PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA PARA LA CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN PARA LOS ASESORES DE COBRANZAS DEL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA GESTIÓN EXTERNA GESTIONA GTX

JORGE LUIS ENRÍQUEZ MAYORGA

DIRECTOR: MGTR. PABLO ALBERTO HERNÁNDEZ TINOCO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA EMPRESARIAL

QUITO, JULIO-2023

DIRECTOR:

MGTR.PABLO ALBERTO HERNÁNDEZ TINOCO

LECTORES:

MGTR. TANIA GABRIELA CUEVA ALTAMIRANO

MGTR. ELSA JACQUELINE ARELLANO VERDESOTO

DEDICATORIA

A quienes valoran la importancia de velar por el desarrollo personal y profesional de las personas a su cargo invirtiendo tiempo y recursos en formarlos.

A Vicky, cada día de tu vida vas a continuar aprendiendo.

AGRADECIMIENTOS

A las personas de Gestiona que confiaron en mí y me apoyaron en este camino hacia la profesionalización específica para desempeñarme cada día mejor, en particular a mi equipo de Productividad, Calidad y Procesos que hizo posible la ejecución del taller.

A mi madre y hermano, que me impulsaron a seguir estudiando y están conmigo en todos los momentos.

A Pauly, que estuvo junto a mí en todo este proceso.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO 1
INTRODUCCIÓN 2
1. MARCO CONCEPTUAL 3
1.1 La capacitación en las organizaciones 3
1.2 Planes de capacitación 3
1.3 Competencias en habilidades de negociación 4
1.4 Competencias en habilidades de cobranzas 5
1.5 Valoración de los beneficios de la capacitación 5
1.6 Programas de capacitación 6
1.7 Habilidades de cobranza necesarias 7
1.8 Estrategias de cobranzas 7
2 DIAGNÓSTICO 9
2.1 Descripción de Gestión Externa Gestiona GTX. 9
2.2 Área de operaciones 11
2.3 Línea base de evaluación de desempeño de los asesores de cobranzas 12
2.4 Variables de medición 13
2.5 Técnicas y herramientas de investigación ..... ***¡Error! Marcador no definido.***
2.6 Metodología 14
2.6.1 Entrevista 14
2.6.2 Encuesta 15
2.6.3 Grupo Focal 16
2.7 Cálculo del tamaño de la muestra 17
2.8 Recolección de información 17
2.9 Exclusión de datos atípicos 17
2.10 Resultados 18
2.10.1 Resultados de la encuesta 18
2.10.2 Resultados de la entrevista 24
2.10.3 Resultados del grupo focal 32
3. PLAN DE CAPACITACIÓN 34
3.1. Identificación de brechas 34
3.1.1 Variables objetivo 35

3.2. Objetivos del plan 36
3.3. Caracterización de variables de mejora 36
3.4. Diseño metodológico de la capacitación 37
3.5. Planes de acción 38
3.6. Resultado de la ejecución del plan piloto 39
3.7. Cronograma 41
Conclusiones y recomendaciones 47
Referencias 49
Anexos 52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de respuestas a la pregunta 1. ¿Qué tan importante cree que es la empatía en una negociación de cobranzas? 18
Figura 2 Diagrama de respuesta a la pregunta 2. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de incentivos para lograr acuerdos de pago con los clientes? 19
Figura 3 Diagrama de respuesta a la pregunta 3. ¿Qué tan importante considera que es la preparación previa antes de una negociación de cobranzas? 19
Figura 4 Diagrama de respuesta a la pregunta 4. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de la persuasión en una negociación de cobranzas? 20
Figura 5 Diagrama de respuesta a la pregunta 5. ¿Qué tan importante cree que es la flexibilidad en una negociación de cobranzas? 20
Figura 6 Diagrama de respuesta a la pregunta 6. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de la negociación basada en principios en la gestión de cobranzas? 21
Figura 7 Diagrama de respuesta a la pregunta 7. ¿Qué tan importante cree que es la comunicación efectiva durante la negociación de cobranzas? 21
Figura 8 Diagrama de respuesta a la pregunta 8. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de plazos de pago flexibles para lograr acuerdos de pago con los clientes? 22
Figura 9 Diagrama de respuesta a la pregunta 9. ¿Qué tan importante considera que es la gestión de las objeciones de los clientes durante una negociación de cobranzas? 22
Figura 10 Diagrama de respuesta a la pregunta 10. ¿Qué tan efectivo es el uso de la negociación colaborativa en la gestión de cobranzas? 23
Figura 11 Participantes que aprobaron el curso y número de indicadores aprobados por generación. 40

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Competencias en habilidades de negociación 4
Tabla 2 Competencias en habilidades de cobranza 5
Tabla 3 Valoración de los beneficios de la capacitación 6
Tabla 4 Análisis FODA 10
Tabla 5 Área de operaciones 11
Tabla 6 Variables de medición 13
Tabla 7 Variables de cuantitativas de medición 14
Tabla 8 Instrumentos y técnicas de investigación ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 9 Escala de respuestas encuesta 18
Tabla 10 Resumen apreciación de impacto en las cobranzas 23
Tabla 11 Resultados del grupo focal para determinar percepción de mejora 33
Tabla 12 Características de variables de mejora. 36
Tabla 13 Diseño metodológico de la capacitación 37
Tabla 14 Plan de acción 38
Tabla 15 Generaciones plan piloto capacitación 39
Tabla 16 Aprobación del curso por generación 40
Tabla 17 Mejora de recaudación de participantes curso de negociación 40
Tabla 18 Cronograma de actividades 41
Tabla 19 Acciones asociadas a la identificación de necesidades 41
Tabla 20 Acciones asociadas a la definición de objetivos 42
Tabla 21 Acciones asociadas a la selección de contenidos 42
Tabla 22 Acciones asociadas al diseño de metodología 42
Tabla 23 Acciones asociadas a la selección de recursos didácticos 43
Tabla 24 Acciones asociadas a la definición de tiempos y recursos 43
Tabla 25 Acciones asociadas a comunicar a los participantes sobre la capacitación 43
Tabla 26 Acciones asociadas a preparar el aula y los recursos necesarios 43
Tabla 27 Acciones asociadas a impartir la capacitación en habilidades de negociación 44
Tabla 28 Acciones asociadas a realizar evaluación de la capacitación 44
Tabla 29 Acciones asociadas a analizar los resultados de la evaluación y hacer ajustes necesarios 44

Tabla 30 Acciones asociadas a implementar planes de seguimiento y retroalimentación 44
Tabla 31 Presupuesto de actividades..... 45

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Gestión Externa Gestiona GTX ha identificado la necesidad de mejorar las habilidades de negociación de sus asesores de cobranzas del área de operaciones, con el objetivo de mejorar la efectividad y el rendimiento en la gestión de cobros. Por esta razón, se ha propuesto la implementación de una capacitación en habilidades de negociación.

En el primer capítulo de este trabajo se presenta el estado de la capacitación en las empresas de cobranza, así como los diferentes planes que se utilizan y las competencias que se espera desarrollar en las empresas de cobranza, con lo que se determina los beneficios que puede otorgar la capacitación brindada en las variables previamente seleccionadas.

Para el segundo capítulo se realizó el diagnóstico de la empresa Gestión Externa Gestiona GTX y la metodología utilizada con el plan piloto de capacitación. También se presenta las herramientas que fueron utilizadas para determinar la efectividad de la capacitación en las variables objeto del estudio. La implementación de una capacitación en habilidades de negociación mejora la gestión de cobros en la empresa, aumentando la efectividad y el rendimiento de los asesores de cobranzas y mejorando la relación con los clientes, y brindando un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

Con la información levantada en los capítulos 1 y 2, en el capítulo 3 se elaboró una propuesta de plan de capacitación adaptado a las necesidades de la empresa considerando la optimización de recursos y los aprendizajes obtenidos, organizado el plan metodológico y el presupuesto necesario para llevarlo a cabo concluyendo con tiempo necesario para retribuir la inversión de la empresa en el plan.

Finalmente se elaboraron conclusiones sobre el plan generado para tomar la decisión sobre la inversión que sería autosustentable por la mejora esperada en la recaudación asociada a la capacitación.

INTRODUCCIÓN

La gestión de cobros es una actividad esencial para cualquier empresa que ofrezca productos o servicios a crédito. En este sentido, contar con asesores de cobranzas capacitados y con habilidades de negociación efectivas puede marcar una gran diferencia en la recuperación de deudas y en la satisfacción de los clientes.

En este contexto, la empresa Gestión Externa Gestiona GTX ha identificado la necesidad de mejorar las habilidades de negociación de sus asesores de cobranzas del área de operaciones, con el objetivo de mejorar la efectividad y el rendimiento en la gestión de cobros.

Por esta razón, se ha propuesto la implementación de una capacitación en habilidades de negociación para los asesores de cobranzas del área de operaciones de la empresa. Esta capacitación será diseñada y adaptada a las necesidades particulares de la empresa y los participantes, y será impartida por expertos en negociación y capacitación.

En este documento se presentará la propuesta de capacitación en habilidades de negociación para los asesores de cobranzas del área de operaciones de Gestión Externa Gestiona GTX, incluyendo la identificación de necesidades, definición de objetivos, selección de contenidos y recursos didácticos, diseño metodológico, planificación de tiempos y recursos, presupuesto y recomendaciones.

1. CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

1.1 La capacitación en las organizaciones

La capacitación en las organizaciones se refiere al proceso de proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente. Esto puede incluir la enseñanza de nuevas habilidades técnicas, la formación en políticas y procedimientos, la capacitación en habilidades blandas como la comunicación y el liderazgo, entre otros (Machín y otros, 2019).

La capacitación es importante en las organizaciones porque ayuda a mejorar el rendimiento de los empleados, aumentar la motivación y la satisfacción en el trabajo, y reducir los errores y la rotación de personal. Además, la capacitación también puede ser una herramienta importante para fomentar una actitud innovadora y el diseño de productos y servicios. Las organizaciones pueden proporcionar capacitación a través de una variedad de métodos, como curos en línea, talleres, sesiones de coaching y mentoría, y programas de capacitación internos. Es importante que la capacitación sea diseñada para satisfacer las necesidades específicas de la organización y de los empleados para que sea efectiva y relevante (Camarena, 2018).

De acuerdo con Diez y Abreu (2009) cualquier tipo de organización requiere el bien intangible llamado recurso humano que le da vida a sus procesos internos y este recurso siempre necesitará ser formado para mejorar su desempeño.

1.2 Planes de capacitación

De acuerdo con Andrade et al (2020), un plan de capacitación es un documento que describe de manera detallada las actividades y estrategias que una organización o empresa llevará a cabo para mejorar las habilidades y conocimientos de sus empleados o miembros. El objetivo principal de un plan de capacitación es garantizar que los trabajadores tengan las habilidades necesarias para cumplir con las responsabilidades laborales y contribuir directamente a la mejora de resultados de la empresa.

El plan de capacitación puede incluir la identificación de las necesidades de capacitación, la definición de los objetivos de aprendizaje, la selección de los métodos

y recursos de capacitación, la programación de las actividades de capacitación, la evaluación del impacto y el seguimiento y retroalimentación para asegurar que los resultados se alcancen. Los planes de capacitación pueden variar en su alcance y enfoque según las necesidades específicas de la organización o empresa. Por ejemplo, un plan de capacitación puede centrarse en el desarrollo de habilidades técnicas específicas, en el fortalecimiento de habilidades de liderazgo y gestión, o en la mejora de la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo (Castagnola y otros, 2020).

1.3 Competencias en habilidades de negociación

Las competencias en habilidades de negociación son las habilidades y conocimientos que una persona necesita para llevar a cabo negociaciones efectivas y exitosas en una variedad de situaciones, como negociaciones empresariales, laborales, comerciales, diplomáticas, entre otras. En la Tabla 1 se detalla las competencias en las habilidades de negociación que se han considerado para el presente estudio (Rentería, 2018).

Tabla 1 Competencias en habilidades de negociación

Competencia	**Definición**
Comunicación efectiva	La capacidad de comunicarse clara y persuasivamente para lograr acuerdos beneficiosos para todas las partes.
Escucha activa	La habilidad de escuchar atentamente lo que la otra parte está diciendo, para entender las necesidades y preocupaciones.
Negociación estratégica	La habilidad de planificar y ejecutar estrategias de negociación efectivas, que permitan alcanzar los objetivos deseados.
Manejo de conflictos	La habilidad de identificar y manejar conflictos de manera constructiva, para encontrar soluciones beneficiosas para todas las partes.
Flexibilidad	La habilidad de adaptarse a diferentes situaciones y necesidades de las partes, para lograr acuerdos beneficiosos para todas las partes.
Conocimiento del mercado y de la industria	La habilidad de conocer y comprender el mercado y la industria en la que se está negociando, para tomar decisiones informadas y efectivas.
Habilidad para cerrar acuerdos	La habilidad de concluir con éxito una negociación, asegurando que se cumplan los objetivos y se logren los resultados deseados.

Fuente: Rentería (2018)

1.4 Competencias en habilidades de cobranzas

De acuerdo con Castagnola (2020), las competencias en habilidades de cobranzas son las habilidades y conocimientos que una persona necesita para llevar a cabo un proceso de cobranza efectivo y exitoso. En la Tabla 2 se encuentran las competencias en habilidades de cobranza que se han tomado en cuenta para el desarrollo de este trabajo.

Tabla 2 Competencias en habilidades de cobranza

Competencia	**Definición**
Comunicación efectiva	Competencia ya definida en la tabla 1.
Habilidad para resolver conflictos	La habilidad de comunicarse clara y persuasivamente con los clientes, para establecer una relación positiva y lograr acuerdos de pago.
Manejo del tiempo	La habilidad de administrar el tiempo de manera efectiva para optimizar el proceso de cobranza y maximizar los resultados.
Conocimiento de la normativa	La habilidad de conocer y comprender las regulaciones y normativas pertinentes a la cobranza, para asegurar el cumplimiento legal y ético de la misma.
Empatía emocional	Las habilidades de ponerse en el lugar del cliente y comprender las necesidades y preocupaciones, la habilidad de controlar y manejar las emociones tanto propias como del cliente.
Habilidad para negociar	La habilidad de planificar y ejecutar estrategias de negociación efectivas, para llegar a acuerdos de pagos beneficiosos para ambas partes.
Resiliencia	La habilidad de manejar el rechazo y las objeciones de los clientes de manera efectiva, y de mantener la motivación y el enfoque en el proceso de cobranza.

Fuente: (Castagnola y otros, 2020).

1.5 Valoración de los beneficios de la capacitación

La capacitación puede proporcionar muchos beneficios tanto para los empleados como para la empresa en general. En la Tabla 3 se detalla la valoración de los beneficios que se encuentran asociados a la capacitación en una empresa de cobranzas, tomando en cuenta las referencias mencionadas en Obando (2020).

Tabla 3 Valoración de los beneficios de la capacitación

Beneficio	Descripción
Mejora el rendimiento	La capacitación puede mejorar el rendimiento de los empleados al mejorar su conocimiento y habilidades, lo que puede aumentar la calidad de trabajo y reducir los errores.
Aumento de la motivación y satisfacción	La capacitación puede aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados al proporcionarles una sensación de progreso y desarrollo personal. Esto puede llevar a una mayor retención de empleados y una disminución de la rotación.
Reducción de costos	La capacitación puede reducir los costos para la empresa al mejorar la eficiencia y la efectividad de los empleados. También puede reducir los costos de reclutamiento y capacitación de nuevos empleados.
Mejora la cultura organizacional	La capacitación puede mejorar la cultura organizacional al fomentar una mayor colaboración, comunicación y trabajo en equipo entre los empleados.
Desarrollo de líderes	La capacitación puede ayudar a desarrollar lideres dentro de la empresa, lo que puede mejorar la gestión y el liderazgo en todos los niveles.
Mejora la competitividad	La capacitación puede ayudar a mejorar la competitividad de la empresa al mantener a los empleados actualizados con las últimas tendencias y tecnologías en su industria.

Fuente: (Obando, 2020).

1.6 Programas de capacitación

Los programas de capacitación son iniciativas diseñadas para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados en una organización. Estos programas pueden ser ofrecidos por empleadores, instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales, empresas de capacitación, entre otros (Honores y otros, 2020).

Los programas de capacitación pueden ser presenciales o en línea y pueden ser cortos o de larga duración. Estos programas pueden cubrir una amplia gama de temas, desde habilidades técnicas específicas para un trabajo, como la programación informática o la atención al cliente, hasta habilidades como la comunicación efectiva, el liderazgo y la resolución de problemas. Los programas de capacitación pueden ser beneficiosos tanto para los empleados como para los empleadores. Para los empleados, los programas de capacitación pueden proporcionar oportunidades para el crecimiento personal y profesional, mejorar el rendimiento laboral, aumentar la confianza y mejorar sus perspectivas de carrera. Para los empleadores, los programas de capacitación pueden mejorar la productividad, calidad de trabajo y evitar rotación de empleados (Lam, 2019).

1.7 Habilidades de cobranza necesarias

Tomando en cuenta lo expuesto por Castillo (2019) en "Créditos y cobranzas: Enfoque profesional", para la gestión de cobranzas es importante el desarrollo de varias habilidades, basadas en las partes visuales, vocales y verbales, al igual que en la comunicación. La participación de cada una de las partes de la comunicación en las cobranzas toma diferentes participaciones, particularmente en un *call center* la parte verbal toma una gran influencia.

Por otra parte, el perfil del cobrador tradicional y nuevas tendencias del gestor de cobro de Gonzáles (2022), manifiesta que las habilidades a tomarse en cuenta para un correcto desempeño de la gestión de cobranzas serían las siguientes:

- Generar confianza en el cliente brindando información completa de quien está desarrollando la llamada tanto a nivel personal como institucional.
- Explicar de manera detallada la situación del cliente, deuda y planes de pago disponibles.
- Al llegar a un acuerdo recordar los términos de la negociación y de ser posible enviarlo de una manera escrita al cliente.
- Cumplir con la normativa legal vigente en la gestión de cobranzas aplicable a cada legislación.
- Brindar un trato cordial al cliente.

1.8 Estrategias de cobranzas

Para crear valor en la negociación se pueden utilizar estrategias de cobranza que de acuerdo con Deepak y Bazerman (2013) se forma una "caja de herramientas" descrita a continuación:

1. Centrarse en la alternativa que sea posible para la empresa de cobranza como para el valor disponible de pago del cliente.
2. Evitar realizar concesiones que sólo beneficien a una de las partes.
3. Aceptar el silencio. Al no llegar a una aceptación directa por parte del cliente hay que saber esperar antes de otorgar nuevas concesiones.

4. Identificar los productos que se pueden ofrecer al cliente.
5. Explicar al cliente lo que se espera recibir a cambio de las concesiones que se están realizando.
6. Tener concesiones de respaldo que se puedan ofrecer al cliente para poder cerrar el acuerdo.
7. Ofrecer de manera secuencial las concesiones que se está otorgando a los clientes.

2 CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

2.1 Descripción de Gestión Externa Gestiona GTX

En el sitio web de la empresa, en la sección "Quienes Somos" se describe a la compañía de la siguiente manera:

> Gestiona GTX, es una empresa de BPO (*Business Process Outsourcing*) a nivel nacional, con 15 años de experiencia en las áreas de:
>
> - Cobranza en todos los estados de mora
> - Compra de cartera
> - Telemercadeo
> - Originación de crédito
> - Formalización hipotecaria
>
> Es una empresa con solidez financiera, operativa y comercial. Cuenta con activos superiores a $20M al cierre 2021, más de 300 asesores de contact-center, 90 administrativos altamente calificados y oficinas en Quito y Guayaquil, con cobertura en 13 provincias del país.
>
> Es una empresa en el sector financiero específicamente en la cobranza con la misión de: "terminar con la incertidumbre financiera de las personas y empresas ecuatorianas para devolverles la tranquilidad y brindarles un futuro de oportunidades partiendo de una cobranza honesta y rentable – comenzando "en casa" dentro de Gestiona". (Gestión Externa Gestiona GTX, 2023)

La empresa cuenta con una experiencia en formación de metodologías de negociación y ha cambiado de paradigma en varias ocasiones, actualmente se encuentra en estudio el taller internacional de formación de negociadores que contribuye con competencias claves a ser desarrolladas por los asesores de cobranza. Este programa de capacitación cuenta con un piloto que fue generado para formar capacitadores y una población inicial de la empresa que ha recibido el taller en modalidades presenciales y remotas, luego de

la capacitación se observa el incremento en las variables clave de negociación como son el levantamiento de promesas, y el cumplimiento de acuerdo con la evaluación de desempeño institucional de los colaboradores.

El análisis FODA es una herramienta útil para situación actual y determinar la posición competitiva en el mercado. En la Tabla 4, se presenta el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Gestión Externa Gestiona GTX S.A.

Tabla 4 Análisis FODA

Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	Experiencia en el mercado: Dispone de una amplia experiencia lo que permite establecer relaciones sólidas con los clientes.	Dependencia de clientes clave: Depende demasiado de algunos clientes clave, lo que puede ser un riesgo si pierden a alguno de ellos.
	Amplia gama de servicios: Desde la gestión de proyectos hasta la consultoría empresarial, lo que permite adaptarse a las necesidades de los clientes.	Limitaciones geográficas: Tienen presencia limitada en algunas regiones geográficas, lo que limita la capacidad para expandirse a nuevos mercados.
	Equipo altamente calificado: Cuenta con profesionales con gran calificación y experiencia en diferentes áreas.	Falta de diferenciación: La falta de diferenciación en los servicios puede dificultar la creación de una ventaja competitiva.
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	Crecimiento del mercado: El mercado de consultoría y gestión empresarial sigue creciendo y hay oportunidades para expandirse a nuevos mercados y clientes.	Competencia: El mercado de consultoría y gestión empresarial es altamente competitivo, con muchos jugadores importantes en el mercado.
	Desarrollo de la tecnología: La tecnología está avanzando rápidamente y hay oportunidades para incorporar nuevas herramientas y tecnologías en los servicios.	Cambios en la economía: Los cambios en la economía pueden afectar la demanda de los servicios.

	Cambios en la regulación: Los cambios en la regulación pueden crear oportunidades para ofrecer servicios especializados a empresas que necesiten cumplir con nuevas regulaciones.	Cambios abruptos en la tecnología: La rápida evolución de la tecnología puede significar que se queden atrás si no se mantienen actualizados.

2.2 Área de operaciones

El área de operaciones es responsable de ejecución del principal proceso de la empresa que corresponde a la gestión de cobranzas y son los encargados de garantizar la eficiencia, la calidad y la rentabilidad. Las responsabilidades específicas incluyen la gestión de cobranza, la planificación de horarios de trabajo, la gestión de recursos, la gestión de la calidad, la gestión de proyectos, entre otros (Antonine, 2020).

En la Tabla 5 se menciona los cuatro pilares bajo los que opera el área de operaciones en Gestiona GTX.

Tabla 5 Área de operaciones

Pilar	**Descripción**
Gestión de cobranzas:	El área de operaciones se enfoca en la ejecución del proceso de cobranzas de cara al cliente deudor. Esto incluye la planificación de los horarios, las listas de trabajo y demás temas logísticos que deben ser atendidos para mantener funcionando de manera estable la operación con las respectivas rotaciones de turnos y manejo de imprevistos.
Administración de la cartera de clientes:	El área de operaciones es responsable de mantener y actualizar la información de las cuentas de los clientes, incluyendo datos relevantes como los montos adeudados, plazos de pago, historial de pagos, entre otros. Esto implica la clasificación y segmentación de los clientes según su comportamiento de pago y el establecimiento de estrategias de cobranza adecuadas para cada segmento.
Seguimiento de pagos:	El área de operaciones se encarga de monitorear los pagos recibidos y verificar si se realizan dentro de los plazos establecidos. En caso de retrasos en los pagos, se comunicará con los clientes para recordarles sus obligaciones y buscar soluciones para regularizar la situación.
Negociación de pagos:	Cuando se presentan dificultades en el pago de las deudas, el área de operaciones puede intervenir en la negociación de acuerdos de pago con los clientes. Esto implica establecer planes de pago escalonados, acuerdos de refinanciamiento o cualquier otra solución que permita a los clientes cumplir con sus obligaciones de manera realista y sostenible.

Esta empresa cuenta con supervisores y jefes de cartera especialistas en cada una de las áreas mencionadas anteriormente. Estos profesionales trabajan con el personal de la empresa cliente para implementar soluciones y mejoras en la gestión de cobranza.

2.3 Línea base de evaluación de desempeño de los asesores de cobranzas

La línea base de evaluación de desempeño de los asesores de cobranzas es un conjunto de criterios y estándares que se utilizan para medir el rendimiento de los asesores de cobranzas. Estos criterios y estándares pueden variar según las necesidades y objetivos específicos de la organización en donde se incluyen una combinación de métricas cuantitativas y cualitativas.

Entre las métricas cuantitativas de la línea de evaluación de desempeño de los asesores de cobranza se encuentran:

- Numero de cuentas asignadas: Estableciendo la cantidad específica de cuentas que se espera que cada asesor de cobranzas maneje.
- Porcentaje de llamadas realizadas: Establecer un porcentaje mínimo de llamadas que se espera que cada asesor de cobranzas realice durante un periodo determinado.
- Porcentaje de recuperación. Se establecerá un objetivo de recuperación para cada asesor de cobranza lo que representa el porcentaje de deuda vencida que se requiere recuperar.

Entre las métricas cualitativas que se incluyen en la línea base de evaluación de desempeño de los asesores de cobranza se encuentran:

- Calidad de las llamadas: Se mide la calidad de las llamadas de los asesores de cobranzas en función de la capacidad para manejar objeciones de los clientes, mantener la calma y la compostura en situaciones difíciles, proporcionando soluciones efectivas.
- Habilidad de negociación: Se mide la habilidad de negociación de los asesores de cobranzas en función de la capacidad para llegar a acuerdos y establecer compromisos que satisfacen tanto a la empresa como al cliente, reflejando este indicador en el porcentaje de acuerdos cumplidos sobre el número de acuerdos levantados.

Entre la línea base de evaluación de los asesores de cobranzas se dispone de criterios claros y medibles para evaluar el rendimiento de los asesores de cobranzas en términos cuantitativos y cualitativos que permite que la evaluación sea objetiva y eficiente de acuerdo con el rendimiento de cada asesor con la identificación de las áreas de mejora.

2.4 Variables de medición

Entre las variables de medición para la propuesta de capacitación en habilidades de negociación para los asesores de cobranzas en el área de operaciones de Gestión Externa Gestiona GXT, se utilizaron las variables descritas en la Tabla 6 y Tabla 7.

Tabla 6 Variables de medición

Variables de medición	**Definición**
Conocimientos adquiridos	Se evaluará la cantidad de conocimientos que los asesores de cobranzas han adquirido sobre las habilidades de negociación, a través de la prueba de conocimiento antes y después de cada capacitación.
Habilidad para manejar objeciones	Se evaluará la habilidad de los asesores de cobranzas para manejar las objeciones que surgen durante el proceso de negociación, a través de simulaciones de negociaciones y la observación del desempeño.
Nivel de confianza	Se evaluará el nivel de confianza que los asesores de cobranza tienen la capacidad para negociar efectivamente, a través de encuestas o entrevistas.
Mejoras en el desempeño	Se puede evaluar si los asesores de cobranzas han mejorado el desempeño en términos de resultados, como la mayor cantidad de acuerdos de pago efectivos en la cantidad de clientes morosos.
Satisfacción del cliente	Se puede evaluar la satisfacción del cliente con el proceso de negociación y los acuerdos de pagos alcanzados, a través de encuestas o entrevistas con los clientes que han sido contactados por los asesores de cobranzas.
Retención de empleados	Se evaluará si la capacitación en habilidades de negociación ha mejorado la retención de los asesores de cobranzas en la empresa, a través de encuestas o entrevistas con los empleados.

Tabla 7 Variables de cuantitativas de medición

Variables de medición	Forma de Medición
Número de promesas y acuerdos levantados	Se realizará la medición tomando en cuenta el número de promesas alcanzados por cada asesor tomando como nivel de control asesores con similar portafolio de clientes asignados y niveles de contacto similares.
Cumplimiento de promesas y acuerdos levantados.	Tomando en cuenta las promesas y acuerdos levantadas por los asesores en el período de un mes calendario, se evaluará el número de clientes que pagaron sus obligaciones sobre el número de clientes que levantaron sus acuerdos comparándola con el nivel de pago que tienen los clientes de manera natural, sin realizar una promesa de pago.
Recaudación generada	Medida en dólares recaudados en base al portafolio de clientes que reciben los asesores que forman parte de la evaluación.

2.5 Metodología

Esta sección ilustra la metodología utilizada para desarrollar este estudio. Describe en detalle todos los aspectos relevantes de la metodología selecta, como el tipo de estudio y el modelo cuantitativo, el método, los procesos entre otros.

Para llevar a cabo este estudio se seleccionaron 3 herramientas para la investigación, entrevista, encuesta y grupo focal.

2.5.1 Entrevista

Este estudio consta de tres partes, la aplicación de una entrevista realizada al personal administrativo de la empresa que está encargado de dar acompañamiento a las personas para medir su desempeño, en la cual se espera determinar de manera cualitativa cuáles son las condiciones necesarias para contar con mejores asesores de cobranzas.

Siguiendo la metodología de Torrencilla (2006) la preparación de la entrevista cuenta con los siguientes pasos:

- Definir los objetivos: Mediante la entrevista se logró comprender las necesidades y preocupaciones del personal operativo de la empresa, así como identificar áreas problemáticas en los procesos de cobranza o recopilar sugerencias de mejora.
- Seleccionar los participantes: Se entrevistó a personal administrativo de la empresa que tenga a su cargo la ejecución de planes de capacitación o que parte de sus funciones sea dar el seguimiento a los asesores del área operativa.
- Diseñar la guía de la entrevista: En el anexo 1 se detalla la guía de preguntas que permite obtener la información necesaria, toma en cuenta preguntas abiertas que

les permita a los entrevistados compartir sus experiencias y opiniones de manera detallada.

- Planificar y programar las entrevistas: Las entrevistas fueron planificadas y realizadas durante el primer trimestre del 2023, de manera presencial, mientras se dictaba el curso piloto.

2.5.2 Encuesta

En la segunda parte se aplicó un cuestionario con preguntas de opciones múltiples y empleando la escala de Likert para una mejor evaluación de los términos que se requiere analizar para el conocimiento de las habilidades de negociación de los asesores de cobranzas del área de operaciones de la empresa Gestión Externa Gestiona GTX.

La escala de Likert consiste en una serie de afirmaciones o enunciados que representan una opinión o actitud sobre un tema determinado. Cada afirmación se presenta con una escala que va de "Totalmente en desacuerdo" a "Totalmente de acuerdo". Los encuestados deben indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación, marcando una de las opciones que se les presenta (Canto y otros, 2020).

Utilizando la metodología expuesta en Ramos (2004) se realizó lo siguiente:

- Definir los objetivos: La encuesta se basó en comprender las necesidades y preocupaciones de los asesores de cobranzas, identificar áreas problemáticas en los procesos de cobranza y recopilar sugerencias de mejora.
- Seleccionar los participantes: Se realizó la encuesta a todos los asesores de cobranzas que formaron parte del piloto de capacitación llevado a cabo en la empresa.
- Diseñar la guía de la entrevista: La guía de preguntas se encuentra detallada en el anexo 2.
- Planificar y programar las encuestas: Las encuestas se llevaron a cabo durante el primer semestre de 2022 al terminar cada una de las capacitaciones piloto llevadas a cabo en la empresa, mediante una encuesta elaborada en el aplicativo *Forms*, que estuvo accesible a los asesores en un *link* publicado.

2.5.3 Grupo Focal

Finalmente, se empleó un grupo focal que permitió determinar la percepción que tienen los participantes en cuanto a los conocimientos y habilidades adquiridas y cómo los coloca esto con respecto a su situación inicial antes de recibir el taller, lo cual permitió disponer información cualitativa y comprender a profundidad las opiniones y experiencias de los participantes.

Se utiliza el grupo focal para poder determinar la mejora en las variables cualitativas percibidas por parte de los participantes del plan piloto, tomando en cuenta la metodología de Pacheco y Salazar (2020) para implementar grupos focales se siguieron los siguientes pasos:

- Definir el objetivo del grupo focal: Evaluar la percepción de los participantes en cuanto a la efectividad de la capacitación para mejorar las variables cualitativas.
- Seleccionar y reclutar participantes: Se toma como participantes del grupo focal a 10 participantes del plan piloto de capacitación tomados independientemente de su calificación obtenida.
- Preparar el guion del grupo focal: En el anexo 3 se detalla las preguntas consideradas para la evaluación del grupo focal.
- Realizar la sesión del grupo focal: El grupo focal se realizó el 7 de octubre de 2022, tomando en cuenta no interrumpir en las actividades laborales ni carga alta de trabajo de los asesores seleccionados.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra las técnicas e instrumentos que se usaron en el desarrollo de la investigación.

Tabla 8 Instrumentos y técnicas de investigación

Tipo de investigación	Técnica	Instrumento
Datos primarios	Entrevista	Cuestionarios
	Encuesta	
	Grupo Focal	
Datos secundarios	Datos bibliográficos	Tesis de referencia
		Libros académicos
		Revistas científicas
		Documentos en sitios web

2.6 Cálculo del tamaño de la muestra

Al disponer de una cantidad pequeña de participantes no se aplicó ningún cálculo de tamaño de muestra para la encuesta y se prefirió aplicar un enfoque de revisión total en lugar de una muestra aleatoria. Para las entrevistas se tomó en cuenta a las personas que formaron parte del proceso formativo como soporte de este. En el caso del grupo focal se seleccionó de manera aleatoria un grupo de 10 participantes del taller verificando que se representan tanto las personas que sacaron una calificación favorable como quienes no tuvieron buenos resultados en el curso.

2.7 Recolección de información

Se contó con el consentimiento informado por parte de las personas que fueron parte del estudio especificando que los resultados serán para poder mejorar el nivel interno de la institución. La encuesta se la tuvo disponible en un link de fácil acceso, evitando así interferir con sus actividades laborales y manteniendo la anonimidad de los participantes.

2.8 Exclusión de datos atípicos

Se realiza una revisión de los datos tomando en cuenta inicialmente un análisis de completitud de información siguiendo la metodología expuesta por Alaminos & Fernández (2023), misma que consta a continuación:

- Identificar los datos atípicos: Con los resultados de la encuesta se busca valores extremos o inusuales que se desvíen significativamente de la tendencia general de los datos, así como encuestas respondidas dos veces por la misma persona o que no cumplieron con su proceso de autentificación.
- Comprender el contexto: Antes de eliminar cualquier dato, se validó que no se esté dando de baja respuestas honestas, pero poco comunes, realizando un acercamiento con los asesores que tenían patrones inconsistentes.
- Analizar las causas: Se verificó que las encuestas que tenían datos incompletos no respondan a un fallo en el uso de la herramienta por parte de los asesores.

- Establecer criterios de eliminación: Una vez realizados los acercamientos anteriores se procedió a eliminar todas las respuestas que no tuvieron sustento y que su exclusión no generaba un impacto en los datos.

2.9 Resultados

2.9.1 Resultados de la encuesta

Se obtuvieron 145 respuestas válidas obteniendo los siguientes resultados, para todas las preguntas se consideró la escala de la Tabla 9.

Tabla 9 Escala de respuestas encuesta

Nivel	Respuesta
1	No tengo información completa para responder la pregunta
2	Totalmente en desacuerdo
3	En desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

En la Figura 1 se presenta la tabulación a los resultados a la pregunta 1. ¿Qué tan importante cree que es la empatía en una negociación de cobranzas?

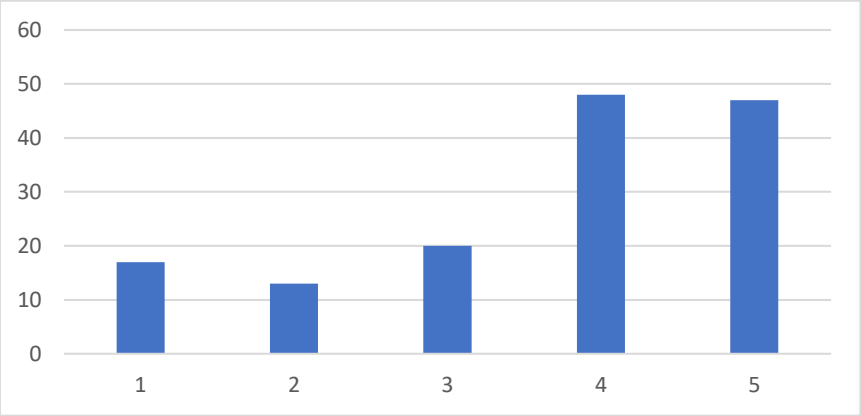


Figura 1 Diagrama de respuestas a la pregunta 1. ¿Qué tan importante cree que es la empatía en una negociación de cobranzas?

El 74% de las personas encuestadas están de acuerdo que la empatía tiene un efecto en cuanto a la negociación.

En la Figura 2 se presenta la tabulación a los resultados a la pregunta 2. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de incentivos para lograr acuerdos de pago con los clientes?

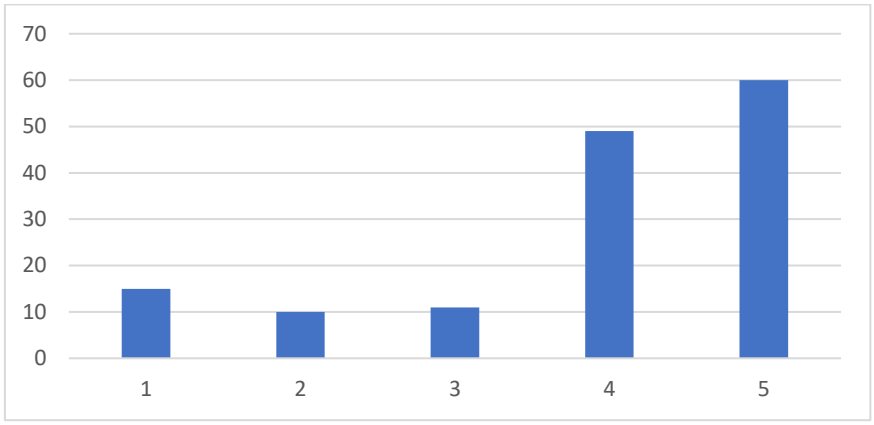


Figura 2 Diagrama de respuesta a la pregunta 2. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de incentivos para lograr acuerdos de pago con los clientes?

El 84% de los encuestados están de acuerdo que con el uso de incentivos tiene un impacto en cuanto a influenciar el pago con los clientes.

En la Figura 3 se presenta la tabulación a los resultados a la pregunta 3. ¿Qué tan importante considera que es la preparación previa antes de una negociación de cobranzas?

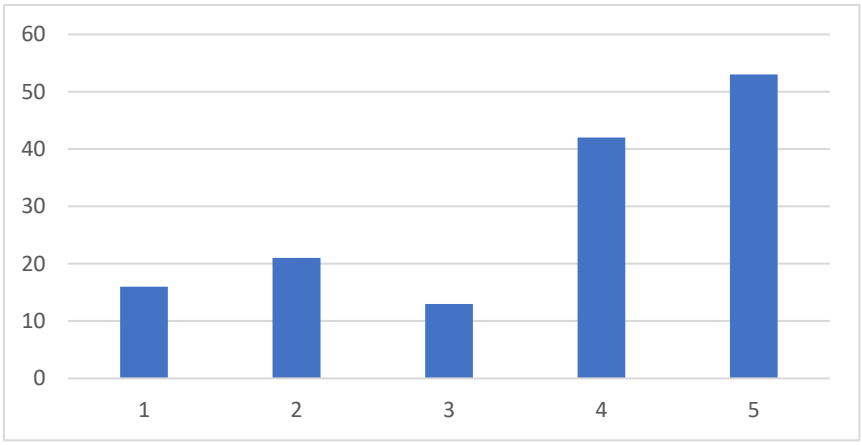


Figura 3 Diagrama de respuesta a la pregunta 3. ¿Qué tan importante considera que es la preparación previa antes de una negociación de cobranzas?

El 74% de los encuestados están de acuerdo con que preparar la conversación antes de realizar la gestión genera un impacto en la misma.

En la Figura 4 se presenta la tabulación a los resultados a la pregunta 4. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de la persuasión en una negociación de cobranzas?

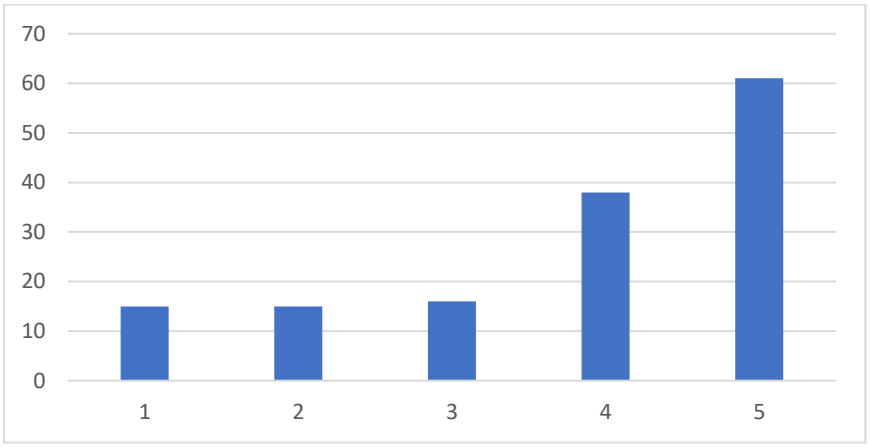


Figura 4 Diagrama de respuesta a la pregunta 4. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de la persuasión en una negociación de cobranzas?

El 76% de los entrevistados están de acuerdo que el uso de la persuasión tiene un impacto en la negociación de cobranzas.

En la Figura 5 se presenta la tabulación a los resultados a la pregunta 5. ¿Qué tan importante cree que es la flexibilidad en una negociación de cobranzas?

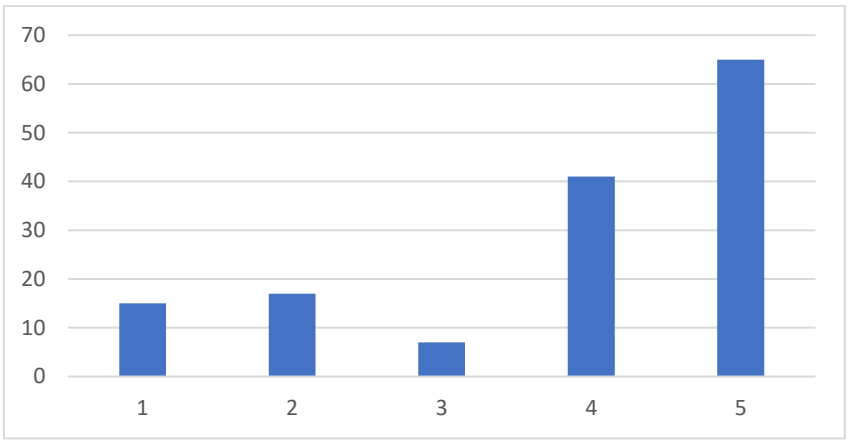


Figura 5 Diagrama de respuesta a la pregunta 5. ¿Qué tan importante cree que es la flexibilidad en una negociación de cobranzas?

El 82% de los entrevistados están de acuerdo con que disponer de flexibilidad n la negociación genera un impacto en la negociación de cobranzas

En la Figura 6 se presenta la tabulación a los resultados a la pregunta 6. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de la negociación basada en principios en la gestión de cobranzas?

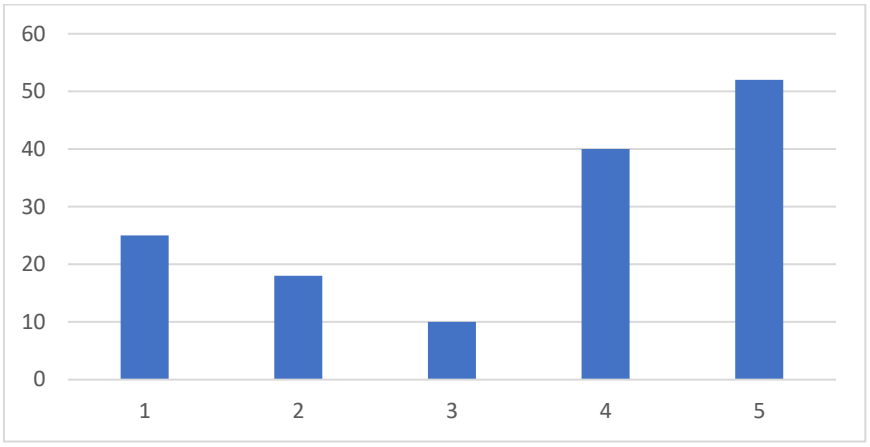


Figura 6 Diagrama de respuesta a la pregunta 6. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de la negociación basada en principios en la gestión de cobranzas?

El 77% de los encuestados están de acuerdo con que basar la negociación en principios genera un impacto en la gestión de cobranzas.

En la Figura 7 se presenta la tabulación a los resultados a la pregunta 7. ¿Qué tan importante cree que es la comunicación efectiva durante una negociación de cobranzas?

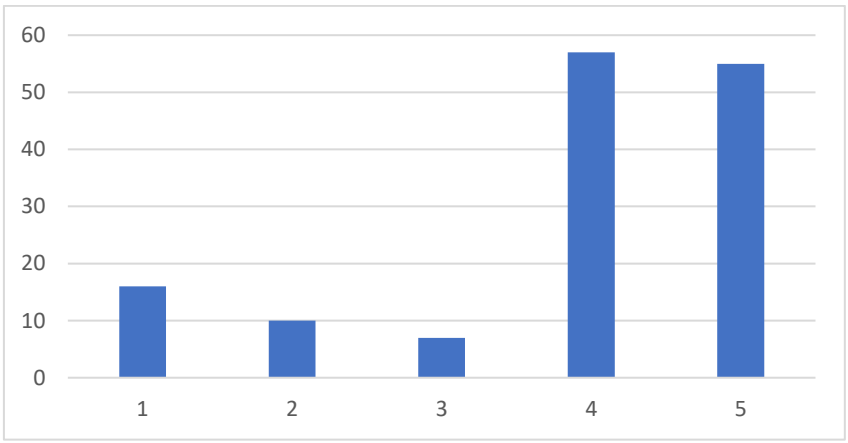


Figura 7 Diagrama de respuesta a la pregunta 7. ¿Qué tan importante cree que es la comunicación efectiva durante la negociación de cobranzas?

El 87% de los encuestados están de acuerdo con que la comunicación efectiva es una de las claves que influye en la negociación de cobranzas.

En la Figura 8 se presenta la tabulación a los resultados a la pregunta 8. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de plazos de pago flexibles para lograr acuerdos de pago con los clientes?

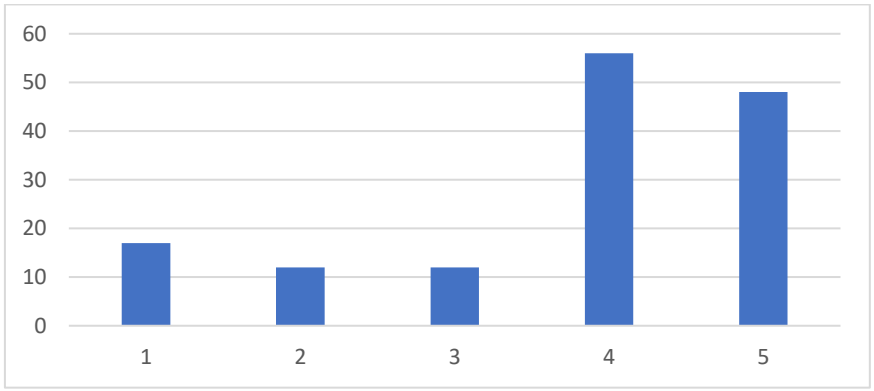


Figura 8 Diagrama de respuesta a la pregunta 8. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de plazos de pago flexibles para lograr acuerdos de pago con los clientes?

El 81% de los encuestados están de acuerdo con que disponer de plazos flexibles influye en la generación de acuerdos de pago con los clientes.

En la Figura 9 se presenta la tabulación a los resultados a la pregunta 9. ¿Qué tan importante considera que es la gestión de las objeciones de los clientes durante una negociación de cobranzas?

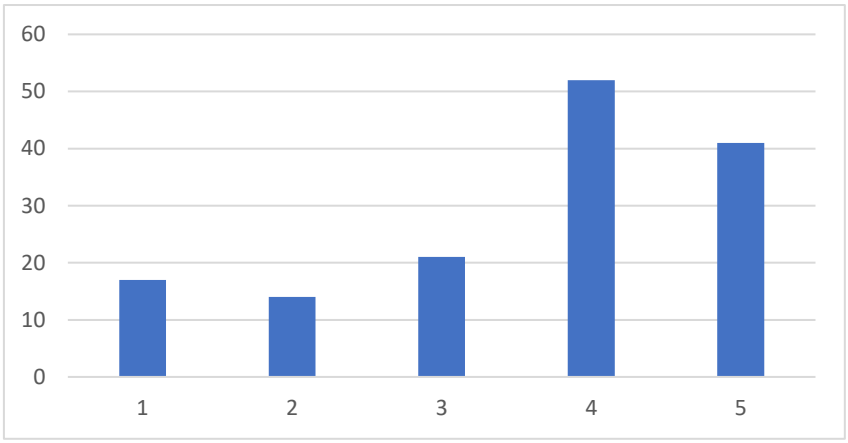


Figura 9 Diagrama de respuesta a la pregunta 9. ¿Qué tan importante considera que es la gestión de las objeciones de los clientes durante una negociación de cobranzas?

El 73% de los encuestados están de acuerdo con que tener un correcto manejo de objeciones permite influir en el proceso de negociación.

En la Figura 10 se presenta la tabulación a los resultados a la pregunta 10. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de la negociación colaborativa en la gestión de cobranzas?

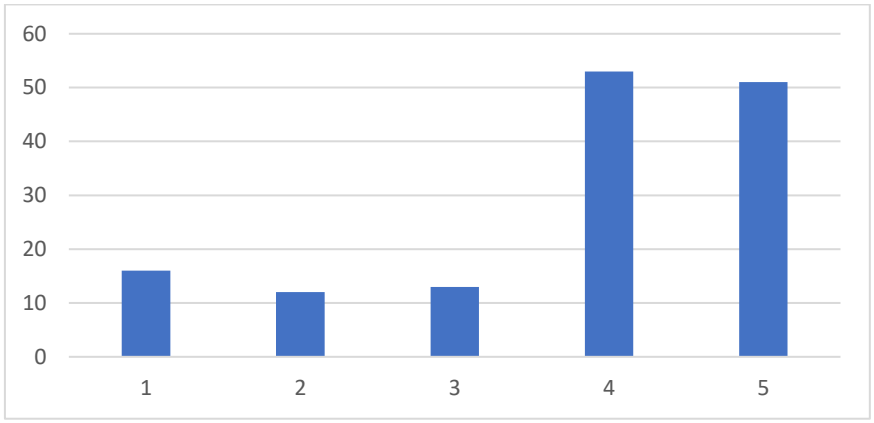


Figura 10 Diagrama de respuesta a la pregunta 10. ¿Qué tan efectivo es el uso de la negociación colaborativa en la gestión de cobranzas?

El 81% de los encuestados están de acuerdo con que la negociación colaborativa puede influir en la gestión de cobranzas.

La tabulación de los resultados obtenidos en las preguntas se lo presenta en la Tabla 10, clasificando el nivel de importancia de acuerdo con el porcentaje de respuestas de acuerdo que marcaron los asesores, tomando en cuenta como poco importante las que tienen menos del 80% de respuestas de acuerdo, en lo cual se ha contemplado tanto la respuesta 5. Totalmente de acuerdo como 4. De Acuerdo, tomado de la tabla de respuestas Tabla 9.

Tabla 10 Resumen apreciación de impacto en las cobranzas

Pregunta	% Respuestas de acuerdo	Nivel de Importancia
¿Qué tan importante cree que es la empatía en una negociación de cobranzas?	74%	Poco importante
¿Qué tan efectivo cree que es el uso de incentivos para lograr acuerdos de pago con los clientes?	84%	Muy importante
¿Qué tan importante considera que es la preparación previa antes de una negociación de cobranzas?	74%	Poco importante
¿Qué tan efectivo cree que es el uso de la persuasión en una negociación de cobranzas?	76%	Poco importante
¿Qué tan importante cree que es la flexibilidad en una negociación de cobranzas?	82%	Muy importante
¿Qué tan efectivo cree que es el uso de la negociación basada en principios en la gestión de cobranzas?	77%	Poco importante
¿Qué tan importante cree que es la comunicación efectiva durante una negociación de cobranzas?	87%	Muy importante

¿Qué tan efectivo cree que es el uso de plazos de pago flexibles para lograr acuerdos de pago con los clientes?	81%	Muy importante
¿Qué tan importante considera que es la gestión de las objeciones de los clientes durante una negociación de cobranzas?	73%	Poco importante
¿Qué tan efectivo cree que es el uso de la negociación colaborativa en la gestión de cobranzas?	71%	Poco importante

Fuente: Encuestas realizadas.

Se establece como nivel de referencia a trabajar los cuatro puntos que presentan un nivel de percepción moderado/alto mayor al 80% definiéndolos como Muy importantes para el estudio realizado.

2.9.2 Resultados de la entrevista

Para la entrevista se consideraron 5 participantes con cargos administrativos dentro de la empresa para apreciar distintos puntos de vista, se sintetiza las respuestas de cada uno de los participantes para las preguntas:

1. ¿Qué estrategias de negociación considera más efectiva para abordar situaciones difíciles en la gestión de cobranzas?
    - La analítica desempeña un papel crucial en la gestión de cobranzas. Es importante utilizar datos históricos y análisis predictivos para identificar patrones y tendencias de comportamiento de los clientes. Esto nos permitirá segmentar a los clientes según su riesgo de incumplimiento y priorizar las acciones de cobro de manera más efectiva.
    - Cada cliente es único, por lo que es fundamental personalizar las estrategias de negociación. Utilizando la información recopilada a través del análisis de datos, podemos adaptar nuestro enfoque de cobro a las preferencias y circunstancias individuales de cada cliente. Esto incluye utilizar el canal de comunicación preferido por el cliente y ajustar el tono y contenido del mensaje.
    - En lugar de adoptar un enfoque de confrontación, es más efectivo enfocarse en una negociación que genere beneficios mutuos. Esto implica comprender las necesidades y limitaciones del cliente, y encontrar soluciones alternativas que sean aceptables tanto para el cliente como para la empresa. Por ejemplo, se pueden ofrecer planes de pago flexibles o descuentos atractivos para incentivar el pago o la liquidación de la deuda.

- La tecnología puede ser una aliada en la gestión de cobranzas. Herramientas como sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM), sistemas de marcación predictiva y *chatbots* pueden ayudar a agilizar los procesos de cobro y mejorar la eficiencia de las interacciones con los clientes. Esto nos permite llegar a un mayor número de clientes de manera más efectiva y reducir los costos operativos.
- Es fundamental realizar un seguimiento constante de las acciones de cobro y los resultados obtenidos. Esto permite evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes cuando sea necesario. Además, el monitoreo continuo ayuda a identificar tempranamente situaciones problemáticas y abordarlas de manera proactiva.

2. ¿Cómo maneja una situación en la que un cliente se muestra reacio a pagar una deuda?
   - Antes de abordar la situación con el cliente, llevaría a cabo un análisis exhaustivo de los datos disponibles. Revisaría el historial de pagos del cliente, su comportamiento financiero, cualquier información relevante sobre su capacidad de pago y posibles razones detrás de su reticencia a pagar. Esto me ayudaría a comprender mejor la situación y prepararme para la conversación.
   - Al tratar con un cliente que se muestra reacio a pagar, es esencial abordar la situación con empatía y comprensión. Escucharía activamente sus preocupaciones y trataría de comprender su perspectiva. Esto ayuda a establecer una conexión y a construir una relación de confianza, lo que aumenta las posibilidades de llegar a un acuerdo.
   - En lugar de adoptar un enfoque rígido, exploraría soluciones alternativas que sean aceptables tanto para el cliente como para la empresa. Esto podría implicar ofrecer opciones de pago flexibles, programas de refinanciamiento, descuentos o incluso una reestructuración de la deuda. La clave es encontrar una solución que sea factible para ambas partes y que permita al cliente cumplir con su obligación de pago.
   - Es importante resaltar los beneficios de resolver la deuda de manera oportuna. Esto podría incluir la mejora de su historial crediticio, la prevención de cargos adicionales o la preservación de una relación comercial positiva. Explicar los

impactos positivos y las ventajas de cumplir con la deuda puede motivar al cliente a tomar acción.

- Después de la conversación inicial, realizaría un seguimiento regular con el cliente para mantener una comunicación abierta y asegurarme de que se esté progresando hacia una resolución. Esto implica establecer fechas límite claras, proporcionar recordatorios y estar disponible para responder cualquier pregunta o inquietud adicional que pueda surgir.

3. ¿Cómo influye la empatía en una organización de cobranzas? ¿Dispone de la descripción de la empatía para lograr un acuerdo beneficioso?

- Mostrar empatía hacia los clientes ayuda a construir relaciones sólidas y de confianza. Cuando los clientes sienten que son comprendidos y que su situación es tomada en cuenta, es más probable que estén dispuestos a colaborar y encontrar una solución mutuamente beneficiosa. Esto contribuye a mantener relaciones comerciales positivas a largo plazo.
- La empatía facilita una comunicación más efectiva. Al comprender las emociones y perspectivas del cliente, podemos adaptar nuestro lenguaje y tono de manera adecuada. Esto evita que el cliente se sienta juzgado o amenazado, lo que podría generar una actitud defensiva. En cambio, una comunicación empática fomenta un ambiente abierto y propicio para la resolución de conflictos.
- La empatía nos permite comprender las necesidades y preocupaciones específicas del cliente. Esto nos ayuda a generar soluciones creativas que se ajusten a su situación individual. En lugar de imponer una única solución, podemos explorar opciones que sean aceptables tanto para el cliente como para la empresa. Esto aumenta las posibilidades de llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes.
- No dispongo de una descripción clara de empatía con este objetivo.
- La empatía en la gestión de cobranzas contribuye a preservar la reputación de la empresa. Cuando los clientes perciben que se les trata con respeto y comprensión, es menos probable que compartan experiencias negativas y hablen mal de la empresa. Por el contrario, una gestión de cobranzas insensible y sin empatía puede dañar la imagen de la organización y afectar las relaciones con los clientes actuales y potenciales.

4. ¿Cómo maneja una situación en la que un cliente plantea una objeción a la deuda que se le está cobrando?
    - Cuando un cliente plantea una objeción a la deuda, es esencial practicar una escucha activa. Permitir que el cliente exprese sus preocupaciones y objeciones de manera completa y sin interrupciones. Esto demuestra respeto y ayuda a comprender a fondo su perspectiva.
    - Una vez que el cliente ha expresado su objeción, es importante validar sus preocupaciones. Hay que reconocer que sus inquietudes son legítimas y comprender que cada cliente tiene su propia situación única. Esto ayuda a establecer un ambiente de confianza y colaboración.
    - Para abordar la objeción del cliente, es necesario recopilar información adicional relevante. Esto puede implicar revisar registros de pagos, contratos o cualquier otra documentación relacionada con la deuda. La analítica de datos puede desempeñar un papel fundamental en esta etapa, permitiéndonos obtener información precisa y objetiva para respaldar nuestra respuesta.
    - Una vez que se ha recopilado la información relevante, es importante brindar al cliente una explicación clara y fundamentada. Utilizando datos y hechos, podemos explicar la base de la deuda y responder a las objeciones planteadas. Es crucial comunicar de manera concisa y comprensible para asegurar que el cliente entienda nuestra perspectiva.
    - Si el cliente plantea objeciones válidas, es posible que sea necesario explorar soluciones alternativas. Esto puede incluir ofrecer un plan de pago modificado, proporcionar opciones de refinanciamiento o incluso considerar una posible reducción de la deuda. El objetivo es encontrar un terreno común que sea mutuamente beneficioso y que permita al cliente cumplir con su obligación de pago.
5. ¿Cómo prepara una negociación de cobranzas? ¿Qué información considera importante recopilar antes de iniciar una negociación?
    - Es fundamental recopilar información básica del cliente, como su nombre, dirección, historial de pagos, contactos previos con la empresa y cualquier información adicional que pueda ser relevante para la negociación. Esta información proporciona contexto y ayuda a comprender la relación previa con el cliente.

- Es necesario recopilar información detallada sobre la deuda en cuestión, como el monto adeudado, la fecha de vencimiento, la fecha en que se generó la deuda, los términos y condiciones asociados, y cualquier información relevante sobre cargos adicionales o intereses. Esta información es esencial para abordar las cuestiones específicas relacionadas con la deuda durante la negociación.
- Es importante revisar el historial de comunicaciones anteriores con el cliente, incluyendo cualquier correspondencia escrita, llamadas telefónicas, correos electrónicos u otras interacciones. Esto nos permite comprender cómo se ha gestionado la deuda hasta el momento y si ha habido algún problema o desafío previo en la comunicación con el cliente.
- Recopilar información financiera relevante del cliente, como ingresos, gastos y capacidad de pago, es fundamental para evaluar su situación actual y determinar su capacidad para cumplir con la deuda. Esto puede incluir solicitar comprobantes de ingresos, estados de cuenta bancarios o cualquier otra documentación que respalde su situación financiera.
- Obtener acceso al historial crediticio del cliente a través de agencias de informes crediticios proporciona información valiosa sobre su comportamiento de pago anterior, otros compromisos financieros y cualquier problema crediticio previo. Esto ayuda a evaluar el riesgo y a comprender mejor la posición del cliente en la negociación.

6. ¿Cómo maneja una negociación en la que el cliente ofrece una cantidad de pago menor a la que se ha acordado?

- Antes de responder a la oferta del cliente, es importante evaluar su viabilidad desde el punto de vista financiero. Utilizando datos y análisis, se debe determinar si la cantidad ofrecida es suficiente para cubrir al menos una parte significativa de la deuda. Si la oferta es irrazonablemente baja y no cumple con los requisitos mínimos, se debe considerar cómo responder de manera efectiva.
- Es esencial mantener una comunicación abierta y respetuosa con el cliente durante la negociación. Expresar comprensión hacia su situación y preocupaciones, y explicar de manera clara y fundamentada los compromisos y expectativas de pago acordados previamente. Esto ayuda a establecer un ambiente colaborativo y a mantener una relación de confianza, incluso cuando las partes tienen diferentes perspectivas.

- Ante una oferta de pago menor, es importante explorar soluciones alternativas que puedan ser aceptables para ambas partes. Esto podría implicar ofrecer opciones de pago a plazos, ajustar los términos de la deuda, proporcionar un descuento parcial o incluso buscar un programa de refinanciamiento. El objetivo es encontrar un terreno común que permita al cliente cumplir con su obligación de pago y a la empresa recuperar una parte sustancial de la deuda.
- Durante la negociación, es fundamental evaluar el riesgo y el beneficio tanto para el cliente como para la empresa. Analizar la situación financiera y el historial de pagos del cliente, así como el impacto que la reducción de la deuda tendría en los objetivos de recuperación de la empresa. Esto ayuda a tomar decisiones informadas y equilibradas que maximicen las posibilidades de alcanzar un acuerdo beneficioso para ambas partes.
- Una vez que se haya alcanzado un acuerdo con el cliente, es importante documentar todos los términos y condiciones acordados por escrito. Esto proporciona claridad y evita malentendidos futuros. Ambas partes deben firmar y mantener una copia del acuerdo para referencia futura.

7. ¿Cómo maneja una negociación con un cliente que ha sido repetidamente negligente en el pago de sus deudas?
    - Antes de iniciar la negociación, es esencial revisar detenidamente el historial de pagos del cliente. Analizar los patrones de pago anteriores, identificar la frecuencia y la gravedad de las negligencias y determinar si existen problemas crónicos o recurrentes. Esto proporciona información importante sobre la conducta del cliente y ayuda a evaluar el riesgo asociado con la negociación.
    - Al iniciar la negociación, es fundamental establecer expectativas claras y comunicar las consecuencias de la falta de cumplimiento. Dejar en claro que la empresa no tolerará más negligencias y que se espera que el cliente cumpla con los compromisos de pago acordados. Esto ayuda a establecer límites y brinda una base para avanzar en la negociación.
    - Durante la negociación, es importante evaluar la capacidad de pago actual del cliente. Esto implica analizar su situación financiera actual, incluyendo ingresos, gastos y cualquier cambio en su capacidad para cumplir con las obligaciones de pago. La analítica de datos puede ser útil para obtener información precisa y objetiva que respalde esta evaluación.

- Dado el historial de negligencia en el pago, es necesario implementar medidas de mitigación de riesgos. Esto puede incluir solicitar garantías adicionales, establecer plazos más estrictos para el cumplimiento de los pagos, o incluso considerar la posibilidad de iniciar acciones legales o de cobranza más agresivas si es necesario. Estas medidas ayudan a proteger los intereses de la empresa y a fomentar una mayor responsabilidad por parte del cliente.
- Si el cliente demuestra una disposición genuina para resolver la situación, es posible explorar opciones de reestructuración de la deuda. Esto podría implicar ajustar los plazos de pago, reevaluar los intereses acumulados o proporcionar un plan de pagos modificado que se ajuste mejor a la capacidad financiera actual del cliente. El objetivo es encontrar un equilibrio entre la recuperación de la deuda y la viabilidad financiera del cliente.

8. ¿Qué medidas toma para mantener una comunicación efectiva con el cliente durante una negociación?

- La escucha activa es fundamental para una comunicación efectiva. Presto atención a lo que el cliente está diciendo, demuestro interés y hago preguntas para clarificar y comprender mejor sus preocupaciones y perspectivas. Esto ayuda a establecer un ambiente de confianza y muestra al cliente que valoro su opinión.
- Durante la comunicación, me aseguro de ser claro y conciso en mi discurso. Utilizo un lenguaje sencillo y evito jergas o tecnicismos que puedan generar confusión. La claridad en la comunicación ayuda a evitar malentendidos y facilita la comprensión mutua.
- Practicar la empatía es esencial para establecer una conexión efectiva con el cliente. Trato de comprender y reconocer las emociones y preocupaciones del cliente, y muestro empatía al abordar sus inquietudes. Esto ayuda a generar confianza y a que el cliente se sienta escuchado y comprendido.
- Cada cliente tiene su propio estilo de comunicación. Al reconocer esto, me adapto al estilo del cliente para establecer una mejor conexión. Si el cliente es directo y conciso, respondo de la misma manera. Si el cliente es más detallado y descriptivo, ajusto mi enfoque para asegurar una comunicación efectiva.
- Siempre que sea posible, utilizo la comunicación escrita para documentar los acuerdos y las conversaciones importantes. Esto proporciona una referencia

escrita para ambas partes y evita malentendidos futuros. Me aseguro de redactar los mensajes de manera clara, utilizando un tono respetuoso y ofreciendo explicaciones detalladas cuando sea necesario.

9. ¿Cómo maneja una situación en la que el cliente ha dejado de responder a las llamadas o correos electrónicos sobre su deuda?

- En primer lugar, es importante verificar y confirmar la información de contacto del cliente. Asegúrese de que los números de teléfono y las direcciones de correo electrónico que se están utilizando sean correctos y estén actualizados. Esto ayuda a evitar cualquier error en la comunicación y a garantizar que se esté intentando contactar al cliente en los canales adecuados.
- Si el cliente no responde a las llamadas telefónicas o correos electrónicos, es posible que desee probar diferentes canales de comunicación. Esto puede incluir enviar una carta física por correo, utilizar mensajes de texto o contactar a través de plataformas de mensajería instantánea, si es posible. La idea es utilizar diversos medios para aumentar las posibilidades de llegar al cliente y obtener una respuesta.
- Es posible que el cliente no responda debido a problemas de tiempo o disponibilidad. En este caso, es recomendable ofrecer opciones para programar llamadas o reuniones en momentos más convenientes para ellos. Demostrar flexibilidad y adaptarse a sus horarios puede ayudar a fomentar una mayor colaboración y disposición a participar en la negociación.
- Si el cliente ha dejado de responder, es útil enviar recordatorios y mensajes de seguimiento periódicos. Estos mensajes deben ser amigables y profesionales, recordando al cliente sobre la deuda pendiente y la importancia de resolver la situación. Además, es posible incluir opciones de contacto o proporcionar información adicional relevante que pueda motivar al cliente a responder.
- Como Gerente de Analítica, puede aprovechar las herramientas de analítica de datos para obtener información adicional sobre el comportamiento del cliente y las posibles razones detrás de su falta de respuesta. Analizar el historial de pagos, los patrones de comportamiento y otras variables relevantes puede proporcionar una visión más clara de la situación y ayudar a desarrollar estrategias más efectivas para abordarla.

10. ¿Cómo asegura la eficacia de las negociaciones de cobranzas a largo plazo? ¿Qué medidas implementa para mantener una relación sólida con los clientes?

- Utilizo herramientas de analítica para monitorear y analizar continuamente el desempeño de las negociaciones de cobranzas. Esto implica evaluar métricas como el índice de recuperación, el tiempo de cobro y la tasa de éxito en los acuerdos. El análisis de datos me permite identificar patrones, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de negociación en función de los resultados obtenidos.
- Realizo una segmentación de los clientes en función de su comportamiento de pago, historial crediticio y otras variables relevantes. Esto me permite adaptar las estrategias de negociación según las características y necesidades específicas de cada segmento. Al comprender las diferencias entre los clientes y personalizar las acciones, se mejora la eficacia de las negociaciones.
- Implemento soluciones tecnológicas y automatización de procesos para optimizar y agilizar las tareas relacionadas con las negociaciones de cobranzas. Esto incluye el uso de tecnología y opciones de plataformas de *CRM*, plataformas de envío de mensajes automatizados, recordatorios de pago programados y otras herramientas que facilitan el seguimiento y la comunicación eficiente con los clientes.
- Es fundamental capacitar y desarrollar al equipo de cobranzas, brindándoles las habilidades y conocimientos necesarios para negociar efectivamente. Proporciono capacitación en técnicas de negociación, manejo de conflictos, empatía y comunicación efectiva. Esto garantiza que el equipo esté preparado para enfrentar diferentes situaciones y establecer relaciones sólidas con los clientes.
- La satisfacción del cliente es un elemento clave para mantener una relación sólida a largo plazo. Aseguro que las estrategias de negociación se enfoquen en lograr una resolución justa y equitativa para ambas partes. Escucho activamente las preocupaciones del cliente, demuestro empatía y busco soluciones flexibles que se ajusten a sus necesidades financieras. Mantener una relación positiva y de confianza con el cliente es fundamental para futuras interacciones.

2.9.3 Resultados del grupo focal

Como parte del plan piloto se implementó una mesa de trabajo estilo grupo focal con los participantes para validar la percepción de mejora que tuvieron con respecto a las variables cualitativas que se esperaba obtener obteniendo las conclusiones presentadas en la Tabla 11.

Tabla 11 Resultados del grupo focal para determinar percepción de mejora

Variable de medición	**% Respuestas de acuerdo**
Conocimientos adquiridos	Se han adquirido un conjunto de conocimientos sólidos sobre técnicas y estrategias de negociación. Ahora se comprende mejor los conceptos clave, como identificar intereses y necesidades de ambas partes, generar opciones creativas y llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos. Esto ha dado una base sólida para abordar las situaciones de cobranza con mayor confianza y eficacia.
Habilidad para manejar objeciones	El curso de negociación ha proporcionado técnicas efectivas para manejar objeciones por parte de los clientes durante el proceso de cobranza. Ahora se tiene una mejor comprensión de cómo escuchar activamente, identificar las preocupaciones subyacentes y responder de manera persuasiva y convincente. Esto ha permitido abordar las objeciones de manera más efectiva y encontrar soluciones adecuadas que satisfagan tanto al cliente como a la empresa.
Nivel de confianza	El curso de negociación ha contribuido significativamente a aumentar el nivel de confianza en la gestión de cobranzas. Ahora se tiene una mayor seguridad en las habilidades y conocimientos, lo que permite enfrentar las situaciones difíciles con mayor calma y seguridad. Esta confianza se refleja en la comunicación con los clientes, lo que mejora la percepción de profesionalismo y capacidad para resolver problemas.
Mejoras en el desempeño	Después de aplicar los conocimientos y técnicas aprendidas en el curso de negociación, se ha experimentado mejoras significativas en el desempeño como asesor de cobranzas. Se ha logrado una mayor eficiencia en la resolución de casos, reduciendo los tiempos de cobranza y aumentando los resultados positivos. La capacidad para identificar oportunidades de negociación y encontrar soluciones mutuamente beneficiosas ha contribuido a un mayor éxito en la recuperación de deudas.
Satisfacción del cliente	Se ha notado el aumento en la satisfacción del cliente. Gracias a las habilidades de negociación adquiridas, se puede abordar las situaciones de cobranza con empatía y comprensión, lo que ha mejorado la relación con los clientes. La comunicación efectiva permite ofrecer soluciones personalizadas y encontrar acuerdos que satisfagan las necesidades tanto de la empresa como del cliente. Como resultado, se ha recibido comentarios positivos y mayor cooperación por parte de los clientes.

3. CAPÍTULO III: PLAN DE CAPACITACIÓN

La gestión de cobranza es un aspecto clave en el funcionamiento de cualquier empresa, ya que permite garantizar el flujo de los ingresos necesarios para la operación y el crecimiento del negocio (Lam, 2019). En este sentido, los asesores de cobranza del área de operaciones de la empresa Gestión Externa Gestiona GXT juegan un papel fundamental en el éxito de la empresa.

Es por esto por lo que la empresa implementará un plan de capacitación para los asesores de cobranza, buscando como objetivo la mejora de las habilidades en el proceso de negociación y gestión de cobranza. La capacitación se enfocará en áreas clave como la comunicación efectiva, las habilidades de negociación, la gestión de objeciones y la resolución de conflictos.

El plan de capacitación constará de varias sesiones, que serán impartidas por especialistas en cada una de las áreas de enfoque. Además, se realizará una evaluación del impacto del programa de capacitación para medir su efectividad y se brindará un seguimiento personalizado a cada asesor para asegurar la aplicación efectiva de las habilidades adquiridas.

El objetivo final del plan de capacitación es mejorar la calidad del servicio de cobranza y fortalecer el compromiso y la satisfacción de los clientes de Gestión Externa Gestiona GXT. Con esta iniciativa, la empresa busca consolidarse como líder en el sector y garantizar el crecimiento sostenido a largo plazo.

3.1. Identificación de brechas

La identificación de brechas, también conocida como análisis de brechas o evaluación de brechas, es un proceso que se utiliza para identificar la diferencia entre el desempeño actual y el desempeño deseado en un área específica. En términos generales, la identificación de brechas implica la evaluación de las habilidades, conocimientos, recursos y procesos existentes en una organización, para determinar que se necesita para

alcanzar los objetivos deseados. Las brechas en diferentes áreas son las habilidades de los empleados, la tecnología, la estrategia de negocios, la gestión de riesgos, entre otros.

El proceso de identificación de brechas involucra los siguientes pasos:

1. Definir el desempeño deseado: Mediante objetivos claros y específicos para el área de cobranza.
2. Evaluar el desempeño actual: Medir y evaluar el desempeño actual en relación con los objetivos definidos.
3. Identificar las brechas: Identificar las áreas donde se presentan las diferencias entre el desempeño deseado y el desempeño actual.
4. Analizar las causas de las brechas: Identifica las causas raíz de las brechas para comprender por qué existen las diferencias.
5. Desarrollar un plan de acción: Desarrollan un plan para cerrar las brechas y lograr el desempeño deseado.

3.1.1 Variables objetivo

Se considera como variables objetivo para determinar el éxito de la capacitación las siguientes:

a. Número de promesas y acuerdos levantados por mes.

Este indicador mide la cantidad de acuerdos alcanzados de manera que se pueda evaluar el rendimiento de cada asesor de cobranzas con un comparable de su equipo de trabajo que está recibiendo clientes con las mismas condiciones y tienen un mes para dar seguimiento.

b. Cumplimiento de promesas y acuerdos.

Tomando como referencia los mismos clientes que fueron levantados en el punto anterior se mide el porcentaje de clientes que lograron cumplir esta promesa durante el mes calendario.

c. Monto recaudado.

Además de validar los clientes que formalmente aceptaron que van a cumplir su acuerdo o promesa, este indicador toma en cuenta el monto pagado por todos los clientes con los que el asesor tuvo el mejor tipo de contacto durante el mes.

d. Nota de monitoreo de calidad.

Como política institucional Gestiona busca hacer las cosas de manera diferente, con una cobranza responsable y empática, por lo que la nota obtenida en monitoreo de calidad permite ver una fotografía completa.

Con estas tres variables definidas se considerará exitosa la capacitación para un asesor cuando se muestre la mejora en al menos 3 de las 4 variables.

3.2. Objetivos del plan

Proponer un plan de capacitación para los asesores de cobranzas del área de operaciones de la empresa Gestión Externa Gestiona GTX, con base en la experiencia del plan piloto de capacitación realizado.

3.3. Caracterización de variables de mejora

La propuesta de capacitación en habilidades de negociación para los asesores de cobranzas del área de operaciones de la empresa Gestión Externa Gestiona GTX, tendrá como objetivo las variables mencionadas en el punto 3.1.1. a través de la mejora en las habilidades obtenidas como prioritarias encontradas en las entrevistas, encuestas y grupo focal realizados, en la Tabla 12 se mencionan las características de variables de mejora que se proponen para este estudio.

Tabla 12 Características de variables de mejora.

Características de la variable de mejora	
Habilidades de comunicación:	Los asesores de cobranza serán capaces de comunicarse efectivamente con los clientes para entender la situación y negociar soluciones viables. Mejorar las habilidades de comunicación de los asesores que pueden llevar a mejores resultados en la gestión de cobranzas. Se marca este punto como prioritario ya que el 87% de los asesores acordaron en la importancia de la comunicación efectiva durante la negociación de cobranzas.
Motivación:	Es importante mantener motivados a los asesores de cobranza para que estos puedan desempeñar el trabajo de manera efectiva y lograr los objetivos de la empresa con una mejor satisfacción en el trabajo. El segundo motivador en relevancia presentado dentro de la encuesta con un 84% de los asesores

	acordando al respecto hace referencia a este punto.
Manejo del estrés:	La gestión de cobranzas es un trabajo estresante y desafiante, especialmente cuando los clientes se muestran reticentes a pagar. Se mejorará las habilidades de manejo del estrés que pueden ayudar a los asesores de cobranza a mantener la actitud positiva y productiva durante las llamadas de cobranza. Esto está relacionado con la flexibilidad que se puede dar a los asesores en cuanto al manejo de sus clientes y negociaciones, con un 82% de los asesores acordando al respecto.
Manejo de los productos de negociación:	Los asesores deben ser capaces de negociar soluciones efectivas con los clientes que permitan recuperar las deudas sin afectar la relación comercial. Lo cual va de la mano con el poder ofrecer diferentes planes de pago para los clientes, y el menor de los puntos encuestados que tuvo un valor superior al 80%.

3.4. Diseño metodológico de la capacitación

En la Tabla 13 se presenta el diseño metodológico de la capacitación en habilidades de negociación para los asesores de cobranzas del área de operaciones de la empresa Gestión Externa Gestiona GTX.

Tabla 13 Diseño metodológico de la capacitación

Etapa	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo
1. Identificación de necesidades	- Realizar análisis de habilidades y competencias actuales -Identificar áreas de mejora	Coordinador de capacitación	Informes de gestión, entrevistas, encuestas	1 semana
2. Definición de objetivos	- Establecer objetivos claros y específicos	Coordinador de capacitación	Documentos de planeación, objetivos estratégicos	1 día
3. Selección de contenidos	- Seleccionar los contenidos a impartir en la capacitación	Coordinador de capacitación	Guías didácticas, presentaciones, libros de consulta	2 semanas

4. Diseño de metodología	- Seleccionar la metodología adecuada -Establecer el orden de presentación de los contenidos -Diseñar las dinámicas de trabajo	Coordinador de capacitación y experto en negociación	Manuales de metodología, recursos didácticos	2 semanas
5. Selección de recursos didácticos	- Seleccionar los recursos didácticos a utilizar	Coordinador de capacitación	Videos, presentaciones, ejercicios prácticos	1 semana
6. Definición de tiempos y recursos	- Establecer el tiempo necesario para la capacitación -Determinar los recursos necesarios	Coordinador de capacitación	Cronograma, presupuesto	1 semana
7. Evaluación de la capacitación	- Diseñar un plan de evaluación -Establecer los indicadores de medición	Coordinador de capacitación	Encuestas de satisfacción, pruebas de conocimiento, seguimiento de resultados	2 semanas

3.5. Planes de acción

En la Tabla 14 se describe el plan de acción para implementar la capacitación en habilidades de negociación para los asesores de cobranzas del área de operaciones de la empresa Gestión Externa Gestiona GTX.

Tabla 14 Plan de acción

Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo
1. Comunicar a los participantes sobre la capacitación	Coordinador de capacitación	Correo electrónico, comunicado oficial	1 día
2. Preparar el aula y los recursos necesarios	Coordinador de capacitación	Sala de capacitación, recursos didácticos	1 día

3. Impartir la capacitación en habilidades de negociación	Experto en negociación y equipo de capacitación	Contenidos seleccionados, metodología diseñada	5 días
4. Realizar evaluación de la capacitación	Coordinador de capacitación y equipo de evaluación	Encuestas de satisfacción, pruebas de conocimiento	2 días
5. Analizar los resultados de la evaluación y hacer ajustes necesarios	Coordinador de capacitación y equipo de evaluación	Resultados de la evaluación	2 días
6. Implementar planes de seguimiento y retroalimentación	Coordinador de capacitación y supervisores de los asesores de cobranzas	Planes de seguimiento y retroalimentación, herramientas de evaluación	2 semanas

3.6. Resultado de la ejecución del plan piloto

La capacitación del plan piloto se la realizó para 210 participantes en diferentes etapas que fueron denominadas generaciones, se capacitó a personal administrativo de quienes no se dispone una evaluación de los indicadores, los resultados de estas generaciones se exponen en la Tabla 15.

Tabla 15 Generaciones plan piloto capacitación

Generación	Participantes	Características de la Capacitación
Segunda	14 personal de operaciones, 11 personal administrativo	1 jornada de 8 horas, sábado, virtual
Tercera	35 personal de operaciones, 5 personal administrativo	1 jornada de 8 horas, sábado, presencial
Cuarta	53 personal de operaciones	1 jornada de 6 horas, sábado, virtual
Quinta	39 personal de operaciones, 1 personal administrativo	3 jornadas de 2 horas, entre semana, fuera de horario laboral, presencial
Sexta	50 personal de operaciones, 2 personal administrativo	3 jornadas de 2 horas, entre semana, en horario laboral, presencial

De manera general entre el personal de operaciones se definió que la aprobación del curso correspondía a la mejora de 3 de los 4 indicadores mencionados en el punto 3.1.1.,

un 78.4% de los participantes aprobó el curso, en la Figura 11 y en la Tabla 16 se muestran los indicadores de aprobación por cada generación del plan piloto.

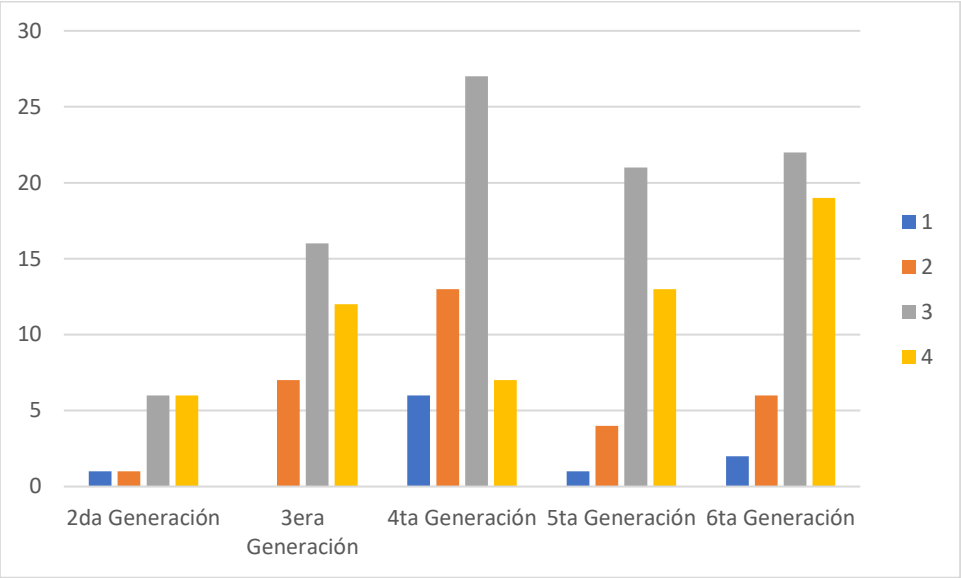


Figura 11 Participantes que aprobaron el curso y número de indicadores aprobados por generación.

Tabla 16 Aprobación del curso por generación

Generación	% Aprobación
Segunda	85.7%
Tercera	80.0%
Cuarta	64.2%
Quinta	87.2%
Sexta	83.7%

Con los resultados obtenidos se aprecia que la modalidad que tuvo menor nivel de aprobación fue la de jornada de 6 horas el sábado en modalidad virtual, y la que mejor resultado tuvo fue la de 3 jornadas presenciales fuera de horario de trabajo entre semana.

Con respecto al factor económico que puede percibir la empresa, se centró en la variable de recuperación, se muestran los resultados en la Tabla 17.

Tabla 17 Mejora de recaudación de participantes curso de negociación

Generación	% Mejora	Mejora en dólares por Asesor	Impacto al P&G de la empresa
Segunda	28%	670	7.400
Tercera	0%	-	0.00
Cuarta	-9%	-224	-2.968
Quinta	10%	504	2.345
Sexta	25%	592	4.914

La cuarta generación presentó una baja en sus indicadores de recaudación asociada a un efecto de baja general de desempeño de la empresa fuera de control del área de capacitación, la tercera generación no presentó ningún tipo de cambio con respecto a su desempeño en recaudación. De manera general se puede concluir que el programa de capacitación generó 61.20 dólares adicionales para la empresa por mes por cada persona capacitada.

3.7. Cronograma

El cronograma de actividades para implementar la capacitación en habilidades de negociación para los asesores de cobranzas del área de operaciones de la empresa Gestión Externa Gestiona GTX se expone en la tabla 18.

Tabla 18 Cronograma de actividades

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Identificación de necesidades	X			
Definición de objetivos		X		
Selección de contenidos		X	X	
Diseño de metodología			X	X
Selección de recursos didácticos		X	X	X
Definición de tiempos y recursos			X	X
Comunicar a los participantes sobre la capacitación				X
Preparar el aula y los recursos necesarios				X
Impartir la capacitación en habilidades de negociación				X
Realizar evaluación de la capacitación				X
Analizar los resultados de la evaluación y hacer ajustes necesarios				X
Implementar planes de seguimiento y retroalimentación				X

- Identificación de necesidades

En la Tabla 19 se detallan las acciones necesarias para cumplir con la identificación de necesidades.

Tabla 19 Acciones asociadas a la identificación de necesidades

Acciones	Responsables	Tiempo estimado
Reunión con los gerentes de las áreas involucradas en la capacitación	Gerentes, Coordinador de proyecto (CP)	1 día
Análisis de documentación del proyecto	CP	1 día
Revisión de la documentación histórica	CP / Responsable de	1 día

	capacitación (RC)	
Evaluación de los recursos disponibles	CP/RC	1 día
Identificación de las dependencias	CP/RC	1 día

- Definición de objetivos

En la Tabla 20 se detallan las acciones necesarias para cumplir con la definición de objetivos.

Tabla 20 Acciones asociadas a la definición de objetivos

Acciones	**Responsables**	**Tiempo estimado**
Interpretar las necesidades expuestas por los responsables de las áreas	CP/RC	1 día
Identificar hitos claves esperados en la capacitación	CP/ Gerentes	1 día
Comunicar y coordinar los objetivos y tiempos de entrega esperados	CP	1 día

- Selección de contenidos

En la Tabla 21 se detallan las acciones necesarias para cumplir con la selección de contenidos.

Tabla 21 Acciones asociadas a la selección de contenidos

Acciones	**Responsables**	**Tiempo estimado**
Revisión y ajuste del perfil de competencias	CP/Gerentes	1 día
Evaluación de necesidades individuales de los participantes	CP/RC	1 día
Priorización de temas críticos para la empresa	CP/Gerentes	1 día

- Diseño de metodología

En la Tabla 22 se detallan las acciones necesarias para cumplir con el diseño de metodología.

Tabla 22 Acciones asociadas al diseño de metodología

Acciones	**Responsables**	**Tiempo estimado**
Determinar el enfoque pedagógico de la capacitación	CP/RC	1 día
Seleccionar la secuencia de los contenidos	CP/RC	1 día
Definir tiempo y frecuencia de la capacitación	CP/RC	1 día

- Selección de recursos didácticos

En la Tabla 23 se detallan las acciones necesarias para cumplir con la selección de recursos didácticos.

Tabla 23 Acciones asociadas a la selección de recursos didácticos

Acciones	Responsables	Tiempo estimado
Diseñar las actividades de aprendizaje	CP/Capacitadores (C)	4 días
Diseñar los elementos de evaluación del aprendizaje	CP/C	4 días
Realizar pruebas de elementos seleccionados	CP/C	1 día

- Definición de tiempos y recursos

En la Tabla 24 se detallan las acciones necesarias para cumplir con la definición de tiempos y recursos.

Tabla 24 Acciones asociadas a la definición de tiempos y recursos

Acciones	Responsables	Tiempo estimado
Seleccionar perfiles para dictar la capacitación	CP/RC	4 días
Validar disponibilidad de salas y equipos	C/RC	1 días

- Comunicar a los participantes sobre la capacitación

En la Tabla 25 se detallan las acciones necesarias para cumplir comunicar a los participantes sobre la capacitación.

Tabla 25 Acciones asociadas a comunicar a los participantes sobre la capacitación

Acciones	Responsables	Tiempo estimado
Revisar lista de invitados a los talleres	CP/Gerentes	1 día
Realizar artes de las invitaciones	Encargada de Marketing	1 día
Validar la información a ser entregada	CP/Gerentes	1 día
Enviar correos institucionales a los participantes	Analista de Talento Humano	1 día

- Preparar el aula y los recursos necesarios

En la Tabla 26 se detallan las acciones necesarias para cumplir con la preparación del aula y los recursos necesarios.

Tabla 26 Acciones asociadas a preparar el aula y los recursos necesarios

Acciones	Responsables	Tiempo estimado
Probar que los equipos se encuentren funcionales	C/RC	1 día
Confirmar participación de capacitadores	RC	1 día

- Impartir la capacitación en habilidades de negociación

En la Tabla 27 se detallan las acciones necesarias para cumplir con la actividad de impartir la capacitación en habilidades de negociación.

Tabla 27 Acciones asociadas a impartir la capacitación en habilidades de negociación

Acciones	Responsables	Tiempo estimado
Presentar programa y contenido a los participantes	CP/RC	1 día
Confirmar con los participantes de primera mano el impacto de la capacitación	CP/RC/C	3 días

- Realizar evaluación de la capacitación

En la Tabla 28 se detallan las acciones necesarias para realizar la evaluación de la capacitación.

Tabla 28 Acciones asociadas a realizar evaluación de la capacitación

Acciones	Responsable	Tiempo estimado
Diseño de herramienta de evaluación	RC/C	1 día
Ejecución de evaluación de la capacitación	C	1 día
Realizar ajustes para próximas capacitaciones en base a resultados de la evaluación	CP/RC	3 días

- Analizar los resultados de la evaluación y hacer ajustes necesarios

En la Tabla 29 se detallan las acciones necesarias para cumplir con el análisis de resultados de la evaluación y hacer los ajustes necesarios.

Tabla 29 Acciones asociadas a analizar los resultados de la evaluación y hacer ajustes necesarios

Acciones	Responsables	Tiempo estimado
Ejecución de evaluación de aprendizaje	CP/RC	1 día
Realizar ajustes para próximas capacitaciones en base a resultados de la evaluación de aprendizaje	CP/RC	3 días

- Implementar planes de seguimiento y retroalimentación

En la Tabla 30 se detallan las acciones necesarias para cumplir con la implementación de planes de seguimiento y retroalimentación.

Tabla 30 Acciones asociadas a implementar planes de seguimiento y retroalimentación

Acciones	Responsables	Tiempo estimado
Reunión de retroalimentación con capacitadores	CP/RC/C	1 día
Elaborar plan de seguimiento personalizado para los participantes	CP/RC/C	1 día
Comunicación de los planes de seguimiento	CP/RC	3 días

3.8.Presupuesto

En la Tabla 31 se dispondrá del presupuesto de actividades para la implementación de capacitaciones en habilidades de negociación para los asesores de cobranzas del área de operaciones de la empresa Gestión Externa Gestiona GTX.

Tabla 31 Presupuesto de actividades

Actividad	Descripción	Costo estimado
Identificación de necesidades	Reuniones con supervisores y asesores de cobranzas para identificar necesidades de capacitación	$500
Definición de objetivos	Reuniones con equipo de capacitación para definir objetivos de la capacitación	$500
Selección de contenidos	Investigación y selección de contenidos de la capacitación	$1.000
Diseño de metodología	Diseño de la metodología de la capacitación	$1.500
Selección de recursos didácticos	Selección y preparación de recursos didácticos para la capacitación	$800
Definición de tiempos y recursos	Planificación de los tiempos y recursos necesarios para la capacitación	$500
Comunicar a los participantes sobre la capacitación	Envío de comunicados oficiales y correo electrónico	$300
Preparar el aula y los recursos necesarios	Preparación del aula de capacitación y recursos didácticos	$1.000
Impartir la capacitación en habilidades de negociación	Honorarios del experto en negociación y equipo de capacitación	$5.000
Realizar evaluación de la capacitación	Diseño y aplicación de encuestas y pruebas de conocimiento	$800
Analizar los resultados de la evaluación y hacer ajustes necesarios	Análisis de los resultados y ajustes en la capacitación	$1.000
Implementar planes de seguimiento y retroalimentación	Diseño y aplicación de planes de seguimiento y retroalimentación	$1.500
Total		**$14.400,00**

Es importante tener en cuenta que en el presupuesto están considerados los recursos necesarios para garantizar el éxito de esta capacitación, en donde interviene la contratación de un experto en negociación que no usara gastos de alojamiento y traslado, reflejándose con un total de $14.400,00.

En el punto 3.6 se demostró que la inversión en capacitación por cada persona se ve retribuida en su incremento de cobranza en 61.20 dólares, por lo que al capacitar a los 235 asesores que representan la planilla completa de la empresa y manteniendo una tasa

de efectividad similar esta inversión se vería retribuida a la empresa a los 2 meses de tener a todo el personal capacitado.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Se ha investigado de manera extensa las habilidades tanto técnicas como competencias blandas que forman parte de una capacitación en negociación para mejorar las habilidades de cobranza, de tal forma que se ha permitido conocer las expectativas, sin embargo, es necesario formalizar la manera en la cual se debe mejorar estas habilidades en los asesores de un *call center*.

La empresa Gestión Externa Gestiona GTX, tiene una ventaja competitiva detectada en la matriz FODA que le permite realizar inversión en capacitación especializada en sus asesores de cobranzas, además de que los pilares del área de operaciones contienen puntos directamente relacionados con las habilidades de negociación.

Disponer de variables cualitativas y cuantitativas de medición de impacto de un proceso permite tener de manera global un efecto de los resultados cada tipo de variable. Las variables cualitativas proporcionan descripciones detalladas y contextuales, y permiten explorar opiniones y perspectivas subjetivas. Las variables cuantitativas, por otro lado, ofrecen medidas precisas y objetivas, y brindan la oportunidad de realizar análisis estadísticos para identificar patrones y relaciones.

La implementación de una capacitación en habilidades de negociación para los asesores de cobranzas del área de operaciones de la empresa Gestión Externa Gestiona GTX es beneficiosa para mejorar la efectividad y el rendimiento en la gestión de cobros. A través de la identificación de necesidades, selección de contenidos y recursos didácticos, diseño metodológico, planificación de tiempos y recursos, impartición de capacitación, evaluación y análisis de resultados, planes de seguimiento y retroalimentación, se dispondrá de una capacitación integral y efectiva.

Es importante destacar que la capacitación fue diseñada y adaptada a las necesidades y características específicas de la empresa, para los asesores de cobranzas por la cual debe de ser impartida por expertos en negociación y capacitación. Además, es necesario

asegurar que se cuente con los recursos necesarios y cumplir con el presupuesto adecuado para garantizar el éxito de la capacitación, además de realizarlo en el horario sugerido por el plan piloto para garantizar la atención de los participantes.

Recomendaciones

Al llevar a cabo una capacitación en cualquier área es importante documentar, no sólo el proceso de capacitación, sino las expectativas y resultados futuros en los intervinientes, particularmente en una empresa de cobranzas se puede relacionar varias variables al éxito de esta capacitación.

Además del análisis FODA de la empresa y su revisión periódica, se puede utilizar otras herramientas más robustas para combinar enfoques, como por ejemplo el análisis PESTEL o las 5 fuerzas de Porter.

Se puede afinar la medición de las variables cualitativas de este análisis tomando una ventana histórica más amplia y adoptando una muestra más amplia a futuro del desempeño de los asesores que tomaron el curso.

La empresa puede considerar la implementación de esta capacitación de manera periódica, para asegurar la actualización y mejora continua de las habilidades de negociación de los asesores de cobranzas. Así como considerar la realización de sesiones de practica y retroalimentación en la gestión de cobros después de la capacitación, para asegurar la transferencia de conocimientos y habilidades a la práctica laboral diaria.

La correcta ejecución del programa de capacitación podría verse reflejado en ingresos para la empresa con la mejora de las habilidades de sus asesores de cobranzas, lo cual haría que la implementación de estas capacitaciones sea autosustentable.

Referencias

Alaminos-Fernández, A. F. (2023). Introducción a la investigación social mediante encuestas de opinión pública.

Andrade, C., Siguenza, J., & Chitacapa, J. (2020). Capacitación docente y educación superior: propuesta de un modelo sistémico desde Ecuador . *Revista Espacios* , *41*(33), 1-15. Retrieved 03 de Marzo de 2023, from https://www.revistaespacios.com/a20v41n33/a20v41n33p05.pdf

Antonine, S. (2020). *Repositorio de Universidad Católica San Pablo.* Retrieved 29 de Marzo de 2023, from Diagnóstico y propuesta de mejora continua del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para la reducción del nivel de accedentabilidad en el área de operaciones de un operador logístico, Arequipa 2019: http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16401/1/ANTOINE_DIAZ_SYL_DIA.pdf

Camarena, M. (2018). Capacitación en las PYME dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Digital Publisher CEIT* , *21*(37), 76-107. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6467

Canto, Á., Sosa, W., Ortega, J., Castillo, J., & Santillán, A. (2020). Escala de Likert: Una alternativa para elaborar e interpretar un instrumento de precepción social. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad*, *12*(01), 38-45. Retrieved 22 de Marzo de 2023, from https://www.researchgate.net/profile/Alberto-Fernandez-45/publication/361533522_Escala_de_Likert_Una_alternativa_para_elaborar_e_interpretar_un_instrumento_de_percepcion_social/links/62b736d0d49f803365b96810/Escala-de-Likert-Una-alternativa-para-elaborar-

Castagnola, V., Castagnola, G., Castagnola, A., & Catagnola, C. (2020). La capacitación y su relación con el desempeño laboral en un hospital infantil publico de Perú. *Journal of Business and entrepreneurial Studies* , *4*(3). https://doi.org/https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.69

Castillo, G. (2021). Créditos y cobranzas: Enfoque profesional. Ciudad autónoma de Buenos Aires. ISBN 978-987-4116-62-8

Deepak, M., & Bazerman, M. (2013). El Negociador Genial.Barcelona, España: Empresa Activa

Diez, J., & Abreu, J. L. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso (Impact of internal training in productivity and standardization of productive processes: a case study). Daena: International Journal of Good Conscience, 4(2), 97-144.

Gestiona. (2019). *Gestiona.* Gestiona: https://www.gestiona.ec/nosotros/nuestros-clientes

Gestión Externa Gestiona GTX. (2023). Quienes Somos: https://www.gestiona.ec/nosotros/quienes-somos

Gonzales Custodio, G. K. (2022). Gestión de conflictos y clima organizacional de la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo.

Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C., & Tapia, N. (2020). Importancia y capacitación personal aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras . *Digital Publisher* , *5*(6), 398-409. https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.436

Lam, C. (2019). *Repositorio de Universidad de Piura.* Plan de capacitación laboral para los orientadores del Servicio de Administración Tributaria de Piura - SATP : https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4257/TSP_AE_1911.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Machín, O., Ramos, A., Hernández, J., & Carvalhais, E. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socieconómico cubano . *COOPERATIVISMO Y DESARROLLO* , *7*(1), 64-73. https://doi.org/http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/222

Obando, M. (2020). CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD: UNA REVISIÓN LITERARIA. *Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*, *11*(2), 166-173. https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254

Pacheco, F. D. R., & Salazar, V. G. P. (2020). Grupos focales: marco de referencia para su implementación. INNOVA Research Journal, 5(3), 182-195.

Pérez Sigüenza, A. (2014). Las habilidades de negociación colaborativa como herramienta de eficiencia en la gestión de cobranza en instituciones financieras (Master's thesis, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla).

Ramos, A. M. G., Palacín, F. F., & Márquez, M. M. (2004). Diseño de encuesta sobre las metodologías y la actividad científica de los equipos de investigación. Metodología de encuestas, 6(2), 133-145.

Rentería, K. (Noviembre de 2018). *Repositorio de Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Matriz.* Retrieved 03 de Marzo de 2023, from Plan de marketing para la empresa Coffee Cup para el período 2018-2019: http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/16294/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n%20-%20Karen%20Renter%c3%ada.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Torrecilla, J. M. (2006). La entrevista. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid, 1-20.

Anexos

Anexo 1 *Entrevista*

Preguntas	
1. ¿Qué estrategias de negociación considera más efectiva para abordar situaciones difíciles en la gestión de cobranzas?	
2. ¿Cómo maneja una situación en la que un cliente se muestra reacio a pagar una deuda?	
3. ¿Cómo influye la empatía en una organización de cobranzas? ¿Dispone de la descripción de la empatía para lograr un acuerdo beneficioso?	
4. ¿Cómo maneja una situación en la que un cliente plantea una objeción a la deuda que se le esta cobrando?	
5. ¿Cómo prepara una negociación de cobranzas? ¿Qué información considera importante recopilar antes de iniciar una negociación?	
6. ¿Cómo maneja una negociación en la que el cliente ofrece una cantidad de pago menor a la que se ha acordado?	
7. ¿Cómo maneja una negociación con un cliente que ha sido repetidamente negligente en el pago de sus deudas?	
8. ¿Qué medidas toma para mantener una comunicación efectiva con el cliente durante una negociación?	
9. ¿Cómo maneja una situación en la que el cliente ha dejado de responder a las llamadas o correos electrónicos sobre su deuda?	
10. ¿Cómo asegura la eficacia de las negociaciones de cobranzas a largo plazo? ¿Qué medidas implementa para mantener una relación sólida con los clientes?	

Anexo 2 ***Encuesta***

Preguntas	Evaluación				
	1	2	3	4	5
1. ¿Qué tan importante cree que es la empatía en una negociación de cobranzas?					
2. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de incentivos para lograr acuerdos de pago con los clientes?					
3. ¿Qué tan importante considera que es la preparación previa antes de una negociación de cobranzas?					
4. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de la persuasión en una negociación de cobranzas?					
5. ¿Qué tan importante cree que es la flexibilidad en una negociación de cobranzas?					
6. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de la negociación basada en principios en la gestión de cobranzas?					
7. ¿Qué tan importante cree que es la comunicación efectiva durante una negociación de cobranzas?					
8. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de plazos de pago flexibles para lograr acuerdos de pago con los clientes?					
9. ¿Qué tan importante considera que es la gestión de las objeciones de los clientes durante una negociación de cobranzas?					
10. ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de la negociación colaborativa en la gestión de cobranzas?					

Anexo 3 ***Guión grupo focal***

Introducción:

Saludo y agradecimiento por la participación de los asesores.

Explicación del propósito del grupo focal: analizar y discutir la mejora presentada en su desempeño por las habilidades aprendidas en el curso de negociación.

Aclaración de que las opiniones y experiencias individuales son valiosas para el proceso de mejora.

Preguntas:

¿Podrían compartir su experiencia en el curso de negociación?

¿Cuáles consideran son los principales conocimientos adquiridos en esta capacitación?

¿Consideran que lograron mejorar sus habilidades para manejar objeciones?

¿Consideran que han tenido herramientas para mejorar su nivel de confianza?

¿Consideran que han mejorado su desempeño?

¿Consideran que los clientes tienen una mejor experiencia con su nueva forma de gestionar?

Conclusiones:

Resumen de los principales puntos discutidos durante el grupo focal.

Cierre:

Agradecimiento a los participantes por su valiosa contribución.

Explicación de cómo se utilizarán los resultados del grupo focal para implementar mejoras en la empresa.