasivo en la cobranza, sin ser agresivo	8.33%		
12	Vende una buena idea de negociación que le permite realizar la cobranza.	8.33%		
	TOTAL CALIFICACIÓN	100%		

Fuente: Adrián López, especialista en recuperación de créditos

Elaboración propia

Comentarios de la evaluación:

Evaluador: Lic. María Soledad Rodríguez Castillo

Anexo 4: Programa capacitaciones agente call center

Taller entrenamiento speech: agentes call

18 febrero 2016 - PRIMER TALLER DE CAPACITACIÓN

Información del instructor

Instructor	Correo electrónico	Especialidad
Lic. María Soledad Rodríguez Castillo	mariasoledadmarketing@gmail.com	Mercadóloga

Información general

Descripción

En este taller se enseñará a los participantes la importancia del buen uso del speech en la comunicación telefónica como técnica para la gestión de cobranza, se brindará información de cómo utilizar la herramienta para alcanzar los objetivos de productividad y efectividad de cobranza.

Objetivos

Capacitar, entrenar y desarrollar la actitud de servicio al cliente, técnica y profesionalidad de un agente call center en el dominio de un speech de cobranza.

Contenido

Conceptos generales de un Speech

Definiciones, contenido.

Ventajas del uso adecuado del speech

Ventajas para los agentes, empresas nacionales, empresas internacionales, estándares internacionales call

Estructura de un speech

Planificación de speech, guías a seguir durante el diálogo.

Dinámicas de cobranza

Ejercicios prácticos: Hábitos en el uso del speech. Entrenamiento en argumentaciones y guiones del speech, entonación, pausas y tiempos del mensaje a transmitir al cliente en mora.

Generando competencias de cobranza en el punto de trabajo

Entrenamiento en equipos

Agente experto piloto

Identificación y solución de errores

Duración

5 horas (jueves de 8am a 1pm)

Fecha: 18 de febrero 2016

Lugar: Av. Larco oficina RJ ABOGADOS

Anexo 5: Prueba de validación de la hipótesis

Suj.	Pre	Post	D/dif	D ²
	A	B	D=B-A	
1(Mi)	25,708	36,012	10,304	106,172
2(P)	22,472	34,938	12,466	135,401
3(Ma)	8,894	37,990	29,096	846,577
	\bar{x}	\bar{x}	$\Sigma = 51,866$	1108,150

$$t = \frac{\bar{D}}{\sqrt{\frac{\sum d^2}{N(N-1)}}}$$

$$\bar{D} = \frac{\sum D}{N}$$

$$\sum d^2 = \sum D^2 - \frac{(\sum D)^2}{N}$$

$$D = \frac{51,866}{3} = 17,289$$

$$\sum d^2 = 1'108,150 - \frac{(51,866)^2}{3} = 896,694$$

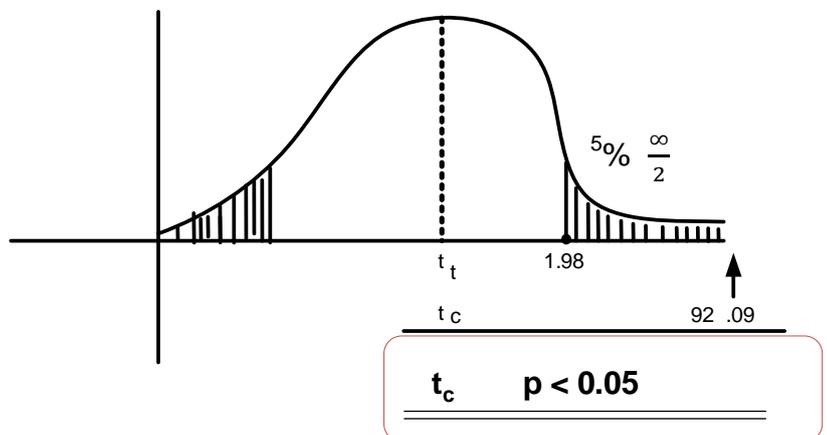
$$\rightarrow 1108,150 - 896,694 = 211,456$$

$$t = \frac{17,289}{\sqrt{\frac{211,456}{3(3-1)}}} = \frac{17,289}{\sqrt{\frac{211,456}{6}}} = 187.73$$

$$t_c = 92.09$$

Si $t_c > t_t \rightarrow H_0$

92.09 > 1.98 $\rightarrow H_0$



Anexo 6: Variables y operativización de variables

Hipótesis	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Definiciones Operacionales
El empleo de estrategias innovadoras en el servicio de cobranza de la empresa RJ ABOGADOS E.I.R.L en la ciudad de Trujillo, permite una recuperación significativa de clientes morosos.	Empleo de estrategias innovadoras.	<p>Estrategias de marketing Acciones a seguir para cumplir un objetivo de marketing donde la empresa espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones redituables con él Autor: Philip Kotler.</p> <p>Estrategias innovadoras Si no se es capaz de aportar nada especial a un mercado no se pertenece a él. Autor: Philip Kotler.</p>	Acciones a seguir para cumplir un objetivo que pueda aportar algo especial.	Acciones contenidas en Speech argumentario de cobranza y comunicación. Ver propuesta pág. 52-56
	Recuperación significativa de clientes morosos	<p>Servicio de cobranza morosa Práctica de cobranza vencida que puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o bien estar ejercida por una entidad especializada en cobranzas morosas, la cual haya sido contratada para este fin. para (Victor & Gina, 2012)</p>	Práctica de cobranza vencida que puede ser llevada a cabo por una persona o por una entidad especializada morosa.	Acciones de cobranza realizada por RJ Abogados ejecutadas por tres agentes call.

Anexo 7: Validación de Speech Argumentario por juicio de expertos

Anexo 7.1

Validación de Speech Argumentario por juicio de expertos

Secciones Actividades		Coherencia	Nuevas estrategias	
			Buen trato como persona	Concertación para la promesa de pago
Adecuadas	Suficientes	El contenido del guion de cobranza es coherente en todo el proceso del speech argumentario	Es innovador	Es innovador
CALIFICACIÓN				
5	5	5	4	4

Calificar en una escala de 1 a 5 si los aspectos a evaluar tienen validez para el propósito que se indica. Donde 1 es el menor puntaje y 5 el mayor puntaje.

Nombre del evaluador Anita Paola Sandoval Ravello

Cargo Jefe de Administración ASESOM RJ ABOGADOS

Firma

Fecha 10 de Junio 2016

DNI : 32970112


 ASESOM RJ ABOGADOS E.I.R.L.

 Dra. Anita Sandoval Ravello
 JEFE DE ADMINISTRACION

Anexo 7.2

Validación de Speech Argumentario por juicio de expertos

Secciones Actividades		Coherencia	Nuevas estrategias	
			Buen trato como persona	Concertación para la promesa de pago
Adecuadas	Suficientes	El contenido del guion de cobranza es coherente en todo el proceso del speech argumentario	Es innovador	Es innovador
CALIFICACIÓN				
✓	✓	✓	✓	✓

Calificar en una escala de 1 a 5 si los aspectos a evaluar tienen validez para el propósito que se indica. Donde 1 es el menor puntaje y 5 el mayor puntaje.

Nombre del evaluador..... JOAQUÍN FRANCISCO RODRÍGUEZ

Cargo..... GERENTE DE LA EMPRESA RS SACSA

Firma..... [Firma]
ASESCOM RI ABOGADOS E.I.R.L.
GERENTE

Fecha..... 15 JUNIO 2016

Cel: 17837412

Anexo 7.3

Validación de Speech Argumentario por juicio de expertos

Secciones Actividades		Coherencia	Nuevas estrategias	
			Buen trato como persona	Concertación para la promesa de pago
Adecuadas	Suficientes	El contenido del guion de cobranza es coherente en todo el proceso del speech argumentario	Es innovador	Es innovador
CALIFICACIÓN				
5	5	5	4	5

Calificar en una escala de 1 a 5 si los aspectos a evaluar tienen validez para el propósito que se indica. Donde 1 es el menor puntaje y 5 el mayor puntaje.

Nombre del evaluador: Baltazar Sanchez Yturizaga.

Cargo: REPRESENTANTE VENTAS Y COBRANZAS DE
LEE FILTER DEL PERU S.A

Firma: [Firma] DNI: 08256792

Fecha: 28 de Junio del 2016