



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE COBRANZAS

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

NICOLÁS ANDRÉS PINO ALMENDRA

PROFESOR GUÍA:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CELSO PUCHI ARRIAZA
OSCAR UNANUE GONZÁLEZ

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

POR: Nicolás Andrés Pino Almendra

FECHA: 16/11/2020

PROFESOR GUÍA: René Esquivel Cabrera

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE
COBRANZAS**

Netpag S.A. es una compañía de origen familiar dedicada a la cobranza de cuentas, cuyo producto más destacado el servicio de Cobranza Administrativa. Los últimos resultados de la empresa indican que esta sufrió una baja de un 13,1% de su facturación y la pérdida de 7 clientes durante el año 2019, lo que se aleja ampliamente de sus proyecciones de aumentar al doble su cantidad de contratantes durante ese año. Este acontecimiento se fundamenta en que el rubro ha visto una alta estandarización de su oferta de servicios que ha incrementado fuertemente la intensidad de la competencia, dejando atrás la propuesta y capacidades poco actualizadas de la organización en el mercado.

En virtud de lo anterior, este trabajo de título tiene el objetivo de elaborar un plan estratégico que permita a la empresa adaptarse a las condiciones del mercado y acercarse a sus deseos de crecimiento, para lo cual se utiliza como marco conceptual el Proceso de Administración Estratégica propuesto por Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015). Precisamente, dicha metodología se ejecuta mediante el Análisis PEST, el Análisis de las Fuerzas de Porter, el Análisis de la Cadena de Valor y la Matriz FODA, cuya elaboración se basa en investigaciones de fuentes secundarias y entrevistas semi estructuradas.

Los análisis externos muestran un entorno altamente competitivo y con un alto poder de negociación de los compradores, pero que posee potencial de desarrollo gracias a la aparición de nuevas tecnologías y tendencias en el mercado. Por otra parte, los análisis internos indican que actualmente Netpag posee múltiples debilidades su gestión interna y prácticas tecnológicas, pero posee lineamientos estratégicos destacados respecto a su propuesta de valor.

Con esta base se propone aplicar una Estrategia de Liderazgo en Costos y Diferenciación Integrada, posicionando a la empresa como un aliado estratégico de cobranza de cuentas y asesoría de riesgo, mediante 6 planes estratégicos orientados a la mejora en la eficiencia de la organización, en su posición de mercado y en la satisfacción de sus clientes. Finalmente, se recomienda elaborar un plan director para que el Directorio evalúe la implementación de las propuestas entregadas y se concluye que ante mercados fuertemente competitivos y estandarizados como el de cobranza de cuentas, es necesario mantener una cultura estratégica de evaluación continua y búsqueda constante de nuevas oportunidades de innovación.

AGRADECIMIENTOS

Después de muy buenos momentos llega el fin, han sido largos años que me han entregado muchos aprendizajes y han hecho de mí una mejor persona tanto en lo profesional como en lo personal. Por lo que primero agradezco a la vida darme la posibilidad de entrar a esta institución y hacer posible que sea quien soy ahora.

En segundo lugar agradezco a mis padres *Johnpi* y *Ceci* por todo el esfuerzo que han hecho a lo largo de su vida para que yo tenga la oportunidad de entrar a la universidad y ser un profesional. De ustedes aprendí el valor de la vida, la importancia del esfuerzo y que es necesario terminar todo lo que empezamos, 3 cosas fundamentales para que yo pueda estar en esta instancia hoy en día. Gracias porque siempre se han preocupado de que yo sea mejor que ustedes, no imaginan cuanto los quiero y los banco.

En tercer lugar le agradezco a la Coni, mi *wara*, todo lo que me ha enseñado y entregado durante este proceso. Eres la persona más especial que me deja el camino universitario y creo que si no fuera por ti, hoy sería una persona completamente diferente. Has marcado mi vida con todos los momentos que hemos pasado y me siento muy feliz de terminar esta etapa a tu lado; ya hemos vivido cosas increíbles y creo que contigo siempre será así. A veces no puedo creer la suerte que tuve de que el destino me cruzara contigo, para mi eres la prueba exacta de que todo pasa por algo y que todo ocurre en el momento preciso.

En cuarto lugar agradezco a todos los amigos que hice en este tiempo (no daré nombres para que no se sientan): los invictus, los muchachos de Futsal y las personas que siempre apañaron en todo. Fueron muchos carretes, juntas, partidos, viajes, victorias, derrotas e infinitas experiencias que serán siempre parte de mis recuerdos. La U no hubiese sido lo mismo sin ustedes.

Finalmente agradezco a mis profesores René y Celso por acompañarme con su experiencia y consejos durante este camino, sin su apoyo no hubiese sido posible tener un buen resultado en esta última parte de la carrera. Considero que su preocupación para las correcciones y la aclaración de dudas es un ejemplo en estos tiempos de teletrabajo y "teleuniversidad".

Solo queda decir: *Labor Omnia Vincit*.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	2
2.1	HISTORIA, RUBRO Y PROPUESTA ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN ...	2
2.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
2.3	ESTRUCTURA DE INGRESOS	7
3.	DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD IDENTIFICADA	8
4.	OBJETIVOS DEL TRABAJO	11
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	12
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
5.	MARCO CONCEPTUAL	12
5.1	DEFINICIONES PRELIMINARES.....	12
5.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	14
5.3	COMPONENTES DEL ANÁLISIS EXTERNO	16
5.3.1	ANÁLISIS PEST	16
5.3.2	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	16
5.4	COMPONENTES DEL ANÁLISIS INTERNO	16
5.4.1	ANÁLISIS FODA	17
5.4.2	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	17
5.5	HERRAMIENTAS DE APOYO.....	18
5.5.1	MATRIZ EFI Y EFE	18
5.6	BENCHMARKING	19
5.6.1	BENCHMARKING	19
5.6.2	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	19
5.7	CONCEPTOS DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
5.7.1	ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS	21
5.8	BALANCED SCORECARD	21
6.	METODOLOGÍA.....	22
6.1	BENCHMARKING	22
6.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	23
6.2.1	ANÁLISIS PEST	23

6.2.2	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	24
6.2.3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	24
6.2.4	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	24
6.2.5	ANÁLISIS FODA	25
6.3	PROPUESTA ESTRATÉGICA Y PLANES FUNCIONALES	25
7.	ALCANCES	26
8.	BENCHMARKING	26
8.1	COMPETENCIA A NIVEL NACIONAL	27
8.1.1	COMPETENCIA DIRECTA.....	27
8.1.2	COMPETENCIA INDIRECTA	29
8.2	LÍDERES REGIONALES PRESENTES EN CHILE	31
8.3	LÍDERES INTERNACIONALES	35
8.4	STARTUPS	38
8.5	TENDENCIAS	41
9.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	44
9.1	ANÁLISIS PEST	44
9.1.1	FACTORES POLÍTICOS	44
9.1.2	FACTORES ECONÓMICOS	47
9.1.3	FACTORES SOCIALES	51
9.1.4	FACTORES TECNOLÓGICOS	54
9.1.5	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS PEST	55
9.2	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	61
9.2.1	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	61
9.2.2	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	62
9.2.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	63
9.2.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	64
9.2.5	AMENAZA DE SUSTITUTOS.....	65
9.2.6	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE FUERZAS DE PORTER	66
10.	ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	71
10.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	72
10.1.1	VISIÓN.....	72
10.1.2	MISIÓN	73
10.1.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	73

10.1.4	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	75
10.1.5	PROCESO DE NEGOCIOS	79
10.2	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	85
10.2.1	DIRECCIÓN GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS	85
10.2.2	ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA.....	87
10.2.3	INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE	91
10.2.4	ABASTECIMIENTO.....	91
10.2.5	MARKETING Y VENTAS	92
10.2.6	PERSONAL DE CONTACTO.....	94
10.2.7	SOPORTE FÍSICO Y HABILIDADES	95
10.2.8	PRESTACIÓN.....	98
10.2.9	CLIENTES	99
10.2.10	OTROS CLIENTES.....	100
10.2.11	RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	101
11.	MATRIZ FODA.....	103
12.	PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	109
12.1	ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS.....	110
12.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	111
12.3	PLANES ESTRATÉGICOS	114
12.4	PLANES DE ACCIÓN	116
13.	CONCLUSIONES	126
14.	BIBLIOGRAFÍA.....	128
15.	ANEXOS	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Fracción de ingresos de los servicios de cobranza.....	7
Tabla 2:	Ingresos del servicio de Cobranza Administrativa por cliente	7
Tabla 3:	Ingresos anuales percibidos por la organización	9
Tabla 4:	Tarifa facturada a ex clientes de Netpag	10
Tabla 5:	Competencia directa de Netpag	28
Tabla 6:	Competencia indirecta de Netpag	30
Tabla 7:	Líderes regionales presentes en Chile	32
Tabla 8:	Líderes internacionales	37

Tabla 9: Startups nacionales e internacionales	40
Tabla 10: Peso asignado a factores del Análisis PEST	56
Tabla 11: Matriz EFE de resultados del análisis de factores Políticos	56
Tabla 12: Matriz EFE de resultados del análisis de factores Económicos	58
Tabla 13: Matriz EFE de resultados del análisis de factores Sociales	59
Tabla 14: Matriz EFE de resultados del análisis de factores Tecnológicos....	60
Tabla 15: Resultados del Análisis PEST	61
Tabla 16: Peso asignado a factores del Análisis de Fuerzas de Porter	66
Tabla 17: Matriz EFE de resultados del análisis de Amenaza de nuevos entrantes.....	67
Tabla 18: Matriz EFE de resultados del análisis de Rivalidad entre competidores	68
Tabla 19: Matriz EFE de resultados del análisis de Poder de negociación de los proveedores.....	69
Tabla 20: Matriz EFE de resultados del análisis de Poder de negociación de los clientes	69
Tabla 21: Matriz EFE de resultados del análisis de Amenaza de sustitutos..	70
Tabla 22: Matriz EFE de resultados del Análisis de Fuerzas de Porter.....	71
Tabla 23: Ingresos de Netpag por tipo de servicios	76
Tabla 24: Resumen de elementos relevantes pertenecientes a los Eslabones de Apoyo.....	101
Tabla 25: Resumen de elementos relevantes pertenecientes a los Eslabones Primarios.....	102
Tabla 26: Matriz EFI de Fortalezas	104
Tabla 27: Matriz EFI de Debilidades	105
Tabla 28: Matriz EFE de Oportunidades	106
Tabla 29: Matriz EFE de Amenazas	108
Tabla 30: Hitos para el Plan de Acción 1	123
Tabla 31: Hitos para el Plan de Acción 2	124
Tabla 32: Hitos para el Plan de Acción 3	125
Tabla 33: Hitos para el Plan de Acción 4	125
Tabla 34: Hitos para el Plan de Acción 5	125
Tabla 35: Hitos para el Plan de Acción 6	126
Tabla 36: Hitos para el Plan de Acción 7	126

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de cobranzas B2B	3
Ilustración 2: Flujo de cobranzas por tramo de mora.....	4
Ilustración 3: Estructura organizacional.....	5
Ilustración 4: Árbol de problemas	11

Ilustración 5: Análisis de la Cadena de Valor enfocado en servicios	18
Ilustración 6: Etapas del proceso de negocios de Netpag	80
Ilustración 8: Proceso de elaboración estratégica.....	109
Ilustración 9: Proceso de elaboración estratégica. Objetivos estratégicos..	112
Ilustración 10: Proceso de elaboración estratégica. Planes estratégicos	114
Ilustración 11: Proceso de elaboración estratégica. Planes de Acción.....	117
Ilustración 12: Esquema resumen de nuevo modelo de negocios	119

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la cobranza de cuentas es una de las externalizaciones más solicitadas por las organizaciones, especialmente por aquellas que tienen grandes volúmenes de documentos por cobrar (El Mercurio, 2018). Sin ir más lejos, el XXVII Informe de Deuda Morosa realizado por la Universidad San Sebastián y Equifax (USS - Equifax, 2020), muestra que 1 de cada 3 chilenos mayor de 18 años tiene al menos una deuda morosa; lo que ha obligado a las instituciones a redefinir los componentes de sus modelos operativos de recuperación de compromisos, con el objetivo de regular sus flujos y reducir sus costos.

El modelo actual de una empresa de cobranzas nace desde lo que se conoce como *Call Center*, concepto que se consolidó durante la crisis del petróleo de 1973. En aquel entonces, el uso de los llamados telefónicos para reemplazar ciertas actividades presenciales permitió que compañías americanas redujeran fuertemente sus costos.

En Chile, el auge del *outsourcing de call centers* fue hace aproximadamente 15 años atrás (Pattillo, 2007). En aquel entonces, comenzaron a aparecer organizaciones que realizaban cobros de deudas pendientes en grandes edificios, con cientos de personas tras los teléfonos. El crecimiento económico del país y el sostenido avance tecnológico trajeron consigo un ambiente favorable para el desarrollo de estas empresas, quienes se consolidaron en el mercado con procesos estandarizados para llamar a miles de personas diariamente.

El constante ingreso de nuevos actores al rubro llevó a que, durante el año 2015, el Servicio de Impuestos Internos identificara a 188 competidores en un mercado que ese año facturó aproximadamente 2.500.000 Unidades de Fomento (Servicio de Impuestos Internos, 2020). A esto, se sumaron nuevas iniciativas y modelos de negocio que entregaron mejores condiciones a los clientes, optimizando los procesos y maximizando la recuperación a un costo cada vez menor.

Pese a que para los clientes se comenzaron a generar condiciones cada vez más favorables, el aumento de empresas de cobranza llevó a una reducción de la cuota mercado disponible y cambió radicalmente las condiciones de la competencia dentro del rubro. Actualmente, ha incrementado dramáticamente la oferta y los clientes han puesto mayores desafíos a las empresas contratadas para que logren una reducción de sus precios y se justifique la externalización de los servicios, trasladando el foco de la competencia a otros aspectos.

El presente trabajo de título se enmarca en Netpag S.A., una empresa de cobranzas que lleva más de 37 años en el mercado, y busca identificar nuevas iniciativas que le permitan diferenciarse de su competencia y tener mejores condiciones para enfrentar sus retos actuales.

Para esto, se sigue la metodología indicada por Hitt, Ireland, & Hoskisson sobre el proceso de administración estratégica. Por lo que, a partir de un análisis del entorno externo e interno de la empresa, se apalanca un plan estratégico con sus respectivos objetivos y planes de acción. Indicando cuales deberían ser los nuevos lineamientos que necesita seguir la organización.

2. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Con la finalidad de caracterizar de manera general a Netpag, en este apartado se describen atributos generales de la empresa y el rubro, su estructura organizacional y la estructura de ingresos que mantiene actualmente.

2.1 HISTORIA, RUBRO Y PROPUESTA ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Netpag S.A. es una empresa de origen familiar que efectúa diferentes servicios orientados a las necesidades financieras de las organizaciones, siendo su actividad principal la cobranza de cuentas. Hoy en día, mantiene presencia en Perú y Chile, y dentro del sector se menciona como un actor importante debido a sus 37 años de trayectoria y por haber sido la primera compañía de cobranza judicial en Chile y la primera de cobranza administrativa en Latinoamérica (Netpag S.A., 2020).

La empresa se sitúa en el rubro de los *Call Centers*, cuyo mercado objetivo dedicado al cobro de obligaciones se divide en 4 servicios principales: cobranza a empresas, cobranza a personas naturales, servicio de atención a clientes y ventas telefónicas. Las características de estos dependen de las competencias de cada organización, pero en general, proponen el uso de diferentes canales de comunicación para contactar a clientes y ejecutar el servicio contratado.

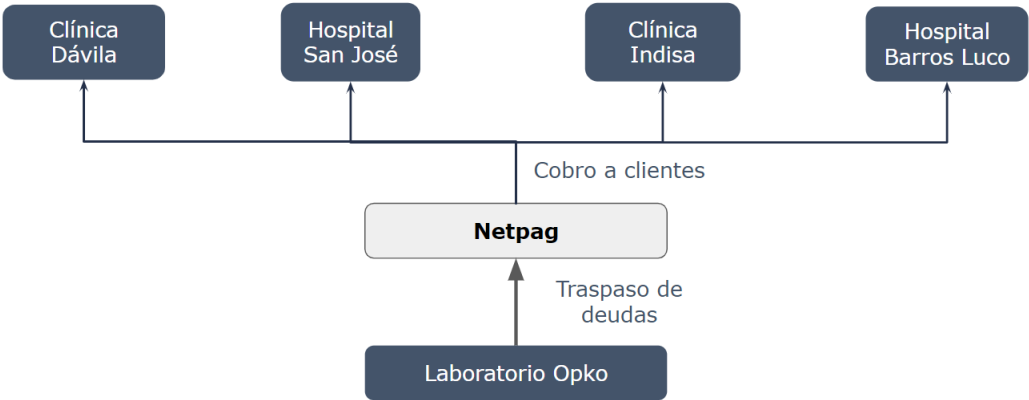
En particular, Netpag se dedica exclusivamente a la cobranza de facturas a empresas¹ -con otras soluciones asociadas a este grupo-, un servicio altamente estandarizado que actualmente tiene a gran parte de los competidores del mercado². No obstante, la organización busca ser un servicio

¹ También conocida como cobranza B2B

² Más detalles en inciso 8, Benchmarking

de nicho y ofrecer lo que denominan *cobranza boutique*, una modalidad caracterizada por hacer seguimiento preventivo de los documentos hasta conseguir su pago, manteniendo buena relación con los deudores y acompañando a los clientes con un servicio de post venta personalizado. Estas acciones se realizan mediante la interacción entre los clientes, Netpag y los deudores según lo que indica la Ilustración 1.

Ilustración 1: Modelo de cobranzas B2B



Elaboración propia

Pese a que la organización ofrece servicios adicionales al de cobranza de cuentas, este último es el que representa la mayoría de los ingresos percibidos³ y concentra gran parte de los esfuerzos y actividades de la empresa. Para comprender las capacidades de la organización, a continuación, se especifican los detalles de los diferentes productos ofrecidos a los clientes:

1. **Cobranza Administrativa:** Busca optimizar la gestión de cobranza y reducir los días restantes para el pago. El objetivo es saldar la deuda con el cliente entre el momento de emisión de la factura y su vencimiento; por lo que Netpag dispone de una metodología para identificar y medir los quiebres que generan dificultades en los plazos de pago, solucionándolos oportunamente.
2. **Cobranza Prejudicial o Extrajudicial:** Orientado a saldar las cuentas por cobrar que tienen días de mora. El objetivo es obtener el pago de una factura vencida lo antes posible, por lo que mediante ejecutivos

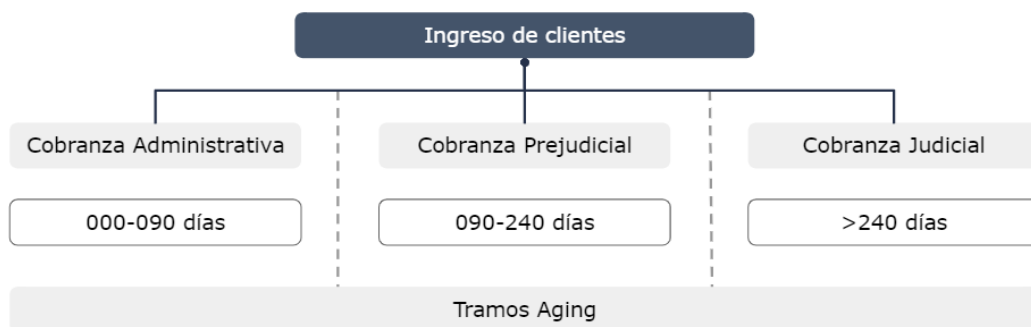
³ Más detalles en el inciso 2.3, Estructura de ingresos

especializados en negociación se intenta recuperar créditos, reducir los incobrables y minimizar la judicialización de casos.

3. **Cobranza Judicial:** Servicio que comienza cuando no dan resultado las acciones prejudiciales. Netpag cuenta con abogados expertos en cobranza que ejercen todas las acciones judiciales que cada caso requiera.
4. **Distribución:** Servicio de distribución de facturas y documentos de cobro a nivel nacional.
5. **Recaudación:** Servicio complementario de recaudación de documentos de pago, que son depositados en las cuentas de los clientes.
6. **Asesoría legal:** Orientado a asesorar los contratos realizados por los clientes, revisando sus respectivas cláusulas y condiciones.
7. **Telemarketing:** Es un servicio que se basa en generar oportunidades de fidelización, preventa y post venta de los clientes mediante el canal de atención telefónico.

Es importante mencionar que la cobranza en sí misma no es un servicio universal, sino uno que se encuentra diferenciado y caracterizado por el tramo de mora en que se encuentra una deuda. Según lo indicado en la Ilustración 2, el proceso de Cobranza Administrativa se realiza con hasta 90 días de vencimiento de la factura, luego entre el día 91 y 240 se pasa a Cobranza Prejudicial y finalmente a Judicial. A medida que avanzan los días de mora, el trato se va volviendo más duro y se ejerce mayor presión para lograr la recuperación del pago, por lo que el servicio es muy distinto entre ellos e intenta cubrir diferentes necesidades.

Ilustración 2: Flujo de cobranzas por tramo de mora

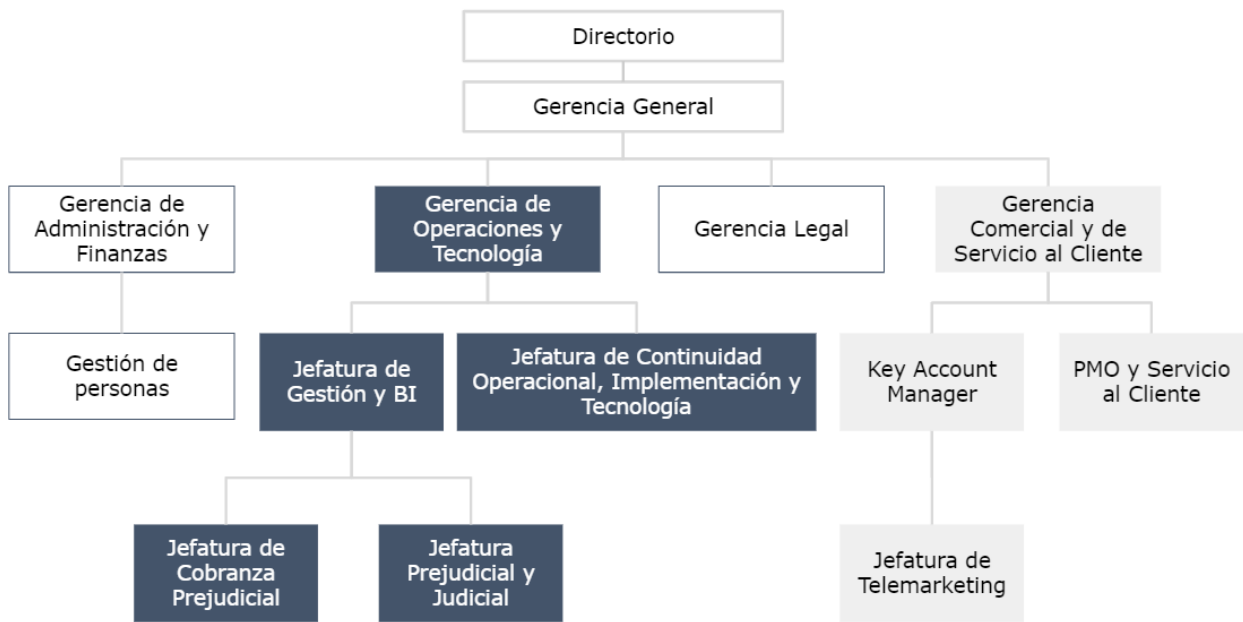


Elaboración propia

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Hoy en día, la empresa cuenta con 52 colaboradores, a cargo de 2 gerencias principales que generan valor para el negocio: La gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, y la de Operaciones y Tecnología (ver Ilustración 3). Además, existen dos gerencias internas: Gerencia de Administración y Finanzas, y la Gerencia Legal, que se encargan de velar por el correcto funcionamiento de la organización y de ejecutar parte de los servicios ofrecidos respectivamente.

Ilustración 3: Estructura organizacional



Elaboración propia en base a estructura organizacional declarada por la Gerencia de Administración y Finanzas

En primer lugar, la Gerencia de Administración y finanzas está preocupada de todas las labores administrativas ligadas al funcionamiento de la empresa, tales como el control de las remuneraciones, el pago de servicios básicos y otras actividades asociadas. A su vez, están a cargo del área de Gestión de Personas, un servicio ejecutado por la empresa externa *Blau* quienes se ocupan de mantener un buen espacio de trabajo y realizar todas tareas relacionadas a la selección del personal requerido por Netpag.

En segundo lugar, la Gerencia de Operaciones y Tecnología se encarga de todos los macroprocesos que se dan en la organización tales como optimizar

las labores productivas, velar por el cumplimiento de objetivos, generar innovaciones, e implementar los servicios de los clientes. Todas estas labores las realizan través de las siguientes áreas:

- 1. Jefatura de Gestión y BI:** A través de las jefaturas de cobranza se encarga de garantizar el cumplimiento de todos los objetivos productivos de la empresa. Esta es una de las áreas más importantes de la organización, ya que dentro de sus actividades se preocupa de apoyar el proceso de ventas de los servicios, verificar el cumplimiento de indicadores, establecer los focos de trabajo diarios, generar información relevante para la toma de decisiones y entregar información de resultados a los clientes.
- 2. Jefatura de Continuidad Operacional, Implementación y Tecnología:** Esta área está a cargo del mantenimiento y mejora de todos los sistemas tecnológicos de la empresa, por lo que su rol principal es generar las herramientas de apoyo necesario para que la Jefatura de Gestión y BI cumpla los objetivos de la compañía. Dentro de sus actividades principales se encuentra la mantención de la infraestructura digital de la organización, la integración con nuevos clientes, la automatización de procesos y la implementación de nuevas iniciativas tecnológicas que permitan a la empresa mejorar sus resultados.

En tercer lugar, la Gerencia Legal es la de menor tamaño en Netpag y se preocupa de garantizar el servicio de Asesoría Legal y de liderar las iniciativas de cobranza que presenten mayores desafíos para ser resueltas.

Finalmente, la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente es la encargada de mantener todas actividades vinculadas a los clientes, lo que hace efectivo a través de las siguientes áreas:

- 1. Key Account Manager:** Se encarga de realizar el proceso de venta de los servicios y mantener las relaciones comerciales con los clientes. Además, es el área responsable de la Jefatura de Telemarketing, verificando que esta cumpla con los objetivos del servicio.
- 2. PMO y Servicio al Cliente:** Esta área está a cargo del servicio de post venta, por lo que su obligación principal es verificar el cumplimiento de los estándares ofrecidos a los clientes, recibir sus solicitudes para hacer las mejoras requeridas a los servicios y brindar una atención de calidad.

2.3 ESTRUCTURA DE INGRESOS

En Chile, Netpag tiene una estructura de ingresos alimentada por 7 servicios: Cobranza Administrativa, Cobranza Judicial, Cobranza Prejudicial, Recaudación de Documentos, Telemarketing, Asesoría legal y Distribución de documentos⁴. Percibiendo un un ingreso anual en torno a los \$1.200 millones de pesos. De acuerdo con las cifras de 2019, un 81% de estos ingresos se atribuyen a los servicios de cobranza, mientras que el 19% restante se encuentra distribuido en los 4 productos adicionales (ver Tabla 1).

Tabla 1: Fracción de ingresos de los servicios de cobranza

Ítem	Monto facturado 2019 [pesos]	Fracción porcentual del ingreso total
Servicios de cobranza	\$978.570.689	81%
Otros servicios	\$232.992.059	19%
Total	\$1.211.562.748	100%

Elaboración propia en base a los estados financieros de la empresa

Adicionalmente, al dividir el aporte que tiene cada cliente en el flujo mensual que recibe Netpag, es posible determinar que actualmente hay 5 organizaciones vinculadas a la solución de Cobranza Administrativa que contribuyen con un 36% del ingreso total de la empresa, siendo este servicio el que tiene mayor aporte en la facturación (ver Tabla 2).

Tabla 2: Ingresos del servicio de Cobranza Administrativa por cliente

Rubro cliente	Facturación de cobranza administrativa 2019 [pesos]	Porcentaje del ingreso total
Banca	\$168.513.095	14%
Actividades científicas	\$90.787.636	7%
Industria	\$76.691.612	6%
Industria	\$63.938.169	5%

⁴ Más detalles en inciso 10.1, Análisis de la Situación Actual de la organización

Actividades científicas	\$50.806.657	4%
Total muestra	\$450.737.170	37%
Otras empresas	\$298.737.704	25%
Total	\$749.474.874	62%

Elaboración propia en base a los estados financieros de la empresa

Dicho esto, se entiende que hoy en día la organización depende muy fuertemente del desempeño de su producto principal y de la permanencia de un grupo de clientes. Generando un riesgo que ha motivado en gran parte la realización de este trabajo de título.

3. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD IDENTIFICADA

Netpag ha enfrentado muchas adversidades en sus casi 40 años de historia. Con el paso del tiempo, la organización se ha visto obligada a incorporar cada vez más tecnología y adaptar su modelo de gestión para lograr una transición que le permita sobrevivir a los desafíos actuales. Pero en sus raíces, esta mantiene mayoritariamente los conceptos de una empresa de cobranza tradicional, buscando alcanzar sus metas mediante la maximización de la productividad de sus colaboradores que cobran mediante el canal telefónico.

Al observar más de cerca a otros actores del rubro, se identifica un mercado bastante estandarizado. La mayoría presenta un modelo de negocios B2B⁵ orientado a comprar carteras vencidas o recuperar la mayor cantidad de deuda posible⁶ -ya sea de personas naturales o de empresas- a través de cobranza preventiva, cobranza prejudicial y cobranza judicial, incluyendo en algunos casos otras alternativas como sistemas de cobranza en terreno o recaudación de documentos. Por su parte, Netpag ofrece todos los servicios anteriores en el segmento de cobranza a empresas, por lo que en cuanto a servicios se encuentra prácticamente igualado a la oferta actual de la competencia.

Pese a esto, la organización pretende diferenciarse a través de un modelo de negocios mucho más exclusivo que el de sus similares, ofreciendo un sistema de cobranza flexible y un importante repositorio de información que, aprovechado correctamente, puede permitir a los contratantes tomar mejores

⁵ Business to Business

⁶ Más información en inciso 8, Benchmarking

decisiones en sus negocios. Actualmente, los 16 clientes principales de la empresa aprecian estas iniciativas y se han mantenido con el servicio, pero los resultados indican que la propuesta apuntada a ese segmento específico no está obteniendo los resultados esperados.

En el último año, la organización tuvo una reducción en su facturación cercana a un 13,1% (ver Tabla 3); lo que se aleja de las metas estratégicas de 2019, que pretendían duplicar la cantidad de clientes que posee la organización respecto al año 2018 y comenzar un proceso de expansión mucho más intenso en Chile, Perú y Colombia (Gerencia General, Netpag S.A., 2020).

Tabla 3: Ingresos anuales percibidos por la organización

Facturación 2018 [pesos]	Facturación 2019 [pesos]	Margen [pesos]	Margen Porcentual
\$1.393.522.400	\$1.211.562.748	-181.959.652	-13,1%

Elaboración propia en base a los estados financieros de la empresa

En el pasado, los contratantes de Netpag buscaban una gestión personalizada de sus cobros a través de llamados telefónicos realizados por un ejecutivo, con la finalidad de entablar buenas relaciones con los deudores y tener un entendimiento mucho más acertado de los problemas que tienen sus facturas impagas. No obstante, según indica la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, la aparición de nuevos canales de comunicación y metodologías de gestión han llevado a que la solicitud actual de llamados telefónicos sea mucho menor; disminuyendo la demanda por servicios personalizados, bajando los precios del mercado y limitando fuertemente el segmento.

Durante 2019 la empresa perdió a 7 de sus clientes, lo que le significó perder aproximadamente un 11% de su facturación (ver Tabla 4) y se encuentra en riesgo de perder a otro (Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, 2020). A modo de ejemplo, Arlab y Cocha encontraron un prestador de servicios menos costoso y decidieron terminar su relación con Netpag, mientras que Merck-Biopharma ya ha retirado gran parte de su cartera y amenaza con terminar su contrato. Hecho que se ha visto acentuado por una lenta adopción de nuevos clientes, ya que en los últimos 6 meses la empresa solo ha adquirido parte de los deudores de Metlife, Mundo tour y Eurocapital, lo que significa que actualmente solo conserva 16 clientes estables.

Tabla 4: Tarifa facturada a ex clientes de Netpag

Rubro cliente	Facturación promedio mensual 2018 [pesos]	Fracción porcentual del ingreso total
Servicios sociales	\$2.800.000	2,5%
Industria	\$2.500.000	2,3%
Industria	\$2.100.000	1,9%
Industria	\$2.000.000	1,8%
Industria	\$1.400.000	1,3%
Actividades científicas	\$1.200.000	1,1%
Actividades científicas	\$1.000.000	0,9%
Total muestra	\$13.000.000	11,2%
Otras empresas y servicios	103.000.000	88,8%
Total	116.000.000	100%

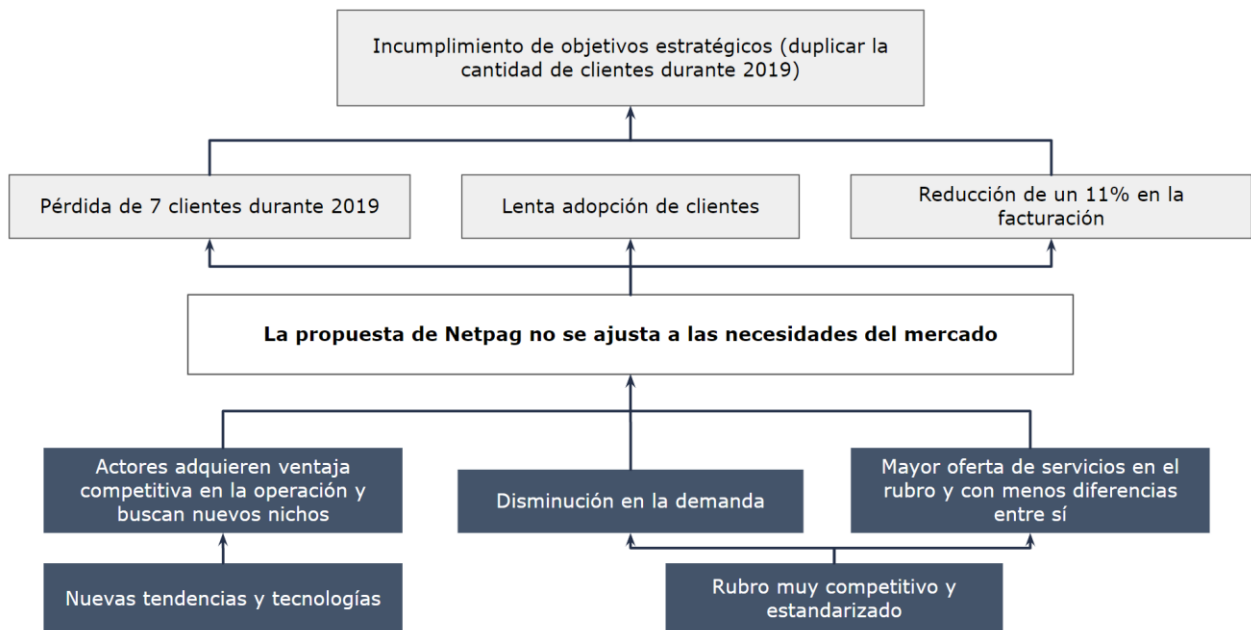
Elaboración propia en base a los estados financieros de la empresa

No obstante, en el último tiempo han aparecido clientes potenciales que desean otro tipo de soluciones, apuntadas a realizar una mayor cantidad de cobros, pero mucho menos personalizados. Movistar, con una cartera de deudores mucho más masiva solicitó los servicios de Netpag, quienes por no tener condiciones para realizar ese tipo de gestión debieron rechazar el trato, hecho que se está repitiendo en la negociación actual que mantienen con Andina, cuya cantidad de deudores es similar. Por lo que se ha demostrado que aún existen otros nichos que la empresa puede explotar para mejorar sus resultados.

A modo de ejemplo, existen otras compañías que han integrado nuevas propuestas o tecnologías para tomar una posición dominante en el mercado. Fastco, empresa que apareció casi 20 años después de Netpag con un modelo de negocios muy similar (Gerencia General, Netpag S.A., 2020), ha logrado una transformación de su negocio a través de la innovación tecnológica y la búsqueda de nuevos nichos de clientes; hoy en día tiene más de 2.000 colaboradores, 120 clientes corporativos y está presente en 4 países de la región (Fastco Group, 2020).

Los antecedentes permiten resumir la situación de la empresa en el siguiente árbol de problemas:

Ilustración 4: Árbol de problemas



Elaboración propia

En la literatura, se ha encontrado evidencia respecto a la importancia de mantener un estado de innovación para conservar y adquirir liderazgo en el tiempo. Sin ir más lejos, algunos autores recalcan la necesidad de integrar políticas de innovación en todas las actividades de una organización (Subramaniam & Youndt), mientras que otros indican que, quien no sostenga un proceso continuo de desarrollo de productos innovadores no puede mantener una posición de líder (Extraordinary Dairy, 2005).

Lo anterior, se vislumbra en investigaciones de casos reales que muestran cómo las compañías más exitosas son aquellas que están orientadas al mercado, utilizan sus competencias centrales y ofrecen una propuesta innovadora (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

Por lo que, con esta base se identifica la oportunidad de proponer un plan estratégico para Netpag, explorando su situación actual y abriendo posibilidad a nuevas acciones alineadas a la tendencia actual del mercado. Esto permitiría a la empresa mejorar su desempeño y tener mejores condiciones de gestión para ofrecer a posibles nuevos clientes.

4. OBJETIVOS DEL TRABAJO

4.1 OBJETIVO GENERAL

Basándose en los antecedentes y oportunidades detectadas en la organización, se establece el siguiente objetivo general del proyecto:

“Elaborar un plan estratégico que permita a la empresa adaptarse a las condiciones del mercado y acercarse a sus deseos de crecimiento.”

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para concretar el objetivo general del proyecto se presentan los siguientes Objetivos Específicos:

1. Elaborar un análisis estratégico del entorno, con la finalidad de comprender la situación interna y externa de la empresa.
2. Realizar un benchmarking que permita visualizar la propuesta existente en la industria nacional e internacional. Junto con identificar las principales tendencias del mercado.
3. Entregar una propuesta de estrategia y objetivos para la empresa.
4. Establecer planes de acción que permitan alcanzar los objetivos definidos.

5. MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo de título se utilizan diversas herramientas asociadas a la Ingeniería Civil Industrial, cubiertas por los diferentes cursos de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. A continuación, se describen los contenidos que enmarcan la metodología utilizada.

5.1 DEFINICIONES PRELIMINARES

Dentro del rubro se utilizan diferentes conceptos, por lo que es necesario precisar su definición a fin de facilitar la comprensión de este trabajo:

1. **Gestión:** Concepto que hace referencia a la acción realizada para el cobro de una deuda.
2. **Mora:** Hace referencia al retraso en el pago de una obligación financiera. En general se utiliza para segmentar a los clientes existentes en una cartera de deudores.
3. **Recuperación:** Se entiende como la cantidad de deuda que fue pagada durante un periodo de tiempo gracias a las gestiones de cobro.
4. **Call Center:** Refiere a una organización que tiene como servicio principal la atención remota de clientes en todos sus niveles (atención de reclamos y solicitudes, venta de servicios o productos, cobro de deudas, entre otros aspectos) utilizando como medio de contacto los llamados telefónicos.
5. **Contact center:** Refiere a una organización que tiene como servicio principal la atención remota de clientes en todos sus niveles (atención de reclamos y solicitudes, venta de servicios o productos, cobro de deudas, entre otros aspectos) utilizando como medio de contacto los diferentes canales de comunicación.
6. **Centro de cobranzas:** Es una organización que tiene como servicio principal el cobro de compromisos de pago ya sea a nivel de empresas o de personas naturales.
7. **Cobranza Administrativa:** En el nicho de empresas, hace referencia al cobro de una deuda en un periodo anterior a 90 días de su vencimiento.
8. **Cobranza Prejudicial o Extrajudicial:** En el nicho de empresas, es el proceso de cobranza que comienza en el día 91 de vencimiento, por lo que se ejerce mayor presión para lograr recuperar la deuda.
9. **Cobranza Judicial:** En el nicho de empresas, es un servicio que comienza desde el día 241 de vencimiento, cuando no dan resultado las acciones prejudiciales y es necesario tomar acciones legales para recuperar la deuda.
10. **Outsourcing:** Corresponde a un servicio externo desarrollado e impartido desde la empresa proveedora.
11. **Inshore:** En el rubro corresponde a un servicio dirigido hacia el mercado nacional.

12. **Offshore:** En el rubro corresponde a un servicio dirigido hacia el mercado extranjero.
13. **Inbound:** Término utilizado para clasificar a un *contact center* cuyos servicios solo consideran recepción de llamados o mensajes.
14. **Outbound:** Término utilizado para clasificar a un *contact center* cuyos servicios solo consideran la salida de llamados o mensajes.
15. **Blending:** Término utilizado para clasificar a un *contact center* cuyos servicios consideran la emisión y recepción de llamados y mensajes.

Por otra parte, para comprender el marco conceptual sucesivo se definen los siguientes conceptos a partir de la bibliografía utilizada (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015):

1. **Visión:** Es una descripción de lo que desea ser la empresa. En términos generales representa lo que esta quiere lograr en última instancia, por lo que representa las bases para establecer la misión de la compañía.
2. **Misión:** Especifica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes que desea servir.
3. **Ventaja competitiva:** Se entiende como la capacidad que tiene una organización para obtener un desempeño mejor que el de sus rivales.
4. **Recursos:** Son los insumos que forman parte del proceso de producción de una compañía.
5. **Capacidades:** Representa la posibilidad de que un conjunto de recursos desempeñe íntegramente una tarea o actividad.
6. **Competencias centrales:** Son los recursos y capacidades que pueden dar origen a una ventaja competitiva de una compañía. En general se espera que esta combinación sea rara, costosa y difícil de imitar.
7. **Estrategia:** Es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, que están diseñados para explotar las competencias centrales de una organización y lograr una ventaja competitiva.

5.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El desafío de elaborar un plan estratégico es abordado desde el punto de vista propuesto en la onceava edición del libro Administración Estratégica (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

Los autores, identifican que para crear una o varias estrategias es necesario que las compañías utilicen una combinación del modelo I/O de rendimientos superiores al promedio y el modelo de rendimientos superiores al promedio basado en recursos. Estos se pueden definir de la siguiente forma:

1. **Modelo I/O de rendimientos superiores al promedio:** Funciona bajo el supuesto de que el entorno externo de las compañías influye más que el interno en la elección de una estrategia. Por ende, propone que una empresa obtendrá rendimientos superiores al promedio cuando sea capaz de escoger y ejecutar una estrategia que se adapte correctamente a las características y necesidades de la industria.
2. **Modelo de los rendimientos superiores al promedio basado en recursos:** Se basa en el supuesto de que el entorno interno es el principal involucrado en el éxito de las propuestas estratégicas. Por lo tanto, propone que las empresas obtienen rendimientos superiores al promedio cuando son capaces de emplear sus competencias centrales, capacidades y recursos únicos para competir con sus rivales.

De las definiciones anteriores, es claro notar que una combinación ambos modelos requiere 2 análisis fundamentales: un análisis del entorno interno y uno del entorno externo. De acuerdo con la literatura, para configurar su visión, desarrollar su misión y emprender acciones que den por resultado la competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio, una empresa debe comprender tanto su entorno externo como el interno, a efecto de precisar el panorama que rodea la organización y qué recursos, capacidades y competencias centrales tiene y puede utilizar en la formulación de una estrategia (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

Dentro de los análisis estratégicos, los autores identifican que el entorno externo está compuesto por 3 dimensiones:

1. **Entorno general:** Compuesto por las dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las compañías que la integran.
2. **Entorno de la industria:** Entendido como el conjunto de factores que influye directamente en una compañía y en sus acciones y respuestas competitivas: la amenaza de nuevas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores.

3. **Entorno de los competidores:** Referido al modo en que las compañías reúnen e interpretan información acerca de ellas.

Por su parte, el análisis del entorno interno hace referencia al proceso que permite coordinar lo que se puede hacer; en función de los recursos, las capacidades y las competencias centrales que existen en la organización.

5.3 COMPONENTES DEL ANÁLISIS EXTERNO

5.3.1 ANÁLISIS PEST

El análisis PESTEL es un análisis del macroentorno estratégico externo en el que trabaja la organización. La palabra PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del entorno en el que las empresas desarrollan sus actividades. Este ha demostrado ser una herramienta muy útil que da una visión general de los diferentes factores que los negocios deben tomar en cuenta para su planificación estratégica (Jaramillo).

5.3.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

En 1980, Michael E. Porter publicó un enfoque muy especial para la planificación estratégica en su libro "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*". En este, se hace un completo análisis de la empresa para poder desarrollar una estrategia de negocios, a través de 5 fuerzas que rigen la competencia industrial. Las 5 fuerzas son las siguientes (Porter, *Competitive Strategy*, 1981):

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Rivalidad entre competidores.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de productos sustitutos.

5.4 COMPONENTES DEL ANÁLISIS INTERNO

5.4.1 ANÁLISIS FODA

Proveniente de su sigla en inglés “*SWOT*” (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats); el análisis FODA tiene como objetivo identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a través de un análisis interno (Fortalezas – Debilidades) y externo (Oportunidades – Amenazas), obteniendo una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Talancón, 2007).

5.4.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

En 1985, Michael Porter propone el Análisis de la Cadena de Valor como una herramienta fundamental para el proceso de planeación estratégica, ya que este pretende identificar las fuentes de ventaja competitiva que tiene una organización (Porter, Competitive Advantage, 1985).

Dicha metodología es mucho más cercana a modelos de negocio que responden a la oferta de productos. Por lo que otros autores han buscado adaptaciones que sean más aplicable a modelos de servicios, permitiendo que a través de un análisis de 4 actividades primarias y 6 actividades de apoyo sea posible identificar las fuentes de una potencial ventaja competitiva (Alonso, 2008). La herramienta que se utiliza en este trabajo se resume en el siguiente esquema:

Ilustración 5: Análisis de la Cadena de Valor enfocado en servicios



Elaboración propia en base a la propuesta del autor

5.5 HERRAMIENTAS DE APOYO

5.5.1 MATRIZ EFI Y EFE

A continuación, se definen 2 herramientas que permiten sintetizar los resultados obtenidos (David, 2008):

1. **Matriz EFI:** Es un instrumento que resume y evalúa los aspectos más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, es decir, del entorno interno. Esto se hace a través de una calificación numérica de cada aspecto, permitiendo una interpretación cuantitativa.
2. **Matriz EFE:** Resume y evalúa de forma cuantitativa la información referente al entorno externo de la empresa, como los aspectos económicos, sociales y culturales

5.6 BENCHMARKING

5.6.1 BENCHMARKING

Un *Benchmarking* puede ser considerado como la evaluación de productos, servicios o procesos entre organizaciones, que pretende comparar los objetivos con mejores prácticas que provengan de otras empresas o líderes sectoriales. La aplicación de esta técnica permite a las organizaciones alcanzar una mayor calidad en sus procedimientos y oferta a partir de la cooperación, colaboración y el intercambio de información (Rodríguez & Flores, 2017).

5.6.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados se define como un proceso objetivo y sistemático en el que se genera información para ayudar en la toma de decisiones de mercado (Zikmund, 2009). El autor describe que la investigación de mercados es una función de recopilación de inteligencia en los negocios, que incluye información sobre consumidores, competidores, tendencias económicas, empleados y otros factores que afectan el éxito en el mercado.

En el contexto de este trabajo de título, los conceptos de la investigación de mercado van a permitir realizar un Benchmarking para tener una mejor aproximación de la realidad externa de la organización, entendiendo las proyecciones y oferta de la competencia, las principales tendencias del mercado y las necesidades de los clientes. A continuación, describen los elementos que serán utilizados o citados más adelante:

1. Tipos de investigación:

- 1.1. **Investigación cualitativa:** Corresponden básicamente a estudios exploratorios que facilitan la comprensión del problema investigado.
- 1.2. **Investigación cuantitativa:** Estudios de carácter conclusivos en el que generalmente existen hipótesis previas por verificar y permiten concluir sobre la investigación.

2. Enfoque de la investigación:

- 2.1. **Investigación exploratoria:** Intenta desarrollar pensamientos e intuiciones iniciales para conducir posteriormente la investigación a una etapa más conclusiva.
- 2.2. **Investigación descriptiva:** Intenta generar datos cuantitativos que describan la composición y características de grupos relevantes.
- 2.3. **Investigación causal:** Intenta establecer relaciones causa – efecto entre variables de estudio.

3. Métodos de recolección de datos:

- 3.1. **Datos primarios:** Corresponden a datos recolectados especialmente para tratar un objetivo de investigación específico. En este grupo se ubica la realización de entrevistas, encuestas y otros métodos.
- 3.2. **Datos secundarios:** Son datos recolectados con un propósito distinto al de la investigación. En este grupo se encuentra la información recopilada en una biblioteca o en internet.

4. Tipos de entrevista:

- 4.1. **Entrevista abierta:** Corresponde a un tipo de entrevista en que el centro de la investigación está dado por un sujeto en particular, siendo el objetivo del estudio comprender al entrevistado más que resolver un problema.
- 4.2. **Entrevista cerrada:** Es una entrevista que se desarrolla en torno a una pauta rigurosa que debe ser seguida formalmente, sin espacio para que exista una interacción entre entrevistador y entrevistado.
- 4.3. **Entrevista semi estructurada:** Es un tipo de entrevista que se desarrolla siguiendo una pauta guía, pero el entrevistador tiene la facultad de moverse libremente respecto a esta.

5.7 CONCEPTOS DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.7.1 ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS

Las organizaciones deciden utilizar una Estrategia a Nivel de Negocios para establecer la posición estratégica que desean. Dentro de estas, es posible identificar 5 tipos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015):

1. Liderazgo en costos.
2. Diferenciación.
3. Liderazgo en costo enfocado a una meta.
4. Diferenciación enfocada a una meta.
5. Liderazgo en costos y diferenciación integrados.

Cada una de las estrategias anteriores ayuda a la compañía a establecer una ventaja competitiva dentro de un ámbito de competencia, para posteriormente explotarla.

5.8 BALANCED SCORECARD

Uno de los modelos de gestión más conocido y aceptado para la formulación estratégica es el "*Balanced Scorecard*", propuesto por Robert Kaplan y David Norton.

Los autores plantean la elaboración de una estrategia en base a lo que denominan "Mapa estratégico"; entendido como un instrumento que organiza las 3 etapas que componen el modelo: el marco estratégico, los objetivos estratégicos y los componentes de implantación y seguimiento de la estrategia. Para efectos de este trabajo, la última etapa es la que adquiere mayor relevancia, ya que se utilizan las directrices propuestas en la segunda edición del libro Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 2002) para cumplir con parte de los objetivos planteados.

Se define como proceso de implantación y seguimiento, a la fase final de la formulación estratégica, cuya finalidad es facilitar la ejecución de los objetivos estratégicos. La correcta realización de este paso requiere especificar 3 componentes:

1. **Indicadores estratégicos:** Se refiere a las métricas que se deben utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2. **Metas:** Son los valores objetivos que se desean obtener de un indicador en un horizonte de tiempo.
3. **Proyectos y planes de acción:** Se refiere a las iniciativas que deben ser ejecutadas para conseguir los objetivos y metas planteadas por una organización. Esta componente particular requiere una evaluación previa que permita, a partir de un set de opciones, escoger los proyectos que sean más adecuados para alcanzar los objetivos.

6. METODOLOGÍA

En lo sucesivo se describe la metodología utilizada para cubrir todos los aspectos del presente trabajo de título.

6.1 BENCHMARKING

Para construir un *Benchmark* del rubro de estudio se implementa un enfoque de investigación cualitativo y exploratorio, basado en información secundaria encontrada en internet y entrevistas semi estructuradas. Respecto a este último punto, es necesario definir las siguientes consideraciones:

1. Entrevista 1:

- 1.1. **Perfil del entrevistado:** Persona ligada al mercado de la cobranza, con conocimientos asociados al sector o experiencia en diferentes organizaciones del rubro.
- 1.2. **Objetivo:** Comprender quienes son los actores más relevantes del sector y cuáles son las prácticas que los llevaron a tomar una posición dominante.

2. Entrevista 2:

- 2.1. **Perfil del entrevistado:** Colaborador de la organización entendido en el área comercial del sector.
- 2.2. **Objetivo:** Identificar a los principales competidores de Netpag, entendiendo cuales son los atributos que lo transforman en un competidor directo o indirecto.

Una vez hecho el levantamiento de información, se hace un análisis de los aspectos más relevantes del mercado en 5 niveles:

1. Competencia a nivel nacional.
2. Líderes de la región presentes en Chile.
3. Líderes internacionales.
4. *Startups*.
5. Tendencias del mercado.

El *Benchmark* de cada ítem culmina con un resumen de los atributos más relevantes que fueron identificados durante el estudio.

6.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.2.1 ANÁLISIS PEST

Para elaborar el análisis PEST, se utiliza un enfoque de investigación cualitativo y exploratorio, apalancado en información secundaria encontrada en internet y entrevistas semi estructuradas. Al respecto, se definen las siguientes características para la entrevista:

1. **Entrevista 1:**

- 1.1. **Perfil del entrevistado:** Colaborador de la organización entendido en las consideraciones legales o nuevas tendencias del sector.
- 1.2. **Objetivo:** Comprender las principales dificultades y desafíos que existen en el rubro de cobranza de deudas.

Una vez hecho el levantamiento de información y los análisis correspondientes, los resultados se miden utilizando una adaptación de la Matriz EFE, evaluando en una escala de 1 a 3 (bajo, medio y alto respectivamente) el nivel de influencia de cada dimensión (política, económica, social y tecnológica) y midiendo su peso o relevancia mediante un porcentaje acordado con la gerencia interna de Netpag.

6.2.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter se construye desde un enfoque cualitativo, utilizando información secundaria encontrada en internet, los análisis hechos para la construcción del *Benchmark* y la herramienta PEST. Además, esto se complementa con la realización de entrevistas semi estructuradas, que cumplen con los siguientes aspectos:

1. Entrevista 1:

- 1.1. **Perfil del entrevistado:** Persona entendida en el rubro de la cobranza. Capaz de identificar a los principales competidores, las diferencias existentes en las prácticas del sector y los aspectos determinantes para mantener una presencia competitiva.
- 1.2. **Objetivo:** Comprender el nivel de competencia que existe en el mercado de la cobranza de deudas.

Luego del análisis, se miden los resultados utilizando una adaptación de la matriz EFE, evaluando en una escala de 1 a 3 (bajo, medio y alto respectivamente) el nivel de influencia de cada fuerza y midiendo su peso o relevancia mediante un porcentaje acordado con la gerencia interna de Netpag.

6.2.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Existen antecedentes relevantes para el análisis interno que se pueden obtener a partir de este punto, por lo que en este apartado es necesario estudiar: misión, visión, objetivos estratégicos actuales, productos y servicios ofrecidos, y proceso de negocios de la organización.

Lo anterior se realiza mediante entrevistas semiestructuradas a los colaboradores de la Gerencia de Operaciones y Tecnología y la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente.

6.2.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Este instrumento en particular se construye a partir de los Antecedentes Generales y el Análisis de la Situación Actual de la organización, y permite

profundizar la situación interna mediante un análisis separado de cada uno de los campos que la integran.

Para su realización se utiliza información expresada en los incisos mencionados y se complementa, en los aspectos necesarios, con entrevistas semi estructuradas que cumplen los siguientes requisitos:

1. **Entrevista 1:**

- 1.1. **Perfil del entrevistado:** Colaborador de nivel gerencial con más de 2 años en la organización, capaz de visualizar la propuesta de valor que tiene Netpag en varias dimensiones.
- 1.2. **Objetivo:** Profundizar en los componentes que, para la empresa, son parte de su cadena de valor.

A continuación de los análisis de cada elemento de la cadena de valor, se utiliza el esquema propuesto en el marco conceptual para identificar cuáles son las principales fuentes de ventaja competitiva de la empresa.

6.2.5 ANÁLISIS FODA

Para construir esta herramienta, se reúnen las principales conclusiones del Análisis de la Situación Actual, el Análisis de la Cadena de Valor, el Análisis PEST y el Análisis de las Fuerzas de Porter sintetizando todos los hallazgos relevantes del proceso. Esto se realiza sintetizando los resultados mediante una adaptación de la Matriz EFE y EFI, evaluando en una escala de 1 a 3 (bajo, medio y alto respectivamente) el nivel de influencia de cada elemento y midiendo su peso o relevancia mediante un porcentaje acordado con la gerencia interna de Netpag.

6.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA Y PLANES FUNCIONALES

Una vez finalizado el análisis del entorno de Netpag, se plantean 5 posibles Estrategias de Negocios a la Gerencia, definiendo en conjunto cuál es el camino a seguir. Posteriormente, a partir de esta, se plantea una serie de objetivos estratégicos que permitan implementar la estrategia seleccionada. El trabajo culmina con el planteamiento de los planes estratégicos que permitan alcanzar los objetivos y una serie de planes acción recomendados.

7. ALCANCES

Para el desarrollo del proyecto se pueden establecer los siguientes alcances:

1. Debido a los objetivos planteados en este trabajo, la investigación de mercado será de carácter exploratoria y descriptiva, basándose principalmente en información secundaria y en la realización de entrevistas. No se considera la realización de una encuesta.
2. Este trabajo de memoria no considera la implementación de la Estrategia propuesta.
3. El entregable final de este trabajo es un documento que contiene los análisis realizados, los nuevos objetivos estratégicos y los planes de implementación para alcanzarlos. Sintetizando, en una presentación previa a la entrega de la versión final, los principales hallazgos y resultados.

8. BENCHMARKING

A continuación, para comenzar a posicionar los aspectos relevantes del rubro, se realiza un análisis por separado de la industria mediante la siguiente lógica:

1. Competencia a nivel nacional:
 - 1.1. Competencia directa.
 - 1.2. Competencia indirecta.
2. Líderes regionales presentes en Chile
3. Líderes internacionales.
4. Startups.
5. Tendencias y mejores prácticas.

Las conclusiones de este *benchmark* se construyen a partir de investigaciones de otros autores encontradas en internet, sitios web de cada una de las organizaciones analizadas, información de plataformas laborales y entrevistas a actores destacados en el rubro según lo detallado en la metodología.

Adicionalmente, en cada uno de los ítems se agrega un cuadro resumen de los aspectos más relevantes de los actores estudiados.

8.1 COMPETENCIA A NIVEL NACIONAL

La información disponible permite destacar que, en Chile, los actores del mercado tienden a ampliar su oferta de productos en función del tamaño de su organización, pasando desde una empresa básica de cobranzas hasta una que integra múltiples servicios enfocados en la atención de clientes.

En particular, se identifica que en el país existen 4 servicios principales: Cobranza a Empresas, Cobranza a Personas, Servicio de Atención a Clientes y Ventas. Los que se combinan según las perspectivas de cada organización.

8.1.1 COMPETENCIA DIRECTA

En este trabajo de título, se identifica como competencia directa a aquellas organizaciones que tienen un tamaño similar al de Netpag⁷ y ofrecen como producto principal algún sistema de cobranza a grandes empresas, es decir, su propuesta de valor se enfoca en la cobranza *B2B*⁸ mediante el servicio de Cobranza Administrativa.

Actualmente, en este segmento se utiliza una propuesta similar respecto a maximizar los niveles de recuperación de los clientes contratantes. No obstante, los actores del grupo mantienen diferentes niveles de adopción tecnológica en sus servicios, por lo que algunos ofrecen mayor versatilidad que otros y dan especial énfasis a la tecnología que utilizan para realizar los cobros, poniendo como línea base el uso de inteligencia artificial para justificar la calidad de las gestiones de la organización.

Por otra parte, pese a que en este grupo el producto más relevante es la cobranza a empresas, a nivel individual se observan muchas diferencias en los servicios adicionales que se ofrecen, los que se asocian principalmente a las competencias que tiene cada organización. Por ejemplo, según lo indicado en la Tabla 5, Remesa y Lexco se enfocan mucho más en el cobro de cuentas y compran carteras vencidas a sus clientes, mientras que Bettasesores ofrece soluciones asociadas a otras necesidades financieras y legales.

⁷ En función de la cantidad de trabajadores

⁸ Business to Business

Las competencias anteriores también impactan en la propuesta de valor de las empresas, ya que algunos actores se han especializado en crear propuestas para nichos particulares, o bien, entregan un valor adicional (ligado a la cobranza a empresas) que les permita acceder a nuevos clientes. En general, esto se hace en búsqueda de una ventaja competitiva específica que les permita diferenciarse del resto del rubro, pero igualmente en este segmento no se observan diferencias radicales en las ofertas y los servicios son bastante estandarizados.

Entre todos los sectores de competencia que se estudian para el presente trabajo, este es el que posee la menor cantidad de competidores y las empresas de menor tamaño. Esto ocurre debido a que más del 65% de las organizaciones analizadas que prestan el servicio de Cobranza Administrativa corresponden a medianas empresas que enfocan sus esfuerzos en el cobro de deuda a personas naturales, lo que muestra que la tendencia general de este grupo al aumentar su abanico de soluciones es comenzar con la denominada “cobranza masiva”.

Tabla 5: Competencia directa de Netpag

Organización	Presencia	Trabajadores	Servicios principales	Propuesta de valor	Elementos destacados
Remesa (competencia directa)	Santiago, Chile	51-200	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranza a empresas - Cobranza internacional - Compra de carteras vencidas 	Reducir al máximo el tiempo de recuperación utilizando metodologías de cobro apalancadas en tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Tramos de tarifa públicos - Enfoque en realizar la mayor cantidad de contactos - Uso de tecnología para cobros: IVR, SMS, MAIL, interacción por redes sociales, modelos estadísticos
Bettasesores (competencia directa)	Santiago, Chile	1-50	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranza a empresas - Asesoría financiera a pequeñas y medianas empresas 	Profesionalizar la gestión y toma de decisiones de los clientes, logrando una relación de crecimiento mutuo	<ul style="list-style-type: none"> - Mantienen un servicio enfocado a pequeñas y medianas empresas

Lexco (competencia directa)	Santiago, Chile	11-50	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranza Prejudicial y Judicial - Cobro de contratos - Cobro de documentos mercantiles 	Lograr resultados sobresalientes en el cobro prejudicial, judicial y extrajudicial de todo tipo de deudas y acreencias	<ul style="list-style-type: none"> - Se identifican como expertos en el área de previsión y salud - Sus servicios de cobro también se asocian a otro tipo de documentos
--------------------------------	-----------------	-------	--	--	---

Elaboración propia

8.1.2 COMPETENCIA INDIRECTA

Para este trabajo, la competencia indirecta hace referencia a aquellos actores que tienen un tamaño mayor al de Netpag⁹, ofrecen el producto de Cobranza Administrativa y manejan otros servicios de cobranza -ya sea principales o secundarios- con un volumen de ventas relevante, generando una organización de mayor envergadura.

En este grupo se observa que el servicio ofrecido está mucho más enfocado a satisfacer una mayor demanda de gestiones, por lo que sus actores destacan dentro de sus competencias fundamentales la capacidad de entregar soluciones aplicables a un gran volumen de deudores. Esto último, se evidencia con una infraestructura y condiciones de continuidad operacional superiores a las que tienen empresas pequeñas, lo que les permite acceder a otro tipo de clientes que realizan sus procesos de selección de proveedores mediante licitaciones y contratos con condiciones mucho más exigentes que los servicios de nicho estudiados anteriormente.

Los competidores de este sector ponen especial énfasis en el uso de la tecnología para tomar mejores decisiones. El desafío por gestionar una gran cantidad de clientes y de cuentas en un mercado más masivo obliga a las organizaciones a acudir a soluciones más innovadoras y desafiantes para gestionar a los clientes diarios, posibilitando mejores condiciones para obtener resultados con un menor uso de recursos, pero también implica una inversión y cambio cultural importante. Sin embargo, se destaca como elemento relevante que las compañías de este segmento tienen múltiples similitudes en su oferta, propuesta de valor y tecnología, específicamente se evidencia una estandarización importante en las necesidades que se buscan resolver y la forma en que esto se lleva a cabo, sin exponer un elemento diferenciador destacado que permita a los actores desprenderse de su competencia.

⁹ En función de la cantidad de trabajadores

La información recopilada indica que existe cierto distanciamiento respecto a las organizaciones enfocadas en la Cobranza Administrativa, ya que el 100% de los actores estudiados en este grupo tiene una oferta de servicios y capacidad de gestión superior a la de las empresas más pequeñas descritas en el apartado de Competencia Directa. Sin embargo, según el jefe de continuidad operacional y tecnología de Netpag, en sus 10 años de experiencia ha visto múltiples clientes que han migrado desde organizaciones más masivas a Netpag en búsqueda de una atención más personalizada y cercana, lo que indica una diferenciación importante entre este segmento de proveedores y organizaciones que se dedican netamente a la cobranza a empresas.

Tabla 6: Competencia indirecta de Netpag

Organización	Presencia	Trabajadores	Servicios principales	Propuesta de valor	Elementos destacados
Orsan (competencia indirecta)	Entre Antofagasta y Osorno, Chile (11 sucursales)	100-500	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranza a empresas - Cobranza a personas - Servicios de <i>contact center</i> - Gestiones masivas - Gestiones de deudas universitarias 	Ofrecer servicios apalancados en 32 años de experiencia, conocimiento e información con uso de tecnología de punta	<ul style="list-style-type: none"> - Múltiples sucursales en el país - El grupo mantiene diferentes servicios financieros - Amplia oferta de servicios para aumentar el número de clientes (<i>contact center</i> y cobranzas) - Uso de tecnología para cobros: robot para gestiones masivas, sms bidireccionales, whatsapp, mail con trazabilidad, modelos estadísticos
Serbanc (competencia indirecta)	Entre Iquique y Puerto Montt (11 sucursales)	201-500	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranza a personas - Cobranza a empresas - Servicio de gestión de personas 	Utilizar los análisis de datos como pilar fundamental para mejores gestiones	<ul style="list-style-type: none"> - Múltiples sucursales en el país - 100% especializado en cobranzas - Uso de tecnología para cobros: Mail, sms, robot de cobro, modelos estadísticos

SICC (competencia indirecta)	- 7 sucursales en Chile - Colombia - Perú	500-1.000	- Cobranza a empresas - Distribución y recaudación de documentos - Servicios de televentas	Ser un aliado estratégico ofreciendo un servicio basado en los más altos estándares de calidad	- Ofrece servicios adicionales a la cobranza de cuentas - Uso de tecnología para cobros: IVR, discador predictivo, modelos estadísticos

Elaboración propia

8.2 LÍDERES REGIONALES PRESENTES EN CHILE

A diferencia de los competidores que solo mantienen presencia a nivel nacional, en este grupo las propuestas de valor son mucho más sólidas y las organizaciones se presentan como un socio estratégico de los clientes; capaces de adaptarse a sus necesidades y entregar soluciones de calidad. Aquí se ve un intento transversal en destacarse como un referente del mercado, por lo que se intentan resaltar diferentes atributos: años de trayectoria, uso de tecnología, presencia internacional, nivel de comprensión de los clientes y nuevos planes e innovaciones.

En este segmento los competidores ofrecen múltiples servicios relacionados a las necesidades de las empresas, sin embargo, todos se presentan como especialistas en la atención remota de clientes, por lo que el foco principal de este grupo es posicionarse firmemente como *Contact Center* o como Centro de Cobranzas, y adicionalmente ofrecer otras soluciones relativas sus virtudes.

Puntualmente, se evidencia que la motivación por especializarse en un modelo de *outsourcing* es diferente. Por una parte, quienes buscan posicionarse como *Contact Center* se abren a la posibilidad de entregar una mayor variedad de productos, esto ya que se requieren prácticas de tipo *blending*¹⁰ (las más completas y desafiantes de este tipo de servicios) que facilitan la apertura o innovación en otros negocios más que requieren menos infraestructura¹¹. Mientras que, quienes desean establecerse como Centro de Cobranzas, son actores con un alto nivel de entendimiento en el rubro y utilizan sus

¹⁰ Más información del concepto en el inciso 5, Marco Conceptual

¹¹ Negocios de tipo *outbound* o *inbound*

competencias centrales para obtener resultados y tarifas superiores a los de otras organizaciones.

Según lo expuesto en la Tabla 7, el tamaño y posición dominante de los actores del grupo se refleja en un abanico de soluciones superior al de empresas de menor envergadura, lo que marca una diferencia importante entre estos competidores y los descritos con anterioridad. No obstante, al analizar la oferta de quienes participan en este segmento y las posibilidades que existen en el mercado, no se ven diferenciadores significativos en los servicios ofrecidos, demostrando que las fuentes de ventaja competitiva se encuentran en otros aspectos. Esto se puede corroborar en lo declarado por el director de Desarrollo de Negocios de RECSA (Ponasso, 2019), quien indica que en general el servicio de cobranza de cuentas se acerca a un *commodity*¹², por lo que las estrategias que se utilizan a nivel mundial persiguen objetivos similares.

Tabla 7: Líderes regionales presentes en Chile

Organización	Presencia	Trabajadores	Servicios principales	Propuesta de valor	Elementos destacados
Fastco (líder regional)	<ul style="list-style-type: none"> - Chile - Perú - Colombia - México 	2.000+	<ul style="list-style-type: none"> - Televentas - Servicio de atención a clientes - Cobranza a personas y a empresas 	Uso de tecnología e innovación como pilar fundamental de sus acciones, lo que se refleja en la operación y efectividad de sus resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Destacan la innovación como pilar de trabajo - Imagen proyectada - Múltiples servicios de <i>call center</i> - Uso de tecnología para cobros: robot de cobro automático patentado, chatbots, IVR visual, social media manager, modelos estadísticos
Recsa (líder regional)	<ul style="list-style-type: none"> - Chile - Argentina - Perú - Paraguay - El Salvador - Guatemala - España 	2.000+	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de carteras vencidas - Cobranza a empresas y personas - Atención a clientes - BPO de cobro 	Ser un referente en la recuperación de activos, ofreciendo soluciones que permitan alcanzar los niveles de eficiencia necesarios mejorando la	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión internacional estratégica para reducir costos y operar en otros mercados - Imagen proyectada - Alto nivel de continuidad operacional

¹² Bien básico que no posee características diferenciadoras con respecto a los demás productos que se encuentran en el mercado

				experiencia de los clientes	- Múltiples servicios de <i>call center</i> - Uso de tecnologías para cobro: modelos estadísticos, CRM, bots de cobro y atención, georreferenciación, canales digitales
CGS (líder regional) (líder Internacional)	40 países	4.500+ (solo en Chile)	<ul style="list-style-type: none"> - BPO de cobro - Soporte de clientes - Atención de clientes - Televentas - Soporte de back office 	Ofrecer un servicio ágil e innovador que integre los objetivos de la organización con los de los clientes. Los colaboradores y las excelentes relaciones con los clientes han sido los componentes centrales para la construcción de un negocio global.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece múltiples outsourcing enfocados a clientes grandes o PYMES - Relaciones con proveedores estratégicos - Imagen proyectada - Uso de tecnología para sus soluciones (en cuanto a cobranza destaca: modelos estadísticos, bots de cobro y atención, georreferenciación y canales digitales)

Elaboración propia

Para identificar las fuentes de ventaja competitiva anteriormente citadas, en lo sucesivo se estudian las propuestas de dos organizaciones, una inmersa en el segmento de atención a clientes y otra en el de cobranza de cuentas:

1. **Fastco:** Se posiciona como un líder regional en el servicio de atención a clientes con sus más de 2.000 colaboradores y presencia en 4 países del continente centro-sudamericano. La empresa se presenta como una organización que toma como base el uso de la tecnología para entregar mejores resultados a sus clientes, por lo que destacan las prácticas de innovación que los han llevado a construir un negocio internacional.

El pilar que permite la caracterización de esta empresa como un referente tecnológico en el sector es su área "Innovación Fastco", un departamento implementado exclusivamente para crear nuevas soluciones digitales. En este, la organización ha puesto en marcha

iniciativas¹³ destacadas que abren nuevos canales de comunicación y entregan mejores condiciones para la atención remota de clientes, mejorando fuertemente su nivel de continuidad operacional y dándoles la capacidad de ofrecer servicios de forma continua durante 24 horas, los 7 días de la semana.

Según la entrevista realizada a la supervisora de operaciones de Fastco, un correcto uso de tecnología para gestionar carteras de clientes permite optimizar los recursos y cumplir con las metas establecidas sin afectar la calidad del servicio. Además, puntualiza que la organización aprovecha sus herramientas digitales para ofrecer planes de cobro diferenciados según el canal de comunicación utilizado para contactar a los clientes, ofreciendo tarifas más competitivas en caso de que solo se desee un contacto más automatizado. Esto indica que la tecnología también puede ser utilizada como estrategia de ventas de la organización y no solo representan una mejora productiva.

Con el tiempo, Fastco ha demostrado la diferencia que genera identificar y fortalecer correctamente las competencias centrales de una organización para generar fuentes de ventaja competitiva sostenibles en el tiempo (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015). Esta empresa apareció aproximadamente 20 años después que Netpag en el mercado, pero sus resultados han sido mucho más exitosos gracias a una propuesta diferenciada que ha iterado entre servicios y tecnología para satisfacer a sus clientes.

2. **Recsa**: mantiene presencia en 7 países de la región con más de 2.000 colaboradores. La organización se posiciona como líder regional del mercado de cobranza de cuentas, entregando una imagen de competidor global y manifestando que tienen las competencias necesarias para ofrecer un servicio con altos niveles de eficiencia. Adicionalmente, indican que su experiencia les ha dado un claro entendimiento de los deudores, por lo que imparten un servicio enfocado 100% en la experiencia de estos, contactándolos por el medio que desean (ofreciendo soluciones *omnicanales*¹⁴) y respetando su privacidad.

¹³ Los servicios más destacados son: Chatbox inbound y outbound; IVR visual; y Fastbot voice recognition

¹⁴ Refiere al uso simultáneo e interconectado de diferentes canales de comunicación para relacionarse con los clientes

Para cumplir lo anterior, la empresa implementa una estrategia de negocios de liderazgo en costos, apalancada principalmente en su amplia presencia internacional y una infraestructura tecnológica adecuada. Específicamente, la organización ha instalado sus oficinas de forma estratégica para ofrecer soluciones *offshore*¹⁵, impartiendo sus operaciones en países que tienen bajos costos operacionales y la potencialidad de prestar servicios a otros mercados donde el beneficio es mayor. A modo de ejemplo, durante 2019 la RECSA inauguró su primera oficina en España, cuyo servicio principal está enfocado en cobrar grandes carteras de clientes desde su filial en Paraguay (Ponasso, 2019).

La evolución de esta organización es un caso que demuestra el uso de diferentes iniciativas alineadas a una estrategia definida para lograr una diferenciación. La empresa ha fortalecido su posición entendiendo los hitos críticos para realizar una cobranza exitosa y ha expandido sus operaciones a países específicos para liderar la oferta en costos de los mercados en que participa y obtener rendimientos superiores al promedio.

A modo general se visualiza que los líderes regionales apalancan sus acciones en una estrategia clara y definida; identificando, fortaleciendo y explotando sus competencias centrales para lograr posicionarse como referentes en su sector. Esto representa un desafío para las organizaciones más pequeñas, ya que la mayor disponibilidad de recursos y una ventaja competitiva sostenible se transforman en una barrera importante ante nuevas acciones que puedan emprender otros competidores.

8.3 LÍDERES INTERNACIONALES

Las empresas analizadas en este grupo mantienen una diferencia de tamaño importante respecto a las organizaciones nacionales, siendo este factor el más influyente de las grandes diferencias que existen en los servicios ofrecidos fuera del país. Sin embargo, se identifican elementos determinantes de la calidad de las propuestas que no necesariamente se relacionan al tamaño y recursos destinados por cada compañía.

En primer lugar, a pesar de que en algunos casos las organizaciones estudiadas mantienen una oferta de múltiples servicios que difieren de la

¹⁵ Más información del concepto en el inciso 5, Marco Conceptual

tradicionalidad de un *call center*, se identifica un como eje principal de las propuestas una gran preocupación por la experiencia de los clientes. Este elemento se posiciona como punto de partida no solo desde el punto de vista de quienes contratan los servicios, sino que también busca que los clientes de los contratantes -en caso de estar involucrados- reciban un nivel de atención excepcional. A modo de ejemplo, la empresa de cobranza norteamericana TSI (2020) plantea en su propuesta lo siguiente: *"Los clientes de TSI obtienen toda nuestra atención con un conjunto robusto de soluciones integrales en todo el proceso de recuperación, que ofrece los resultados que necesita mientras mejora las relaciones con sus clientes"*.

La situación declarada anteriormente ya ha comenzado a ganar adeptos entre las compañías que se dedican a este tipo de servicios en Chile, pero no es un rasgo identificado transversalmente en el mercado. La subgerenta de cobranza extrajudicial de Banco Estado Cobranzas expresa que actualmente los procesos de cobranza ejecutados por las empresas deben poner en el centro de la atención la experiencia de los clientes, enfocando los esfuerzos en reducir el número de reclamos y mejorar la calidad que perciben, además, agrega que en su experiencia este ha sido uno de los factores clave para los mejores resultados de su organización durante el último año.

Por otra parte, una de las mayores diferencias observadas al comparar empresas internacionales relevantes del rubro con competidores chilenos, es la imagen transmitida hacia los clientes. Independiente del tamaño, tipo de servicio, o capacidades técnicas, el 100% de las organizaciones estudiadas en la Tabla 8 busca mostrarse como un socio estratégico, confiable, especializado en el servicio y con resultados sobresalientes. Para alcanzar esto, las compañías exponen en sus redes los resultados generales que han obtenido, los años de experiencia que poseen en el rubro, la tecnología que utilizan, su propuesta diferenciadora y una explicación a fondo de cada una de las soluciones que ofrecen. Asimismo, estos mantienen una oferta transparente de cara a los interesados, ya que destacan el rango de precios de sus soluciones o permiten una cotización online de estas, lo que no se identifica en las empresas nacionales.

Ya se ha expuesto que en Chile no se aprecia una diferenciación relevante para el rubro, pero en el caso de los líderes extranjeros, incluso en un servicio estandarizado como la cobranza de facturas, se identifican variaciones innovadoras en torno a la modalidad en que se presta el servicio, al segmento de clientes que va dirigido o a la construcción de las tarifas cobradas. Esto se fundamenta principalmente en que todas las organizaciones de este grupo mantienen una propuesta diferenciadora clara y ajustada a sus capacidades, siendo una práctica generalizada la especialización en algún tipo de servicio y

no necesariamente un aumento en el set de soluciones ofrecidas que se relacionan a un *contact center*.

Este último punto se ve ejemplificado en la evolución de CGS en el mercado, ya que en sus inicios la empresa comenzó ofreciendo servicios de tecnologías de la información y se especializaron en ese ámbito para construir competencias que les permitieran acceder a diferentes mercados. Actualmente mantienen múltiples actividades que la posicionan como un actor relevante del mercado mundial gracias a su capacidad para generar sistemas flexibles en torno a las necesidades de los clientes. En particular, respecto a su servicio de atención y cobro a clientes, durante la entrevista realizada al ex coordinador de servicios de la empresa CGS en Chile, este indica que una de las grandes fortalezas de la empresa es la versatilidad de sus sistemas y que este es el aspecto que más los diferencia del resto de los competidores nacionales, además, agrega que las grandes compañías como CGS están buscando constantemente nuevas iniciativas que potencien las competencias de la organización y abran espacio hacia otros mercados.

Tabla 8: Líderes internacionales

Organización	Presencia	Trabajadores	Servicios principales	Propuesta de valor	Elementos destacados
CGS (líder regional) (líder internacional)	40 países	4.500+ (solo en Chile)	<ul style="list-style-type: none"> - BPO de cobro - Soporte de clientes - Atención de clientes - Televentas - Soporte de back office 	Ofrecer un servicio ágil e innovador que integre los objetivos de la organización con los de los clientes. Los colaboradores y las excelentes relaciones con los clientes han sido los componentes centrales para la construcción de un negocio global.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece múltiples outsourcing enfocados a clientes grandes o PYMES - Relaciones con proveedores estratégicos - Imagen proyectada - Uso de tecnología para sus soluciones (en cuanto a cobranza destaca: modelos estadísticos, bots de cobro y atención, georreferenciación y canales digitales)
TSI (líder internacional)	USA	1.000–5.000	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranza a empresas - Back Office 	Optimizar la recuperación de las deudas apalancados en tecnología de punta y mejorar la experiencia de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de cobro con análisis preventivo patentado - Sitio de apoyo al consumidor para estado de deuda y pagos - Rastreo de saltos

					- Servicio específico para empresas pequeñas (Rocket Receivables) ofrece planes de cobro estandarizados
Atradius (líder internacional)	29 países	No especifica	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranza a empresas - Verificación de facturas para factoring - Cobranza internacional - Asistencia de riesgo y evaluación de clientes 	Compromiso para entender y trabajar con sus clientes coordinando los servicios para cumplir sus necesidades	<ul style="list-style-type: none"> - Pertenencia a asociaciones comerciales internacionales de cobranza - Se diferencia el servicio respecto a si se entrega o no se entrega información de la gestión - Permite cotizaciones vía internet - Relaciones con proveedores estratégicos - Sitio de apoyo al consumidor para estado de deuda y pagos
PSI (líder internacional)	USA	No se especifica	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranza a empresas - Cobranza internacional 	Ofrecer excelentes tarifas con los mejores resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Bases de datos que permiten localizar al deudor fácilmente - Plataforma para realizar colocación de deudas - Solo se cobra lo recuperado - Rastreo de saltos - Precios transparentes

Elaboración propia

8.4 STARTUPS

Las organizaciones que se pueden catalogar como startups dedicadas a servicios de *contact center* se han enfocado principalmente en el nicho de cobranza de obligaciones y utilizan como estrategia principal la explotación de la tecnología para generar nuevas soluciones. El grupo ha tomado como práctica generalizada la creación de sistemas que dependan menos de las personas y más de la tecnología, ofreciendo una propuesta diferenciada que se denomina “modelo de gestión de cobranza digital”, lo que, entre otras

cosas, ha permitido a la organización nacional Colektia ser seleccionada para el programa de aceleración *Google for startups*.

La propuesta anterior busca transformar los métodos de cobranza que ofrecen las empresas convencionales mediante la integración de diferentes canales de contacto remoto en un sistema integrado, con la finalidad de tener una reducción de costos, una mayor capacidad de gestión y una interacción más efectiva con aquellas personas u organizaciones que utilizan medios de contacto diferentes al canal telefónico, minimizando el contacto con los clientes a casos estrictamente necesarios. Esto último es utilizado por la startup chilena Cobranza Online para desprenderse de los otros competidores del ámbito nacional, ya que utiliza sus competencias para ofrecer un modelo de cobranzas con precios competitivos para organizaciones de cualquier tamaño, sin requerir la infraestructura humana que ofrecen las empresas de cobranza tradicionales a un precio más costoso; algo similar a lo observado en la startup inglesa Collection Hub (ver Tabla 9).

Lo más relevante de estas iniciativas digitales dirigidas a organizaciones de tamaño acotado es que dentro de las 10 empresas nacionales analizadas para esta memoria, ninguna ofrece un servicio de cobro de deudas digital, y en las entrevistas realizadas para la elaboración de este trabajo no se obtuvo información de propuestas similares. Hoy en día, las pequeñas y medianas empresas son un caso perfectamente aplicable a esta modalidad de cobro, ya que actualmente según la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas un 52,5% de las organizaciones nacionales corresponden a pymes, de las cuales un 62,1% declara que su principal dificultad es el atraso en las fechas de pago pactadas con sus 3 clientes principales (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019). Si se tiene en cuenta que hoy en día existen aproximadamente 220.000 pequeñas y medianas empresas, esta iniciativa debería representar el interés de alrededor de 71.725 organizaciones.

Por otra parte, al igual que en las organizaciones líderes internacionales, en este grupo se identifica una preocupación evidente por la imagen que se genera hacia los interesados por los servicios. En general, debido a que el punto de partida de las startups de cobranza es la tecnología, las organizaciones buscan quedar caracterizadas como una empresa moderna e innovadora mediante sitios web con múltiples funcionalidades, y junto a esto, plantean como lineamiento ser diferentes a las compañías de cobranza tradicionales, ofreciendo un servicio apalancado en elementos digitales que entregan una mejor experiencia a los clientes y mejores resultados.

Finalmente, a modo general se puede concluir que las iniciativas de este segmento reafirman la existencia de otras metodologías, modelos de negocio y nichos de clientes que pueden ser aprovechados por empresas de cobranza. En particular, existe un cambio de paradigma desde un proceso basado en

tener contacto telefónico, a una realidad en que la tecnología y la innovación son el pilar que permite realizar las actividades propias de la cobranza, optimizar los recursos y alcanzar nuevos mercados con otras necesidades.

Tabla 9: Startups nacionales e internacionales

Organización	Presencia	Trabajadores	Servicios principales	Propuesta de valor	Elementos destacados
Collection Hub (<i>startup</i> internacional)	Inglaterra (servicios en 130 países)	11-50	- Cobranza de facturas (genérico)	Ofrecer un servicio enfocado en pequeñas empresas a través de la acumulación de demanda	- Múltiples organizaciones ofertan por la recuperación de una factura - Imagen proyectada - Solo se cobra si hay recuperación - Interfaz permite realizar subida, monitoreo y pagos por el documento
True Accord (<i>startup</i> internacional)	USA	51-200	- Cobranza a empresas - Cobranza a personas	Ofrecer un modelo de renegociación automático para la gestión de deudas morosas	- Interfaz permite monitorear estado de cuenta - Imagen proyectada - Contacto omnicanal, enfocado a no llamar (gestión de cobranza digital) - Toma de decisiones basada en modelos predictivos
Colektia (<i>startup</i> nacional)	- Chile - México - USA	11-50 (Chile)	- Cobranza a Personas (masiva)	Ofrecer un servicio de cobranzas eficiente, Integrando en un único modelo todas las plataformas de contacto disponibles con un cliente	- Imagen proyectada - Contacto omnicanal, enfocado a no llamar (gestión de cobranzas digital) - Innovación como pilar fundamental - Autogestión - Interacción humana se reduce en un 90% - Uso de machine learning para todos sus procesos
Cobranza Online (<i>startup</i> nacional)	- Chile	No especifica	- Cobranza extrajudicial - Recaudación en línea	Servicio de notificaciones para alcanzar pagos que solo	- Imagen proyectada

			<ul style="list-style-type: none"> - Bloqueo en sistema financiero - Cobranza judicial 	cobra si existe recuperación	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio opera en un 100% desde la plataforma - Mantiene plataforma de pago - Tarifas públicas - Solo se cobra si se recupera la deuda - Sistema interno colaborativo que informa comportamiento de clientes - Ofrece planes de negociación entre deudores y clientes
--	--	--	--	------------------------------	--

Elaboración propia

8.5 TENDENCIAS

Según los análisis realizados, el aspecto base sobre el que se construyen todas las tendencias del mercado es la intención de mejorar la experiencia de los clientes. Una encuesta realizada por Deloitte, indica que un 85% de las organizaciones líderes del rubro de *contact centers* identifica como aspecto diferenciador la experiencia de clientes, mientras que un 78% cree que es la mejora en los servicios (Global Contact Center Survey, 2019). En el mismo estudio, se revela que para alcanzar estos objetivos las organizaciones están centrando su inversión en dos ejes de trabajo: nuevas tecnologías y búsqueda de nuevos talentos para la fuerza laboral.

Ante esto, el primer elemento que destaca dentro estas tendencias es la prioridad estratégica de implementar un uso intensivo de inteligencia artificial. Según Tim Collins, asesor general y director de cumplimiento de TrueAccord, el uso de inteligencia artificial se debería potenciar dentro de los próximos cinco años, ya que actualmente muchas organizaciones indican que la están usando, cuando realmente no lo están haciendo. Puntualmente Deloitte (2019) recalca que esta inteligencia debería estar enfocada a potenciar tres componentes fundamentales: impulsar modalidades de autoservicio para los clientes, mejorar la determinación de la siguiente mejor acción para la atención y construir análisis y conocimientos operativos y estratégicos avanzados.

En primer lugar, en cuanto a la modalidad de autoservicio para el cobro de obligaciones; desde que nacieron las plataformas de *e-commerce* y los pagos

en línea se comenzaron a generar las primeras aproximaciones para implementar un sistema de este tipo, sin embargo, no es una práctica que se encuentre desarrollada de parte de las organizaciones de cobranza debido a que requiere un modelo integral para ser ejecutado correctamente y su éxito es una tendencia reciente. Próximamente, esta modalidad debería representar al menos una parte de los servicios ofrecidos por las empresas de este tipo, ya que además de conllevar a una mejora productiva, han existido cambios conductuales que requieren la implementación de un método de cobro menos invasivo que los utilizados actualmente. Gustavo Vercinsky, gerente general de la empresa de cobranza Emerix, explica el motivo principal de que el modelo autogestionado esté tomando cada vez más relevancia (Autogestión y cobranza: el Covid-19 refuerza la tendencia, 2020): *"A la mayoría de los deudores les molesta estar en una situación de atrasos. No quieren que los llamen, que les manden mensajes de texto o emails, y menos que se les exponga en su lugar de trabajo o ante la familia. Así, una de las principales virtudes de la gestión autónoma es que se trata de un canal de negociación totalmente impersonal. Porque de este modo se evita reconocer al incumplimiento ante un tercero, algo que muchas veces causa vergüenza o rechazo (...)"*

En segundo lugar, para mejorar la determinación de la siguiente mejor acción, las nuevas propuestas del mercado de cobranza han comprendido que es fundamental conectar de forma efectiva a los deudores para conseguir los pagos y en lo posible, entregar soluciones inmediatas en el momento del contactarlos.

Los cambios tecnológicos actuales poco a poco obligan a distribuir la comunicación con los deudores en diferentes canales para mejorar la eficiencia y tener un mayor impacto con la gestión, de hecho, se espera que para el año 2025 los *contact centers* estén obligados comunicarse con sus clientes por al menos 10 canales diferentes para alcanzar sus objetivos (Fonolo, 2020). Más aún, Deloitte (2019) indica que no solo se trata de utilizar los canales adecuados para la interacción; sino que las empresas deberían integrar tecnologías enfocadas a brindar un contexto completo al cliente con cada interacción y no ver cada canal de contacto como una isla comunicacional.

Sumado a lo anterior, una vez ocurrido el contacto es necesario entregar información adecuada y efectiva que conseguir el pago. En la entrevista realizada al subgerente de cobranzas de la empresa Autofin, este manifiesta que es clave segmentar correctamente las necesidades y estado de cada uno de los deudores para realizar una gestión positiva, además, agrega que cuando esto se hace de forma correcta es posible entregar soluciones que tienen una mayor tasa de cumplimiento y respuesta. Este hecho está abarcando nuevos esfuerzos de las organizaciones y actualmente las tendencias muestran una

aplicación de la tecnología para implementar procesos de negociación remota. A modo de ejemplo, las startups nacionales Colektia y Cobranza Online proponen una plataforma en que los deudores pueden recibir o conocer la disponibilidad de ofertas automáticas para renegociar sus deudas y posteriormente canalizar su pago, lo que representa una evolución de los modelos de negociación mediante llamados telefónicos.

En tercer lugar, la construcción de conocimiento utilizando la gran disponibilidad de datos de las empresas de cobranza y *contact centers* abre diferentes posibilidades que permiten mejorar la experiencia de los clientes y el rendimiento de las organizaciones. Hoy en día, se considera esencial presentar información detallada sobre el desempeño de la gestión a medida que se va desarrollando y tener métricas que permitan realizar ajustes estratégicos, tácticos y operacionales. Dentro de la serie de tendencias aplicable a datos, Teresa Cottam (2016) plantea que para el 2025 las organizaciones de este tipo tienen el desafío de utilizar una gama más amplia de datos para mejorar el rendimiento operativo y comercial y crear paradigmas de servicio al cliente mejores, más sofisticados e innovadores. Además, agrega que estos datos deberán convertirse en una fuente clave para otros negocios, quienes podrán utilizarlos como insumo para una serie de propósitos diferentes. De la misma manera, otros autores expresan que el uso de inteligencia artificial debería enfocarse en realizar mejores análisis para propiciar la implementación de una experiencia *omnicanal* exitosa y eficiente, considerando que esto será necesario para los desafíos de los próximos cinco años (Fonolo, 2020).

Por otra parte, el siguiente elemento relevante respecto a las inversiones tecnológicas es la posibilidad de migración de operaciones a la nube de datos, ya que esto representa una serie de mejoras de seguridad, continuidad operacional, reducción de costos y derriba la necesidad de una infraestructura física para garantizar la prestación de los servicios. Tanto Fonolo (2020) como Deloitte (2019) destacan la flexibilidad y escalabilidad que representa mantener las operaciones en la nube, ya que esta disposición permite actualizaciones más rápidas, mayores funcionalidades y una apertura a ofrecer servicios desde diferentes partes del mundo, lo que es una práctica que mantienen algunas de las organizaciones expuestas anteriormente¹⁶. En este último punto, Teresa Cottam (2016) indica que esta modalidad también mejorará la calidad de vida de quienes deseen trabajar medio tiempo, entendiendo que en los próximos años el cambio generacional demandará políticas de trabajo más flexibles que en la actualidad.

¹⁶ Ejemplificado en la empresa RECSA, inciso 8.2 Líderes regionales

Finalmente, respecto a la fuerza laboral, Deloitte (2019) expone que actualmente un 34% de los colaboradores de *contact centers* líderes del mercado se encuentran en una modalidad de trabajo flexible, cuyo crecimiento espera alcanzar un 56% en los próximos dos años. Teresa Cottam (2016) señala que para 2025 será necesario que las organizaciones contraten colaboradores pertenecientes a la Generación Z¹⁷ para comprender las necesidades de sus clientes, y plantea que son justamente estos quienes tienen mayores deseos de una modalidad de trabajo remoto, por lo que es necesario que las organizaciones comiencen a preparar su entorno, lo que, según lo expuesto, debería estar apalancado en el uso de inteligencia artificial y la migración de procesos a la nube de datos, ya que ambos elementos son habilitadores para contratar a trabajadores capacitados desde diferentes localidades sin restricciones físicas.

9. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Según lo detallado en la metodología, se describen paso a paso los análisis del entorno externo, partiendo con el Análisis PEST y luego con el análisis de las Fuerzas de Porter.

9.1 ANÁLISIS PEST

9.1.1 FACTORES POLÍTICOS

Las regulaciones existentes en el país pueden facilitar o dificultar el ingreso de nuevos actores, o ser una consideración importante antes de establecer nuevas prácticas en los procesos de una organización.

En este contexto, dentro de los factores políticos más relevantes que influirían en el *core business* de Netpag y sus posibilidades en el mercado, es posible encontrar restricciones en 4 ámbitos de interés: el uso de los datos facilitados por los clientes, la frecuencia y forma de los cobros, la calidad del servicio prestado y las regulaciones laborales. A continuación, se detallan las regulaciones respectivas para cada caso y una breve conclusión de sus implicancias en el rubro.

1. SOBRE LA PROTECCIÓN DE DATOS

¹⁷ Personas nacidas desde mediados del año 1990

Hoy en día, el marco regulatorio de la protección de datos está dado por la Ley N°19.628 sobre protección de la vida privada, que establece los derechos fundamentales que tienen las personas respecto al tratamiento y uso de sus datos personales (BCN, 2020). No obstante, debido a la explosión en los avances tecnológicos del último tiempo, el gobierno ha impulsado nuevas iniciativas que permitan ajustar dicha normativa a las necesidades actuales y alcanzar estándares internacionales. Estas modificaciones, se encuentran en su etapa final de aprobación y se resumen en lo siguiente:

1. Se establecen nuevas normas relativas a las condiciones bajo las cuales pueden ser tratados los datos personales.
2. Nuevos derechos de los titulares para velar por el uso y tratamiento de sus datos personales. Además, se va a velar por regular aquellas fuentes que sean lícitas para el tratamiento de datos.
3. Creación de autoridad con autonomía capaz de velar por el cumplimiento de la ley, junto con un registro nacional de cumplimiento e infracciones.

El fortalecimiento de esta ley implica que las empresas que utilizan datos externos como insumo principal deben incrementar sus estándares de calidad y velar por el correcto uso de estos recursos; lo que afectaría directamente a las organizaciones que participan en el rubro de los Call Center y Centros de Cobranza.

Otro aspecto interesante para considerar es que hoy en día las empresas de cobranza compran bases de datos el mercado para lograr mejoras productivas (Gerencia de Operaciones y Tecnología, 2020), obteniendo contactos actualizados, comportamientos de pago, niveles de deuda, entre otros aspectos. Es por esto, que este tipo de regulaciones puede afectar directamente la operación de los negocios actuales y la introducción de nuevos actores en el mercado.

2. SOBRE LOS HORARIOS DE LLAMADAS Y LOS DERECHOS DE LOS DEUDORES

La Ley del Consumidor establece los derechos de las personas respecto a las acciones de cobranza que pueden efectuar las organizaciones, entre ellas, que las empresas respeten la tranquilidad del hogar, la privacidad y estabilidad laboral de los deudores. Por lo que para hacerse cargo de este tipo de servicios es necesario respetar la siguiente normativa (BCN, 2020):

1. Las empresas al realizar acciones de cobranza extrajudicial no pueden hostigar, ni informar a otras personas sobre la deuda de un titular, como

a los familiares o el jefe. Es decir, está prohibida cualquier conducta que afecte su privacidad o situación laboral.

2. Los llamados de cobranza sólo se pueden realizar de lunes a sábado entre las 8:00 y las 20:00 horas.
3. Las empresas que realizan cobranza extrajudicial no pueden enviar a los consumidores documentos que aparenten ser escritos judiciales con el propósito de amedrentarlos.
4. Los consumidores tienen derecho a pagar su deuda directamente a la empresa a la que le debe.
5. Aunque una empresa encargue a un externo las acciones de cobranza o reprogramación de deudas, sigue siendo responsable por los incumplimientos.

Durante el 2017, el SERNAC acogió cerca de un 60% de los reclamos asociados al incumplimiento de esta normativa (SERNAC, 2017), por lo que la regulación plantea un desafío para quienes prestan este tipo de servicios. La limitación de la actividad productiva para la cobranza de cuentas obliga a que las compañías busquen una forma de recuperación que se ajuste a la ley, que al mismo tiempo sea efectiva y satisfaga las necesidades de los clientes. Por lo que, quienes tienen una participación en este rubro, requieren un factor de especialización importante y conocimiento del marco legal vigente.

3. SOBRE LOS CONSUMIDORES

Actualmente, en el ámbito empresarial la relación entre proveedores y consumidores está regulada por los contratos establecidos en mutuo acuerdo. No obstante, debido a los abusos que pueden existir por la diferencia de tamaño entre ambos, durante el año 2010 se aprobó el "estatuto Pyme" de la Ley N°19.496, que establece que las pequeñas y medianas empresas tienen los mismos derechos que cualquier consumidor.

Es por esto, que quienes prestan servicios a las Pymes¹⁸ deben regirse por la ley de protección de los derechos del consumidor, en la que se destacan las siguientes regulaciones (BCN, 2020):

1. Respetar y cumplir con las condiciones estipuladas en los contratos.
2. No puede existir discriminación arbitraria por parte de empresas proveedoras de bienes o servicios.

¹⁸ Pequeñas y medianas empresas

3. Los consumidores tienen derecho a contar con información veraz y oportuna sobre los bienes y servicios ofrecidos.
4. La publicidad engañosa es regulada y no debe existir trampa ni engaños en los contratos estipulados entre las partes.

La normativa vigente no representa una consideración especial para empresas de cobranza, por lo que, pese a que es necesario cumplir con ciertas regulaciones y condiciones contractuales, no se ve una dificultad adicional en este segmento en particular.

4. SOBRE LAS REGULACIONES LABORALES

Durante el año 2019 se promulgó la Ley N°21.142, que incorpora en el código del trabajo el contrato de los Teleoperadores. En este, se establecen las condiciones laborales y contractuales específicas que deben cumplir todas las Teleoperadoras. Los principales aspectos se resumen en lo siguiente (BCN, 2020):

1. El contrato de trabajo debe establecer claramente todas las remuneraciones que recibirá sus colaboradores, tanto referente a la renta fija como a la variable.
2. Los colaboradores tendrán un tiempo de descanso de diez segundos entre cada atención y un descanso mínimo de 10 minutos 3 veces al día.
3. Para prestar servicio en horario continuo se deben establecer los turnos de los colaboradores con al menos una semana de anticipación.
4. Los colaboradores que lleven al menos 6 meses en una empresa tienen el derecho a realizarse exámenes preventivos de enfermedades ligadas sus labores.

Las iniciativas tomadas en este apartado especial del código del trabajo clarifican que los teleoperadores requieren una política laboral especializada, no tan solo por el desafío productivo que implica cumplir con las solicitudes de los clientes sin pasar por alto la normativa, sino que también por lograr mantener buenas condiciones para que los colaboradores desempeñen sus actividades. Lo que aumentaría el grado de especialización que requieren los actores de este rubro.

9.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

En la actualidad, el marco económico de la empresa -y del país- se ha visto afectado por 2 hitos: El estallido social del 18 de octubre de 2019 y la crisis sanitaria provocada por el COVID 19. En lo sucesivo, se describen las consecuencias económicas de dichos acontecimientos y se analizan las implicancias que pueden tener en el futuro de la organización.

1. ESTALLIDO SOCIAL 18-O

Entre el 18 de octubre y el 31 de diciembre de 2019 se desató una de las crisis sociales más importantes de la historia moderna de Chile. Las protestas e incidentes del movimiento llevaron a que muchas de las industrias chilenas quedaran completamente paralizadas, afectando los indicadores económicos del país. A continuación, se detallan los hitos más relevantes:

1. Durante los 2 primeros meses de manifestaciones, el cierre del comercio y los destrozos del mobiliario público y privado impactaron fuertemente al IPSA¹⁹; tanto así, que este sufrió una pérdida cercana a US\$39.221 millones en capitalización bursátil, equivalente a un retroceso de un 25,9% de su valor previo a las protestas. Puntualmente, los resultados de noviembre del 2019 posicionaron a la bolsa chilena como la de peor desempeño a nivel mundial, ya que la caída de las acciones de empresas del retail y la banca acumularon una baja en dólares de un 12,18% (Villena, 2019).
2. El cierre del comercio y las limitantes de funcionamiento de la industria generaron la pérdida de aproximadamente 140.000 empleos, por lo que en el mes de diciembre el país alcanzó una tasa de desocupación laboral de un 7% con una proyección de desempleo de 2 cifras para el 2020 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2020).
3. La crisis social y el comportamiento de los indicadores económicos afectaron las expectativas de inversiones nacionales e internacionales, provocando en el país una histórica devaluación de la moneda. En noviembre de 2019, el dólar cerró en un máximo de \$828, obligando al Banco Central de Chile a emplear un plan de intervención de US\$20.000 millones para frenar la caída del peso nacional (Martínez, 2019).
4. El entorpecimiento de las cadenas logísticas y productivas, sumado al bajo desempeño de empresas pertenecientes a distintos rubros de servicios, provocaron que el IMACEC²⁰ sufriera 2 caídas consecutivas

¹⁹ Índice de Precios Selectivo de Acciones, catalogado como el principal indicador bursátil del país

²⁰ Índice Mensual de Actividad económica, resume la actividad de los distintos sectores económicos en un determinado mes

durante las manifestaciones, acumulando una baja de un 3,4% durante el mes de octubre y un 3,3% en el mes de noviembre. Estos acontecimientos fueron un anticipo de la cifra del PIB del año 2019, que con un 1,1% alcanzó su valor más bajo en los últimos 10 años (Banco Central de Chile, 2020).

Desde todos los sectores se recalca que los efectos económicos de esta crisis han sido muy importantes; las protestas afectan el rendimiento general de las empresas y de la economía ya que, al dificultar el funcionamiento normal de la industria, disminuye el desempeño de los rubros económicos, aumenta el desempleo y se genera incertidumbre. En particular, el funcionamiento parcializado de las organizaciones durante 3 meses y su implicancia en las tasas de desocupación laboral han sido los principales indicadores que han afectado el panorama nacional, disminuyendo la inversión y los presupuestos disponibles para las empresas.

Por su parte, el gobierno ha intentado dar solución a las principales peticiones de los manifestantes a través de una serie de planes, pero no ha logrado detener las manifestaciones. Por lo que, hasta antes de la crisis sanitaria mundial, el foco de los inversionistas mantuvo completamente enfocado en la situación interna del país y seguirá la tensión en dicho escenario mientras no se obtengan los resultados del proceso constituyente calendarizado para octubre del 2020.

Los hechos indican que, pese a que actualmente las protestas han pasado a segundo plano, aún no es posible determinar que esta es una crisis resuelta.

2. EFECTOS DEL COVID-19

La llegada del COVID-19²¹ ha desatado muchos acontecimientos que han cambiado el panorama económico nacional e internacional. Los impedimentos de funcionamiento para un amplio sector económico, el cierre de fronteras, la restricción de la movilidad de las personas y otros aspectos, han impactado fuertemente la economía, llevando a que el Banco Mundial cifrara a esta crisis como la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, con una proyección de contracción económica mundial de un 5,2% (The World Bank, 2020). En lo sucesivo se resumen los eventos económicos más relevantes derivados de este problema sanitario:

1. El cambio en los patrones de consumo y en las relaciones de las personas provocaron que el IMACEC de abril presentara una reducción de un

²¹ Enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2

14,1% respecto al año anterior, lo que representa la contracción más alta desde que existen registros (Banco Central de Chile, 2020).

2. Los efectos del bajo desempeño de las organizaciones se han traducido en tasas de desempleo históricas. De acuerdo con la última edición del Estudio Longitudinal Empleo-Covid19 elaborado por la Universidad Católica (2020), la tasa de desempleo de mayo del 2020 es de 11,2%, lo que corresponde a aproximadamente a 890.000 personas sin trabajo.
3. Las contundentes consecuencias inmediatas de la propagación del virus, su prolongación por más del tiempo esperado y la incertidumbre de sus efectos en el largo plazo, repercutieron en las expectativas del PIB del 2020. De acuerdo con el último Informe de Política Monetaria realizado por el Banco Central de Chile, durante este año el PIB tendrá una contracción entre un 5,5% y un 7,5%, su peor desempeño en los últimos 35 años.
4. Ante el escenario de recuperación que se está viendo en Europa, actualmente la OECD proyecta que la economía mundial puede caer un 6%, con una tasa de desempleo del grupo de 9,25%. No obstante, si ocurre un segundo brote de contagios en dicho continente, se plantea que la actividad económica mundial se desplomaría en aproximadamente un 7,6%, cuyo remonte sería solo de un 2,8% durante 2021.

Los antecedentes que se han expuesto reflejan en gran parte el panorama negativo que se vive en Chile y en el mundo. El COVID-19 ha traído muchas externalidades negativas que tienen efectos directos en la situación económica actual, por lo que claramente el escenario no es favorable. Existe un contexto de incertidumbre que no tiene precedentes en los tiempos modernos y las estimaciones de crecimiento son muy conservadoras, proyectando que América Latina y El Caribe serán los sectores más afectados económicamente (The World Bank, 2020).

En el caso de Chile, este acontecimiento llegó a empeorar la situación interna que se vive desde la crisis social. Si se consideran ambos eventos, el país ha vivido más de 8 meses de incertidumbre y bajo desempeño económico, lo que claramente cambia el presupuesto de los consumidores y de las organizaciones, generando condiciones adversas para los actores presentes en mercado y para todo tipo de inversiones en el corto y mediano plazo.

Debido a lo anterior, muchas empresas nacionales han tomado acción innovando en sus procesos productivos e iterando en su propuesta de valor, con la finalidad de aprovechar al máximo sus recursos con el menor gasto

posible y mantenerse como actores competitivos dentro del mercado. Algo que contrasta con la realidad de otros negocios que han visto un incremento en la demanda de sus servicios²², demostrando que existen mercados y nichos que son una excepción al mal desempeño económico del país.

9.1.3 FACTORES SOCIALES

Los factores sociales, al considerar aspectos demográficos, tendencias en el estilo de vida, imagen de marca y otros elementos; permiten entregar directrices de apoyo para la elaboración de los objetivos estratégicos. En este caso específico, los componentes que se relacionan a la realidad de la empresa y pueden ser considerados son 3: el proceso de transformación digital en las organizaciones, la mayor disposición social por adquirir compromisos de pago y la importancia de la imagen que generan las empresas en los consumidores. A continuación, se describe y analiza cada uno de ellos.

1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital se entiende como un proceso de transición cultural y estratégico, en que las organizaciones orientan sus esfuerzos para mejorar la experiencia de sus clientes utilizando tecnologías digitales. Este concepto se ha hecho cada vez más importante, ya que los avances de la época indican que dicho cambio será inminente y obligatorio.

En particular, las prácticas nacionales han hecho que el país viva un proceso lento, pero con expectativas crecimiento. Según el último informe del Índice de transformación Digital, Chile se ubica en un nivel de avance intermedio en su proceso de digitalización, reflejando un aumento de 6 puntos porcentuales respecto al IDT²³ del año 2018 (CORFO, 2020).

Lo anterior, muestra el interés de parte de las diferentes organizaciones por implementar una estrategia ligada a la transformación digital; ejemplificado en el ámbito público a través de la división *Gob Digital*, que busca asesorar al Estado de Chile en el uso estratégico de tecnologías; y en el ámbito privado, mediante las empresas del retail que siguen mudando la experiencia de sus clientes desde un entorno 100% presencial a uno cada vez más digitalizado.

En el rubro de cobranza de cuentas, la digitalización pasa a ser un factor fundamental. Hoy en día, todos los servicios de Netpag cuentan con alguna tecnología asociada, por lo que se enfrentan al desafío diario de modernizar lo

²² Rappi y UberEats han reconocido aumento en su demanda (Sánchez, 2020)

²³ Índice de Transformación Digital, mide el nivel de madurez y evolución en la incorporación de herramientas y prácticas digitales en las organizaciones

que se va quedando atrás e implementar nuevas herramientas que les permitan diferenciarse de la competencia y dar mucho más valor a sus clientes. Además, es necesario considerar que en el sector se ha fortalecido la relación entre el uso de la tecnología y el desarrollo del proceso de cobro, siendo este un aspecto fundamental para los actores relevantes del rubro²⁴. Tendencia que, en base a lo que se ha expuesto de la realidad chilena, puede verse incrementada en las propuestas del futuro cercano.

2. DISPOSICIÓN A ADQUIRIR COMPROMISOS DE PAGO

Ya sea por necesidad, cambio cultural u otro motivo, el endeudamiento del país está cambiando. Cuando se analiza la evolución de la deuda adquirida por la sociedad chilena, es posible identificar un severo incremento en las obligaciones de pago y en la carga financiera de las personas.

Los resultados del Informe de Endeudamiento, realizado por la CMF²⁵ durante el año 2019, muestran que todos los indicadores utilizados para medir el nivel de deuda en Chile han tenido un aumento sistemático desde junio del 2015. Puntualmente, se revela que durante el 2019 las personas debían dedicar casi un cuarto de su sueldo al pago de obligaciones financieras, lo que afecta directamente su capacidad de pago.

Asimismo, al revisar el comportamiento de las empresas se ve una tendencia similar. Durante el año 2017, un 84,2% de las empresas utilizó una alternativa externa de financiamiento para costear sus operaciones, siendo las principales fuentes de subvención bancos, proveedores e instituciones financieras (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019).

Según los análisis de Lorena Pérez, Doctora en Ciencias Humanas Aplicadas (2020), el aumento del endeudamiento se debe fundamentalmente a una normalización progresiva de la deuda como una extensión del presupuesto disponible, fundamentada en que este tipo de financiamiento permite un mayor acceso a bienes o servicios que, de otra forma, son totalmente inasequibles.

Los datos y análisis indican que probablemente se mantendrá el incremento en los niveles de deuda, siendo esperable una situación mucho más marcada debido al panorama económico actual²⁶. Por lo que el sector de la cobranza no debiese sufrir una disminución de su demanda de gestión, sino todo lo contrario.

²⁴ Más detalles en inciso 8, Benchmarking

²⁵ Comisión para el Mercado Financiero

²⁶ más detalles en inciso 9.1.2, Factores económicos

Al mismo tiempo, la situación puede representar un desafío que requiera implementar nuevas tecnologías o políticas de cobro para administrar los recursos de una forma mucho más eficiente. O, por otra parte, puede convertirse en un riesgo si el sector comienza a verse más atractivo por un aumento en la demanda, ya que se incrementan las intenciones de ingreso de nuevos actores.

3. IMAGEN DE MARCA

La prestación de un servicio o el proceso de venta de un producto no refleja completamente la experiencia de un cliente. Hoy en día, el *customer journey*²⁷ se ha transformado en una de las políticas centrales para maximizar la entrega de valor hacia los usuarios.

En este sentido, el proceso de cobranza y las redes de atención de consumidores pasan a ser una componente fundamental de la cadena de valor de las empresas, por lo que existe una preocupación de quienes contratan estos servicios respecto al trato y políticas que tienen con sus clientes, y crea un desafío de desarrollo e integración en post de implementar prácticas alineadas a lo que esperan las organizaciones.

Lo anterior, ha llevado a que las empresas de cobranza chilenas amplíen la oferta de medios de contacto con los clientes y ofrezcan nuevas soluciones²⁸, pero la mayoría de estas iniciativas fueron tendencia de las organizaciones más reconocidas del rubro durante el año 2016, indicando que existe un atraso en las propuestas del país. Hoy, en 2020, se plantea el reto de generar una relación más cercana con los departamentos de CRM²⁹ para ofrecer un servicio mucho más integrado y satisfactorio, utilizando la tecnología como un facilitador de las relaciones con los clientes (Fonolo, 2020).

Más aún, para el 2025 se espera que los actores relevantes de los servicios de cobro y atención al cliente migren hacia lo que se denomina "Experience hub"; una entidad preocupada de crear, mejorar e impulsar la experiencia de los clientes y manejar las interacciones que una empresa tiene con estos, utilizando información significativa para entregar una experiencia de primer nivel. Además, esta modalidad se propone entregar nuevos conocimientos a las compañías para que tomen mejores decisiones y sean capaces de generar innovaciones en torno a sus negocios (Contact Centre 2025. Trends, Opportunities and Strategies, 2016).

²⁷ Viaje del cliente, entendido un modelo que permite monitorizar el comportamiento, necesidades y problemas del público objetivo durante el proceso de entrega de valor

²⁸ Más detalles en inciso 8, Benchmarking

²⁹ Customer Relationship Management

La transformación a este concepto significa cambiar la perspectiva de ser una organización encargada de la última etapa de la cadena de atención, a otra que lidera todos los procesos que tengan que ver con la comunicación hacia los clientes; por lo que es primordial una evolución en los modelos de negocios y un cambio en los indicadores utilizados para medir su desempeño. En el futuro, se espera que este tipo de servicios sean juzgados por los niveles de satisfacción de los clientes, el valor de la información proporcionada y las nuevas posibilidades que se habilitan, lo que representa un cambio en el valor que se ofrece al pasar a ser un *outsourcing* necesario a un generador de nuevas oportunidades.

9.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Los centros de cobranza fueron creados bajo la idea de los denominados *Call Centers*, que mediante un modelo de contacto telefónico lograron cambiar la necesidad de una presencia física para realizar ciertas actividades. Hoy en día, la popularidad de los *smartphones* ha potenciado la aparición de nuevos canales de comunicación, que afectan directamente a la antigua modalidad de llamados que fue utilizada por estas organizaciones durante muchos años.

La masificación de los smartphones ha penetrado fuertemente en Chile y ha provocado que el país sea una de las economías con mayor desarrollo en el rubro de toda América latina. Según informa el INE³⁰, la cantidad de teléfonos inteligentes activos en el país superó los 27 millones de dispositivos a fines del año 2017 (V.Petersen, 2018), lo que evidencia la inevitable necesidad de cambio en el canal utilizado para llegar a los deudores de las empresas de cobranzas o a los clientes de los *contact centers*.

De acuerdo con un estudio realizado por la revista *Customer Contact Week* (2019), un 46,25% de las organizaciones plantea que es necesario desarrollar nuevos canales de comunicación para contactar a los clientes. En particular, el estudio indica que los métodos más relevantes deberían ser agentes robotizados interactivos (60,21%), chats en línea automáticos (49,47%), mayor participación del canal e-mail (47,81%) y mayor participación en las redes sociales (37,65%). Ante esta necesidad, hoy en día existen múltiples organizaciones que ofrecen servicios de atención a clientes mediante diferentes canales de comunicación, lo que se considera un elemento positivo para las necesidades actuales.

Por otra parte, el desarrollo actual de las técnicas de minería y análisis de datos están abriendo múltiples oportunidades para dar un valor adicional a la

³⁰ Instituto Nacional de Estadísticas

información que, siendo bien utilizada, puede marcar una diferencia importante en la calidad de los servicios ofrecidos. En particular, se identifica que las técnicas avanzadas de análisis de texto y de voz³¹ ya han adquirido la capacidad suficiente para detectar contexto, sentimientos y emociones en las interacciones entre las personas, registrando datos clave para intervenir en las gestiones y apoyar el desarrollo de la *omnicanalidad* en los procesos de cobranzas (Cottam, 2016).

Otro aspecto favorable que se identifica para el progreso tecnológico en el país corresponde a la estimación de la inversión en servicios de TI³² realizada por la compañía IDC, quienes indican que durante el año 2020 la inversión anual alcanzará aproximadamente US\$8 billones, cuyos componentes principales corresponden al desarrollo de Big Data/Analítica, aplicaciones basadas en la nube de datos y apoyo a iniciativas sociales. Además, se agrega que durante este periodo el crecimiento de tecnologías o modelos de servicios TI se verá favorecido por la incorporación de la tecnología 5G, ya que esta elevará drásticamente el estándar de conectividad que mantiene actualmente el país y va a permitir nuevas iniciativas más ambiciosas a un costo mucho más bajo (Revista Gerencia, 2020).

Finalmente, el crecimiento tecnológico esperado para el país en los próximos años se ve en un escenario positivo desde el punto de vista gubernamental, ya que a finales del año 2019 se dio inicio al funcionamiento del Ministerio de Ciencia y Tecnología, cuyo principal objetivo es hacer de la ciencia, tecnología e innovación, materias relevantes para el desarrollo de sectores públicos y privados del país. Esto representa una mejora sustantiva en la importancia que otorga el Estado a este tipo de actividades, ya que se espera la implementación de una serie de iniciativas que permitirán un mayor desarrollo para el sector, dentro de las cuales se identifica digitalización completa de los servicios estatales, que permitirán un acercamiento importante de la población a las TI (Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, 2020).

9.1.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS PEST

A partir de lo que se ha expuesto anteriormente, en la Tabla 10 se resume la ponderación asignada a cada uno de los factores estudiados para la construcción de la matriz EFE. Esta tabla distribuye equitativamente los pesos de los factores para lograr una comparación equitativa entre ellos y un peso límite para la suma de los elementos analizados.

³¹ Text Mining y Speech Analytics

³² Tecnologías de la información

Tabla 10: Peso asignado a factores del Análisis PEST

Ítem de análisis	Peso
Político	25%
Económico	25%
Social	25%
Tecnológico	25%

Elaboración propia

En lo sucesivo se muestra la conclusión y comparación de los principales hallazgos que pueden representar un aspecto determinante para la estrategia que debe seguir Netpag en el próximo tiempo, la asignación de los valores y ponderación de cada uno de los elementos fue discutida en conjunto con la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente y la Gerencia de Operaciones y Tecnología, utilizando la propuesta metodológica detallada en el inciso 6.2.

1. **Factores Políticos:** Las regulaciones actuales y los planes políticos del futuro no indican que existan oportunidades claras para apalancar nuevas acciones y obtener mejores resultados. El único punto que puede representar una posibilidad de mejora para las condiciones del mercado es la implementación de nuevas políticas que incrementen la seguridad de los datos entregados, lo que se puede transformar en un perfeccionamiento positivo para la oferta de la organización.

Con esta base, en la Tabla 11, se asigna un valor intermedio y ponderación alta a la ley de protección de datos, mientras que los otros elementos tienen una influencia mínima debido a que no destacan en los análisis.

Tabla 11: Matriz EFE de resultados del análisis de factores Políticos

	Factor identificado	Valor	Peso	Puntuación
Aspectos Políticos	Nueva ley de protección de datos	2	15%	0,3
	Mayores derechos para los deudores	1	5%	0,05

Regulaciones laborales exclusivas para las empresas de <i>call center</i>	1	5%	0,05
Puntaje total ponderado	Peso 25% - Puntuación 0,4		

Elaboración propia en base a lo discutido con la gerencia interna de Netpag

En conjunto, el factor político no representa una oportunidad sustantiva para la empresa.

2. **Factores Económicos:** A pesar de que muchas organizaciones han tenido bajos resultados durante el último tiempo, se ha visto que para el rubro de la cobranza de cuentas existe una dualidad muy importante: las empresas tienen menos recursos para contratar servicios externos, pero el riesgo de que sus clientes se endeuden ha aumentado. El escenario económico ha impedido que las operaciones de Netpag funcionen a plenitud, pero según lo que ha indicado la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, se ha visto que algunos clientes han cambiado sus requerimientos de cobro, y en otros casos, han aumentado la cantidad de deuda, abriendo una nueva oportunidad para la empresa.

No obstante, como elemento negativo se debe tener en consideración que la situación actual ha afectado y seguirá afectando fuertemente la economía global, Funds Society (2020) proyecta que el aumento del gasto fiscal hecho por el Estado puede favorecer una mayor volatilidad de la economía en general, lo que espera su regularización recién durante 2021 y 2022, cuando la economía vuelva a registrar un crecimiento normal.

Ante estos antecedentes se determina que el incremento en el riesgo de endeudamiento es la componente más relevante para el futuro de la empresa, por lo que en la Tabla 12 se le asigna un valor y ponderación alta. En contraste, el escenario económico externo e interno contrarrestan las posibilidades de este factor con un valor de influencia y ponderación bajos, fundamentado en que los clientes actuales de Netpag no han dado indicios de que deseen prescindir del servicio para reducir sus costos (ver Tabla 12).

Tabla 12: Matriz EFE de resultados del análisis de factores Económicos

	Factor identificado	Valor	Peso	Puntuación
Aspectos Económicos	Tensión en el escenario económico interno	1	5%	0,05
	Escenario económico externo desfavorable	1	5%	0,05
	Incremento del riesgo de endeudamiento	3	15%	0,45
Puntaje total ponderado		Peso 25% - Puntuación 0,55		

Elaboración propia en base a lo discutido con la gerencia interna de Netpag

En conclusión, la ambigüedad y riesgo que existe en el ambiente económico no permiten catalogar a esta oportunidad como un elemento seguro en que la empresa debería centrarse para sus iniciativas futuras, no obstante, se identifican condiciones positivas.

3. **Factores Sociales:** Los análisis realizados en torno a los factores sociales indican que la digitalización y la disposición a adquirir compromisos de pago representan un panorama positivo para las organizaciones de cobranza. Esto ya que, en el primer caso, para un negocio construido a partir del uso de la tecnología es importante una evolución cultural que favorezca la adopción de modalidades digitales para las actividades diarias; mientras que, en el segundo caso, el incremento de deuda evidencia un riesgo evidente que aumenta el incentivo de las organizaciones por contratar servicios de este tipo.

Sumado a lo anterior, la relevancia de la imagen proyectada está cambiando en parte las necesidades y requisitos que se pueden presentar para las empresas de cobranza, por lo que es necesario considerar estos lineamientos para abrir paso a los nuevos desafíos del futuro.

Según lo expuesto, se considera que los elementos más relevantes de este análisis son el aumento en la disposición a adquirir deudas y las nuevas perspectivas de las organizaciones para los servicios recibidos, por lo que se les asigna un valor y ponderación alta en la Tabla 13. Por otra parte, el proceso de digitalización se considera un factor de influencia intermedio y de peso bajo, debido a que su crecimiento ha sido sostenido durante los últimos años y ya es conocido por la empresa (ver Tabla 13).

Tabla 13: Matriz EFE de resultados del análisis de factores Sociales

	Factor identificado	Valor	Peso	Puntuación
Aspectos Sociales	Proceso cultural de digitalización	2	5%	0,1
	Mayor disposición a adquirir compromisos de pago	3	10%	0,3
	Nuevas perspectivas respecto al tipo de servicio esperado	3	10%	0,3
Puntaje total ponderado		Peso 25% - Puntuación 0,7		

Elaboración propia en base a lo discutido con la gerencia interna de Netpag

En conjunto, todos estos elementos representan una dirección importante que debería ser considerada durante la elaboración estratégica y posicionan al factor social como un aspecto relevante de esta evaluación.

4. **Factores Tecnológicos:** Todas las componentes estudiadas indican que el panorama digital debería verse potenciado en las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales durante los próximos años. En la actualidad, ya se ha visto una transformación importante respecto a la implementación de tecnologías para el apoyo labores que hasta hace un tiempo eran 100% manuales, cuyo crecimiento está al alza y espera seguir generando cambios en la sociedad.

Además, el aumento en la interacción diaria que tienen las personas con la tecnología ha abierto una serie de oportunidades que los negocios de diferentes rubros están aprovechando mediante el uso de inteligencia aplicada a los datos. Esto último, ha permitido perfeccionar la experiencia de los clientes y poco a poco se ha convertido en una necesidad que requiere planes estratégicos orientados a su desarrollo.

A partir de los análisis, en la Tabla 14 se decide asignar un valor y ponderación alta a la masificación de nuevas tecnologías, la innovación en las técnicas de análisis de datos y la búsqueda de otros canales de comunicación con los clientes, ya que estos elementos afectan directamente las metodologías de cobranza actuales y futuras en las que

Netpag debe concentrar sus esfuerzos. En contraste, los movimientos gubernamentales y privados no representan una influencia directa para el futuro de la empresa, por lo que obtienen una valoración intermedia y peso bajo (ver Tabla 14).

Tabla 14: Matriz EFE de resultados del análisis de factores Tecnológicos

	Factor identificado	Valor	Peso	Puntuación
Aspectos Tecnológicos	Masificación de nuevas tecnologías	3	5%	0,15
	Tendencia a diferenciar los canales de comunicación con los clientes	3	8%	0,24
	Nuevas técnicas de análisis de datos enfocadas a mejorar la experiencia de los clientes	3	8%	0,24
	Mayor inversión privada en TI	2	2%	0,04
	Iniciativas gubernamentales enfocadas a incrementar TI	2	2%	0,04
Puntaje total ponderado		Peso 25% - Puntuación 0,71		

Elaboración propia en base a lo discutido con la gerencia interna de Netpag

Debido a la relevancia que tiene la tecnología en la cobranza de cuentas, este aspecto se considera de alta importancia y se visualizan iniciativas importantes para posibles mejoras.

A partir de los análisis realizados, la Tabla 15 resume el resultado de cada elemento estudiado en la herramienta PEST mediante una suma de las puntuaciones obtenidas. El valor total permite concluir que Netpag posee un nivel medio alto de posibilidades externas³³, apalancado principalmente en posibilidades económicas, sociales y tecnológicas.

³³ Valor 2,36 interpretado a partir de la escala detallada en el inciso 6, Metodología

Tabla 15: Resultados del Análisis PEST

Factor	Total ponderado
Político	0,4
Económico	0,55
Social	0,7
Tecnológico	0,71
Total	2,36

Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en análisis PEST

9.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Utilizando la información y análisis levantados para la herramienta de Análisis PEST y Benchmark, se proceden a evaluar las 5 fuerzas que rigen la competencia industrial para la elaboración de una nueva estrategia.

9.2.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Actualmente se identifican dos factores que pueden influenciar el ingreso de nuevos competidores al mercado nacional: la crisis económica y el incremento del endeudamiento de las personas. Por una parte, la economía mundial está ante una crisis sin precedentes que ha afectado el flujo de ingresos de las organizaciones, mientras que, la aparición del endeudamiento como una alternativa de financiamiento para las personas es un hecho cada vez más habitual. Ambos acontecimientos tienen en común que aumentan de manera importante el riesgo de pago de las obligaciones y generan un potencial de inversión para el mercado de la cobranza de cuentas.

No obstante, Michael Porter (1981) plantea que la amenaza de nuevos entrantes es un riesgo que se debilita en función de las barreras de entrada existentes en el mercado. En el caso de las organizaciones de cobranza, se identifican dos grandes barreras: requerimientos de capital y economías de escala.

Para este tipo de servicios, el requerimiento de capital representa la barrera de entrada más importante. Esto ocurre, ya que, para formar una nueva organización apalancada en un centro de llamados es necesario cumplir con una serie de regulaciones legales propias de los *call center*, que requieren de una infraestructura, preparación y nivel de especialización avanzado en el negocio. Una situación similar ocurre ante organizaciones que deseen

incorporarse al mercado utilizando las nuevas modalidades de mensajería remota, ya que, a pesar de que se puede prescindir de capacidad humana para realizar las actividades, es necesario contar con una infraestructura tecnológica robusta y entendimiento avanzado de los procesos involucrados en los modelos de cobranza.

En cuanto a las economías de escala, se determina que la gran cantidad de actores identificados en el rubro han generado una competencia por la eficiencia para la realización de las labores, que ha repercutido fuertemente en la fijación de precios de las soluciones. A pesar de que se puede ofrecer cierta especialización en los servicios para cobrar un valor más elevado, actualmente para participar en el mercado es necesario tener una estructura de costos que permita competir con otras organizaciones y generar una demanda de clientes que entregue retornos ante los esfuerzos por ofrecer tarifas más competitivas.

9.2.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad de los competidores determina las acciones de respuesta a las iniciativas tomadas en la industria, por lo que una mayor intensidad en este aspecto repercute en que las organizaciones tengan que realizar esfuerzos superiores para lograr destacar ante los clientes.

En la literatura, Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) identifican que un factor determinante para el aumento de la rivalidad entre los competidores de una industria es la cantidad de participantes activos, siendo este un elemento que se encuentra presente en el rubro de la cobranza de cuentas. Según lo que se ha expuesto, la internalización de estas actividades es una necesidad empresarial que tiene altos costos y requiere cierto nivel de especialización para ser implementada, por lo que, a lo largo de los años, ha sido un servicio que ha llamado el interés de los inversores y ha tenido un crecimiento sostenido en el mercado. Para este trabajo de título, se analizaron 11 actores nacionales presentes en la Región Metropolitana con la capacidad de ofrecer soluciones a lo largo de todo el territorio nacional, pero si este análisis se eleva a nivel de mercado, las últimas cifras entregadas por el Servicio de Impuestos Internos indican que en el año 2015 existían 188 empresas en el sector, lo que representa una gran cantidad de participantes para un grupo dedicado principalmente a prestar servicios a las empresas medianas y grandes del país.

Otro aspecto determinante para la intensidad de la competencia es el nivel de diferenciación existente en el mercado, ya que, según indican Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), ante una escasa diferenciación los clientes dejan de percibir interés por el servicio y realizan su elección en base al precio, aumentando la

rivalidad de la industria. En este caso particular, el análisis de la competencia indica que el mercado nacional de cobranza de cuentas no posee variaciones importantes en torno a la oferta, más bien presenta sutilezas específicas que se encuentran asociadas a las capacidades de cada organización y a su tamaño, lo que en la práctica se puede traducir en un costo relativamente bajo por cambiar de proveedor o en una fortaleza para el poder de negociación de los clientes. Un claro ejemplo de esta situación se identifica en la entrevista realizada al jefe de proyectos del área de riesgo de la empresa Movistar, quien indica que generalmente las organizaciones con un alto volumen de deuda dividen su cartera entre diferentes prestadores de servicios para exigir su rendimiento, luego, estos son medidos comparando sus resultados finales para determinar la continuidad de cada uno.

9.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

A modo general, debido a que este tipo de servicios se basa plenamente en la tecnología, solo es posible identificar como proveedores a los reguladores de las redes de telecomunicaciones y los encargados de servicios de hardware y software, lo que representa una alta disminución del riesgo del poder de negociación del mercado.

En el primer aspecto, a pesar de que desde los años 90 se posibilitó el ingreso de actores privados al sector de las telecomunicaciones, el rubro se ha posicionado como un servicio confiable para los interesados debido a que es altamente regulado por el Estado a través de la SUBTEL³⁴. Actualmente, según la tecnología utilizada y la infraestructura, existen diferentes alternativas proveedoras que no representan un riesgo para las empresas contratantes, más bien la elección representa mejoras en la calidad del servicio según las necesidades y requerimientos personales.

En segundo lugar, respecto a los servicios de hardware y software, es necesario mencionar que el nivel de dependencia con cada proveedor depende fuertemente de las necesidades y tecnología propia de las organizaciones, por lo que existen riesgos diferenciados entre las empresas.

Referente a los servicios de hardware no se visualizan elementos de riesgo debido a que es un mercado que compite principalmente por precio y no representa una inversión sistemática para las organizaciones. En general, la mayoría de las empresas del país solo requieren reemplazar sus artefactos tecnológicos cuando es necesaria una renovación después de una cierta cantidad de tiempo y estos poseen las mismas condiciones independiente del

³⁴ Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile

lugar de procedencia, por lo que, los múltiples distribuidores de tecnología física en Chile se ven obligadas a competir con tarifas interesantes para abarcar la demanda de los clientes.

En contraste, los servicios de software son los que actualmente representan la mayor relevancia y riesgo en este tipo de negocios, ya que, según la capacidad interna, las organizaciones deben invertir en proveedores de softwares externos que permitan la realización de sus actividades cotidianas.

En un primer grupo se identifican organizaciones internacionales de gran envergadura como Microsoft, que mantienen servicios basados en la nube o de desarrollo propio que son confiables y no representan un mayor riesgo para quienes lo requieren. Adicionalmente, en este grupo se ubican empresas que ofrecen soluciones de código abierto como Oracle, que, pese a requerir una mayor preparación para su desarrollo, permiten generar sistemas internos destacados que reducen la necesidad de proveedores externos.

En un segundo grupo se sitúan organizaciones nacionales que se dedican principalmente a realizar operaciones de contacto a clientes y procesamiento de datos para las organizaciones de cobranza. La existencia de este grupo se fundamenta en que algunas compañías de cobranza no mantienen un desarrollo interno para parte de sus actividades clave y requieren externalizar parte de sus procesos para ofrecer un servicio acorde a las necesidades de sus clientes. Respecto a este último punto, Michael Porter (1981) plantea que un proveedor se vuelve poderoso cuando sus bienes o actividades son fundamentales para el éxito de los compradores en los mercados. Por lo que, pese a que los proveedores prometan servicios confiables y de alta calidad, la externalización de estas labores representa un riesgo inminente que debería ser mitigado por los integrantes del rubro.

9.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Debido a los costos de internalización, la cobranza de cuentas es un servicio que bien realizado otorga muchos beneficios a los clientes y transforma a las empresas en un proveedor fundamental ante un gran volumen de obligaciones por cobrar. Este es el principal valor que disminuye el poder de negociación de los clientes, ya que, independiente de que existan variaciones en torno a la calidad del servicio, ciertas organizaciones necesitan externalizar su cartera de deudores para alcanzar sus flujos esperados. A pesar de que no ocurre en un 100% de los casos, durante las entrevistas para este trabajo de título se identifica que tres de los clientes actuales de Netpag además de mantener un sistema de cobranzas interno requieren de un proveedor especializado para resolver otros casos que escapan de sus capacidades, lo que se transforma en

una situación más compleja para las empresas que tienen sus cobros completamente externalizados.

Por el contrario, tal como se expuso en el *Benchmark* y en el Análisis de la Rivalidad entre Competidores, existe una leve diferenciación en el mercado que fortalece el poder de negociación de los clientes. Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) plantean que este hecho permite a los compradores negociar para obtener una mejor calidad, más cantidad o precios más bajos en los servicios, y se transforma en un factor de exigencia para las propuestas de las compañías del sector. En ese sentido, la alta gerencia de Netpag señala que hoy en día el nivel de exigencia de los clientes es mucho mayor debido a que reciben múltiples ofertas de otras empresas con soluciones similares a costos inferiores, generando una negociación difícil que requiere ajustar la propuesta de la organización para continuar con los servicios.

En virtud de lo anterior, pese a que existen diversos incentivos para cambiarse de proveedor por la escasa diferenciación del rubro, existe un costo alto al migrar de un prestador de servicios a otro. Esto representa una reducción en el poder de negociación de los clientes y está fundamentado en que este tipo de soluciones maneja información, relaciones e integraciones importantes que toman tiempo en establecerse. Generalmente, según indica la Gerencia de Operaciones y Tecnología de Netpag, solo para comenzar con el servicio es necesario un plazo de uno a dos meses desde la negociación hasta la primera puesta en marcha, que posteriormente debe estar sujeta a un periodo de prueba de aproximadamente tres meses para determinar el nivel de satisfacción con el proveedor. Por lo que los clientes suelen intentar mantener relaciones de largo plazo con las organizaciones de cobranza.

9.2.5 AMENAZA DE SUSTITUTOS

Las innovaciones tecnológicas han posibilitado la aparición de nuevas *startups* de cobranza que realizan sus actividades principalmente desde sistemas automáticos o autogestionados por los clientes, lo que ha debilitado en parte los procesos de cobro telefónico instaurados por las empresas tradicionales. Según lo investigado durante la construcción del análisis externo y el *Benchmark*, las tendencias tecnológicas y sociales han potenciado iniciativas que actualmente permiten realizar los mismos servicios con un mayor nivel de eficiencia, implicando un riesgo para los modelos actuales.

Respecto a este último punto, Michael Porter (1981) indica que la amenaza de sustitutos aumenta ante la aparición de nuevos productos que tengan un costo menor o una calidad superior, ya que, por lo general, los clientes esperan pagar un precio más bajo o recibir un mejor servicio. Es por esto, que el

surgimiento de nuevos sistemas más eficientes ha influido en las decisiones de contratación del mercado, movilizándolo a parte de las empresas tradicionales a incorporar nuevas soluciones de atención remota para ajustar sus costos y ofrecer tarifas más atractivas.

Dichas iniciativas han mitigado gran en gran parte el riesgo de sustitución del servicio y ha permitido que actualmente el rubro se encuentre en búsqueda de integrar nuevos procesos y canales de gestión. Según indica la Gerencia de Operaciones y tecnología, cada vez son menos las personas que atienden los teléfonos para la cobranza, por lo que prácticamente todas las organizaciones del sector están posicionando sus esfuerzos en generar capacidades de desarrollo lejos de los llamados telefónicos.

9.2.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE FUERZAS DE PORTER

Al igual que en Análisis PEST, en la Tabla 16 se resume la ponderación del peso asignado a cada uno de los factores estudiados para la construcción de la matriz EFE. Nuevamente la relevancia de los ítems ha sido distribuida equitativamente para lograr una comparativa entre las fuerzas y asignar un peso límite para la suma de los elementos analizados.

Tabla 16: Peso asignado a factores del Análisis de Fuerzas de Porter

Ítem de análisis	Peso
Amenaza de entrada de nuevos competidores	20%
Rivalidad entre competidores	20%
Poder de negociación de los proveedores	20%
Poder de negociación de los clientes	20%
Amenaza de sustitutos	20%

Elaboración propia

A continuación, a partir de discusiones con la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente y la Gerencia de Operaciones y Tecnología, se asignan valores y pesos a los principales hallazgos utilizando la propuesta metodológica detallada en el inciso 6.2:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** A pesar de que los factores económicos esperados indican elementos interesantes para invertir en este sector, el alto nivel de competencia en la oferta de soluciones y todos los costos asociados para garantizar la prestación de los servicios son muy altos, por lo que se genera un mercado poco atractivo que desincentiva el ingreso de nuevos competidores al rubro y mitiga esta amenaza. Por lo que el conjunto de elementos que contrarrestan esta fuerza supera a sus incentivos en valor y peso (ver Tabla 17).

Tabla 17: Matriz EFE de resultados del análisis de Amenaza de nuevos entrantes

	Factor identificado	Valor	Peso	Puntuación
Amenaza de nuevos competidores	Escenario actual atractivo para las empresas de cobranza	3	7%	0,21
	Se necesita especialización en la cobranza para integrarse al mercado	1	5%	0,05
	Se necesita una estructura tecnológica robusta	1	5%	0,05
	Existencia de economías de escala que dificultan alcanzar estructuras de ingresos sostenibles en el corto plazo	1	3%	0,03
Puntaje total ponderado		Peso 20% - Puntuación 0,34		

Elaboración propia en base a lo discutido con la gerencia interna de Netpag

2. **Rivalidad entre competidores:** Todos los atributos analizados indican que el sector de la cobranza de cuentas está fuertemente estandarizado. Tanto las entrevistas realizadas como la información recopilada desde los sitios web de las organizaciones no muestran una diferencia en las

propuestas de valor, siendo un factor común el tipo de soluciones y la modalidad en que estas se efectúan.

En la Tabla 18 se representan los antecedentes discutidos con valoraciones altas y se destaca como elemento más relevante la presencia de múltiples actores en el mercado, ya que es el que obtiene un peso mayor en el análisis. Esto permite concluir que, ante un rubro que posee múltiples competidores como el de la cobranza, una escasa diferenciación representa una rivalidad intensa por disputar las porciones de mercado.

Tabla 18: Matriz EFE de resultados del análisis de Rivalidad entre competidores

	Factor identificado	Valor	Peso	Puntuación
Rivalidad entre competidores	Múltiples actores en el mercado	3	10%	0,3
	Estandarización en la oferta de soluciones	3	5%	0,15
	Escasa diferenciación en las propuestas de valor	3	5%	0,15
Puntaje total ponderado		Peso 20% - Puntuación 0,6		

Elaboración propia en base a lo discutido con la gerencia interna de Netpag

- 3. Poder de negociación de los proveedores:** El servicio de cobranza de cuentas y atención remota de clientes tiene una componente tecnológica muy fuerte que disminuye gran parte del riesgo asociado a los proveedores. En este grupo el único elemento que se puede considerar riesgoso se relaciona a la necesidad de softwares específicos, sin embargo, no es transversal para los actores del rubro, ya que la necesidad va muy ligada a la capacidad interna que tenga cada uno de ellos.

La Tabla 19 resume los resultados de las puntuaciones asignadas, donde se destacan valores y pesos bajos para la necesidad de proveedores de hardware y servicios básicos. Mientras que, para los requisitos de software específicos, se identifica un valor medio debido a que es algo propio de cada organización y no se relaciona directamente al mercado de la cobranza.

Tabla 19: Matriz EFE de resultados del análisis de Poder de negociación de los proveedores

	Factor identificado	Valor	Peso	Puntuación
Poder de negociación de los proveedores	Proveedores de servicios básicos son regulados	1	5%	0,05
	Múltiples proveedores de servicios de hardware	1	5%	0,05
	Necesidad de softwares asociada a la capacidad interna de las organizaciones	2	10%	0,2
Puntaje total ponderado		Peso 20% - Puntuación 0,3		

Elaboración propia en base a lo discutido con la gerencia interna de Netpag

4. **Poder de negociación de los clientes:** Pese a que hay dos elementos que disminuyen el poder de negociación de los clientes, el hecho de que exista una baja diferenciación en las propuestas de solución del mercado está afectando fuertemente a las operaciones de las empresas. Las investigaciones en torno a este punto indican que, a pesar de que se mantiene una fuerte necesidad por contratar estos servicios, la presencia de sistemas de cobranza similares ha fortalecido el poder de los clientes y ha provocado un nivel de competencia que perjudica a los actores del sector, llevándolos a competir entre sí para satisfacer a los contratantes.

La situación descrita se resume en la Tabla 20, donde se otorga una valoración y peso alto para la semejanza de los sistemas de cobranza, ya que este es aspecto que más favorece el poder de negociación de los clientes. En contraste, los componentes debilitadores de esta fuerza tienen una valoración baja y un peso inferior.

Tabla 20: Matriz EFE de resultados del análisis de Poder de negociación de los clientes

Factor identificado	Valor	Peso	Puntuación
----------------------------	--------------	-------------	-------------------

Poder de negociación de los clientes	Ante un gran volumen de deudores, la externalización de los servicios de cobranza es algo necesario	1	6%	0,06
	Escasa diferenciación en la oferta de soluciones	3	10%	0,3
	Alto costo de cambio de proveedor	1	4%	0,04
Puntaje total ponderado		Peso 20% - Puntuación 0,4		

Elaboración propia en base a lo discutido con la gerencia interna de Netpag

5. **Amenaza de sustitutos:** La aparición de nuevos prestadores de servicio con soluciones más eficientes apalancadas en tecnología representan un riesgo importante para las organizaciones actuales, sin embargo, los grandes actores del mercado ya han notado este efecto y han comenzado a tomar medidas para adaptar nuevas iniciativas que no los distancien de estos competidores.

En la Tabla 21 se catalogan a estos intentos de adaptación como mitigantes del riesgo con una valoración baja y peso alto, pero igualmente se concluye que los nuevos sistemas de cobranza representan un riesgo para aquellas empresas que no afronten la situación con la seriedad requerida, por lo que se califican con una valoración y peso altos.

Tabla 21: Matriz EFE de resultados del análisis de Amenaza de sustitutos

	Factor identificado	Valor	Peso	Puntuación
Amenaza de sustitutos	Aparición de nuevos actores con sistemas de cobranza más eficientes	3	10%	0,3
	Integración de nuevas tecnologías de parte de los actores del mercado	1	10%	0,1

Puntaje total ponderado**Peso 20% - Puntuación 0,4**

Elaboración propia en base a lo discutido con la gerencia interna de Netpag

Finalmente, la Tabla 22 resume el resultado de los estudios realizados para cada ítem del Análisis de las Fuerzas de Porter. Estos se evalúan en la calidad de "bajo", "medio" o "alto" según los resultados ponderados mínimos, intermedios y máximos permitidos respectivamente³⁵, luego se hace una interpretación general del mercado a partir del total.

Tabla 22: Matriz EFE de resultados del Análisis de Fuerzas de Porter

Ítem	Valor ponderado	Interpretación
Amenaza de nuevos competidores	0,34	Medio - Bajo
Rivalidad entre competidores	0,6	Alto
Poder de negociación de los proveedores	0,3	Medio - Bajo
Poder de negociación de los clientes	0,4	Medio
Amenaza de sustitutos	0,4	Medio
Total	2,04	Medio

Elaboración propia

Los valores determinados permiten concluir que en el mercado existe un entorno competitivo de nivel medio, siendo afectado principalmente por una alta rivalidad entre sus competidores, el poder de negociación de sus clientes y la amenaza de nuevos actores que sustituyan a las empresas de cobranza tradicionales.

10. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

³⁵ Valor 0,2 se considera mínimo, 0,4 intermedio y 0,6 alto para obtener una interpretación.

10.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

10.1.1 VISIÓN

La visión declarada por la organización se plantea de la siguiente forma (Gerencia General, Netpag S.A., 2020):

"Ser el Líder Regional en la co-creación de soluciones innovadoras, ágiles, flexibles, integradas, efectivas y eficientes en todos los servicios que suministra Netpag, elevando y definiendo el estándar de los distintos mercados en que participa para sorprender a nuestros clientes."

Al analizar cada componente de dicha visión se identifica:

1. *"Ser el Líder Regional..."*: La organización plantea la necesidad de posicionarse como un actor importante en el mercado de participación y su ambición de alcanzar una presencia relevante en Latinoamérica. Esto se ve presente con su actual participación en Perú y su proyección de acceder al mercado colombiano.
2. *"... en la co-creación de soluciones ..."*: Al establecer los deseos de *co-creación*, la empresa hace referencia a crear soluciones en conjunto con sus clientes. Esto expresa el deseo de formar relaciones mutuamente virtuosas que permitan generar nuevos servicios a la medida de cada necesidad.
3. *"...innovadoras, ágiles, flexibles, integradas, efectivas y eficientes en todos los servicios que suministra Netpag..."*: Existe una constante búsqueda de mejoras en las soluciones ofrecidas, procurando que sean del mayor estándar y eficiencia posible. Esto se ha visto representado en los orígenes de la organización, cuando implementaron el primer sistema de cobranza administrativa de la región.
4. *"...elevando y definiendo el estándar de los distintos mercados en que participa..."*: Existe una pretensión de establecer una diferencia respecto a los otros competidores del mercado.
5. *"...para sorprender a nuestros clientes..."*: Netpag no pierde de foco a sus clientes, expresa que son el centro del negocio y que todas las mejoras y propuestas son enfocadas en mejorar la percepción que estos tienen de la organización.

Claramente se expresan los deseos de la empresa por convertirse en un referente en el mercado regional, no solo por la presencia que puede alcanzar, sino que también por el estándar de las soluciones para generar un impacto en los clientes. Por lo que, bajo este planteamiento, las acciones deberían ir dirigidas a marcar una diferencia muy importante respecto a lo que existe en el mercado, manteniendo un constante estado de innovación y de búsqueda de nuevos horizontes.

10.1.2 MISIÓN

La misión declarada por la organización se plantea de la siguiente forma (Gerencia General, Netpag S.A., 2020):

"En Netpag creamos e implementamos soluciones estratégicas a la medida de cada cliente en los procesos de outsourcing de Cobranza. Hacemos uso de las mejores prácticas y tecnología de punta para generar procesos efectivos e innovadores. Contamos con colaboradores altamente calificados y comprometidos con la excelencia en el servicio para eliminar las preocupaciones de nuestros clientes."

Actualmente, la visión de la empresa plantea una aproximación muy cercana a lo definido en el Marco Conceptual³⁶ de este trabajo. Refiriendo exactamente su producto como un socio estratégico en el outsourcing de Cobranza. Además, ilustra las características que pueden distinguirlo dentro del mercado, presentando cualidades de sus colaboradores y del servicio para que los clientes tengan una idea clara de lo que pueden esperar de la compañía.

El liderazgo declarado busca encaminar las acciones de la empresa para que esta se convierta en un socio confiable. Por lo que propone la necesidad de buscar formas para que los procesos y servicios alcancen un nivel de excelencia, basando sus fortalezas fundamentalmente en colaboradores idóneos y prácticas apoyadas en la tecnología.

10.1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Apoyada en los lineamientos de su misión y visión, la organización mantiene un modelo de negocios "B4B³⁷", que ha sido utilizado como motor estratégico

³⁶ Ver Marco Conceptual

³⁷ Business for Business

para sus acciones durante los últimos 10 años. Este se define de la siguiente forma (Gerencia General, Netpag S.A., 2020):

"Netpag más que solo prestar servicios a sus clientes, desea ser parte integra del negocio de cada uno, generando relaciones equitativamente virtuosas para el desempeño económico de la empresa y sus clientes"

La dirección estratégica de Netpag está enfocada en crear una diferenciación en su sector competitivo a través de sus tres servicios de cobranza, emprendiendo iniciativas para ofrecer un servicio de nicho, mucho más exclusivo que el de sus similares. Para alcanzar esto, la gerencia plantea que hoy en día se persiguen los siguientes objetivos específicos:

1. **Mejorar el proceso de cobranza para alcanzar una mayor efectividad:** Esta se considera la base sobre la que trabaja la compañía, ya que todos los aspectos diferenciadores nacen a partir de una buena ejecución del modelo de cobranzas. Netpag plantea como objetivo principal obtener un nivel de recuperación de deuda que satisfaga y fidelice a sus clientes, por lo que su directiva invierte recursos para fortalecer las competencias de sus colaboradores y la tecnología de su sistema interno a través del departamento de Gestión de Personas y la Gerencia de Operaciones y Tecnología respectivamente.
2. **Acercar la relación de la empresa con los clientes:** La propuesta de Netpag considera como uno de sus pilares de diferenciación mantener un servicio de venta y post venta cercano con sus clientes. Esto ha motivado a la empresa a generar una cultura de trabajo en que, a través de la Gerencia Comercial y la Gerencia de Operaciones, los colaboradores deben atender y ejecutar la mayoría de las solicitudes presentadas por los clientes.
3. **Dar un valor agregado al servicio de cobranza tradicional:** La empresa plantea como su propuesta de valor principal apoyar las decisiones de sus clientes mediante la entrega de información relevante para sus negocios, siendo este uno de los atributos más valorados por los contratantes. Actualmente, este punto es el que representa mayores desafíos y el que se encuentra más exigido por los clientes, por lo que Netpag mantiene deseos de potenciar su servicio a través de la Gerencia de Operaciones y Tecnología, con la finalidad de generar una dependencia de los clientes a la información facilitada.

Los resultados negativos que ha percibido la compañía se explican en parte por la rigidez estratégica que han mantenido Netpag durante los últimos años

de funcionamiento y la falla de sus respectivos planes de acción, lo que se ve ejemplificado al considerar que hoy en día no existe un objetivo estratégico de largo plazo adaptado a la situación que están enfrentando. No obstante, según los análisis realizados a la competencia, existen puntos rescatables de la propuesta que aún resultan interesantes en comparación a lo planteado por otros actores del rubro.

Específicamente, se destacan los planes de atención, fidelización y posicionamiento de los clientes como un aliado estratégico, ya que esto cambia la imagen de la propuesta desde un servicio netamente de cobranza hacia uno mucho más atractivo y personalizado, entregando capacidades para acceder a un sector diferenciado y entregar un nivel de atención superior. Esto, permite identificar que la oferta de la empresa puede acceder a un segmento específico, que busca un valor adicional al cobro de obligaciones.

En virtud de lo anterior, se visualiza que la entrega de información a los clientes como un apoyo diferenciador del servicio también es una herramienta adecuada. No obstante, hoy en día el plan de acciones dirigido a potenciar este aspecto no se encuentra bien formulado, ya que Netpag no se ha esforzado lo suficiente para generar un modelo de información atractivo y que llame la atención de sus clientes, desperdiciando el potencial de la propuesta.

Finalmente, pese a que en el primer objetivo declarado por la empresa se observan intenciones de fortalecer el sistema interno y alcanzar mejores resultados, no se visualizan acciones claras para lograr una meta específica y destacar en los servicios prestados. En este punto, el propósito de mejorar las competencias de los colaboradores es el que presenta mayor interés y fortalezas, pero resulta insuficiente ante un proceso que requiere la interacción de múltiples aristas para ser exitoso.

10.1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos ofrecidos por la organización se fundamentan en que las cuentas por cobrar poseen un ciclo de vida según su fecha de vencimiento, siendo estas irre recuperables en algún momento. En la práctica, existen múltiples barreras que impiden la recuperación de una deuda, por lo que el interés de los clientes en los diferentes servicios depende fuertemente de cada necesidad.

Si se profundiza en los ingresos del año 2019, dividiéndolos en cada solución ofrecida por la empresa, se puede determinar que el servicio de Cobranza Administrativa es el más rentable con un 62% de la facturación total, seguido por la Cobranza Judicial (10%) y la Cobranza Prejudicial (9%), los que en conjunto representan un 81% del total de ingresos (ver Tabla 23). Esta

proporción se basa, según la Gerencia General, en que los 3 servicios de cobranza actualmente permiten a sus clientes cumplir dos objetivos fundamentales: alcanzar sus metas de recuperación y generar políticas de crédito que mejoren su desempeño financiero. En contraste, el resto de los servicios tiene una menor demanda debido a que está enfocado en organizaciones que tienen necesidades más específicas y que Netpag pretende solucionar debido a que tiene la infraestructura necesaria hacerlo.

Tabla 23: Ingresos de Netpag por tipo de servicios

Ítem	Monto facturado 2019 [pesos]	Fracción porcentual del ingreso total
Cobranza Administrativa	\$749.474.874	62%
Cobranza Judicial	\$119.077.125	10%
Cobranza Prejudicial	\$110.018.690	9%
Recaudación	\$80.537.092	7%
Telemarketing	\$57.523.974	5%
Asesorías	\$54.181.368	4%
Distribución	\$40.749.625	3%
Total	\$1.211.562.748	100%

Elaboración propia en base a los estados financieros de la empresa

A continuación, se describen características relevantes de cada servicio ofrecido por la empresa.

1. SERVICIOS DE COBRANZA

En la práctica, estas soluciones consideran la ejecución de 3 hitos críticos: cobrar las obligaciones, modificar los criterios de cobranza en caso de nuevas necesidades y entregar los resultados e información solicitada por los clientes. En conjunto, la correcta realización de estas actividades debería garantizar el cumplimiento de la siguiente propuesta (Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, 2020):

1. Servicio integral, que permite hacer seguimiento desde la confirmación de recepción de las facturas hasta la confirmación de sus pagos.

2. Mayor eficiencia, calidad y rapidez en la entrega de información relevante.
3. Aumento en la rentabilidad de los clientes mediante el ahorro en costos financieros.
4. Disminución 2 indicadores claves: DSO³⁸ y Provisión de Incobrables.
5. Fácil acceso y orden de la información.
6. Visualización en línea del estado de gestión de las facturas.

Para hacer efectivas estas actividades, los ejecutivos de cobranza utilizan un software de desarrollo interno denominado *NET P100*, que permite gestionar a cada uno de los deudores y adicionalmente da la posibilidad a los clientes de verificar en tiempo real el cumplimiento de sus objetivos. No obstante, hoy en día el sistema solo permite que los servicios de cobranza se efectúan mediante el contacto telefónico con los deudores y el envío de correos, por lo que existe un constante desafío para alcanzar los niveles de recuperación exigidos por los clientes.

Adicionalmente, para apoyar las actividades de los ejecutivos, la jefatura de la empresa cuenta con un repositorio de reportes desarrollado en la nube de datos de *Amazon*³⁹, que mantiene información relacionada a todos los resultados obtenidos y es utilizada sistemáticamente para hacer un seguimiento efectivo del estado de cada una de las carteras de cobranza y entregar los reportes ofrecidos a los clientes. Adicionalmente, los colaboradores de la Jefatura de Gestión y BI complementan dicha información con métricas desarrolladas en la plataforma Excel, cuya finalidad es entregar otros indicadores solicitados por los clientes y desarrollar rápidamente métricas que en la nube de datos tienen una mayor dificultad.

2. SERVICIOS DE RECAUDACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS

En una segunda línea, se encuentran los servicios de Distribución y Recaudación de documentos, que en conjunto representan un 10% de los ingresos totales (ver Tabla 23). Por su naturaleza, estos se consideran secundarios para Netpag, ya que son complementarios a la cobranza de compromisos y no representan el ingreso principal de la organización. Según lo indicado por la organización, estas soluciones deben cumplir con lo siguiente (Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, 2020):

³⁸ DSO: *Days Sales Outstanding*, indicador que permite conocer el tiempo en que una venta se traducirá en dinero

³⁹ La herramienta se denomina Kibana Elastic Search

1. Entrega y recepción certificada, segura y a tiempo de los documentos.
2. Revisión del estado y detalle de cada documento en el portal web.
3. Uso de alertas tempranas que permitan tomar acciones oportunas para resolver inconvenientes.

Actualmente existen 2 incentivos para contratar estos servicios: el desafío de hacer una gestión de recuperación más intensa o la necesidad de un actor especializado y confiable para administrar documentos de pago. En el primer caso, se observa que existen situaciones en que una gestión de cobro requiere de una acción en terreno para ser efectiva, por lo que ciertas empresas contratan los servicios de Recaudación y Distribución de documentos para que se realicen todas las diligencias documentarias necesarias que liberen impedimentos y faciliten la recuperación de una deuda. Mientras que, en el segundo caso, existen compañías que manejan una gran cantidad de documentos y no poseen las competencias necesarias para hacerse cargo de su administración.

La realización de estas actividades es mediante el proveedor externo *Correo Empresas*, quienes se encargan de todas las tareas logística y solo requieren que Netpag controle que las actividades se realicen sin inconvenientes y cumplan con los estándares de los clientes.

3. SERVICIOS DE ASESORÍA LEGAL Y TELEMARKETING

Finalmente, los productos de Telemarketing y Asesoría legal alcanzan aproximadamente un 9% de los ingresos (ver Tabla 23) y tienen un objetivo bastante similar entre sí: generar una nueva línea de negocios que está muy ligada al rubro y que requiere una baja inversión para su implementación.

En el primer caso, la infraestructura de la organización permite ofrecer un servicio adicional como la televenta, que según la organización debe cumplir con los siguientes aspectos (Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, 2020):

1. Creación de mayores oportunidades de fidelización, antes y después de la venta.
2. Fácil acceso y ordenamiento de la información
3. Aumento de eficiencia y productividad de las labores en al menos 2 puntos porcentuales

Este servicio se lleva a cabo mediante el software externo *Hermes* y actualmente se ejecuta con una modalidad similar al modelo de cobranzas, es

decir, ejecutivos de telemarketing se hacen cargo de llamar telefónicamente a los clientes y la jefatura directa debe verificar el cumplimiento de los objetivos de los contratantes.

Por otra parte, las asesorías legales son una solución que nace desde la disponibilidad de abogados que tiene la organización (encargados de las iniciativas legales para la Cobranza Prejudicial y Judicial) y se ha transformado en un ingreso constante que es requerido por diversos clientes. Según indica la organización, el servicio debe cumplir lo siguiente (Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, 2020):

1. Apoyo jurídico en el desarrollo de nuevos negocios que permite evitar posibles conflictos en el futuro.
2. Verificación de la eficiencia y adaptabilidad de los contratos para sugerir mejoras que beneficien los intereses de la organización.

La asesoría es la solución que tiene menos procesos de control, ya que se ejecuta mediante la interacción de los abogados de la empresa con los respectivos clientes, evaluando las actividades necesarias para resolver cada uno de los casos.

10.1.5 PROCESO DE NEGOCIOS

Con la finalidad de facilitar y mejorar sus procedimientos, Netpag ha estandarizado el proceso de negocios para sus tres servicios de cobranza, el servicio de televentas, y los servicios de Recaudación y Distribución de documentos. Pese a que cada uno tiene sus particularidades, la empresa mantiene un modelo unificado para gestionar el viaje de sus clientes, haciendo las especificaciones en los puntos que sean necesarios según las características de cada producto.

Dado lo anterior, se identifica que el proceso de negocios se puede dividir en 6 etapas globales, que, según el tipo de servicio ofrecido, tienen diferentes niveles de interacción con los clientes. De manera general, el proceso se resume en la Ilustración 6.

Ilustración 6: Etapas del proceso de negocios de Netpag



Elaboración propia

Es importante especificar que este proceso de negocios no aplica para el caso de la Asesoría Legal, ya que este es un servicio que tiene un modelo difícil de estandarizar debido a la especificidad de cada solicitud. Por esto se define que, el viaje del cliente para este producto solo se compone de una constante interacción entre los abogados de Netpag y los contratantes, con la finalidad de recabar los antecedentes e información necesaria para realizar la asesoría. Luego, se construye un cobro variable según la dificultad del trabajo realizado.

A continuación, se describe cada etapa del proceso de negocios desde la captación de los clientes hasta el servicio de post venta para los servicios de Cobranza Administrativa, Cobranza Judicial, Cobranza Prejudicial, Recaudación de documentos, Telemarketing y Distribución de documentos:

1. **Captación de clientes:** En Netpag existen tres vías que generan la posibilidad de adquisición de un cliente: licitación, contacto interno con el cliente y contacto directo desde el cliente. A continuación, se describe cada una de ellas:
 - 1.1. **Licitaciones:** En el país, la mayoría de las organizaciones de gran envergadura contratan sus soluciones de cobranza, televentas o distribución de documentos mediante una licitación, ya que les permite obtener condiciones mucho más competitivas en las

propuestas de los proveedores (Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, 2020). En este proceso, se realizan invitaciones a diferentes empresas del rubro para que planteen una oferta de prestación de servicios que cumpla con los atributos requeridos.

En el caso de Netpag, el proceso de postulación a licitaciones se lleva a cabo por la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, quienes deben cumplir 2 actividades antes de pasar una licitación a la siguiente etapa:

1. Recibir y estudiar las condiciones de cada licitación a la que Netpag es invitada, con la finalidad de verificar que la organización cumple con las condiciones necesarias para participar. Además, se deben identificar los beneficios, posibles riesgos y dificultades de proveer el servicio.
2. En caso de concluir que la empresa es capaz de satisfacer las necesidades de la licitación, se debe presentar una propuesta formal y comunicar la intención de participación a la empresa solicitante (incluyendo todos los atributos requeridos). De lo contrario, se agradece la invitación y se rechaza.

Un aspecto clave a considerar sobre este método de captación es que su éxito está sujeto a la cantidad de ofertas recibidas por la organización, que al mismo tiempo dependen del renombre y posición de Netpag en el mercado. Por lo que este proceso de captación es el más difícil de controlar y es el que presenta mayores desafíos.

- 1.2. **Contacto interno:** Los integrantes de la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente utilizan su red de contactos para ofrecer soluciones a diferentes organizaciones y maximizar la probabilidad de adquirir nuevos clientes. En caso de contactar a algún interesado, el área debe establecer una relación comercial para recopilar información relevante sobre su realidad y entregar una propuesta que adapte a sus necesidades.

Este es un proceso que se realiza constantemente en la organización y es el que le ha traído mejores resultados, ya que ha captado aproximadamente un 70% de los clientes actuales.

- 1.3. **Contacto directo:** Netpag cuenta con un sitio web y diferentes redes sociales que utiliza como canal para promocionar sus soluciones. Lo

que abre la posibilidad de recibir consultas directas de parte de posibles clientes para cotizar los servicios.

Al igual que en el caso del contacto interno, es necesario que la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente tenga una interacción con los clientes para comprender correctamente cuál es su contexto y las características del servicio que requieren.

2. **Levantamiento de requerimientos:** Independiente del método por el que se hizo la captación, este punto comienza una vez que existe un contacto más cercano con el cliente, es decir, ya hay un interés y una intención de negociación.

En esta etapa, los integrantes de la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente deben realizar un levantamiento formal de todos los servicios que son solicitados por el cliente. Además, deben especificar claramente los requerimientos específicos de cada solución para realizar una estimación precisa de los costos asociados; entendiendo que, según las necesidades de cada contratante, existe una variación directa en la infraestructura y personal necesario para prestar los servicios. Para hacer esta labor, Netpag maneja una planilla estandarizada que envía a los interesados, esta se encuentra adjunta en el Anexo A.

Una vez que se han identificado claramente los requerimientos de los clientes, la Gerencia de Operaciones y Tecnología realiza simulaciones específicas para determinar los costos asociados a los servicios solicitados, y así determina la tarifa que debe ser cobrada a los contratantes.

En el caso de los servicios de Cobranza Administrativa, Cobranza Prejudicial, Cobranza Judicial y Telemarketing, la simulación de requerimientos se realiza a partir de variables asociadas a la dificultad que tiene cada cartera de deudores o a la cantidad de llamados realizados respectivamente según lo indicado en el Anexo B. Luego, con este input se construye un precio a cobrar compuesto de una tarifa fija y una variable según los niveles de cumplimiento alcanzados.

Mientras que, para la Distribución y Recaudación de documentos, existe una tarifa diferenciada por la zona en que se haga el trámite, teniendo un mínimo de transacciones a cobrar (Anexo C).

3. **Negociación:** En este punto Netpag ya ha enviado su propuesta final de servicios con un precio claro a cobrar, por lo que la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente se hace cargo de mantener las negociaciones

necesarias con los clientes. El área se encarga principalmente de iterar sobre la propuesta y simulaciones realizadas para elaborar contraofertas interesantes que alcancen las expectativas de los contratantes y permitan cerrar el trato. Una vez que este último se alcanza, se termina el proceso de venta.

4. **Lanzamiento:** La relación contractual se da por iniciada con un *Kick Off*⁴⁰ del servicio, cuya finalidad es establecer la modalidad de trabajo futuro. La Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente se reúne con los clientes para definir en mutuo acuerdo todas las reuniones de revisión operacionales y comerciales que se tendrán en la etapa de post venta. Además, se establecen los indicadores que se van a medir y se especifica la modalidad de entrega de resultados y reportes para hacer efectiva la propuesta de valor de la organización.
5. **Prestación del servicio:** Concluido el lanzamiento, se da comienzo a una versión de prueba del servicio durante 3 meses a una tarifa preferencial en función de los resultados obtenidos. Esto se realiza con la finalidad de que los clientes puedan evaluar la calidad de las soluciones entregadas por Netpag y se logre establecer una continuidad para una relación a largo plazo en caso de que los clientes estén satisfechos.

El periodo de prueba y la prestación del servicio mantienen las mismas características en el tiempo. En un comienzo, requieren del envío de una carga de trabajo a la Gerencia de Operaciones y Tecnología, quienes, aplicando la infraestructura tecnológica pertinente a la solución generan todas las iniciativas necesarias para llevar el trabajo a producción. Luego de la puesta en marcha, esta gerencia se encarga de hacer seguimiento a los resultados obtenidos mediante diferentes métricas de control y auditorías de calidad, procurando alcanzar los resultados esperados por los clientes.

6. **Post venta:** El proceso de post venta funciona tanto en la versión de prueba del servicio como en los contratos finales. Este es uno de los puntos de mayor importancia en la propuesta de Netpag, por lo que existe una rutina de trabajo clara y definida sobre cómo se debe gestionar al cliente que ya forma parte de la organización, enfocando los esfuerzos en dar una atención de máxima calidad que diferencie la propuesta en el mercado.

Dentro de las labores que componen la etapa de post venta, se establecen cuatro puntos de interacción con los clientes: reuniones con la jefatura a

⁴⁰ Concepto utilizado para referir a una reunión de lanzamiento

cargo del servicio, reuniones con la Gerencia Comercial, reuniones con la Gerencia de Operaciones y Tecnología y retroalimentación del servicio mediante encuestas de satisfacción. A continuación, se define cada una de estas:

- 6.1. **Reuniones con jefatura a cargo:** Se realizan comités de trabajo semanales con la jefatura directa a cargo de la solución contratada, esto con la finalidad de realizar un seguimiento constante de los resultados y mostrar un alto compromiso con los clientes.
- 6.2. **Reuniones con la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente:** Se efectúan reuniones mensuales entre el área comercial y los contratantes en base a los planes definidos en la etapa de lanzamiento, cuya finalidad es realizar ajustes contractuales en caso de ser necesario, identificar nuevas exigencias que puedan surgir durante la prestación del servicio y ofrecer otras soluciones basadas en las capacidades de Netpag y las necesidades de los clientes.
- 6.3. **Reuniones con Gerencia de Operaciones y Tecnología:** Se busca que el área de operaciones y tecnología muestre los resultados obtenidos y defina mensualmente, en conjunto con los clientes, nuevas líneas o focos de acción para su gestión. Esto permite que la gerencia ajuste el foco de trabajo y se adecúe a las necesidades de los contratantes.
- 6.4. **Encuesta de satisfacción:** Mensualmente, la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente realiza una encuesta a los clientes para verificar que el servicio satisface sus necesidades. Luego, en caso de que los resultados sean insatisfactorios, es deber del área llegar al fondo del problema para hacer las mejoras necesarias en conjunto con la Gerencia de Operaciones y Tecnología.

Un aspecto para destacar dentro del proceso de negocios es que, pese a que existen múltiples pasos entre la captación de un cliente y el lanzamiento del servicio, el ciclo completo de trabajo toma poco tiempo y la implementación es bastante rápida. Esto ocurre gracias a que existe un gran compromiso del equipo de colaboradores por cumplir este proceso lo mejor posible y un buen procedimiento de introducción en todos los sistemas internos, que en conjunto permiten liberar rápidamente los impedimentos para comenzar con un nuevo proyecto.

A diferencia del punto anterior, en cuanto a las etapas de prestación y post venta, se identifican debilidades de implementación que influyen en la calidad

del servicio entregado. Colaboradores de la Gerencia de Operaciones y Tecnología, indican que en ciertos casos no se aprovechan las instancias elaboradas para mantener una comunicación con los clientes y se pierde la preocupación por mejorar continuamente las soluciones, lo que ha generado problemas que han puesto en riesgo la continuidad de los contratos firmados.

Por otra parte, a pesar de que hoy en día la organización mantiene la entrega de información como un aspecto diferenciador en su oferta y cuenta con una infraestructura de bases de datos adecuada para generar reportes de alta calidad, en general se observa que en la etapa de post venta la entrega de resultados a los clientes no cumple con los estándares esperados. Esto ocurre porque actualmente los colaboradores de la Jefatura de Gestión y BI que tienen a cargo estas funciones no están capacitados para utilizar dicha infraestructura y deben acudir a herramientas de menor complejidad -como planillas de Excel- que no permiten proporcionar información al nivel deseado.

Finalmente, se concluye que el proceso de negocios es bastante claro y sus múltiples etapas facilitan el contacto entre la empresa y los clientes en todo momento. No obstante, dado que Netpag no cuenta con una gama avanzada de servicios ni con grandes variaciones en su oferta, no es posible sacar mayor provecho a la interacción constante con los contratantes durante la post venta y, por ende, se pierde la oportunidad de ofrecerles nuevos y mejores productos que permitan a la organización incrementar sus ingresos.

10.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

A continuación, se estudia la situación interna de la organización mediante el Análisis de la Cadena de Valor. En primer lugar, se analizan las 4 actividades primarias y posteriormente las 6 actividades de apoyo, cuyas conclusiones permiten identificar las potenciales fuentes de ventaja competitiva.

10.2.1 DIRECCIÓN GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS

Según lo expuesto en los incisos anteriores, durante los últimos años la dirección ha descansado sobre su propuesta de valor original y no ha liderado nuevos planes que posicionen a la empresa dentro de las más competitivas del mercado, lo que claramente representa una debilidad en la gestión interna.

Hoy en día, la alta gerencia ha intentado dar un vuelco a esta situación mediante el fortalecimiento de las capacidades de sus colaboradores, un plan de reestructuración en la Jefatura de Gestión y BI, y un aumento de la

inversión en la Jefatura de Continuidad Operacional, Implementación y Tecnología. Además, ha interactuado con las necesidades de sus clientes para apalancar un plan de mejora de sus actividades, que actualmente persigue tres objetivos específicos: fortalecer la calidad de los servicios, optimizar los recursos e incrementar el desarrollo tecnológico (Gerencia General, Netpag S.A., 2020).

No obstante, a pesar de que los lineamientos dictados son claros y se enfocan en conseguir una mayor competitividad de la empresa, hasta ahora se identifican pocos planes de acción contundentes, medibles y direccionados para alcanzarlos, generando un escenario adverso para cumplir con las expectativas de cambio.

Otro aspecto que influye en este eslabón de apoyo de la Cadena de Valor se vislumbra en las entrevistas realizadas para desarrollar este trabajo, ya que, según los antecedentes recabados, solo un 30% de los ejecutivos de cobranza y de ventas declara conocer los planes estratégicos y la visión de la empresa, situación que se replica al 50% de las jefaturas de cobranza. En Netpag se observa que solo en los niveles más altos de la estructura organizacional existe conocimiento de la dirección estratégica, lo que es completamente opuesto al enfoque propuesto por Alonso (2008) para desarrollar fuentes de ventaja competitiva. En particular el autor plantea: *“es tarea de la Dirección General, en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida”*.

Al no incluir a todos los colaboradores en un plan comunicacional adecuado y en las actividades correspondientes, se pierde el compromiso cultural necesario para potenciar los cambios que requiere la empresa. En particular, según lo planteado por John Kotter (1996), un cambio no puede ser exitoso si es que no se comunica correctamente la nueva visión a todos los actores involucrados y se les empodera para generar acciones. Este planteamiento explicaría en gran parte la baja cantidad de propuestas para conseguir los objetivos de la empresa y las dificultades de implementación en las iniciativas lideradas por la Gerencia de Operaciones y Tecnología.

En síntesis, se puede concluir que la dirección general ha cambiado favorablemente su disposición estratégica y en la actualidad mantiene una visión clara respecto a su proyección futura, la que está bien apoyada en los deseos de sus clientes y se convierte en un aspecto positivo de cara a la calidad del servicio que se puede esperar de parte de Netpag. Sin embargo, se observan múltiples aspectos negativos en cuanto a la gestión interna de los planes de cambio, ya que no se identifican acciones concretas y conjuntas que permitan conseguir en el corto plazo los resultados que requiere la

organización; más bien se observan múltiples desafíos desde el punto de vista directivo y cultural para lograr un nivel de servicio sobresaliente en el rubro.

10.2.2 ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA

Según las actividades destacadas en las secciones anteriores⁴¹, las tres divisiones que tienen una influencia directa en el servicio de Netpag a través de su interacción con los clientes son la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, la Gerencia de Operaciones y Tecnología y la Gerencia Legal. Mientras que, la Gerencia de Administración y Finanzas, tiene una influencia indirecta en el servicio mediante el área de Gestión de Personas.

A continuación, se analizan aspectos relevantes de la organización interna de cada departamento que afectan al nivel servicio:

1. **Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente:** En este caso se observa que la distribución de las labores busca diferenciar los aspectos comerciales y los operativos, que están a cargo de los Key Account Managers y el área de PMO y Servicio al Cliente respectivamente.

Entendiendo que esta gerencia tiene a cargo iniciativas de venta y de revisión de resultados, se considera un elemento positivo la división utilizada, debido a que facilita la comprensión del servicio de parte de los clientes al diferenciar el personal encargado de cada tarea. Además, permite que la relación con los contratantes pase a ser casi responsabilidad exclusiva de la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, fortaleciendo la cercanía con los clientes y disminuyendo posibles confusiones por un exceso de contactos diferentes.

No obstante, en la práctica, se verifica que lo anterior no ha dado los resultados esperados ya que existe una descoordinación entre las necesidades que expresan los clientes a través de la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente y las labores productivas que lleva a cabo la Gerencia de Operaciones y Tecnología, lo que provoca que esta última se vea obligada a incluir dentro de sus responsabilidades diversas interacciones con los contratantes para mejorar el nivel de servicio. En la entrevista realizada al jefe de continuidad operacional y tecnología, este declara lo siguiente: *“En Netpag existe un problema de comunicación entre la gerencia comercial y la de operaciones, ya que generalmente los reclamos de los clientes se deben a que no se están dando los resultados deseados o a que sus solicitudes no se están*

⁴¹ Inciso 2.2, Estructura Organizacional

implementando, pese a que estas últimas son acordadas durante las reuniones mensuales con la empresa”.

Respecto a la situación presentada, Alonso (2008) plantea que la organización interna debería procurar lo siguiente: *“La departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones debe facilitar la prestación del servicio (...). Alineada a los objetivos de gestión definidos por la Dirección General y según los lineamientos incluidos en la visión, la organización interna debe conllevar la realización de la estrategia en forma coherente, consistente, homogénea y coordinada”.* Por lo que se identifica que en Netpag este inconveniente en la división de las tareas pasa a ser un punto débil para la gestión interna y está yendo en contra de la prestación de un servicio de calidad.

2. **Gerencia Legal:** En este servicio el trato se realiza siempre con los abogados de la organización debido al nivel de especificidad de cada solución y hasta ahora no ha presentado dificultades para los clientes, lo que se considera un aspecto positivo de cara al servicio.
3. **Gerencia de Operaciones y Tecnología:** Según lo que se ha expuesto, para el caso de esta gerencia las tareas se dividen en dos funciones muy marcadas. Por una parte, la Jefatura de Gestión y de BI se encarga de las labores de control operacional y entrega de resultados de Netpag, mientras que la Jefatura de Continuidad Operacional, Implementación y Tecnología está a cargo de todas las actividades digitales que involucran a la organización.

La Jefatura de Gestión y BI mantiene un rol clave para el servicio entregado por la empresa, ya que esta área tiene la responsabilidad de manejar todas las labores que se realizan diariamente a nivel operativo. Formalmente este equipo está conformado por tres personas, y desde el punto de vista de la cantidad de tareas que realizan se ve un exceso de obligaciones, ya que actualmente deben analizar el detalle de cada cartera de deudores para tomar mejores decisiones, realizar variados informes para los clientes de Netpag y controlar el rendimiento de 4 jefaturas y 24 ejecutivos. Este problema queda en evidencia gracias a la entrevista realizada al jefe de control de gestión e inteligencia de negocios, quien declara lo siguiente: *“En operaciones siempre hay muchas cosas que hacer, es difícil sobrellevar trabajos que toman tanto tiempo como la realización de informes a clientes y las reuniones diarias, con el control y mejora de la plataforma de cobranza”.* Ciertamente esto afecta de forma significativa la calidad del trabajo realizado por el área, ya que la mayor parte del tiempo la carga laboral sobrepasa su capacidad

y deben desligarse de ciertos quehaceres, lo que pone en riesgo los resultados de la organización.

Por otro lado, la Jefatura de Continuidad Operacional, Implementación y Tecnología también es un pilar fundamental en Netpag, ya que está encargada de la mantención y mejora de todos los sistemas tecnológicos. El área se compone de seis personas, tres encargadas de mantener los sistemas internos y tres enfocadas en realizar proyectos de innovación y automatización en la empresa. Pese a que este equipo tiene el doble de recursos humanos que la Jefatura de Gestión y BI, se considera que la cantidad de colaboradores es baja para realizar los cambios requeridos en aspectos de innovación, sobre todo al considerar que dos de sus integrantes están contratados a medio tiempo y, según lo que se ha expuesto en el análisis externo de la organización, existen muchos aspectos de mejora respecto a las capacidades tecnológicas de la empresa. En palabras del *data engineer* de la organización se evidencia lo siguiente: *"Hay muchos elementos digitales que se pueden incorporar para satisfacer a los clientes, pero las mejoras requeridas son tareas de desarrollo y requieren de harto trabajo, por lo que se deberían invertir más recursos en esta área que puede liderar los cambios que requiere de la empresa"*.

Para alcanzar los objetivos estratégicos mencionados en la sección anterior⁴², se requiere de un trabajo ágil y colaborativo de los dos equipos que componen a la Gerencia de Operaciones y Tecnología, ya que se necesitan múltiples planes de innovación y una puesta en marcha efectiva que genere cambios en la organización. Hasta ahora se ve un compromiso desde la Jefatura de Gestión y BI con planes para optimizar las operaciones diarias, y desde la Jefatura de Continuidad Operacional, Implementación y Tecnología con la implementación de proyectos para mejorar la productividad y dar un nuevo estándar a la reportería entregada a los clientes. Por lo que, en conjunto, este esfuerzo se considera un elemento positivo y necesario para mejorar el nivel de servicio de la empresa.

Sin embargo, se califican de forma negativa los recursos que posee la gerencia para realizar cambios con la celeridad requerida. Además, esto se considera un aspecto riesgoso para la permanencia en el tiempo de Netpag, ya que la alta responsabilidad delegada en este departamento requiere una cantidad de personal adecuado para asegurar su correcto funcionamiento.

⁴² Inciso 11.1.1, Análisis de la Dirección General y de Recursos Humanos

4. **Gerencia de Administración y Finanzas:** Este departamento afecta la calidad del servicio entregado debido a que la división correspondiente a Gestión de Personas se encarga de los procesos de selección de personal y de capacitaciones en la organización, dos tareas esenciales para Netpag.

Por una parte, es posible considerar como aspecto positivo para el nivel de servicio que la selección de colaboradores sea llevada a cabo por un ente especializado en RR. HH.⁴³, ya que estos poseen una mayor experiencia y mejores condiciones para realizar dichas labores. Además, al externalizar estas tareas se descartan dificultades internas durante el proceso y se facilitan los trámites administrativos requeridos.

En contraste, respecto a las capacitaciones realizadas por *Blau*⁴⁴ se identifican debilidades en la calidad de la preparación de los colaboradores, ya que el proceso de formación se realiza solo una vez como actividad inicial de integración y no considera un plan que fortalezca las habilidades de los trabajadores de manera sistemática.

En la práctica, la realización de esta tarea comprende una integración del área de Gestión de Personas con la Gerencia de Operaciones y Tecnología para comunicar a los nuevos integrantes de Netpag los principales roles que existen en la organización, las características del trabajo a realizar y los sistemas involucrados. No obstante, según las necesidades de la empresa, en ciertas ocasiones se deben realizar capacitaciones adicionales lideradas por la Jefatura de Continuidad Operacional, Implementación y Tecnología, enfocadas en mejorar conductas que estén provocando resultados adversos.

A nivel de servicio se considera que la inexistencia de un plan de capacitaciones regular y correctamente definido es un aspecto negativo de cara a la calidad esperable en los servicios de la organización. Pese a que los resultados negativos de la empresa han influido para que la Gerencia General intente reforzar las actividades de preparación actuales⁴⁵, aún se considera un esfuerzo vago que no se hace cargo de mejorar situación. En la literatura, hay autores (Rodríguez-Fonseca & Parra-Penagos, 2016) que han estudiado la relevancia de los planes de capacitación sistemáticos y continuos para el desarrollo y sostenimiento de las empresas, identificando que una formación bien orientada ayuda a mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores en búsqueda de mayor eficiencia, calidad y nivel de servicio.

⁴³ Recursos humanos

⁴⁴ Organismo contratado para hacerse cargo del área de Gestión de Personas

⁴⁵ Detallado en el inciso 10.1.3, Objetivos Estratégicos

Ahora bien, respecto al ámbito de la tecnología, Alonso (2008) sugiere evaluar aspectos relativos a procesos diseñados para desarrollar nuevos elementos tecnológicos, superadores y que den mayor valor a la organización. Esto último no ocurre actualmente en la empresa, ya que todos los planes y proyectos de innovación no provienen de una metodología o instancia definida, sino que corresponden a iniciativas personales directas del gerente general o de algún integrante de la Gerencia de Operaciones y Tecnología. Por lo que, esto se puede considerar como una debilidad para la mejora continua de los servicios de Netpag.

10.2.3 INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE

Las ventas telefónicas, la cobranza de cuentas y sus servicios asociados tienen la ventaja de llevarse a cabo mediante una interacción remota de todos los actores involucrados, por lo que no se requiere compartir un espacio físico entre los clientes y la empresa para su prestación.

Sin embargo, en las instalaciones de la organización se realizan las reuniones de revisión de resultados y las negociaciones durante el proceso de ventas, que igualmente proyectan una imagen ante los clientes y los interesados por el servicio. En este punto Netpag marca una diferencia positiva respecto a su similares en el mercado, ya que su oficina denota una imagen superior a la de la mayoría de las empresas de cobranza según lo que se puede ver en el Anexo D.

La compañía busca que su infraestructura demuestre que el servicio que ofrecen es más exclusivo que el de la competencia, lo que es posible gracias a que el mercado no ha enfocado sus esfuerzos en conseguir una ventaja competitiva en este aspecto. Para la empresa esto ha dado resultados ya que, según lo declarado por uno de los clientes actuales de Netpag, los atributos de las instalaciones de la oficina fueron un aspecto que dieron confianza para contratar a la organización.

10.2.4 ABASTECIMIENTO

En Netpag todo el proceso de cobranzas es interno, por lo que no existe una dependencia de proveedores de sistemas para las labores que constituyen el 81% de los ingresos de la organización. La disposición completa de las bases de datos se encuentra físicamente en la oficina y todas las herramientas de reportería que acompañan a estos servicios son de desarrollo propio en

programas licenciados de renombre internacional⁴⁶, por lo que no representan un riesgo. Además, para llevar un control de todos estos sistemas, la Jefatura de Continuidad Operacional, Implementación y Tecnología se hace cargo de las tareas de soporte con personal especializado según las necesidades requeridas.

En contraste, los servicios de Recaudación y Distribución de documentos necesitan de un software específico para hacer seguimiento de las operaciones en terreno, el que actualmente se realiza a través de *Correo empresas*, un proveedor que ha sido confiable y hasta ahora no ha generado complicaciones para la empresa. Por su parte, el servicio de Telemarketing se ejecuta mediante la plataforma *Hermes*, perteneciente a la empresa *Vocalcom*, una organización de origen francés dedicada a entregar soluciones de *contact center* a todo el mundo.

Respecto a quienes suministran los servicios que permiten el funcionamiento normal de la organización, se identifica como proveedor principal al facilitador de redes inalámbricas y telefónicas que conectan a los ejecutivos de ventas y cobranza con los clientes. Además, en este grupo se integran los proveedores de servicios básicos, mantención de las dependencias de la oficina, venta de mobiliario físico y otros elementos relacionados.

Luego, en un siguiente nivel se ubican todos los proveedores que simplifican los procesos de gestión interna. En primer lugar, se encuentra *Blau*, una consultora externa encargada del departamento de Gestión de Personas de la organización; en segundo lugar, se ubica el sistema *Zendesk* que permite hacer seguimiento a labores administrativas; y en último lugar está *Pipedrive*, un software que facilita el *CRM*⁴⁷ del área comercial.

Como conclusión general, se puede reconocer que la empresa tiene una fortaleza importante respecto a los proveedores que necesita para realizar sus operaciones, ya que no tiene una dependencia a nivel de sistemas que le impida garantizar la prestación a sus clientes y prácticamente todos los servicios tienen sustitutos fáciles de encontrar en el mercado. En general, se observa que tanto los proveedores de softwares como los de servicios básicos son bastante confiables y no representan una amenaza para la calidad del servicio, además estos tienen un potencial suficiente para responder a los desafíos actuales y futuros que pueda enfrentar la organización.

10.2.5 MARKETING Y VENTAS

⁴⁶ Servicios licenciados pertenecientes a Microsoft Corporation

⁴⁷ Customer Relationship Management: Gestión de relaciones con los clientes

Tal como se mencionó en el inciso Proceso de Negocios, las vías de captación de clientes que se utilizan son: licitaciones, contacto interno y contacto directo. Según lo expuesto, el éxito de estas iniciativas responde en gran medida a la imagen proyectada por Netpag, y esto queda en evidencia en la entrevista realizada a la subgerenta de cobranza extrajudicial de Banco Estado Cobranzas, quien declara que, al momento de realizar una licitación para asignar parte de su cartera de deudores ya se maneja un abanico de candidatos que son conocidos en el mercado y tienen la capacidad de realizar la prestación.

Hace 10 años, el innovador sistema de cobranzas interno y modelo de negocios *B4B*⁴⁸ le dieron a Netpag una amplia presencia en diferentes medios de comunicación a nivel nacional, lo que contribuyó a su visibilidad en el mercado. Sin embargo, no se implementó una estrategia para conservar y mejorar dicha posición, y tuvo como consecuencias que la empresa perdiera presencia local. Esto último no ha cambiado con el pasar del tiempo, ya que actualmente en la organización no existe una estrategia de marketing o publicidad que aumente las solicitudes por sus servicios, más bien se pretende establecer una buena imagen ante las redes de contactos que mantienen los dueños de la empresa y la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente para posteriormente ofrecerles los servicios.

A pesar de que la organización se encuentra muy débil en iniciativas promocionales y publicitarias, si se demuestra que el equipo comercial posee una capacidad de ventas adecuada que favorece la prestación, ya que mediante la plataforma *Linkedin* han sido capaces de contactar a múltiples compañías para ofrecer los servicios de Netpag durante los últimos años. El hecho de que la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente genere constantemente propuestas comerciales y mantenga negociaciones vigentes, demuestra que se han adaptado y han superado en parte la desventaja que significa tener una menor presencia y reconocimiento en comparación a otras empresas que son líderes del mercado.

Alonso (2008) considera que es fundamental generar una estrategia y ventaja competitiva en este eslabón, debido a que es el que origina la prestación de los servicios. Es por esto, que los desafíos actuales hacen necesario impulsar fuertemente la imagen de la organización en el mercado, sobre todo al considerar que actualmente existen competidores que, gracias a sus capacidades y resultados, han desarrollado un perfil destacado ante las expectativas de posibles clientes. A modo de ejemplo, dentro de las estrategias utilizadas por otras compañías para sobresalir en el rubro se encuentran la realización eventos corporativos para empresas, el desarrollo de sitios webs

⁴⁸ Business for business

de alto estándar y la elaboración de videos y testimonios que posteriormente son publicitados, lo que marca una ventaja muy grande de cara a lo que puede hacer Netpag.

10.2.6 PERSONAL DE CONTACTO

En la organización se identifica a la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, la Gerencia Legal y a la Jefatura de Gestión y BI como los principales puntos de contacto que tiene Netpag con sus clientes, ya que son quienes se hacen cargo activamente del proceso de negocios y posibilitan la prestación de los servicios. Según lo que se ha definido de este proceso, los clientes tienen una experiencia diferente entre las etapas de venta, prueba, implementación y post venta del servicio, y en cada una de estas se observan aspectos positivos y negativos en torno al personal de contacto, lo que genera diferencias en la percepción de quienes contratan las soluciones de la empresa.

Por una parte, los servicios de los que se hace cargo la Gerencia Legal no han manifestado problemas de parte de los clientes en ninguna de sus etapas, ya que, tal como se ha expuesto, es una solución altamente especializada que se realiza con una asesoría personalizada y permanente de parte de los abogados para hacerse efectiva. No obstante, debido a que esta es considerada una solución complementaria que no corresponde al *core* de la empresa, no se observan otras prácticas relativas al personal de contacto que representen una ventaja competitiva dentro del mercado.

Para los servicios de cobranza y televentas, los análisis realizados indican que, en las fases previas al lanzamiento, la preparación y disposición del personal perteneciente a las gerencias del área comercial y de operaciones responde correctamente a lo necesario. En las entrevistas realizadas a los colaboradores que pertenecen a estos departamentos, más de un 70% declara mantener una preocupación constante por los clientes durante la negociación de los servicios, lo que se explica porque la directiva ha hecho hincapié en la responsabilidad e importancia de este proceso para enfrentar la desfavorable situación de Netpag. Puntualmente, el gerente general ha transparentado a sus colaboradores que la organización se encuentra en una situación crítica debido a los últimos resultados, por lo que se debe hacer todo lo posible para conseguir nuevos clientes, y en este aspecto una negociación bien ejecutada es clave.

El proceso de negocios de la empresa busca fortalecer la predisposición anterior, ya que está diseñado para acompañar a los clientes durante las consultas, solicitudes y ajustes previos a la prestación. La correcta ejecución de este proceso queda en evidencia en la entrevista realizada al jefe de

finanzas del cliente Andover, quien declara: *"Cuando nos estaban ofreciendo el servicio se demostró que estábamos ante una empresa confiable y seria, que siempre se preocuparía por lo que necesitamos y eso es algo que valoramos mucho"*.

En contraste, durante la prestación y el proceso de post venta se identifican actitudes y posturas inadecuadas de cara a las necesidades que se requieren. La Gerencia General declara que desde hace un tiempo se han generado problemas con los clientes debido a que estos reclaman un decaimiento en la calidad del servicio, que se suma a una despreocupación de las jefaturas a cargo de la Gerencia de Operaciones y Tecnología durante los comités de revisión de resultados. Actualmente dos clientes de la organización manifiestan que el servicio no ha tenido ninguna mejora durante el último tiempo y agregan que los jefes a cargo no demuestran interés en atender sus requerimientos, por lo que se encuentran en disposición de aceptar la oferta de otra empresa en el mercado y amenazan con terminar su contrato dentro de los próximos meses.

Respecto al punto anterior, Alonso (2008) expresa que, en el caso de los servicios, el personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos es quien genera la percepción que tiene el mercado sobre la oferta de la empresa. Por lo que, en esta ocasión, a pesar de todos los esfuerzos operacionales y comerciales que existen durante los procesos de Netpag, se proyecta una calidad que no está a la altura de lo que buscan los clientes, lo que afecta negativamente a la imagen y a los pilares diferenciadores de la organización.

10.2.7 SOPORTE FÍSICO Y HABILIDADES

Por sus características, para el modelo de asesorías legales no se identifican elementos físicos que influyan en la satisfacción de los clientes. Mientras que, para el modelo de cobranzas y ventas telefónicas se identifican como soporte físico dos elementos: Los reportes de resultados y la página web que permite a los clientes realizar un seguimiento de la prestación del servicio.

Respecto a la herramienta de reportería, ya se ha destacado la relevancia que tiene para Netpag la entrega de información valiosa para sus clientes, ya que este es uno de sus pilares diferenciadores. No obstante, hoy en día el instrumento utilizado tiene tres aspectos negativos: no cumple con las expectativas de los clientes, su elaboración requiere un arduo trabajo y no aprovecha la información disponible para marcar una diferencia en el mercado.

El primer punto se identifica a partir de las entrevistas realizadas para este trabajo de título, ya que uno de los clientes actuales de la organización declara que los reportes que recibe para evaluar los resultados obtenidos son insuficientes para sus necesidades, además, identifica otras empresas en el rubro⁴⁹ que entregan información más actualizada, mejor orientada y con una presentación de mayor calidad. Desde el punto de vista interno se corrobora la situación anterior, ya que actualmente no existe un reporte estandarizado, con métricas ajustadas a lo que requieren los contratantes y de fácil acceso para estos. Es por esto último que la empresa ha decidido fortalecer su entrega de información mediante softwares de *Business Intelligence*, aunque aún no se visualizan los resultados de dichas iniciativas.

El segundo punto se identifica a partir de la sobrecarga laboral declarada por el jefe de control de gestión e inteligencia de negocios, ya que la Gerencia de Operaciones y Tecnología es la encargada de realizar los informes entregados a los clientes, los que deben elaborados manualmente a partir de Excel y *Kibana*⁵⁰. La inexistencia de un repositorio de información orientado para esta finalidad imposibilita la automatización y hace necesario invertir una gran cantidad de tiempo para la elaboración de estos reportes, lo que claramente es un aspecto negativo para el servicio ya que no se pueden destinar esos recursos a otras actividades relevantes.

Respecto al tercer punto es importante destacar que los más de 30 años de trayectoria de Netpag le han entregado un repositorio de datos que abre múltiples posibilidades para desarrollar información valiosa de cara a las necesidades de sus clientes. Esto se encuentra declarado en la propuesta de valor de la empresa, sin embargo, debido que no existe un personal capacitado para estas funciones, actualmente dicha información se encuentra subutilizada y representa un potencial desaprovechado para la prestación de los servicios. Hoy en día la organización mantiene un desarrollo escaso de herramientas orientadas a apoyar la toma de decisiones de sus contratantes, más bien se encuentra enfocada a entregar métricas de cumplimiento de sus resultados e indicadores específicos solicitados por los clientes.

Por otra parte, con respecto a la página web, se identifica una funcionalidad adecuada para su finalidad en el servicio de cobranzas, pero tiene por delante múltiples desafíos debido a las necesidades actuales. Específicamente, la herramienta cumple con su rol de ser una vía informativa que permite a los clientes supervisar la prestación del servicio, ya que contiene todas las acciones realizadas por los ejecutivos de cobranzas en tiempo real. No obstante, dos clientes entrevistados para este trabajo declaran que la información de la página no los ayuda a tomar decisiones, agregando que

⁴⁹ Ejemplifica en concreto a la empresa "Intiza"

⁵⁰ Servicio almacenado en la nube de Amazon que contiene gran parte de los reportes de Netpag

necesitan un instrumento que no solo sea de verificación, sino que esté orientado a satisfacer otras necesidades de información para sus políticas de crédito sin tener que acudir necesariamente a la Gerencia de Operaciones y Tecnología para esto.

En cuanto a las habilidades del personal, cada área de la organización requiere atributos diferentes para ejercer sus funciones. Por lo que se identifican aspectos positivos y negativos para la prestación del servicio según el rol cumplido por cada colaborador en Netpag.

Desde las actividades operativas, se observa que todos los integrantes que realizan los servicios de televentas y cobranzas tienen experiencia en el rubro, ya que este es uno de los atributos necesarios para formar parte del equipo en la organización. Además, según lo que se ha expresado anteriormente, hoy en día se están realizando capacitaciones a este grupo para mejorar la calidad del servicio que se presta a los clientes, lo que representa un factor positivo para la empresa.

Sin embargo, en la actualidad hay dos clientes que han manifestado molestias ante las gestiones efectuadas durante el proceso de cobranzas. Puntualmente, se argumenta que los ejecutivos no están realizando sus labores con la profundidad requerida, ya que estos no hacen las indagaciones necesarias para conseguir el pago de las obligaciones en cartera. Es por este motivo que aún se observan espacios de mejora en cuanto a las habilidades personal contratado para este trabajo, entendiéndose que el progreso no se puede garantizar mediante una única capacitación, sino que, tal como se mencionó anteriormente, requiere estar sometido a un proceso continuo con un mecanismo de control adecuado que sea capaz de evitar este tipo de eventualidades que perjudican el servicio.

Por otra parte, desde la adquisición de clientes se ha expuesto que las habilidades de la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, en conjunto a la Gerencia de Operaciones y Tecnología son adecuadas para la venta de los servicios, ya que demuestran un buen dominio y liberación de impedimentos durante este proceso, generando una ventaja relevante para la organización. Sumado a esto, en la actualidad se está realizando un seguimiento y preparación previa de todos los aspectos tratados durante cada reunión de negociación con los clientes, cuyo seguimiento se encuentra liderado por la alta dirección y ha mejorado los resultados de este proceso.

Respecto a los elementos positivos del proceso de post venta, se visualiza que la jefatura directa de cada cartera de cobranzas y televentas mantiene un conocimiento adecuado de los deudores o potenciales compradores que tienen asignados, lo que queda demostrado en las entrevistas realizadas para indagar sobre las principales dificultades que se observan en dichos procesos. En

particular, los tres jefes entrevistados indican cuáles son sus casos de cuidado, los deudores que tienen mejor comportamiento, las dificultades para contactar a clientes específicos, entre otras situaciones.

En contraste, en cuanto a los elementos negativos del proceso anterior, se identifica que la Jefatura de Gestión y BI en conjunto con las jefaturas de cobranza no poseen habilidades suficientes para transformar los acuerdos tomados con los clientes en hechos concretos. Según los análisis anteriores, existe una repetición de situaciones no deseadas para los clientes, ya sea porque ha existido una despreocupación de los colaboradores a cargo de los contratantes o porque no se han coordinado efectivamente las labores necesarias para garantizar su satisfacción.

A propósito de lo anterior, es posible agregar que de forma transversal en la organización se refleja poca agilidad para gestionar cambios o adaptaciones, lo que puede influir en la implementación de nuevas prácticas para la empresa. La Gerencia de Operaciones y Tecnología declara que en Netpag no existe una metodología de gestión de proyectos definida como práctica de trabajo, lo que actualmente dificulta la realización de los compromisos tomados en cada reunión. Esto es un aspecto negativo para la compañía, ya que es necesario que los colaboradores tengan la habilidad y herramientas necesarias para realizar un trabajo acorde a la celeridad que requieren los clientes, de modo que se pueda mejorar la percepción del servicio.

10.2.8 PRESTACIÓN

Desde un punto de vista global, es claro que todos los servicios de Netpag buscan resolver problemáticas que resultan costosas cuando no se tienen las capacidades internas para resolverlas. Cuando el volumen de clientes es muy alto, servicios como la cobranza de cuentas, las televentas y la movilización de documentos requieren de un sistema interno para ser ejecutados de manera exitosa, lo que considera gastos tecnológicos, de personal y de especialización como pilares de implementación.

Según la entrevista realizada al subgerente de cobranzas de la empresa financiera Autofin, el servicio de cobranzas requiere una especialización muy importante para ser ejecutado de manera correcta, por lo que, en su experiencia, en un volumen grande de cuentas por cobrar siempre será necesario externalizar parte de la cartera de deudores. Esto último se observa en la práctica, ya que hay organizaciones como Movistar o Banco Estado que, a pesar de tener un departamento de riesgo y de cobranzas, igualmente externalizan parte de sus cobros debido al alto volumen de cuentas por cobrar.

Netpag se ha hecho cargo de la situación descrita y ha definido como su prestación principal resolver el problema de la cobranza de cuentas, siendo un actor especializado en el servicio que posee múltiples ventajas competitivas en comparación a una solución interna. Por lo demás, la empresa ofrece otros servicios que también responden a la necesidad de ser menos elevados que en una implementación propia, pero que no son el fuerte de la organización y no califican como fuentes de ventaja competitiva, sino como otros productos asociados para diversificar los ingresos.

Apalancado en el sistema de cobranzas, en la prestación se identifica como aspecto relevante la idea dispuesta como propuesta de valor, que busca apoyar la toma de decisiones de los clientes en base a la información. Este punto si se considera una fuente de ventaja adecuada ya que, según lo representado en los análisis externos, las empresas de cobranza que son competidoras directas de Netpag no mantienen fortalezas en este aspecto, sino que enfocan sus capacidades en realizar cobros efectivos con el menor uso de recursos y mayores tecnologías.

Otro aspecto que destacar es la capacidad que tiene la organización de adaptar sus procesos y modalidad de cobro a las necesidades de los clientes. A diferencia de otras empresas similares, Netpag adecúa sus sistemas y capacita a los ejecutivos para efectuar una cobranza personalizada en caso de que los clientes lo requieran, dando la posibilidad de ofrecer un servicio más especializado. Es por esto, que clientes como el Banco BCI están dispuestos a mantener su contrato con la organización, ya que según indica su jefatura, la cartera de cobranzas de su empresa requiere una adaptación del modelo de gestión que es difícil de encontrar en el mercado.

Dentro de los aspectos negativos de la prestación se ubica la necesidad que tienen las empresas contratantes por reducir los costos en la externalización de sus servicios. La Gerencia General indica que la crisis económica que enfrenta el país y el aumento de la competencia, han generado que los clientes demanden un servicio de la misma calidad a un menor precio, sin embargo, aún no se toman acciones al respecto. Respecto a esta desventaja, Alonso (2008) declara lo siguiente: *"La concepción de la prestación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atiende"*. Por lo que, pese a que esta necesidad no se encuentra dentro de las fortalezas principales de la organización, es un aspecto que debería desarrollarse con mayor esfuerzo para estar a la altura de los nuevos desafíos.

10.2.9 CLIENTES

Dentro de los elementos atribuidos a la acción de los clientes y que contribuyen a la experiencia ofrecida por Netpag, se consideran fundamentales las instancias de reunión para nuevas solicitudes y evaluación de resultados, ya que durante estas los contratantes tienen la oportunidad de declarar satisfacción o transmitir elementos que necesitan para que el servicio percibido sea el adecuado.

En virtud de lo anterior, se considera positivo que durante el proceso de negocios exista una instancia específica para estas circunstancias, sobre todo al considerar que la empresa ofrece la oportunidad de realizar un servicio acorde a las necesidades de sus clientes. No obstante, se identifican un aspecto relevante que es contraproducente a esta instancia: No existe un control adecuado o un marco de acción para las solicitudes.

Esto último representa una desventaja para la prestación, ya que la percepción del servicio no puede verse afectada por una disposición negativa a efectuar modificaciones que, por incapacidad, no pueden ser realizadas. Al establecer un marco de versatilidad para las pretensiones de los clientes, se transparentan las capacidades de Netpag y se incentiva a los contratantes a mejorar la calidad de la prestación que reciben. Además, se abre la posibilidad de generar iniciativas focalizadas a diversificar la oferta del negocio, como por ejemplo segmentar el precio de una misma solución en función de la especialización requerida.

Ante esto Alonso (2008) recalca que para limitar los efectos adversos que puede provocar no controlar correctamente los deseos de los clientes, es necesario propiciar un contexto equilibrado entre lo variable y lo flexible, con la finalidad de minimizar posibles desvíos que afecten la calidad de los servicios.

10.2.10 OTROS CLIENTES

En la práctica, el hecho de que Netpag sea proveedor de diferentes organizaciones no afecta la calidad del servicio prestado, ya que los clientes no comparten un espacio de interacción y los recursos destinados a cumplir con los contratos se encuentran individualizados para cada empresa.

No obstante, una mayor cantidad de clientes si puede traducirse en una mejora para la calidad del servicio. Esto ocurre porque Netpag utiliza su repositorio de datos como aspecto diferenciador de su servicio, y en la medida que la calidad de los datos sea más representativa y comparta una mayor cantidad patrones similares, será posible sacar más provecho para entregar recomendaciones e información a los clientes.

Pese a que la organización no posee un desarrollo importante en este aspecto, las características de soluciones como la cobranza y las televentas abren la posibilidad de desarrollar efectivamente esta ventaja, debido a que naturalmente los contratantes deben facilitar datos para que se cumpla la prestación de servicios. Ante esto, se crea una oportunidad que requiere una mayor explotación de la información y, dentro de lo posible, la adquisición de clientes relevantes que mantengan deuda o ventas en diferentes sectores.

10.2.11 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

En síntesis, a partir de los análisis realizados es posible concluir que los siguientes elementos representan una ventaja competitiva en la cadena de valor de Netpag:

1. Internalización de todos los procesos críticos, lo que permite mejores niveles de continuidad operacional y disminuye el riesgo ante los proveedores.
2. Equipo de ventas destacado que se ha adaptado a un entorno desfavorable para las capacidades de la empresa.
3. Propuesta diferenciadora robusta que permite desprender a Netpag de las organizaciones tradicionales de cobranzas.
4. Repositorio de datos con múltiples posibilidades de aplicación.
5. Equipo de gestión comprometido y con alta experiencia en el rubro.

Finalmente se resumen todos los aspectos positivos y negativos identificados en la cadena de valor:

Tabla 24: Resumen de elementos relevantes pertenecientes a los Eslabones de Apoyo

ESLABONES DE APOYO

Eslabón	Elementos positivos	Elementos negativos
Dirección general y de recursos humanos	- Dirección estratégica acorde a las necesidades de los clientes	- Dificultad para generar planes de acción - Poco involucramiento con el equipo interno

Organización interna y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - División simple que facilita la comprensión de cargos a los clientes - Equipo comprometido 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades de coordinación entre equipos - Sobrecarga laboral - Inexistencia de procesos superadores - Recursos insuficientes
Infraestructura y ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen destacada ante los clientes 	No aplica
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos críticos internalizados - Proveedores externos confiables 	No aplica

Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del Análisis de la Cadena de Valor

Tabla 25: Resumen de elementos relevantes pertenecientes a los Eslabones Primarios

ESLABONES PRIMARIOS

Eslabón	Elementos positivos	Elementos negativos
Marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de ventas destacado 	<ul style="list-style-type: none"> - Decaimiento de la imagen del servicio - Campaña de publicidad insuficiente en comparación a otros actores del mercado
Personal de contacto	<ul style="list-style-type: none"> - Buena disposición ante los clientes durante el proceso de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades para satisfacer todas las necesidades de los clientes durante la post venta
Soporte físico y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores con experiencia en el rubro - Buenas habilidades de venta 	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas de entrega de resultados desactualizadas - Personal poco capacitado para ciertas tareas - Poca agilidad para realizar cambios

Prestación	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta diferenciadora clara y robusta - Resuelve un dolor importante de los clientes - Servicio adaptable a las condiciones de gestión de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - No se ha ajustado a las nuevas necesidades de los clientes
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Instancias para mejorar el servicio percibido por los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de un marco de acción para las solicitudes
Otros clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de desarrollo ante un crecimiento en el mercado 	No aplica

Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del Análisis de la Cadena de Valor

11. MATRIZ FODA

A partir de todos los análisis internos y externos se discute en conjunto con la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente y la Gerencia de Operaciones y Tecnología cuáles son los elementos más destacados de la investigación. Posteriormente, utilizando la propuesta metodológica detallada en el inciso 6.2, se evalúan dichos elementos en matrices EFI y EFE de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con la finalidad de construir una matriz que resuma cuales son los aspectos más relevantes por considerar en la propuesta estratégica de Netpag.

1. **Fortalezas:** Dentro de las fortalezas estudiadas se concluye que el elemento más destacado y diferenciador de la empresa es su propuesta de valor, por lo que este es el factor que obtiene el valor y peso más elevado de la Tabla 26. En contraste, se identifican como aspectos relevantes la flexibilidad del servicio, el nivel de atención a clientes, el equipo de ventas y el repositorio de información de la organización, pero las dificultades de coordinación interna y la poca adaptación a las nuevas necesidades de los clientes impiden que estos tengan una valoración alta (ver Tabla 26).

Por otra parte, si bien la mayoría de las fortalezas adicionales son factores importantes para la prestación de los servicios, estos no representan una ventaja determinante respecto a los competidores de Netpag, por lo que son catalogados con valores y pesos medios o bajos en la matriz EFI (ver Tabla 26).

Tabla 26: Matriz EFI de Fortalezas

FORTALEZAS			
Factor crítico	Valor	Peso	Puntuación
Servicio de atención a clientes	2	6%	0,12
Modelo de cobranzas flexible	2	6%	0,12
Propuesta de valor	3	7%	0,21
Proceso de negocios	2	3%	0,06
Ciclo de ventas rápido y efectivo	2	5%	0,1
Sistemas de fácil integración	1	2%	0,02
Oficina física	2	1%	0,02
Servicios clave son de desarrollo interno	2	4%	0,08
Proveedores confiables	2	3%	0,06
Equipo de ventas	2	5%	0,1
Repositorio de información	2	5%	0,1
Colaboradores con experiencia	1	3%	0,03
Total ponderado			1,02

Elaboración propia en base a lo discutido con la gerencia interna de Netpag

2. **Debilidades:** La información recopilada permite identificar elementos de mejora en diferentes aristas del negocio. En primer lugar, en la Tabla 27 se categorizan con valores y pesos elevados a la desactualización del sistema de cobranza y a las herramientas de entrega de resultados, ya que en el rubro de la cobranza de cuentas las prácticas basadas en tecnología son fundamentales para alcanzar los grandes volúmenes de gestión e indicadores deseados por los clientes.

En segundo lugar, se observan múltiples brechas en torno a la gestión interna que han puesto en riesgo las mejoras operacionales de la empresa, por lo que se decide catalogar con valoración y peso alto a la

sobrecarga laboral y a las dificultades que ha tenido la organización para mejorar la prestación de sus servicios (ver Tabla 27).

En tercer lugar, la inexistencia de planes de posicionamiento de parte de Netpag repercute en la capacidad que tiene la empresa para atraer nuevos clientes, por lo que en la Tabla 27 se decide asignar una valoración y peso elevado a este ítem.

Finalmente, pese a que el resto de los elementos tiene múltiples aspectos de mejora, no se pueden considerar como los más relevantes del análisis, por lo que obtienen una valoración y peso bajos en comparación a los expuestos anteriormente (ver Tabla 27).

Tabla 27: Matriz EFI de Debilidades

DEBILIDADES

Factor Crítico	Valor	Peso	Puntuación
Sistema de cobranzas y página web desactualizados	3	7%	0,21
Herramientas de entrega de resultados de bajo estándar	3	7%	0,21
Dificultades para mejorar servicio prestado a clientes	3	6%	0,18
Colabores poco capacitados	2	6%	0,12
Oferta de servicios acotada	1	3%	0,03
Dificultades para tomar planes de acción	2	3%	0,06
Desconexión entre los altos cargos y los colaboradores	3	4%	0,12
Sobrecarga laboral de áreas	3	6%	0,18
Pocos planes de posicionamiento	2	6%	0,12
Poca agilidad para gestionar cambios	3	2%	0,06
Total ponderado			1,29

Elaboración propia en base a lo discutido con la gerencia interna de Netpag

3. **Oportunidades:** Los análisis del entorno externo indican que las mayores brechas del mercado se encuentran en 3 puntos específicos: características de la competencia, factores tecnológicos y tendencias sociales.

En primer lugar, respecto a las características de la competencia, se ha identificado que la mayoría de las soluciones y herramientas ofrecidas dentro del rubro son muy similares entre sí, lo que se acentúa al considerar que la mayoría de las empresas de cobranza no logra ofrecer una propuesta de valor diferenciada o un servicio especializado. Esto se manifiesta como una oportunidad clara para desligarse de los otros actores del mercado, por lo que se decide valorar ambos aspectos con pesos elevados en la Tabla 28.

En segundo lugar, la aparición de nuevas tecnologías y la explotación del nicho de pequeñas y medianas empresas se presentan como una herramienta fundamental que debe ser aprovechada en la nueva propuesta estratégica, esto debido a que se pueden desprender mejoras sustantivas para reducir costos y alcanzar mejores resultados en el servicio, por lo que ambos factores se evalúan con un valor y peso elevado en la Tabla 28.

En tercer lugar, las tendencias sociales se presentan como un elemento muy destacado en el análisis ya que los estudios muestran una mayor preocupación de las organizaciones respecto a la satisfacción que manifiestan los clientes en su *customer journey* (ver Tabla 28), por lo que todas las iniciativas futuras de Netpag deben contribuir a mejorar la experiencia de cobranza que se ofrece actualmente.

Finalmente, el resto de los elementos identificados puede contribuir dentro de la nueva estrategia de la empresa, pero no se consideran pilares fundamentales, por lo que se decide calificarlos con pesos y valoraciones reducidas en el análisis.

Tabla 28: Matriz EFE de Oportunidades

OPORTUNIDADES			
Factor crítico	Valor	Peso	Puntuación
Competidores similares sin propuestas de valor destacables	3	7%	0,21

Existen clientes que valoran servicios adicionales	2	4%	0,08
Mayor enfoque a la experiencia de clientes	2	6%	0,12
Competidores nacionales están poco especializados	2	5%	0,1
Nuevas tecnologías habilitadoras	3	8%	0,24
Nicho de pequeñas y medianas empresas no explotado	3	6%	0,18
Necesidad de datos como insumo para mejores decisiones	2	5%	0,1
Mayores niveles de endeudamiento	1	3%	0,03
Nuevas tendencias sociales de autoatención	2	6%	0,12
Total ponderado			1,18

Elaboración propia en base a lo discutido con la gerencia interna de Netpag

4. **Amenazas:** Se identifica que los mayores riesgos para Netpag están ligados a características generales de la competencia y a aspectos propios del rubro de la cobranza de cuentas, por lo que se deben tomar acciones que generen cambios importantes y disminuyan las desventajas identificadas.

Por una parte, se ha evidenciado que Netpag tiene una restricción de recursos alta en comparación a otros actores del rubro, ya que muchos competidores directos de la organización tienen un tamaño y capacidades muy superiores que les permiten mayores posibilidades de inversión. Además, hasta ahora la mayoría de estos presentan una ventaja en el avance tecnológico de sus actividades, lo que se transforma en una brecha adicional que debe ser cubierta por la empresa. Ambos elementos se consideran relevantes de cara a las nuevas acciones del plan estratégico, por lo que se asignan pesos y valoraciones elevadas en la Tabla 29.

Por otra parte, en el Análisis de las Fuerzas de Porter se determina que un factor característico del rubro es que existe una alta intensidad de la competencia (valorado de forma elevada en la Tabla 29) que juega en contra de actores pequeños y poco diferenciados en el mercado, ya que

esto influye directamente en la fijación de precios del servicio y en las posibilidades de diferenciación que existen.

Finalmente, los otros aspectos relacionados a la situación económica del país, pese a ser considerados como una amenaza, no son determinantes para las acciones que debe emprender Netpag en el futuro, por lo que se les califica con un peso bajo en el análisis.

Tabla 29: Matriz EFE de Amenazas

AMENAZAS			
Factor crítico	Valor	Peso	Puntuación
Competidores de gran tamaño mantienen mismos servicios de Netpag	3	7%	0,21
Competidores nacionales con mayor desarrollo tecnológico	3	8%	0,24
Alta intensidad de competencia	2	7%	0,14
Reducción de precios del servicio en el mercado	3	7%	0,21
Ambiente económico desfavorable para contratar servicios externos	1	5%	0,05
Incentivo de nuevos actores por mayor endeudamiento	1	4%	0,04
Competidores con un perfil público destacado	3	6%	0,18
Competencia con mayores recursos para su desarrollo	2	6%	0,12
Total ponderado			1,19

Elaboración propia en base a lo discutido con la gerencia interna de Netpag

Finalmente, a partir de las ponderaciones anteriores se pueden derivar las siguientes conclusiones generales:

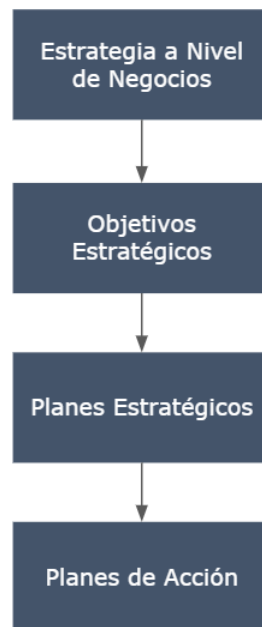
- La organización mantiene fortalezas acotadas, centradas principalmente en su propuesta de valor, servicio de atención a clientes y modelo de cobranza flexible.

- La mayoría de las debilidades identificadas hacen referencia a las capacidades de gestión interna que posee la organización y a su escasa actualización en prácticas tecnológicas
- Las oportunidades indican que las soluciones deberían estar apalancadas en un correcto uso tecnológico y una propuesta de valor diferencial a la cobranza tradicional.
- La mayor amenaza está ligada a la intensidad de competencia que existe en el rubro, donde organizaciones de mayor tamaño que Netpag tienen mayores recursos y competencias para realizar este tipo de servicios.

12. PROPUESTA ESTRATÉGICA

Utilizando los antecedentes recopilados, se proceden a entregar todos los lineamientos estratégicos que debe seguir la organización, partiendo por la Estrategia a Nivel de Negocios, luego los Objetivos Estratégicos, Planes Estratégicos y Planes de Acción. La Ilustración 8 muestra el orden a utilizado para para facilitar el entendimiento del trabajo.

Ilustración 7: Proceso de elaboración estratégica



Elaboración propia

12.1 ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS

Los análisis realizados indican que hoy en día la organización debería poner en marcha una propuesta capaz de actualizar a Netpag ante la nueva situación del mercado y potenciar sus competencias centrales para generar una propuesta de valor que sea interesante ante las necesidades que tienen los clientes.

En el mercado actual, la reducción de la disposición a pagar de las empresas contratantes y las propuestas de eficiencia de los competidores han generado que la necesidad de los servicios de cobranza se vincule fuertemente al precio de la solución, hecho que se ha visto impulsado en un rubro que vive una rivalidad de competencia importante y que ha debilitado su posición de negociación ante los clientes, generando una situación desfavorable de cara a las exigencias y solicitudes de estos últimos. La cobranza de cuentas, al ser el servicio más destacado de Netpag con un 81% de los ingresos, debe mantener una estructura de costos capaz de competir en el mercado, por lo que es necesario que las acciones venideras se realicen en virtud de impactar positivamente a este aspecto.

Por otra parte, la situación de los clientes internos indica que aún hay organizaciones dispuestas a pagar un costo mayor por el servicio, debido a que estas tienen otras necesidades que esperan resolver con soluciones personalizadas o características adicionales la cobranza de cuentas. Netpag mantiene una oferta preferencial para sus clientes y esto le ha permitido mantenerse en el mercado durante su larga trayectoria, no obstante, además de las prácticas actuales relacionadas al buen trato hacia los clientes, existen otros requerimientos que, de ser satisfechos, pueden causar un impacto positivo para la prestación del servicio de la empresa. Hoy en día es necesario potenciar la propuesta de valor de la organización con acciones concretas y enmendar el rumbo hacia aspectos que le permitan permanecer como una empresa de nicho y no entrar como competidor igualitario ante otras compañías que poseen una infraestructura y presencia muy superior, que les permite tener niveles de eficiencia difíciles de igualar.

Es por esto, que la organización debe centrar sus operaciones en una estrategia de negocios de Liderazgo en Costos y Diferenciación Integrada, que permita generar elementos diferenciadores interesantes con una estructura de costos competitiva. Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015) indican que, pese a sus desafíos, este tipo de estrategias híbridas son las que generan un valor más sostenido en el mercado y en este caso pueden posicionar nuevamente a Netpag más allá de una empresa de cobranzas tradicional.

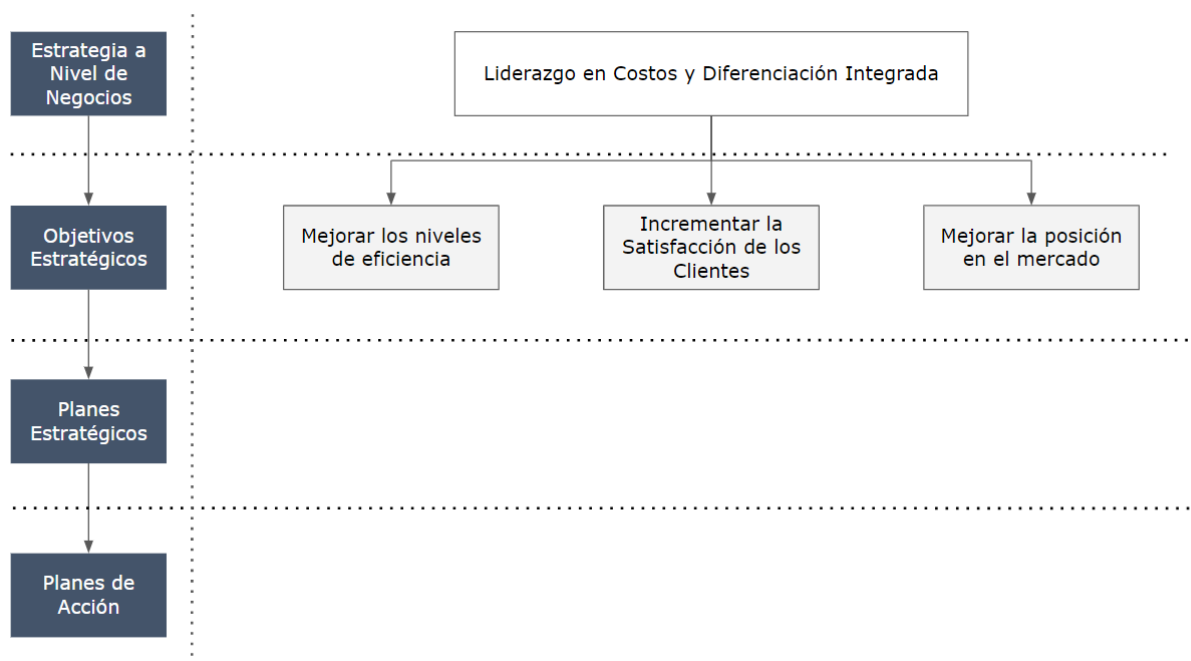
Para hacer efectiva esta estrategia se propone fortalecer a la empresa como una organización especialista en la cobranza de facturas, cuyas capacidades necesarias para realizar los cobros de este tipo de documentos deben ser superiores a las utilizadas por las otras organizaciones del mercado dedicadas a múltiples soluciones de atención de clientes. Además, es necesario que la empresa mantenga su oferta de servicio diferenciado, debido a que este se considera un elemento destacado dentro de su propuesta.

Se espera que mediante la especialización concreta en un ámbito de la cobranza se logre posicionar una ventaja competitiva sostenible en comparación a otros actores, ya que, según la evidencia internacional, esta especialización en el servicio no debería considerarse un aspecto negativo, sino que debería fortalecer las competencias centrales de Netpag.

12.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el próximo tiempo Netpag debe invertir recursos para perfeccionar sus actividades y dar una nueva imagen a su oferta de servicios. Los análisis realizados indican que la empresa mantiene elementos destacados como la entrega de información relevante a los clientes y las instancias de atención y post venta, las que deberían mantenerse en esta nueva estrategia. Sin embargo, es necesario que se fortalezcan las metodologías de cobranza, se contrarresten las dificultades en la gestión interna y se trabaje en percepción que genera la empresa a sus clientes e interesados. Para esto, en la Ilustración 9 se proponen 3 Objetivos Estratégicos relacionados a la Estrategia a Nivel de Negocios.

Ilustración 8: Proceso de elaboración estratégica. Objetivos estratégicos



Elaboración propia

A continuación, se describen los 3 objetivos destacados anteriormente:

1. MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA

La implementación de una estrategia de Liderazgo en Costos con Diferenciación Integrada requiere que la organización ejecute fuertes iniciativas relacionadas a disminuir los costos derivados de sus actividades principales. El objetivo final es construir una estructura de costos más competitiva que no necesariamente sea la mejor del mercado, sino que permita a la empresa estar más cerca del precio promedio cobrado por su competencia y, mediante un valor adicional en las soluciones, termine por inclinar a los clientes a contratar sus servicios.

Para que esto sea posible se propone que Netpag escale a un nivel de eficiencia mucho mayor que el actual y sea capaz de realizar todas sus operaciones con un menor gasto de recursos. Principalmente se sugiere potenciar la implementación de nuevas tecnologías para contactar a los deudores y poner en funcionamiento nuevos mecanismos de control para alcanzar una mejora productiva importante. Además, se deben elaborar planes de preparación para los colaboradores de la empresa con la finalidad de potenciar las mejoras anteriores y dar paso a un progreso en la calidad de los servicios.

Según indica la Gerencia de Operaciones y Tecnología, actualmente la productividad de un ejecutivo de cobranzas⁵¹ es de \$2.500.000, por lo que es esperable que mediante este plan se alcance un incremento mínimo de dicha productividad en un 20% durante sus primeros 6 meses de implementación. Posteriormente, esta mejoría se debe mantener en el tiempo para alcanzar un 30% en un año y traspasar ese progreso al precio del servicio manteniendo la rentabilidad de la empresa.

2. INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Debido a que se pretende ofrecer un producto diferenciado dentro del mercado, es fundamental mejorar la satisfacción de los clientes tanto en el ámbito de la cobranza de cuentas, como en una propuesta de valor que genere mayores beneficios.

El análisis interno indica que Netpag posee una propuesta de valor destacada en comparación a los otros actores del sector, por lo que debe tomar acciones concretas para potenciar este aspecto y transformarse en un aliado estratégico de sus clientes mediante la migración de sus operaciones hacia un modelo híbrido entre actividades de cobranza y asesoría de riesgo. Según lo indicado por la Gerencia General y en base a las entrevistas realizadas para este trabajo de título, la mayoría de las empresas que requieren estos servicios no tienen la posibilidad de evaluar el comportamiento de cada uno de sus clientes, por lo que requieren información que les permita generar nuevas posibilidades de ventas, regular el riesgo de sus políticas de créditos y otras decisiones relacionadas a los datos.

Adicionalmente, se ha expuesto que en el último tiempo la experiencia de los clientes ha tomado un papel fundamental y espera seguir fortaleciéndose durante los próximos años. Por lo que es necesario potenciar la post venta que ofrece Netpag a sus contratantes y entregar una atención de calidad, junto con organizar una modalidad de cobro integrada que mejore la experiencia los deudores durante la regularización de sus deudas.

Es esperable que ambos acontecimientos repercutan fuertemente en la calidad de los servicios e incrementen la satisfacción de los clientes al menos en un 50%.

3. MEJORAR LA POSICIÓN EN EL MERCADO

Uno de los motivos principales de desarrollar un plan estratégico es conseguir que la organización aumente sus ingresos y mejore su posición competitiva en el mercado. Para esto, es necesario que en el próximo tiempo se tomen

⁵¹ Medido respecto a la capacidad de deudores que puede gestionar un ejecutivo en un mes

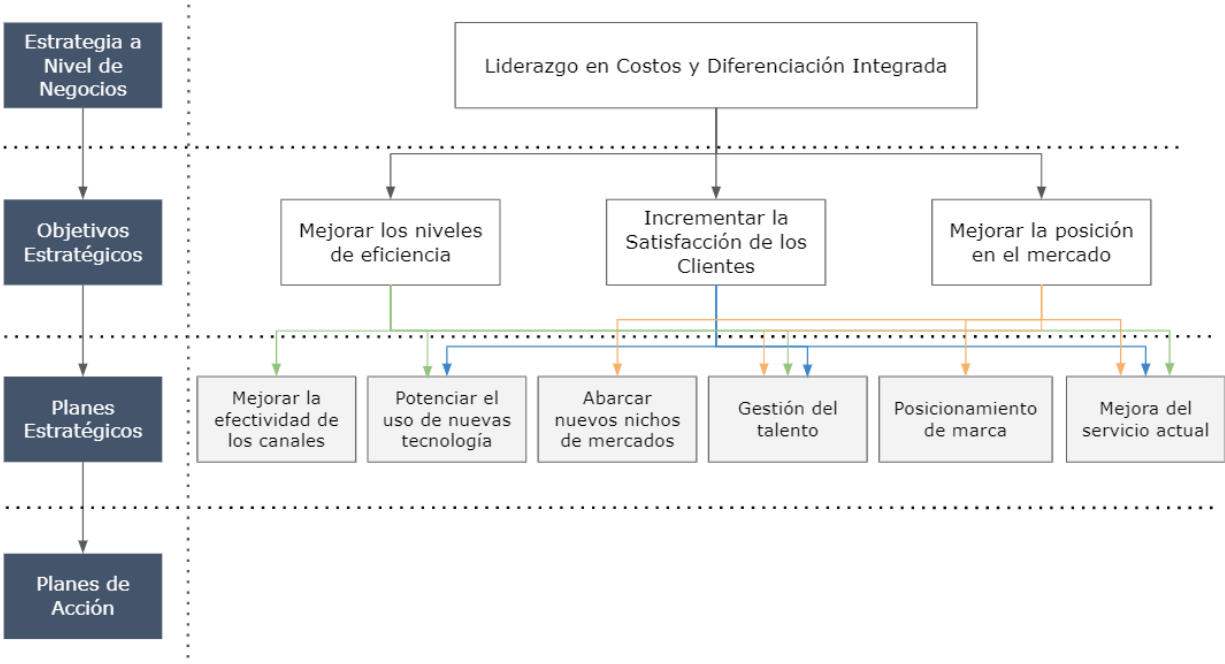
iniciativas enfocadas en acceder a nuevos nichos de clientes, generar mayores beneficios de la oferta actual y masificar correctamente las características del servicio, con la finalidad de transformarse en un actor diferenciado y acceder a mayores disposiciones de pago.

Dentro de la justificación de este trabajo de título se expuso que la organización tuvo una reducción en su facturación cercana a un 13,1% durante el año 2019, por lo que este plan estratégico al menos debería contrarrestar esta situación durante sus primeros 6 meses de implementación y generar un crecimiento aproximado para la empresa de un 15%. Además, en un escenario optimista, sería esperable que durante el primer año se lograra incrementar los ingresos en un 30% y volver a la meta de duplicar los ingresos de la compañía hacia el año 2022.

12.3 PLANES ESTRATÉGICOS

A continuación, se propone el desarrollo de 6 planes estratégicos (ver Ilustración 9) que permitirán a la empresa alcanzar los objetivos planteados anteriormente.

Ilustración 9: Proceso de elaboración estratégica. Planes estratégicos



Elaboración propia

1. MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LOS CANALES DE CONTACTO

Tal como se ha expuesto, hoy en día la organización ejecuta la mayoría de sus actividades de cobro basada en un modelo de gestión telefónico a través de un ejecutivo de cobranzas. Este método, si bien le ha permitido permanecer en el mercado, es una metodología poco automatizada que requiere mejoras para lograr alcanzar niveles de eficiencia superiores.

Hoy en día la organización necesita mejorar sus niveles de producción y gestionar a una mayor cantidad de clientes con un menor esfuerzo, por lo que es necesario fortalecer su método de cobros, las competencias de sus colaboradores y sus herramientas de control.

La finalidad de este plan es impactar positivamente en los costos del servicio sin afectar la calidad, respondiendo a la necesidad de tener tarifas más competitivas en el mercado y abrirse pasos a un universo de clientes mayor.

2. POTENCIAR EL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

Los servicios de cobranza y televentas son esencialmente tecnológicos, por lo que es necesario que las actividades de la organización tengan un apoyo importante en este tipo de iniciativas para alcanzar sus nuevos objetivos.

Según los análisis internos y externos, actualmente la organización se encuentra atrasada en el desarrollo de este aspecto y requiere integrar nuevas herramientas tecnológicas para fortalecer su sistema de gestión de clientes y mejorar el control de sus labores. Además, este plan debe posibilitar las nuevas iniciativas relacionadas al fortalecimiento de la propuesta de valor de Netpag, ya que estas permitirán fidelizar a los clientes actuales y acceder a otros nichos identificados en el mercado.

La finalidad de este plan, además de mejorar el nivel de digitalización actual que mantiene la empresa, es tomar acciones que le permitan estar a la vanguardia en el uso de tecnología y que esto sea una práctica mantenida en el tiempo.

3. ABARCAR NUEVOS NICHOS DE MERCADOS

El análisis externo indica que los servicios de cobranza ofrecidos por los actores relevantes del mercado están enfocados principalmente en empresas de gran tamaño, por lo que, para aumentar los ingresos, se posiciona como alternativa efectiva que la organización tome acciones para atender al segmento de pequeñas y medianas empresas u organizaciones.

Con el apoyo y cumplimiento de los otros planes estratégicos, es esperable que la organización construya competencias para establecer un nuevo modelo

de cobranzas que se apropie de otro sector del mercado sin generar grandes costos, incrementando la cantidad de clientes y la rentabilidad de la empresa.

4. GESTIÓN DEL TALENTO

Según los análisis internos, actualmente Netpag no cuenta con el equipo de colaboradores suficiente para realizar todas sus actividades diarias, lo que ha afectado su rendimiento y en este caso representa un riesgo para el cumplimiento de los nuevos objetivos.

Para hacer posible el plan estratégico, es necesario que la organización realice cambios estructurales, fortalezca las capacidades de sus colaboradores y abra sus puertas a nuevos talentos que complementen las labores actuales y pongan en marcha las nuevas iniciativas.

5. POSICIONAMIENTO DE MARCA

A pesar de que la organización ha mantenido un posicionamiento adecuado de cara a mostrarse como un servicio de nicho ante los clientes, los análisis externos indican que otras organizaciones están tomando acciones mucho más agresivas para masificar su imagen, por lo que es necesario implementar un plan capaz de contrarrestar estas actividades. En ese sentido, debido a la alta cantidad de competidores, hoy en día no basta con utilizar las redes personales para acceder a nuevos clientes, sino que se necesita fortalecer la imagen planteada por la organización y tomar iniciativas publicitarias adecuadas para tomar una posición más relevante que apoye las ventas.

6. MEJORA DEL SERVICIO ACTUAL

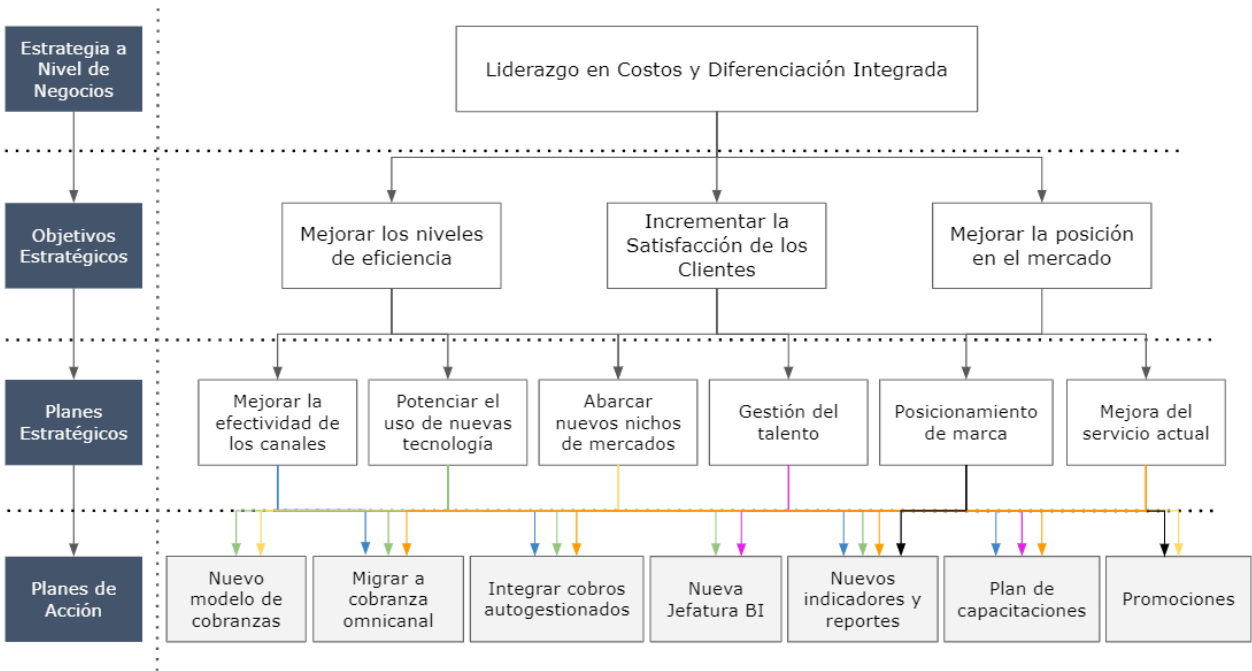
Para conseguir una mejora sostenible en la satisfacción de los clientes es necesario un nivel de atención de calidad, acorde a la oferta realizada por Netpag. Las debilidades internas identificadas en la organización requieren la implementación de nuevas iniciativas que se hagan cargo de cumplir las necesidades planteadas por los clientes, junto con demostrar que el servicio posee la flexibilidad necesaria ante sus nuevas necesidades.

Adicionalmente, en conjunto con los otros planes estratégicos, se espera fortalecer el sistema de cobranzas interno y la propuesta de la organización para tener una mejor recuperación y generar una dependencia de los clientes con los servicios.

12.4 PLANES DE ACCIÓN

Las estrategias propuestas anteriormente contienen una serie de planes de acción interconectados entre sí, por lo que, en lo sucesivo se describe en qué consiste cada uno de estos y su impacto para la organización (ver Ilustración 11).

Ilustración 10: Proceso de elaboración estratégica. Planes de Acción



Elaboración propia

1. CREAR UN MODELO DE COBRANZAS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

A partir del análisis externo se identifica que actualmente existe una posibilidad de inversión en el tramo de pequeñas y medianas empresas, por lo que este plan de acción tiene el objetivo de generar un nuevo modelo de negocios enfocado en dicho sector.

El nuevo servicio debe centrar sus actividades en una modalidad 100% remota y automática, es decir, todo el proceso desde la adquisición de los clientes hasta la prestación se debe realizar a través de un sistema web. Además, los medios de cobro a utilizar deben ser preferentemente automáticos y no requerir la interacción humana para su éxito, garantizando una estructura de costos competitiva que permita ofrecer tarifas atractivas para el segmento.

La realización de este modelo de negocios debe estar a cargo de la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente y su implementación de la Gerencia de Operaciones y Tecnología, pero dentro de los atributos deseables se espera un sistema que contenga los siguientes atributos:

- El servicio debe ser fácil y entendible para los clientes.
- Se deben establecer reglas respecto al tipo de facturas admitidas para este servicio.
- El modelo debe centrar sus actividades en utilizar canales autogestionados para que los clientes regularicen sus deudas.
- La prestación debe considerar una cantidad específica de intentos para contactar a cada deudor y esta debe ser especificada a los interesados.
- Los clientes deben tener una interfaz para que puedan verificar el estado de sus facturas.
- Los deudores deben tener la posibilidad de acceder a un portal de pago para regular sus deudas de forma sencilla.
- Netpag debe administrar el dinero recopilado de los deudores y en un plazo establecido realizar el depósito a los clientes respectivos.

Esta acción permitirá a la empresa utilizar todas las competencias que ha construido y fortalecido con este plan estratégico en un nuevo modelo innovador para el mercado nacional, cuya ventaja principal es que no requiere de grandes inversiones para su implementación y permite acceder a nuevos clientes que tienen el mismo problema de recuperación de deudas que las grandes organizaciones. En base a los atributos deseables para este nuevo servicio, la Ilustración 12 muestra el flujo recomendado para el modelo de negocios.

Ilustración 11: Esquema resumen de nuevo modelo de negocios



Elaboración propia

2. GENERAR UN MODELO DE COBRANZAS OMNICANAL

Mediante este plan se pretende integrar nuevos canales de comunicación al método de cobranzas de los clientes para alcanzar mejores niveles de eficiencia, eficacia y posibilitar una rebaja de las tarifas. En el mediano plazo se espera que esta iniciativa sea un pilar fundamental para ofrecer el nuevo modelo de negocios a pequeñas y medianas empresas, ya que este se debe realizar mediante múltiples canales adicionales a los llamados.

Este proyecto debe ser liderado por la Gerencia de Operaciones y Tecnología y consiste en dos etapas. En la primera se requiere integrar la modalidad de mensajería instantánea y llamados telefónicos para notificar la situación de cada deudor. A partir de esto se espera reducir en el menor tiempo posible la cantidad de llamados que deben realizar los ejecutivos diariamente para comenzar a proveer un servicio más eficiente.

Luego, en la segunda etapa los canales de comunicación se deben integrar en un modelo de gestión único, capaz de comprender las preferencias de los deudores y tomar decisiones de contacto basadas en datos, con la finalidad de

enriquecer el servicio de cobranzas de la empresa, fortalecer sus competencias centrales y mejorar la experiencia de los clientes.

3. INCORPORAR METODOLOGÍAS DE COBRO AUTOGESTIONADAS

Según los análisis externos, la autogestión es una actividad que actualmente puede mejorar drásticamente la eficiencia y efectividad de los sistemas de cobranzas, por lo que este plan complementa a la implementación de una metodología de cobro *omnicanal* y tiene por objetivo reducir los costos operacionales, generar políticas de cobro más diferenciadas y apoyar al nuevo modelo de negocios para pequeñas y medianas empresas.

La Gerencia de Operaciones y Tecnología debe liderar el proyecto y en una primera instancia debe desarrollar un entorno digital en que los clientes puedan regularizar sus deudas fácilmente sin la necesidad de interactuar con una persona. Posteriormente, este método debe integrarse a la nueva modalidad de cobro *omnicanal* y permitir el envío de alertas y opciones de regularización según las preferencias y datos de cada deudor, con la finalidad de seguir fortaleciendo el sistema interno de cobranzas para lograr una mayor diferenciación de los otros actores del sector.

4. CREAR NUEVA JEFATURA DE BUSINESS INTELLIGENCE

Los análisis internos indican que actualmente los colaboradores de la Jefatura de Gestión y BI no poseen las competencias necesarias para desarrollar análisis de datos avanzados y se encuentran laboralmente sobrecargados, por lo que para alcanzar los nuevos objetivos estratégicos se hace necesario realizar una división de dicha jefatura en dos áreas: Jefatura de Gestión y Operaciones y Jefatura de BI.

Por una parte, la Jefatura de Gestión y Operaciones deberá estar a cargo de realizar el control operacional de todas las actividades de la organización y verificar el cumplimiento de los resultados para entregar un buen servicio a los clientes. Mientras que, la Jefatura de BI, debe estar encargada de dar mayor valor a los datos actuales y desarrollar nuevos conocimientos para hacer efectiva la propuesta de valor de Netpag.

Adicionalmente, la Jefatura de BI debe ser potenciada con nuevos colaboradores capacitados en el área, con la finalidad de mejorar lo antes posible todos los aspectos que han sido dejados de lado en el último tiempo por la organización y ajustar sus prácticas a las necesidades actuales de los clientes.

5. GENERAR NUEVOS INDICADORES Y REPORTES

Según lo indicado en el análisis interno, las herramientas de reportería y entrega de información a los clientes están desactualizadas y no cumplen con sus expectativas. Por lo que, en virtud de que la empresa debe diferenciarse de su competencia, es necesario que la nueva Jefatura de BI fortalezca las métricas y reportes actuales para hacer efectiva la propuesta de valor hacia los clientes, junto con apoyar a la organización a su toma de decisiones. Pese a que estos indicadores deben ser establecidos y desarrollados por dicha área, se proponen los siguientes atributos deseables para el contenido:

- Se deben entregar indicadores que permitan determinar el riesgo que posee cada uno de los deudores de los clientes.
- En lo posible, la información de los deudores debe complementarse con otros datos disponibles en la organización para que se generen métricas representativas.
- En el formato de entrega se deben permitir comparativas por períodos.
- La información contenida debe conseguir que los clientes sientan una recepción de valor importante de parte de Netpag.

Hoy en día, se requiere generar un nuevo repositorio de información estandarizado que permita a la organización realizar informes de alto estándar de manera sencilla, cuyo objetivo principal debe ser transformar el servicio de cobranzas ofrecido por Netpag en un servicio híbrido de cobranzas y asesoría de riesgo. Además, este nuevo entorno debe ser el insumo principal para garantizar el cumplimiento de los nuevos objetivos de eficiencia y efectividad de los servicios.

6. PLAN DE CAPACITACIONES Y MEJORA DE ATENCIÓN

Los antecedentes recopilados indican que actualmente en la organización se realizan capacitaciones puntuales para solucionar inconvenientes asociados a las labores diarias. Sin embargo, es necesario que se establezca un plan de preparación sistemático enfocado en mejorar continuamente la calidad y eficiencia del servicio, ya que los nuevos desafíos de Netpag requieren que los colaboradores tengan una preparación adecuada para mantener buenos niveles de servicio en el tiempo.

Específicamente se identifica la necesidad de capacitaciones en las jefaturas y ejecutivos de cobranza, junto a todas las jefaturas involucradas en la entrega y revisión de resultados. Los objetivos deseables deben incluir una actualización de las políticas de cobranza efectivas, indicaciones para hacer un correcto seguimiento a las labores que garantice el cumplimiento de los objetivos y técnicas para entregar resultados a los clientes.

Es esperable que estos planes se transformen en una práctica constante y que estén a cargo de la empresa *Blau*, quienes deben coordinarse efectivamente con la Jefatura de Continuidad Operacional, Implementación y Tecnología para hacer posible estas actividades.

Adicionalmente, para fortalecer el servicio de atención a clientes se propone la implementación de una metodología de trabajo que permita transformar las solicitudes en acciones concretas. Esta iniciativa puede ser abarcada a través de cualquier instrumento de gestión, pero se recomienda el uso de alguna herramienta similar al Ciclo de Acción Efectiva (Aguayo, 2010), debido a la facilidad de su implementación. Esta última utiliza solo 2 roles (cliente y ejecutor) para coordinar compromisos y garantizar su cumplimiento mediante un esquema simple de 4 pasos (preparación, negociación, aceptación y ejecución), la lógica del ciclo se adjunta en el Anexo E.

7. PROMOCIÓN Y EXPANSIÓN DE MARCA

Según lo descrito en el análisis interno, hoy en día se busca posicionar a Netpag como un aliado estratégico de sus clientes. Sin embargo, lo anterior está lejos de suceder, ya que, al momento de ofrecer el servicio a los interesados, la imagen proyectada no destaca la calidad, la diferenciación y el valor de las soluciones brindadas.

Todas las acciones planteadas en este plan estratégico tienen como objetivo mejorar la situación actual de la organización y darle nuevas competencias para una propuesta más contundente hacia los clientes. Por lo que en el futuro Netpag debe posicionar fuertemente su imagen como una compañía especialista en el cobro de facturas, con una larga trayectoria en el sector y que se encuentra a la vanguardia en el desarrollo de sus soluciones. Adicionalmente, debe destacar que realiza un servicio de cobranza efectivo apalancado en una experiencia integrada de los deudores y que su servicio de post venta tiene una calidad superior al de la cobranza de cuentas habitual.

Adicionalmente, todas las mejoras propuestas en este plan estratégico no tendrán resultados favorables si solo son conocidas por los colaboradores, por lo que, una vez establecidos los cambios indicados en este plan, es necesario que la empresa haga conocida sus actividades de forma efectiva.

Para que esto sea posible es necesario ampliar todos los canales de comunicación utilizados con los interesados y mejorar la calidad y apariencia del contenido entregado por Netpag. Junto a esto, se deben realizar actividades que demuestren una posición estable y consolidada de la organización en el mercado. Específicamente, para una primera instancia se indican las siguientes actividades deseables:

- Mejorar la página web que ofrece los servicios a los clientes.
- Utilizar servicios de Google Analytics para hacer seguimiento de los interesados y tomar nuevas estrategias publicitarias.
- Fortalecer el uso de redes sociales mediante publicaciones sistemáticas.
- Publicitar buenas experiencias de los clientes actuales.
- Realizar eventos corporativos para los clientes y publicitar sus resultados.
- Realizar cursos sencillos y gratuitos a pequeñas y medianas empresas para posteriormente publicitar los resultados.

Una vez que se hayan alcanzado los objetivos estratégicos, es esperable que la organización realice estas actividades de promoción a través de un servicio externo especializado en la industria, cuyos atributos mínimos deseables deberían ser los siguientes:

- Capacidad para realizar investigaciones de mercados.
- Realizar una segmentación de clientes potenciales y entregar métricas asociadas.
- Tener competencias que apoyen el posicionamiento de marca.
- Especialistas en gestión comercial y mejora de modelos de ventas.

Con estas iniciativas es esperable que la organización aumente su cantidad de clientes y tenga mayores posibilidades de incrementar sus ingresos en el mediano plazo.

8. RESUMEN FINAL

Para dar un entendimiento más concreto a los planes de acción antes descritos, en lo sucesivo se desagrega cada uno de estos en hitos específicos. Luego, a partir de discusiones con la Gerencia de Operaciones y Tecnología y la Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, se proponen indicadores para medir el desempeño de cada uno de estos.

Tabla 30: Hitos para el Plan de Acción 1

Etapa	Plan de Acción	Hitos	Indicador
-------	----------------	-------	-----------

1	Generar un modelo de cobranzas <i>omnicanal</i>	Implementar metodología de cobro por mensajería	- Cantidad de apertura de mensajes
		Implementar metodología de cobro de robots automáticos	- Cantidad de llamadas efectivas
		Implementar metodología de cobro por redes sociales	- Cantidad de apertura de mensajes
		Medir resultados de la implementación	- % Recuperación - Cantidad de deudores gestionados - Satisfacción de deudores
		Integrar todos los sistemas de cobro en un sistema único	No aplica
		Medir resultados de la implementación 2.0	- % Recuperación - Cantidad de deudores gestionados - Satisfacción de deudores
		Mejora continua	- % De errores - % Cumplimiento de metas - Tasa de efectividad

Elaboración propia

Tabla 31: Hitos para el Plan de Acción 2

Etapa	Plan de Acción	Hitos	Indicador
2	Integrar métodos de cobro autogestionados	Desarrollar plataforma interactiva para clientes	- % Cumplimiento de plan de trabajo
		Implementar a través del canal e-mail	- Respuestas ingresadas
		Integrar autogestión al sistema único de cobro	No aplica
		Medir resultados de la implementación	- % Recuperación - Cantidad de deudores gestionados - Satisfacción de deudores
		Mejora continua	- % De errores - % Cumplimiento de metas - Tasa de efectividad

Elaboración propia

Tabla 32: Hitos para el Plan de Acción 3

Etapa	Plan de Acción	Hitos	Indicador
3	Creación de Jefatura BI	Generar la visión del área	No aplica
		Búsqueda de personal adecuado a través de Blau	No aplica
		Establecer ruta de trabajo	No aplica

Elaboración propia

Tabla 33: Hitos para el Plan de Acción 4

Etapa	Plan de Acción	Hitos	Indicador
4	Generar nuevos indicadores y reportes	Construir infraestructura de datos necesaria	- % Cumplimiento de plan de trabajo
		Crear nuevos indicadores operacionales, de resultados y para clientes	- % Cumplimiento de plan de trabajo
		Implementar los indicadores en la rutina de trabajo	- Tiempo de implementación - Riesgos asociados
		Verificar cumplimiento de estándares	- Nivel de cumplimiento en base a objetivo
		Desarrollar conocimiento para apoyar toma de decisiones de empresa y clientes	No aplica

Elaboración propia

Tabla 34: Hitos para el Plan de Acción 5

Etapa	Plan de Acción	Hitos	Indicador
5	Plan de capacitaciones y mejora de atención	Capacitación de metodologías de cobranza a ejecutivos	- Auditoría de llamados
		Talleres de monitoreo de resultados a Jefatura de Operaciones	- Evaluación de desempeño
		Taller de entrega efectiva de resultados a área de ventas	- Evaluación de desempeño
		Talleres de formalización de compromisos	- % Cumplimiento de compromisos

Elaboración propia

Tabla 35: Hitos para el Plan de Acción 6

Etapa	Plan de Acción	Hitos	Indicador de desempeño
6	Promoción y expansión de marca	Determinar imagen final de Netpag	No aplica
		Recopilar testimonios positivos de los clientes	No aplica
		Publicidad por redes sociales y sitio web actual de la empresa	- Cantidad de interacciones conseguidas
		Mejorar sitio web de la empresa	- % Cumplimiento de plan de trabajo
		Puesta en marcha de la estrategia publicitaria	- Cantidad de nuevos clientes - Cantidad de interacciones
		Generar perfil de los interesados en el servicio	No aplica
		Generar eventos y cursos publicitarios	- Cantidad de nuevos clientes

Elaboración propia

Tabla 36: Hitos para el Plan de Acción 7

Etapa	Plan de Acción	Hitos	Indicador de
7	Crear un modelo de cobranzas para pequeñas y medianas empresas	Generar modelo de negocios	No aplica
		Desarrollar sitio web para la prestación	- % Cumplimiento de plan de trabajo
		Integrar sistema de cobro <i>omnicanal</i> y autogestionado	- % Cumplimiento de plan de trabajo
		Lanzamiento del servicio	No aplica
		Medición de resultados	- Tasa de conversión de clientes
		Mejora continua	- % De errores - % Cumplimiento de metas - Tasa de efectividad

Elaboración propia

13. CONCLUSIONES

El problema visualizado en esta organización es un claro ejemplo de una empresa que, a pesar de tener un momento exitoso en el pasado y generar

una posición dominante en el rubro, perdió su ventaja competitiva debido a que dejó de fortalecer sus competencias centrales. La situación de Netpag es un caso práctico de los problemas de Administración Estratégica y evidencia la necesidad de anticiparse constantemente a las acciones del mercado mediante un entendimiento avanzado del entorno interno y externo de la empresa, siendo esto algo que Hitt, Ireland & Hoskisson proponen para el desarrollo de planes estratégicos mediante una combinación del modelo I/O de rendimientos superiores al promedio y el modelo de rendimientos superiores al promedio basado en recursos utilizados en este trabajo.

De acuerdo con los análisis realizados al entorno externo de la organización, es posible caracterizar al mercado de cobranza de cuentas como un rubro altamente competitivo y con una escasa diferenciación, sin embargo, las tendencias sociales y los avances tecnológicos de la época entregan nuevas posibilidades de desarrollo que incluyen la implementación de otros canales de comunicación con los deudores y metodologías de cobro que mejorarían la productividad actual de la empresa y la calidad de sus servicios. Por otro lado, el análisis de la situación interna muestra que actualmente hay múltiples falencias en torno a la capacidad del personal y las actividades de gestión y coordinación que han impedido una mejora del nivel de servicios y afectado las impresiones de los clientes, no obstante, se identifica que la organización posee una visión, misión, lineamientos estratégicos y propuesta de valor adecuadas que deben ser aprovechados para enfrentar los retos del futuro.

Para la elaboración del plan estratégico es importante considerar que aproximadamente el 63% de las empresas más relevantes del mercado nacional tiene un tamaño superior al de Netpag, por lo que para alcanzar una mejora significativa en el mediano plazo se debe conseguir que la organización tenga una propuesta de valor diferenciada de cara a sus clientes y que esta sea difícil de imitar. Actualmente esto último se ve posibilitado mediante un fortalecimiento importante de la capacidad tecnológica de la empresa y la prestación de un servicio híbrido de cobranza de cuentas y de asesoría de riesgo, entendiendo que existe un potencial de desarrollo en torno a los datos del comportamiento de pago de los deudores.

Adicionalmente, debido a que otras organizaciones del mercado nacional se han dedicado a tomar iniciativas similares para atender a sus segmentos de clientes y han repercutido en el mercado aumentando el poder de negociación de los clientes y la intensidad de competencia, se proponen acciones para alcanzar una mayor eficiencia en las labores productivas de la organización y así lograr reducir los costos actuales del servicio, además de potenciar fuertemente la imagen que proyecta Netpag dentro del rubro para que las acciones tomadas tengan los efectos comerciales esperados.

El cumplimiento de los objetivos planteados para esta memoria ha permitido plantear desafíos adecuados a las posibilidades de la empresa que constituyen una innovación importante que permitirá satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, sin embargo, esta propuesta está sujeta a revisión y por ende se propone la elaboración un plan director para que el proyecto sea presentado al Directorio de Netpag y se estudie su puesta en marcha durante el año 2021.

A pesar de que el mercado de cobranza de cuentas está muy ligado a la tecnología, la inclusión de iniciativas digitales se está transformando en una actividad requerida por empresas de todos los sectores. Hace un tiempo solo se generaban acciones aisladas en torno a este punto, pero los cambios sociales actuales indican que hoy en día es prácticamente imposible sostener la prestación de un buen servicio sin tener una estrategia que considere como pilar fundamental el uso de la tecnología durante los próximos años, hecho que se vio demostrado en las investigaciones y realización de este trabajo.

La elaboración de esta memoria se considera un aporte importante para la industria ya que evidencia cómo ciertos mercados con actores relevantes, una larga trayectoria de éxito y una rivalidad de alto nivel, aún tienen herramientas y expectativas de desarrollo que permiten establecer prácticas diferenciadoras. Los resultados de los análisis demuestran que hoy en día es fundamental mantener un estado de evaluación constante, acompañado de una búsqueda continua de nuevas oportunidades que permita a las organizaciones estar a la vanguardia en sus sectores económicos.

14. BIBLIOGRAFÍA

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*.

Banco Central de Chile. (Mayo de 2020). *Cuentas Anuales*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/areas/estadisticas/cuentas-nacionales-anuales>

Banco Central de Chile. (Junio de 2020). *Imacec*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/areas/estadisticas/imacec>

Banco Central de Chile. (2020). *Informe de Política Monetaria*.

BCN. (2020). *Biblioteca Nacional del Congreso*. Obtenido de <https://www.leychile.cl>

Centro UC de Encuestas y Estudios Longitudinales. (2020). *Estudio Longitudinal Empleo-Covid19: Datos de empleo en tiempo real*.

- Comisión para el Mercado Financiero. (2019). *Informe de Endeudamiento*.
- CORFO. (2020). *Índice de Transformación Digital de empresas*. Obtenido de https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/04/%C3%8Dndice-de-Transformaci%C3%B3n-Digital-2020_CCS_PMG_Corfo.pdf
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- El Mercurio. (26 de Julio de 2018). Cobranza extrajudicial es el servicio más requerido hoy por las empresas. *El Mercurio, Economía y Negocios*.
- Extraordinary Dairy. (24 de Enero de 2005). *Innovation challenge*. Obtenido de www.extraordinarydairy.com
- Fastco Group. (Marzo de 2020). *Fastco*. Obtenido de <http://www.fastcogroup.com/>
- Fonolo. (2020). *A New Age of Customer Experience*.
- Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente, N. S. (2020).
- Gerencia de Operaciones y Tecnología, N. S. (2020).
- Gerencia General, Netpag S.A. (2020).
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos, 11a edición*. Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (31 de Enero de 2020). *Boletín de empleo nacional, trimestre móvil octubre-noviembre-diciembre 2019*. Obtenido de <https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2019/pais/boletin-empleo-nacional-trimestre-movil-octubre-noviembre-diciembre-2019.pdf>
- Jaramillo, E. (s.f.). *Análisis PEST(EL). Nota técnica*.
- Juliá, P. (2020). Después de la convulsión social del 18-O, ¿Qué esperar de la economía chilena? *Funds Society*, 18-25.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000. S.A.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercado*.
- Martínez, R. (28 de Noviembre de 2019). Banco Central anuncia histórica intervención en mercado cambiario por hasta US\$20.000 millones. *Pulso*.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2019). *Encuesta Longitudinal de Empresas*.

- Netpag S.A. (2019). *Informe Financiero*.
- Netpag S.A. (6 de Junio de 2020). *Netpag*. Obtenido de <https://www.netpag.cl/nosotros/>
- OECD. (Junio de 2020). *Perspectivas Económicas de la OECD*. Obtenido de La economía mundial en la cuerda floja: <http://www.oecd.org/perspectivas-economicas/junio-2020/>
- Pattillo, V. M. (12 de Febrero de 2007). El auge de los call center. *El Mercurio, Economía y Negocios*.
- Ponasso, L. (Diciembre de 2019). *De LATAM a España sin escalas*. Obtenido de Contact Centers: <https://contactcentersonline.com/de-latam-a-espana-sin-escalas/>
- Porter, M. (1981). *Competitive Strategy*.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*.
- Ramos, M. (26 de 04 de 2020). *Ciper Chile*. Obtenido de <https://ciperchile.cl/2020/04/26/por-que-estamos-mas-endeudados-que-nunca-en-nuestra-historia/>
- Rodríguez, C. H., & Flores, M. C. (2017). *La importancia del Benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio de las organizaciones*.
- Sánchez, D. (3 de Abril de 2020). Aumenta volumen de pedidos en apps de despacho a domicilio y mayor demanda se concentra en el sector oriente. *Pulso*.
- SERNAC. (31 de Octubre de 2017). *SERNAC lanza campaña sobre derechos en cobranzas*. Obtenido de <https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-7574.html>
- Servicio de Impuestos Internos. (Marzo de 2020). *SII*. Obtenido de http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (s.f.). *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*. *Academy of Management Journal*.
- Talancón, H. P. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*.
- The World Bank. (2020 de Junio de 2020). *COVID-19 to Plunge Global Economy into Worst Recession since World War II*. Obtenido de <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

USS - Equifax. (2020). *XXVII Informe de Deuda Morosa*.

Villena, M. (30 de Noviembre de 2019). Bolsa chilena es la de peor desempeño en el mundo en noviembre. *Pulso*.

Zikmund, W. (2009). *Investigación de mercados*.

15. ANEXOS

Anexo A: Planilla de levantamiento de requerimientos de los clientes

Tipo de Servicio	Descripción	Respuesta
Cobranza Administrativa	Monto de la venta mensual a externalizar	
	Cantidad de clientes relacionados a la venta mensual a externalizar	
	Cantidad de facturas relacionados a la venta mensual a externalizar	
	Monto total del stock de la cartera a externalizar	
	Cantidad de clientes relacionados al stock de la cartera a externalizar	
	Cantidad de facturas relacionadas al stock de la cartera a externalizar	
	% de Recuperación al vencimiento histórica	
	Días Crédito otorgado a clientes	
	% de clientes públicos / % privados	
	% de empresa / % personas naturales	
% de cartera a gestionar sobre el total de la facturación		
Recaudación y Deposito	Cantidad mensual de doctos. a retirar en Santiago	
	Cantidad mensual de doctos. a retirar en Periferia	
	Cantidad mensual de doctos. a retirar en regiones	
	Cantidad mensual de retiros en instalaciones de clientes	
	Cantidad mensual de retiros en Bancos	
Distribución de Documentos	Cantidad mensual de doctos. a distribuir en Santiago	
	Cantidad mensual de doctos. a distribuir en Periferia	
	Cantidad mensual de doctos. a distribuir en Regiones	
	¿Con qué regularidad se deben retirar las facturas desde su oficina? (diaria, semanal, quincenal, mensual)	
	En caso que necesite el servicio e custodia de 4tas copias: ¿Cuánto tiempo en meses requiere la custodia? ¿Qué volumen de facturas acumuladas desea custodiar?	
Cobranza Prejudicial y Judicial	¿Requiere servicio de Digitalización? ¿Qué cantidad de doctos. desea digitalizar mensualmente? ¿Requiere custodia?	
	Cantidad de deudores morosos	
	Cantidad de facturas asociadas a estos deudores	
	Monto total deuda morosa	
	Promedio deuda por deudor	
	Aging de la deuda por tramo < a 180 / < a 360 sobre 360	
	Tipo de doctos a cobrar (Facturas, Cheques, letras, pagares)	
	% deudores públicos / % privados	
% deudores empresas / % deudores personas naturales		
% deudores en Santiago / % en periferia / % en regiones		

Anexo B: Planillas para estimación de dificultad de cartera

Aging Cobr. Adm.	Por vencer	1_30	31_60	61_90	91_120	121_150	151_180	>180	TOTAL
Monto Total Facturas									
Cantidad de Clientes									
Cantidad de Facturas									

Días doctos. vencidos	1_60	61_120	121_180	181_270	271_360	>360	>720	Total
Monto total deuda								
Cantidad de deudores								

Nivel de Complejidad del Cliente				
Resumen	Categoría	Nivel	Ponderación	
Días de Vencimiento Facturas	-45	5	30%	
% de Deudores Públicos	91%	5	30%	
Cantidad de Facturas por Deudor	1	1	10%	
Autonomía de Ejecutivos	2	4	30%	
Resultado	4.3			
Definición de Parámetro de Complejidad de Clientes				
Antigüedad de Facturas	Desde	Hasta	Nivel	
Más de 30 días para vencer		1000	30	1
Entre 15 y 30 días para vencer		30	15	2
Entre 0 y 15 días para vencer		15	0	3
Documento con 15 días de Vencimiento		0	-15	4
Documento con más de 15 días de Vencimiento		-15	-1000	5
Tipo de Deudores (Público y Privados)	Desde	Hasta	Nivel	
Entre 0% y 5% Públicos		0%	5%	1
Entre 5% y 20% Públicos		5%	20%	2
Entre 20% y 40% Públicos		20%	40%	3
Entre 40% y 60% Públicos		40%	60%	4
Más de 30% Públicos		60%	100%	5
o	Desde	Hasta	Nivel	
Entre 0 y 2 Dctos por Deudor		0	2	1
Entre 2 y 4 Dctos por Deudor		2	4	2
Entre 4 y 5 Dctos por Deudor		4	5	3
Entre 5 y 10 Dctos por Deudor		5	10	4
Más de 10 Dctos por Deudor		10	10000	5
Autonomía de Ejecutivos (4ta copia, acceso a cartola, guías de despacho, órdenes de compra y Servicios de Distribución y Recaudación)	Desde	Hasta	Nivel	
Todos los accesos (3/3) + Distribución y Recaudación				1
Todos los accesos (3/3) + Recaudación				2
(2/3) accesos				3
(1/3) accesos				4
Ningún acceso				5

ETAPAS	VALORES	PCM	DESCRIPCIÓN
--------	---------	-----	-------------

Prejudicial	5%	%	Negociación mediante expertos en recuperación de deudas en juicios ejecutivos, tanto en facturas, pagarés y cheques. El 5% es de lo efectivamente recuperado. En el caso de Regiones el porcentaje es de 6%.
Judicial	8%	%	Iniciadores de juicios ejecutivos a nivel nacional con el objetivo de negociar y recuperar las deudas. El 8% es de lo efectivamente recuperado. En el caso de Regiones el porcentaje es de 11%.
Ingreso Demanda	10	UF	Este cobro es por el ingreso de cada demanda obteniendo el Rol y Juzgado, sea el deudor de Santiago o de Regiones.
Sentencia	10	UF	Este cobro es por la sentencia del juicio ejecutivo sea el deudor de Santiago o de Regiones.
Cargo Fijo Mensual	0	UF	No aplica.

Anexo C: Precios variables de los servicios de Recaudación y Distribución de documentos

Recaudación

Servicio	Valor UF + IVA x Docto
1.- Normal Stgo	0,285
2.- Periferia	0,49
3.- Vale Vistas	0,25
4.- Retiros Fallidos*	0,20
5.- Remesas*	0,25
6.- Trámite Poder Notarial*	0,29
7.- Doctos Notariados	0,105

Distribución

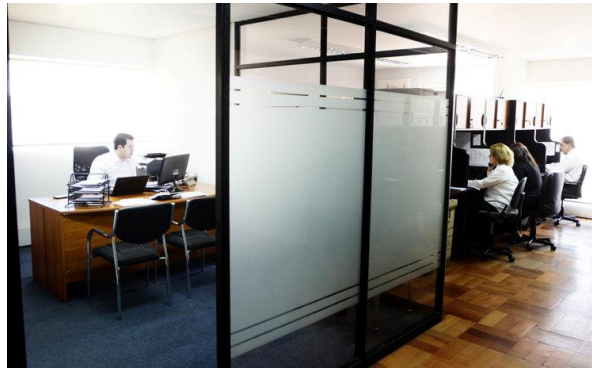
Tramo Volumen de Facturas Asignadas mes por servicio	Zona Santiago	
	Normal Tarifa UF	Express Tarifa UF
1 – 500	0,0489	0,081
501 – 1000	0,0407	
1001 - 2000	0,0372	
2001 - 4000	0,0342	
4001 - 6000	0,0292	
> 6000	0,0269	

Anexo D: Características de las oficinas de cobranza

- Oficina SICC: obtenido de <http://www.sicc.cl/views/empresa.html>



- Oficina Lexco: obtenido de <http://www.lexco-cobranzas.com/services>



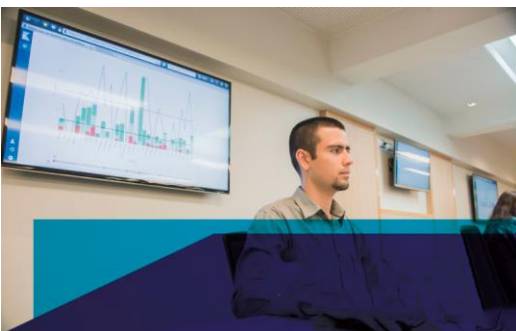
- Oficina GYS: obtenido de <https://www.egys.cl/?lightbox=dataItem-jduia0h2>



- Oficina SERBANC: obtenido de <https://brandspaces.cl/serbanc/>



- Oficina Netpag: Obtenido de elaboración propia y <http://www.netpag.cl>



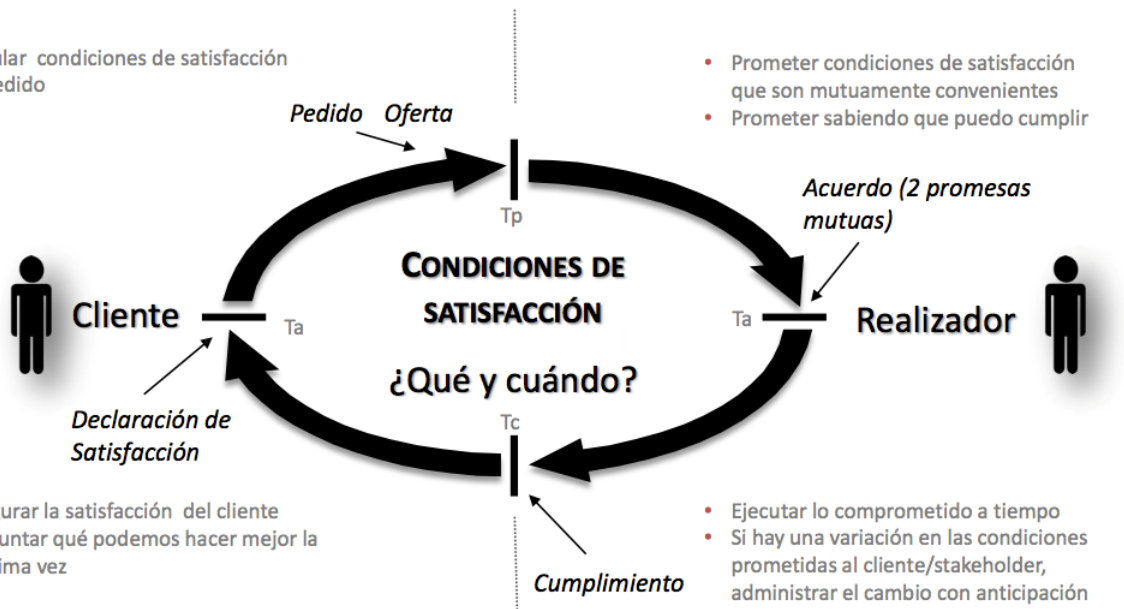
Mejoramos los **tiempos** de cobranzas

Anexo E: Ciclo de acción efectiva.

Fuente: <https://www.praxisup.com/gestion-por-compromisos/>

I. Preparación

- Articular condiciones de satisfacción del pedido



II. Negociación

- Prometer condiciones de satisfacción que son mutuamente convenientes
- Prometer sabiendo que puedo cumplir

IV. Aceptación

- Asegurar la satisfacción del cliente
- Preguntar qué podemos hacer mejor la próxima vez

III. Ejecución

- Ejecutar lo comprometido a tiempo
- Si hay una variación en las condiciones prometidas al cliente/stakeholder, administrar el cambio con anticipación