

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE MERCADOTECNIA**

TEMA:

**Estrategias de marketing relacional para la empresa
COBROANDINA S.A. en la ciudad de Quito.**

AUTORES

**Bautista González, Jhonatan Darío
De Luca Peralta, Joel Raúl**

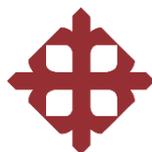
**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Licenciado en Mercadotecnia**

TUTOR

Béjar Feijoó, María Fernanda

Guayaquil, Ecuador

13 de febrero del 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE MERCADOTECNIA

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Bautista González, Jhonatan Dario y De Luca Peralta, Joel Raúl** como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciados en Mercadotecnia**

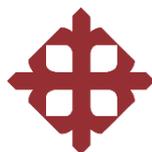
TUTORA

f. 
Ing. Béjar Feijó, María Fernanda, Mtr.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. 
Gutiérrez Candela, Glenda Mariana, Econ.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Febrero del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Bautista González, Jhonatan Darío**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estrategias de marketing relacional para la empresa COBROANDINA S.A. en la ciudad de Quito** previo a la obtención del Título de **Licenciado en Mercadotecnia** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Febrero del año 2025

EL AUTOR

f. _____
Bautista González, Jhonatan Darío



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **De Luca Peralta, Joel Raúl**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estrategias de marketing relacional para la empresa COBROANDINA S.A. en la ciudad de Quito**, previo a la obtención del Título de **Licenciado en Mercadotecnia** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Febrero del año 2025

EL AUTOR

f. 

De Luca Peralta, Joel Raúl



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

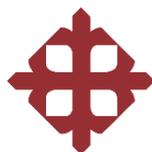
Yo, **Bautista González, Jhonatan Darío**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estrategias de marketing relacional para la empresa COBROANDINA S.A. en la ciudad de Quito**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Febrero del año 2025

EL AUTOR

f. _____
Bautista González, Jhonatan Darío



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

Yo, **De Luca Peralta, Joel Raúl**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estrategias de marketing relacional para la empresa COBROANDINA S.A. en la ciudad de Quito**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Febrero del año 2025

EL AUTOR

f. _____

Joel De Luca
De Luca Peralta, Joel Raúl

REPORTE DE COMPILATIO



INFORME DE ANÁLISIS
magister

Jhonathan.Bautista_Joel.DeLuca

3%
Textos
sospechosos



- 2% Similitudes (ignorado)
 - < 1% similitudes entre comillas
 - 0% entre las fuentes mencionadas
- 3% Idiomas no reconocidos
- 3% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del documento: Jhonathan.Bautista_Joel.DeLuca.docx
ID del documento: 19c9e51dd19207ac13e38cdc9c46a7e6f9db1541
Tamaño del documento original: 2,1 MB
Autores: []

Depositante: María Fernanda Bejar Feijóo
Fecha de depósito: 11/2/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 11/2/2025

Número de palabras: 47.314
Número de caracteres: 321.994

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios, quien ha sido guía y fortaleza en cada paso del camino, brindando la sabiduría y perseverancia necesarias para alcanzar esta meta.

A mis padres, Ximena y Darío, pilares fundamentales en esta trayectoria, por su amor incondicional, apoyo constante y los valores que me han inculcado, esenciales en mi formación personal y profesional. A mis hermanos, por su compañía, comprensión y por estar siempre ahí, apoyándome y motivándome en cada paso.

A mis abuelitos, por su cariño, enseñanzas y ejemplo de vida, que siempre han sido una fuente constante de inspiración. A toda mi familia, por su amor, confianza y compañía en cada etapa de este proceso. Su apoyo y palabras de aliento han sido fundamentales para alcanzar este logro.

A los profesores, quienes estuvieron presentes desde el primer hasta el octavo semestre, compartiendo sus conocimientos, guiando con paciencia y motivando a dar siempre lo mejor. Un agradecimiento especial a la tutora María Fernanda Béjar, por su valiosa orientación y acompañamiento en la elaboración de este proyecto. Finalmente, a mi compañero Joel De Luca, con quien compartí largas noches y días de trabajo, esfuerzo y dedicación para llevar a cabo este desafío juntos.

Un especial agradecimiento a COBROANDINA S.A. por la oportunidad de desarrollar este proyecto, permitiéndome aplicar y fortalecer mis conocimientos en un entorno profesional real. A mis compañeros de trabajo, por su orientación, confianza y apoyo a lo largo de este proceso, brindándome las herramientas y experiencias necesarias para llevar a cabo esta investigación y enriquecer mi crecimiento profesional.

Bautista González, Jhonatan Darío

AGRADECIMIENTO

Con profunda gratitud, expreso mi reconocimiento a quienes han sido parte de este proceso y han contribuido a la culminación de esta investigación. A Dios, por darme la fuerza y sabiduría para superar cada desafío en este camino académico.

A mis padres, por su amor incondicional, su constante apoyo y sacrificio. Gracias por ser mi guía y por brindarme las herramientas necesarias para alcanzar mis sueños.

A mis abuelos, por su ejemplo de perseverancia y valores, y por estar siempre a mi lado con palabras de aliento y amor inagotable.

A mis hermanos, por su compañía, comprensión y apoyo en los momentos más difíciles. Su confianza en mí ha sido un motor que me ha impulsado a seguir adelante.

A mi amigo y compañero de proyecto, por su dedicación, compromiso y trabajo en equipo. Gracias por compartir este desafío y por el esfuerzo conjunto para lograr este objetivo.

A mis profesores y tutores, quienes con su enseñanza, paciencia y orientación han sido fundamentales en mi formación profesional. Su conocimiento y consejos han sido clave en este proceso.

A la empresa COBROANDINA, por permitirnos realizar este estudio y brindarnos información valiosa para el desarrollo de nuestra investigación.

A todos aquellos amigos y compañeros que, con palabras de aliento y apoyo, han sido parte de este trayecto. Cada conversación, consejo y motivación han sido fundamentales para llegar hasta aquí.

Finalmente, agradezco a mí mismo por no rendirme, por mantener la disciplina y el compromiso hasta el final, y por demostrarme que, con esfuerzo y perseverancia, los sueños pueden hacerse realidad.

De Luca Peralta, Joel Raúl

DEDICATORIA

A lo largo de este camino, he enfrentado desafíos, sacrificios y momentos de gran esfuerzo. No ha sido fácil, pues hubo noches largas, días de cansancio y fines de semana en los que dejé de compartir momentos con mis hijas y mi familia. Me perdí instantes valiosos, pero nunca perdí de vista mi meta. Cada obstáculo superado me ha permitido crecer, aprender y fortalecerme, y hoy, con gratitud y satisfacción, celebro este logro que representa mucho más que un título: es el fruto de la constancia, la dedicación y el apoyo incondicional de quienes han estado a mi lado.

Dedico este proyecto con todo mi amor a mis tres motores de vida: Darleín Anahí, Noelia Angelina y Valentina Julieth. Ustedes son mi mayor inspiración, la razón por la que me esfuerzo cada día y el impulso detrás de cada uno de mis sueños. Cada desvelo, cada desafío y cada sacrificio han tenido sentido porque siempre han estado en mi corazón. Mi mayor deseo es ser un ejemplo de perseverancia para ustedes y demostrarles que, con esfuerzo y determinación, no hay meta imposible. Este logro también les pertenece, porque con su amor, paciencia y comprensión me han dado la fuerza para seguir adelante sin rendirme.

También dedico este trabajo al cielo, a quienes desde lo alto me cuidan y guían mi camino. Su amor y su luz han sido mi refugio en los momentos difíciles, dándome la fortaleza para continuar y la fe para creer en cada paso.

Por último, no hay duda de que EL TIEMPO DE DIOS ES PERFECTO, porque todo ocurre en el momento justo y bajo su voluntad.

Bautista González, Jhonatan Darío

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación, en primer lugar, a Dios, por haberme dado la fortaleza y la sabiduría para superar cada obstáculo en este camino.

A mis padres, cuyo esfuerzo, amor incondicional y sacrificio han sido el pilar fundamental en mi vida. Gracias por ser mi mayor inspiración y motivación para alcanzar cada meta.

A mis abuelos, por su apoyo inquebrantable y por enseñarme el valor del esfuerzo, la humildad y la perseverancia. Su cariño y enseñanzas han sido una guía invaluable en mi formación personal y profesional.

A mis hermanos, por estar siempre a mi lado, brindándome su compañía y aliento en los momentos difíciles. Su confianza en mí me ha impulsado a seguir adelante con determinación.

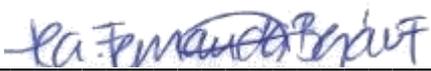
Finalmente, dedico este logro a mí mismo, por no rendirme, por creer en mis capacidades y por haber trabajado con constancia y dedicación para alcanzar esta meta.

De Luca Peralta, Joel Raúl



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE MERCADOTECNIA**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. 

Ing. Béjar Feijoó, María Fernanda, Mgtr.
TUTOR

f. 

Econ. Gutiérrez Candela, Glenda, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. 

Ing. Samaniego López, Jaime, PhD.
COORDINADOR DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	2
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVOS	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
ALCANCE DEL ESTUDIO	6
PROBLEMÁTICA	6
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	11
MARCO TEÓRICO	12
MARKETING	12
MARKETING ESTRATEGICO	14
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING	18
MARKETING RELACIONAL	20
ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN	23
GESTIÓN DE VÍNCULOS CON LOS CLIENTES	26
GESTIÓN DE COBRANZA	28
TIPOS DE CLIENTES Y NOMENCLATURA	31
GESTIÓN DE VOZ (Voice of Customer - VoC)	33
GESTIÓN DE BASE DE DATOS	36
CRM	38
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	40
MARCO REFERENCIAL	43
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	49
Historia	49
Filosofía Empresarial	50
Organigrama Estructura	52
Cartera de Servicios	59
Fuerzas de Porter	60
ANÁLISIS DE MACROENTORNO	62
Entorno político-legal	62

Entorno económico _____	69
Entorno Socio-cultural _____	72
Entorno Tecnológico _____	76
Análisis P.E.S.T.A. _____	79
ANÁLISIS ESTRATÉGICO SITUACIONAL _____	83
Ciclo de vida del producto _____	83
Participación del mercado _____	84
Análisis de la cadena de valor _____	85
Análisis F.O.D.A.. _____	87
Análisis EFE – EFI _____	90
CONCLUSIONES _____	93
OBJETIVOS _____	96
DISEÑO INVESTIGADO _____	96
TARGET DE APLICACIÓN _____	98
FORMATO DE ENCUESTA _____	102
FORMATO DE ENTREVISTAS _____	105
RESULTADOS RELEVANTES _____	106
Análisis matricial de hallazgos (Entrevistas a expertos) _____	122
Análisis de aspectos positivos y negativos _____	125
Conclusiones de Resultados Cualitativos _____	128
Resultados Cuantitativos (Encuestas) _____	130
Análisis interpretativo variables cruzadas _____	140
Conclusiones de Resultados Cuantitativos _____	150
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN _____	152
OBJETIVOS _____	154
SEGMENTACIÓN _____	154
POSICIONAMIENTO _____	157
ANÁLISIS DE PROCESO DE COMPRA _____	159
ANÁLISIS DE COMPETENCIA _____	161
ESTRATEGIAS _____	163
MARKETING MIX _____	166

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	170
AUDITORÍA DE MARKETING	171
PLAN FINANCIERO DEL PLAN DE MARKETING	172
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	174
CONCLUSIONES GENERALES	176
RECOMENDACIONES	179
REFERENCIAS	180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Perfil para investigación cuantitativa _____	101
Tabla 2 Perfil para investigación cualitativa _____	101
Tabla 3 Expertos – análisis matricial de hallazgos _____	123
Tabla 4 Aspectos positivos y negativos – resultados cualitativos _____	125
Tabla 5 Género vs. frecuencia de Información _____	141
Tabla 6 Género vs. frecuencia de información _____	142
Tabla 7 Tiempo sin cancelar vs. ocupación _____	143
Tabla 8 Residencia vs. preferencias para recibir información _____	144
Tabla 9 Motivo de no pago vs. nivel educativo _____	145
Tabla 10 Ocupación vs. género _____	147
Tabla 11 Motivación para pago vs. tiempo de retraso _____	148
Tabla 12 Edad vs. recomendar entidad comercial o financiera _____	149
Tabla 13 Microsegmentación – Clientes COBROANDINA S.A. _____	157
Tabla 14 Matriz roles y motivos _____	159
Tabla 15 Matriz de perfil competitivo _____	162
Tabla 16 Cronograma de actividades - Plan de Marketing COBROANDINA S.A. _____	170
Tabla 17 Auditoria del Plan de Marketing - COBROANDINA S.A. _____	171
Tabla 18 Presupuesto de inversión en marketing relacional _____	173

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Entidades financieras	49
Figura 2 Entidades comerciales	49
Figura 3 Organigrama COBROANDINA S.A. 2025	52
Figura 4 Fuerzas de Porter – COBROANDINA S.A.	61
Figura 5 Pirámide de nivel socioeconómico	73
Figura 6 Descripción de niveles socioeconómicos	74
Figura 7 Análisis PESTA	80
Figura 8 Género	130
Figura 9 Rango de edad	131
Figura 10 Nivel educativo	132
Figura 11 Ocupación laboral	132
Figura 12 Deudas pendientes actualmente	133
Figura 13 Lugar de residencia	134
Figura 14 Información de deudas	134
Figura 15 Medios preferidos para recibir información	135
Figura 16 Claridad de la información recibida	136
Figura 17 Tiempos sin cancelar deudas	136
Figura 18 Motivo de no pago	137
Figura 19 Percepción de entidad financiera o comercial	138
Figura 20 Factores para cancelar deudas	138
Figura 21 Medios preferidos para cancelar deudas	139
Figura 22 Recomendar a entidad financiera o comercial	140
Figura 23 Macrosegmentación	156
Figura 24 Logo COBROANDINA S.A.	159
Figura 25 Matriz FCB	161

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar e implementar estrategias de marketing relacional en COBROANDINA S.A., una empresa ecuatoriana dedicada a la gestión y recuperación de cartera de crédito en la ciudad de Quito. La investigación se centró en identificar las necesidades y preferencias de los deudores, así como en evaluar el impacto de la nueva normativa legal que regula los métodos de cobranza en Ecuador.

A través de un análisis interno y externo de la empresa, complementado con un estudio de mercado, se identificaron factores clave que afectan la eficiencia en la recuperación de cartera. La disminución de ingresos de los deudores, el impacto de la tecnología en la comunicación y las restricciones legales vigentes fueron elementos fundamentales para el desarrollo de estrategias personalizadas y orientadas a fortalecer las relaciones a largo plazo con los clientes.

Los resultados demuestran que la implementación de estrategias de marketing relacional, como la segmentación demográfica, el uso de canales digitales personalizados (correo electrónico y WhatsApp) y la creación de planes de pago flexibles, mejora significativamente la recuperación de cartera y la satisfacción del cliente. Además, el análisis financiero evidencia que estas estrategias son rentables, con un retorno sobre la inversión (ROI) del 650%, posicionando a COBROANDINA S.A. como un referente en la industria de cobranzas.

Palabras Claves:

Marketing Relacional, Gestión de Cobranzas, Recuperación de Cartera, Estrategias de Fidelización, COBROANDINA S.A.

ABSTRACT

This degree project aims to design and implement relationship marketing strategies at COBROANDINA S.A., an Ecuadorian company dedicated to credit portfolio management and recovery in Quito. The research focused on identifying the needs and preferences of debtors, as well as evaluating the impact of new legal regulations governing collection methods in Ecuador.

Through an internal and external analysis of the company, complemented by a market study, key factors affecting the efficiency of portfolio recovery were identified. The decrease in debtors' income, the impact of technology on communication, and the current legal restrictions were fundamental elements in developing personalized strategies aimed at strengthening long-term relationships with clients.

The results demonstrate that the implementation of relationship marketing strategies, such as demographic segmentation, the use of personalized digital channels (email and WhatsApp), and the creation of flexible payment plans, significantly improves portfolio recovery and customer satisfaction. Furthermore, the financial analysis shows that these strategies are profitable, with a return on investment (ROI) of 650%, positioning COBROANDINA S.A. as a benchmark in the collections industry.

Keywords:

Relationship Marketing, Collection Management, Portfolio Recovery, Loyalty Strategies, COBROANDINA S.A.

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

El mercado enfrenta desafíos importantes, como la regulación legal que establece límites en las prácticas de cobranza, la necesidad de adaptación tecnológica, y la competencia con los departamentos internos de cobranzas de las empresas. Además, la situación económica actual ha creado un entorno desafiante, donde las tasas de recuperación se ven afectadas por el creciente número de deudores con dificultades económicas. Por lo tanto, las empresas de cobranzas en Ecuador se encuentran en un proceso de transformación, adaptándose a un entorno económico complicado y a la evolución de las expectativas de los consumidores y las instituciones financieras, lo que exige la adopción de estrategias innovadoras y un enfoque relacional.

COBROANDINA S.A. es una empresa ecuatoriana en la ciudad de Quito dedicada a la gestión y recuperación de cartera de crédito. Fundada en 2014, la compañía se ha destacado por brindar soluciones efectivas para el cobro de deudas, apoyando tanto a instituciones financieras como a empresas comerciales en la mejora de sus indicadores de morosidad. Inicialmente, se enfocaba en métodos tradicionales de cobranza, como llamadas telefónicas y visitas domiciliarias. Sin embargo, con el tiempo ha evolucionado para adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado y a los desafíos económicos, adoptando un enfoque más tecnológico y orientado al cliente.

Actualmente, la empresa ofrece una amplia gama de servicios que incluyen cobranza preventiva, extrajudicial y judicial, además de consultoría en gestión de cartera. Para mejorar la eficiencia, ha implementado soluciones tecnológicas como el análisis de datos y la automatización de procesos. Estas prácticas permiten segmentar y priorizar la cartera de clientes, dirigir los esfuerzos de recuperación de

manera más efectiva, y ofrecer negociaciones personalizadas para mantener relaciones a largo plazo con los deudores.

COBROANDINA S.A. ha identificado que la implementación de estrategias de marketing relacional será crucial para mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera. Este enfoque se basa en la idea de establecer relaciones duraderas y de confianza con los deudores, en lugar de limitarse a métodos de cobranza tradicionales, lo cual la empresa busca no solo recuperar las deudas pendientes, sino también fortalecer las relaciones para facilitar la gestión futura de cuentas morosas.

Las estrategias de marketing relacional permiten a las empresas de cobranzas mejorar la efectividad en la recuperación de cartera al personalizar su enfoque hacia los clientes. En lugar de tratar a todos los deudores de la misma manera, se ajustan las tácticas de cobranza según las circunstancias individuales, lo que puede hacer que los deudores se sientan comprendidos y más dispuestos a negociar. Este enfoque humano y empático puede marcar una diferencia significativa en los resultados de recuperación, incrementando la tasa de éxito al fomentar un ambiente de colaboración.

Por último, estas estrategias no solo buscan la recuperación de deudas, sino también la prevención de nuevas cuentas morosas. Al cultivar relaciones sólidas y comprender mejor las necesidades de los deudores, COBROANDINA S.A. puede anticipar problemas potenciales y actuar proactivamente para reducir los riesgos de incumplimiento. Esto no solo optimiza los procesos de recuperación, sino que también disminuye los costos operativos, mejorando la eficiencia general del negocio.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las compañías de cobranza enfrentan numerosos desafíos para mantener relaciones positivas con sus clientes mientras aseguran la recuperación de los pagos pendientes. La falta de estrategias de marketing adecuadas en este sector podría ocasionar una disminución en la eficiencia de las

cobranzas y un deterioro en la relación con los clientes. Esta investigación se centra en la implementación de estrategias de marketing relacional en COBROANDINA S.A., con el objetivo de mejorar la comunicación y satisfacción del cliente, lo cual es esencial para incrementar las tasas de recuperación de deuda.

Este estudio es relevante desde una perspectiva teórica, ya que contribuirá al campo de la mercadotecnia relacional aplicada a empresas financieras, generando nuevas propuestas que puedan ser replicadas en otras organizaciones del sector. Asimismo, servirá como un valioso aporte para futuros profesionales de marketing, proporcionando un marco conceptual y metodológico que les permitirá comprender cómo las relaciones con los clientes pueden reforzar la eficiencia de procesos empresariales, especialmente en el ámbito financiero y de cobranzas.

Además, desde un punto de vista empresarial, proporcionará a COBROANDINA S.A. estrategias efectivas para optimizar su proceso de cobranza, lo que redundará en un aumento de sus ingresos y en una mejor relación con sus clientes. Al establecer un enfoque más relacional en el manejo de los deudores, la empresa no solo mejorará sus índices de recuperación, sino que también aumentará su competitividad en el mercado. Estas tácticas, aplicables a otras empresas de cobranza, contribuirán a mejorar la percepción del sector, generando un impacto positivo en el mercado de las empresas de cobranza, elevando sus estándares operativos y competitivos.

Por último, el estudio también tiene implicaciones sociales, ya que, al mejorar las prácticas de cobranza, los deudores podrán tener una experiencia más justa y menos invasiva, reduciendo el estrés financiero que esto puede generar. Asimismo, la implementación de tácticas de marketing relacional permite una mejor comprensión de las circunstancias individuales de los deudores, lo que reduce la presión financiera y propicia un ambiente más favorable para la negociación. Esto puede resultar en la creación de empleo adicional, tanto en el ámbito de cobranzas como en otros sectores relacionados con el análisis de datos y marketing, debido a

la creciente demanda por profesionales capacitados en la implementación de estas estrategias.

La optimización de la recuperación de la cartera a través de técnicas más humanas contribuye a una mayor estabilidad financiera tanto para las empresas como para los deudores, lo cual tiene un impacto beneficioso en la economía nacional. La mejora de la salud financiera en los hogares puede mejorar las condiciones de vida, disminuir el sobreendeudamiento y fomentar una cultura de cumplimiento responsable de las obligaciones crediticias.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar una propuesta de estrategias de marketing relacional en COBROANDINA S.A., enfocada en fortalecer las relaciones a largo plazo con deudores para mejorar eficiencia y efectividad en la recuperación de cartera.

Objetivos Específicos

- Analizar las principales perspectivas teóricas, modelos y conceptos relacionados a marketing, marketing relacional y respectiva revisión de contextual de la aplicación de estrategias en el mercado de servicios.
- Evaluar el entorno interno y externo de COBROANDINA S.A. para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la empresa en función de los servicios que ofrece al mercado.
- Realizar un estudio de mercado para conocer las expectativas y necesidades de los deudores en relación con el proceso de cobranza, así como los factores que influyen en la disposición de los deudores a pagar sus deudas, para diseñar estrategias de marketing relacional más efectivas.
- Elaborar una propuesta de estrategias de marketing relacional orientadas a fortalecer las relaciones a largo plazo con los deudores, mejorando la eficiencia y efectividad en la recuperación de cartera.

ALCANCE DEL ESTUDIO

Este estudio se centrará en la implementación de estrategias de marketing relacional en COBROANDINA S.A. una empresa de cobranza y tercerización de procesos administrativos. La investigación abordará tanto el análisis teórico como la aplicación práctica de estas estrategias en el entorno específico de la organización.

El enfoque geográfico será en la ciudad de Quito en Ecuador, donde la empresa realiza sus operaciones. Se analizará la situación actual durante el año 2024, proyectando propuestas que puedan implementarse a corto y mediano plazo. Los participantes clave del estudio incluirán a los deudores actuales y al equipo interno responsable de la gestión de cobranzas. Para comprender mejor las expectativas y necesidades de los deudores, se llevará a cabo un estudio de mercado.

El estudio no abarcará otros servicios financieros ni áreas que no estén directamente relacionadas con la gestión de cartera. El enfoque se centrará exclusivamente en la recuperación de cuentas pendientes y el uso de marketing relacional para optimizar este proceso.

Se evaluarán tanto factores internos, como los procesos operativos y el uso de tecnología, como factores externos, incluyendo las condiciones económicas y el entorno competitivo. Además, se analizará el impacto de estos elementos en la disposición de los clientes a cumplir con sus obligaciones financieras.

PROBLEMÁTICA

Las empresas de cobranzas en Ecuador enfrentan serios desafíos en la recuperación de cartera, influidos por una serie de factores adversos que afectan al país.

Entre estos, el desempleo a nivel nacional sigue siendo uno de los principales factores que impactan la economía. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024), la tasa de desempleo general fue del 4,0%, lo que la convierte en la segunda más alta registrada en el año. Este incremento refleja las dificultades

económicas persistentes que afectan al mercado laboral. Además, se observan variaciones significativas al considerar el género, ya que la tasa de desempleo para las mujeres (5.9%) es superior en comparación con la de los hombres (2.6%).

El actual contexto económico en Ecuador ha llevado a un aumento significativo en la tasa de morosidad, reflejando las dificultades financieras que enfrenta la población. Según el diario El Comercio (2024), la tasa general de morosidad alcanzó el 5% hasta julio de 2024, lo que representa un incremento del 0,8% en comparación con el 4,2% registrado en 2023.

Este aumento es especialmente preocupante en el segmento del microcrédito, donde los índices de morosidad son los más altos, alcanzando un 9,8%. Le siguen el crédito de consumo con un 5,8%, el crédito educativo con un 4,2% y el crédito para vivienda con un 3,7%. Por otro lado, el crédito productivo presenta el índice de morosidad más bajo, con un 1,5%. (El Comercio, 2024).

La situación de inseguridad en Ecuador ha exacerbado los desafíos económicos, afectando directamente a las empresas y a la población. En particular, el microcrédito, que ya presenta la tasa de morosidad más alta en el país, lo cual se ve impactado por la violencia y la presencia de "vacunadores" en los locales comerciales. Estos individuos, que extorsionan a los comerciantes a cambio de "protección", generan un clima de temor que limita la capacidad de los pequeños emprendedores para cumplir con sus obligaciones financieras. (La Hora, 2024)

Según un informe de La Hora (2024) ha sido calificado como el segundo año más violento de la historia de Ecuador, lo que intensifica la incertidumbre y el miedo entre los deudores. Este ambiente hostil ha llevado a muchos a priorizar su seguridad personal sobre sus responsabilidades crediticias, contribuyendo así al aumento de la morosidad en el sector del microcrédito.

Un problema importante que enfrentan las empresas de cobranzas en Ecuador es el uso de aplicaciones de identificación de llamadas, como Truecaller, que permiten a los usuarios saber quién está llamando antes de contestar. Muchos

deudores han etiquetado los números de estas empresas como "estafadores" o "vacunadores" debido a experiencias negativas previas, como acoso o extorsión. Esto genera un ambiente hostil para las gestiones de cobranza, ya que, al identificar un número con estas connotaciones negativas, los deudores eligen no atender las llamadas. (Extra, 2024)

Esta situación reduce drásticamente las posibilidades de contacto, dificultando la recuperación de cartera y aumentando la morosidad. De acuerdo con expertos, aunque Truecaller puede ser útil para evitar llamadas no deseadas, su uso también perpetúa un estigma que perjudica a las empresas de cobranza al dificultar la comunicación efectiva con los deudores. En este contexto, es fundamental que las empresas adapten sus estrategias de cobranza hacia métodos más amigables y menos invasivos, mejorando así la confianza y la relación con sus clientes (Extra, 2024)

En septiembre de 2023, se aprobó una reforma a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en Ecuador, que regula los métodos de cobranza permitidos en el país, estableciendo que las empresas de cobranza solo pueden contactar a los deudores una vez al día, de 07:00 a 20:00, y únicamente a los números de teléfono del deudor, codeudor o garante. Esta legislación busca eliminar prácticas abusivas como el acoso y el hostigamiento, y establece sanciones para las empresas que no cumplan con estas regulaciones (Ecuavisa, 2023).

Entre las prohibiciones más relevantes se incluyen el contacto fuera de horarios permitidos, que prohíbe llamadas durante fines de semana y feriados, la divulgación de información a terceros, y la humillación o amenazas hacia los deudores. Aunque estas medidas son necesarias para proteger a los consumidores, también representan nuevos desafíos para las empresas de cobranza, que deben ajustar sus estrategias para permanecer dentro del marco legal y seguir siendo efectivas en la recuperación de cartera. (Ecuavisa, 2023).

El proceso de cobranza es fundamental para las empresas, ya que garantiza la recuperación de cartera mediante un conjunto de actividades estructuradas que buscan obtener el pago oportuno de deudas mientras se mantiene la relación con el cliente. En Ecuador, el mercado de empresas de cobranzas es altamente competitivo, con más de 10 empresas en Quito que ofrecen servicios especializados para bancos, cooperativas y comercios, adaptándose a las necesidades de sus clientes mediante diversos canales como llamadas, correos electrónicos y plataformas digitales.(Debitia, 2024)

Una de las empresas más renombradas en la ciudad de Quito es Pague Ya, afiliada a Banco Pichincha. Se distingue por ofrecer servicios de cobranza y su capacidad de compra de cartera, lo que la posiciona como una de las más fuertes en el mercado ecuatoriano. Su modelo de negocio optimiza la recuperación de deudas, beneficiando tanto a las instituciones financieras como a los deudores al facilitar la gestión de sus obligaciones.

Además, Pague Ya ha sabido adaptarse a las necesidades del sector, integrando tecnología y prácticas de cobranza amigables que contribuyen a mejorar su reputación y eficacia. Su alianza con Banco Pichincha refuerza su posición en el mercado, ofreciendo soluciones de pago y un enfoque personalizado, que, a diferencia de otras empresas de cobranza en la región, sus procesos de cobranza integrados son mediante un call center, otros mecanismos de contacto y atención personalizada (Pichincha Sistemas Acovi, 2024)

Por otro lado, Bangara (2024) es una empresa que lleva alrededor de 25 años en el mercado, siendo una empresa especializada en servicios de cobranzas y BPO (Business Process Outsourcing) en Ecuador y Panamá. Ofrece una amplia gama de soluciones que incluyen la compra de cartera, gestión de cobros, ventas omnicanal, migración de documentos físicos a digitales, actualización de bases de datos, y certificación crediticia.

Su enfoque se caracteriza por integrar tecnología avanzada en sus procesos, como servicios inbound para atención al cliente y soluciones omnicanal, lo que optimiza la eficiencia y personaliza la experiencia del cliente (Bangara, 2024).

COBROANDINA S.A. enfrenta múltiples desafíos en su labor de recuperación de cartera, los cuales han sido detallados en una reciente entrevista con Edgar Borja, Jefe de Operaciones de la empresa. Según Borja, uno de los principales obstáculos proviene del impacto de las redes sociales y la tecnología, donde plataformas como TikTok difunden contenido que sugiere métodos para eludir pagos. Esto afecta directamente la capacidad de COBROANDINA S.A. para contactar y persuadir a los clientes, generando una falta de confianza en la gestión de cobro y complicando el cumplimiento de las obligaciones.

Edgar Borja también señaló que la situación económica y de inseguridad en Ecuador está repercutiendo en la disposición y capacidad de los deudores para realizar pagos. En algunos casos, los clientes priorizan pagos a terceros, como extorsionadores, antes que cumplir con sus obligaciones financieras, un fenómeno especialmente notable en el sector microempresarial. Esta realidad, en palabras de Borja, "impacta dentro del tema de los resultados", ya que dificulta el cobro dentro de un portafolio que enfrenta condiciones económicas adversas.

Por otro lado, la implementación de la nueva ley de métodos de cobranza ha supuesto ajustes significativos en los horarios y canales de contacto permitidos, como Borja explica: "esto nos invita a las empresas a renovar... y a ser más cautelosos dentro del tema de la gestión." Para adaptarse a estas regulaciones, COBROANDINA S.A. ha recurrido a canales digitales como WhatsApp y correos electrónicos, un proceso que implica un rediseño de estrategias de contacto y comunicación para mantener la efectividad en la recuperación de cartera.

La competitividad del mercado de cobranzas en Ecuador también ha aumentado en los últimos años, lo cual ha sido resaltado por Borja, quien indica que, aunque existen muchas empresas nuevas en el sector, pocas logran cumplir con los

estrictos requisitos regulatorios y certificaciones demandados por el sistema financiero. Esta situación limita el número de empresas capaces de operar en condiciones óptimas, generando un mercado competitivo, pero restrictivo.

Finalmente, Borja enfatizó la importancia de la empatía y la flexibilidad en la relación con los deudores, considerando que la situación económica del país ha reducido significativamente los ingresos de muchos clientes. La pandemia y la inseguridad han afectado a los negocios, limitando el flujo de efectivo de los deudores y su capacidad para cumplir con sus compromisos financieros. Por esta razón, COBROANDINA S.A. se ha enfocado en estrategias que permitan mostrar al cliente que "están para darle una ayuda, un servicio y más no únicamente para cobrar.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las estrategias de Marketing Relacional para la empresa COBROANDINA S.A. que aporte a mejorar su nivel de competitividad?
- ¿Qué estrategias de fidelización se podrían implementar para mejorar la gestión de cobranzas de la empresa COBROANDINA S.A.?
- ¿Cuál es el perfil del cliente de la empresa COBROANDINA S.A.?
- ¿Cuáles son los principales factores que inciden en la gestión de cobranzas de la empresa COBROANDINA S.A.?
- ¿Como se podría mejorar la gestión de cobranza para disminuir los niveles de morosidad de la empresa COBROANDINA S.A.?

MARCO TEÓRICO

MARKETING

Definición

El marketing, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2021), consiste en el procedimiento mediante el cual las empresas generan valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para adquirir su valor a cambio. Este concepto se enfoca en la identificación y satisfacción de necesidades a través de un intercambio de valor mutuo, con el propósito de satisfacer al cliente y, al mismo tiempo, lograr los objetivos de la organización.

Por su parte, la American Marketing Association (AMA, 2018) define el marketing como "la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general". Esta definición enfatiza un enfoque integral y colaborativo en las actividades de marketing.

Asimismo, Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) lo describen como "el proceso de identificar y satisfacer las necesidades del consumidor mediante estrategias efectivas que combinan herramientas digitales y tradicionales para construir relaciones sostenibles y rentables".

Evolución histórica

La evolución del marketing ha pasado por diversas etapas, desde un enfoque transaccional, que se centraba en la venta y la promoción de productos, hasta un enfoque relacional y, más recientemente, digital. Kotler y Keller (2016) destacan cómo el marketing relacional ha ganado importancia al enfocarse en la retención del cliente mediante la creación de valor a largo plazo. Esta evolución ha sido impulsada por la digitalización, permitiendo interacciones en tiempo real y personalizadas entre las empresas y los consumidores.

Elementos del Marketing Mix

Las4Ps – (Producto – Precio – Plaza – Promoción)

El marketing mix es un conjunto de herramientas que las empresas utilizan para influir en la demanda de su producto o servicio, y consta de cuatro componentes clave: producto, precio, plaza y promoción (Kotler & Keller, 2020). Estas variables deben trabajarse de forma integrada para ofrecer una propuesta de valor atractiva para los consumidores y lograr los objetivos empresariales.

Las 7Ps – (Servicios)

El ámbito de los servicios, el marketing mix se ha ampliado con tres elementos adicionales: personas, procesos y evidencia física, formando las 7Ps (Grönroos, 2020). Estas adaptaciones reflejan la necesidad de enfocar las estrategias de marketing en la calidad del servicio, la interacción con los clientes y la mejora continua del proceso.

Marketing Digital y Tecnología

Impacto de la digitalización

La digitalización ha transformado el marketing, permitiendo a las empresas interactuar de manera más directa y personalizada con los consumidores a través de plataformas digitales. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) explican que la adopción de herramientas digitales ha mejorado la capacidad de las marcas para segmentar audiencias y medir resultados en tiempo real, lo que optimiza la toma de decisiones.

Redes sociales y comercio electrónico

Las redes sociales y el comercio electrónico se han convertido en pilares clave en las estrategias de marketing digital. Según Kannan y Li (2019), el marketing basado en datos ha permitido a las empresas personalizar sus campañas y medir el impacto en tiempo real, mejorando la relación con los clientes y aumentando la efectividad de las campañas.

Marketing Responsable y Ético

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha adquirido relevancia en las estrategias de marketing, ya que los consumidores valoran las prácticas éticas y sostenibles de las empresas. Según Kotler y Lee (2020), la RSE no solo mejora la imagen corporativa, sino que también permite una conexión más profunda con los consumidores que comparten valores similares.

MARKETING ESTRATEGICO

Definición

El marketing estratégico, según Kotler (2021), es un proceso mediante el cual las empresas desarrollan estrategias para cumplir con sus objetivos a largo plazo. Este proceso se fundamenta en un análisis detallado del mercado, la competencia y las tendencias del consumidor, con el fin de establecer ventajas competitivas sostenibles. La clave del marketing estratégico está en crear un alineamiento entre las capacidades de la empresa y las necesidades del mercado, lo que permite a la organización posicionarse favorablemente para alcanzar sus metas a largo plazo.

Por su parte, Aaker (2020) define el marketing estratégico como la creación de valor superior para los clientes a través de la segmentación de mercado, el posicionamiento y la innovación. Este enfoque enfatiza que las empresas deben desarrollar estrategias que no solo respondan a las necesidades del consumidor, sino que también les ofrezcan una diferenciación clara frente a sus competidores. A través de estas estrategias, las marcas pueden establecer una ventaja competitiva que se mantenga a largo plazo en el mercado.

Porter (2019) define el marketing estratégico como la elaboración de estrategias competitivas orientadas a obtener una ventaja sobre los rivales en el mercado. Las empresas deben elegir entre varias tácticas, como la diferenciación o el liderazgo en costos, para asegurar su posición en el mercado. Estas estrategias permiten a las organizaciones destacar frente a la competencia y alcanzar sus

objetivos a largo plazo mediante una planificación estratégica enfocada en la sostenibilidad.

Componentes del Marketing Estratégico

El marketing estratégico tiene varios elementos que lo hacen efectivo. A continuación, se explican los más importantes:

Análisis del mercado y del entorno

Es esencial en el marketing estratégico, ya que permite a las empresas entender las tendencias y factores que afectan a su industria. Según Kotler (2019), este análisis abarca tanto el macroentorno como el microentorno. El macroentorno incluye influencias amplias como factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (modelo PESTEL), mientras que el microentorno se enfoca en actores más cercanos a la empresa, como competidores, consumidores y proveedores. Este enfoque integral permite identificar oportunidades y amenazas, lo que a su vez facilita una toma de decisiones estratégica más precisa.

Segmentación del mercado

Es el proceso mediante el cual una empresa divide su mercado en grupos de consumidores que comparten características o necesidades similares. Esta técnica permite personalizar las estrategias de marketing, focalizando los esfuerzos y recursos en los segmentos que ofrecen mayor rentabilidad. Según Pursell (2020), la segmentación efectiva se basa en una investigación profunda del mercado y en la identificación de los segmentos que mejor se ajusten a las capacidades y objetivos de la empresa.

Desarrollo de Estrategias

Una vez analizado el mercado y definido el segmento objetivo, se crean estrategias clave como:

Posicionamiento

Es la forma en que una marca se diferencia y es percibida de manera única en la mente de los consumidores (Moya Espinosa, 2020).

Diferenciación

Implica ofrecer productos o servicios con características únicas, como mejor calidad o innovación, para destacarse en el mercado (Siles, 2019).

Mercados meta

Se refiere a la selección de segmentos de clientes específicos a los cuales se dirigirán los esfuerzos de marketing para maximizar la efectividad (Kotler, 2019).

Objetivos de Marketing Estratégico

Los objetivos del marketing relacional buscan construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes, enfocándose en su fidelización, satisfacción y lealtad. Estos objetivos, al igual que los principios SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales), incluyen aumentar la retención de clientes, mejorar la experiencia del cliente, fomentar la recompra y fortalecer el vínculo emocional con la marca. Además, promueven interacciones personalizadas que contribuyen a una relación sostenible y beneficiosa para ambas partes (Kotler & Keller, 2016; Peppers & Rogers, 1993).

Planificación y Ejecución

Este proceso implica identificar primero los objetivos principales de la empresa, que deben alinearse con su misión y visión a largo plazo. Posteriormente, se desglosan estos objetivos a nivel departamental, lo que permite que todos los equipos trabajen hacia metas comunes y específicas (Smartsheet, 2024).

Importancia del Marketing Estratégico

El marketing estratégico es crucial porque permite a las organizaciones identificar oportunidades, ajustar sus enfoques a las necesidades del mercado y alinear sus recursos para obtener una ventaja competitiva sostenible. Esta disciplina permite a las empresas no solo reaccionar a los cambios, sino anticiparse a ellos mediante la implementación de estrategias bien estructuradas, lo que asegura un crecimiento sostenido a largo plazo (Keller, 2020).

Modelos y enfoques del Marketing Estratégico

El modelo de las 4P

El modelo de las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) proporciona un marco para diseñar estrategias orientadas a satisfacer las necesidades del consumidor de manera integral. Este modelo, propuesto por McCarthy, sigue siendo relevante como base del marketing mix (Kotler & Keller, 2016).

Análisis FODA

Es una herramienta estratégica que ayuda a las organizaciones a identificar y evaluar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Según Edrawsoft (2019), el análisis FODA facilita la identificación de los puntos fuertes que deben aprovecharse, las debilidades que necesitan ser mejoradas, las oportunidades externas que pueden ser explotadas y las amenazas que deben ser gestionadas. Esta herramienta es clave para el desarrollo de estrategias efectivas que alineen los recursos internos con las condiciones del entorno.

Ciclo de vida del producto

Describe las etapas que atraviesa desde su lanzamiento hasta su posible declive. Estas etapas incluyen la introducción, donde se presenta el producto al mercado; el crecimiento, en el que se incrementa su aceptación; la madurez, donde las ventas se estabilizan; y el declive, cuando las ventas disminuyen por factores como la saturación del mercado o la competencia (Kotler & Keller, 2019).

Marketing Estratégico en la Era Digital

Según Chaffey (2019), el marketing digital permite a las empresas crear estrategias más personalizadas y orientadas a los comportamientos de los clientes, lo que facilita una comunicación más directa y efectiva. Esto implica el uso de herramientas como las redes sociales, el SEO, la publicidad en línea y el análisis de datos, que permiten una segmentación más precisa y una optimización continua de las campañas.

La capacidad para analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado se ha convertido en una ventaja competitiva clave (Chaffey, 2019).

El marketing estratégico es esencial para el éxito organizacional en un entorno competitivo y dinámico. Su capacidad para integrar análisis, planificación y ejecución garantiza que las empresas estén preparadas para enfrentar los desafíos del mercado y capitalizar nuevas oportunidades. Además, su enfoque a largo plazo fomenta relaciones sólidas con los clientes y posiciona a las organizaciones como líderes en sus sectores.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

Definición

La planificación estratégica de marketing es un proceso fundamental para establecer las metas y estrategias a largo plazo de una empresa, asegurando que sus acciones de marketing estén alineadas con los objetivos generales de la organización. Según Armstrong y Kotler (2018), este proceso permite a las empresas identificar oportunidades de mercado, optimizar recursos y desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Para Karel Jan Alsem (2024), la planificación estratégica de marketing debe integrar la sostenibilidad y la digitalización para analizar las necesidades del cliente, establecer metas claras y posicionar la marca en un entorno competitivo. Este modelo emplea herramientas como el análisis FODA, el big data y el marketing digital para mejorar la toma de decisiones estratégicas.

En este sentido, la planificación estratégica en marketing involucra la segmentación estratégica, el posicionamiento competitivo y las estrategias de crecimiento, con el fin de construir y aplicar estrategias impulsadas por el mercado. Russell Abratt y Michael Bendixen (2018) afirman que este enfoque combina el

análisis teórico con casos prácticos, ofreciendo una perspectiva integral de los desafíos estratégicos actuales.

Procesos de Planificación Estratégica

Análisis situacional (interno y externo)

Es una fase crucial en la planificación estratégica de marketing, ya que permite a las empresas comprender su entorno competitivo y sus capacidades internas. Según Aaker (2018), el análisis interno evalúa los recursos, capacidades y desempeño de la empresa, mientras que el análisis externo examina factores como las tendencias del mercado, la competencia y el entorno económico.

Segmentación, Targeting y posicionamiento (SFTP)

Son las bases fundamentales para una estrategia de marketing eficaz. Kotler y Keller (2018) destacan que este proceso permite a las empresas dividir el mercado en segmentos homogéneos, seleccionar el segmento objetivo y desarrollar una propuesta de valor clara que los diferencie de la competencia.

Formulación de estrategias y tácticas

Es el paso final en la planificación estratégica de marketing, donde las empresas deciden qué acciones específicas tomar para alcanzar sus objetivos. Según Armstrong y Kotler (2020), las estrategias de marketing deben ser coherentes con los análisis previos, mientras que las tácticas deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a cambios en el entorno.

Herramientas del Análisis Estratégico

Análisis SWOT y PESTEL

El análisis SWOT (FODA) y PESTEL son herramientas clave en la planificación estratégica, ya que permiten evaluar tanto los factores internos como los externos que afectan a la empresa. Según David (2019), el análisis SWOT ayuda a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mientras que el análisis PESTEL examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en el entorno de la empresa.

Matrices Estratégicas (BCG – Ansoff)

Las matrices BCG (Boston Consulting Group) y Ansoff son herramientas valiosas para la toma de decisiones estratégicas. Según Kotler y Keller (2019), la matriz BCG ayuda a las empresas a gestionar su portafolio de productos, mientras que la matriz de Ansoff se utiliza para identificar oportunidades de crecimiento a través de la penetración de mercado, el desarrollo de productos, la diversificación y la expansión geográfica.

Evaluación y Control de la Estrategia

KPI's y Métricas de evaluación

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) y las métricas son herramientas esenciales para medir el éxito de las estrategias de marketing. Según Armstrong y Kotler (2020), los KPIs permiten a las empresas evaluar la efectividad de sus acciones estratégicas en tiempo real, mientras que las métricas proporcionan una visión detallada sobre áreas específicas de la campaña, como la conversión de clientes y la rentabilidad.

Ajustes en la estrategia

El ajuste en la estrategia de marketing es necesario cuando los resultados obtenidos no cumplen con los objetivos establecidos. Según Kotler y Keller (2018), los ajustes pueden involucrar la modificación de tácticas de marketing, la reorientación de los recursos o la redefinición de objetivos, todo en función de la información recopilada durante el proceso de evaluación.

MARKETING RELACIONAL

Definición

El marketing transaccional se centra en realizar ventas únicas sin prestar mucha atención a la relación a largo plazo con el cliente, mientras que el marketing relacional se enfoca en construir una relación continua y duradera con los clientes. Según Grönroos (2018), la principal diferencia entre ambos radica en que el

marketing relacional busca mantener una relación a largo plazo, mientras que el marketing transaccional se basa principalmente en la venta inmediata.

El marketing relacional abarca todas las actividades de marketing orientadas a establecer, desarrollar y mantener relaciones comerciales de largo plazo. Este enfoque permite construir redes empresariales sólidas basadas en la confianza y el beneficio mutuo (Berry, 2018).

Además, el marketing relacional pone énfasis en la creación de valor compartido, evaluando la relación completa entre la empresa y el cliente como el principal factor para garantizar la lealtad y los beneficios sostenibles. Este modelo integra una interacción constante con los clientes para optimizar el valor percibido de la relación (Christopher, Payne y Ballantyne, 2019).

Objetivos

El marketing relacional tiene como objetivos fundamentales la lealtad y satisfacción del cliente. Según Kumar y Shah (2018), la lealtad se logra mediante la entrega constante de valor a los clientes, mientras que la satisfacción se alcanza al cumplir o exceder las expectativas del cliente a lo largo de la relación. Ambos objetivos están interconectados y son cruciales para mantener a los clientes a largo plazo.

Componentes y Principios

La confianza, el compromiso y la comunicación son principios fundamentales en el marketing relacional. Según Morgan y Hunt (2018), la confianza es la base de las relaciones duraderas, ya que permite que ambas partes (empresa y cliente) cumplan con sus expectativas mutuas. El compromiso, por su parte, fortalece la relación al fomentar la lealtad, mientras que la comunicación efectiva asegura que las necesidades del cliente sean escuchadas y atendidas de manera constante.

Personalización y creación de experiencias para el cliente

La personalización y la creación de experiencias únicas para el cliente son aspectos esenciales del marketing relacional. Según Schmitt (2020), la

personalización implica adaptar productos y servicios a las necesidades individuales de los clientes, mientras que la creación de experiencias se refiere a diseñar interacciones que sean memorables y que generen un vínculo emocional con la marca.

Herramientas de Marketing Relacional

Programas de fidelización y CRM

Los programas de fidelización y los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) son fundamentales para mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Según Payne y Frow (2018), los programas de fidelización buscan incentivar la lealtad de los clientes a través de recompensas y beneficios, mientras que el CRM se centra en gestionar las interacciones con los clientes de manera personalizada, ayudando a fortalecer las relaciones y mejorar la satisfacción general.

Campañas de retención de clientes

Las campañas de retención de clientes son estrategias diseñadas para mantener a los clientes actuales, evitando que se vayan a la competencia. Según Reichheld y Sasser (2019), la retención de clientes es más rentable que la adquisición de nuevos, ya que los clientes leales tienden a gastar más y a recomendar la empresa a otros. Estas campañas pueden generar un aumento significativo en la rentabilidad a largo plazo.

Beneficios y desafíos del Marketing Relacional

Aumento de rentabilidad

El marketing relacional, a través de la fidelización de clientes, puede generar un aumento significativo en la rentabilidad de las empresas. Según Reinartz y Kumar (2019), la rentabilidad de los clientes leales es mucho mayor que la de los clientes nuevos, ya que estos últimos tienden a realizar compras repetidas y a recomendar la marca, lo que genera un ciclo de crecimiento continuo.

Retos y obstáculos

A pesar de sus beneficios, el marketing relacional presenta desafíos significativos en su implementación. Según Verhoef (2019), los obstáculos incluyen la dificultad para recopilar datos precisos sobre los clientes, la resistencia al cambio por parte de los empleados y la falta de recursos para invertir en tecnologías de CRM adecuadas. Además, mantener la confianza del cliente a largo plazo puede ser complicado si no se cumplen constantemente sus expectativas.

ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN

Definición

La fidelización de clientes es un concepto fundamental en las estrategias de marketing modernas, ya que no solo busca mantener a los clientes actuales, sino también fortalecer su relación con la marca.

Según Cáceres y Papparoidamis (2019), las estrategias de fidelización se centran en crear experiencias positivas y significativas que aumenten el valor percibido por los clientes, lo cual contribuye a la lealtad a largo plazo. Estos autores señalan que una forma efectiva de lograr esta fidelización es a través de la personalización de los servicios y la satisfacción continua de las expectativas del consumidor.

La fidelización va más allá de las transacciones económicas e involucra una conexión emocional. Las empresas deben diseñar estrategias que ofrezcan un excelente servicio al cliente y generen emociones positivas, ya que esto fortalece el compromiso de los consumidores con la marca (Lemon, Rust y Zeithaml, 2020).

Tipos de Estrategias de Fidelización

Existen diferentes tipos de estrategias para fidelizar a los clientes, que varían según el enfoque que se le dé al proceso de fidelización. Entre las principales estrategias se encuentran:

Estrategias de recompensas

Premian la lealtad con incentivos como puntos o descuentos, lo que fortalece la relación cliente-marca. Las recompensas aumentan la satisfacción y generan un sentimiento de valoración en los consumidores (Jaramillo & González, 2020).

Estrategias de personalización

La personalización de la experiencia, como ofertas basadas en el historial de compras, es clave para aumentar la fidelidad. Los consumidores valoran las ofertas adaptadas a sus preferencias, lo que fomenta relaciones duraderas con la marca (Smith, 2022).

Estrategias de servicio al cliente

Un buen servicio al cliente, rápido y eficiente es fundamental para generar confianza y lealtad. Los consumidores aprecian sentirse atendidos de manera especial, lo que refuerza su vínculo con la marca (Martínez & Díaz, 2021).

Modelos de Fidelización

Existen diferentes tipos de estrategias para fidelizar a los clientes, que varían según el enfoque que se le dé al proceso de fidelización. Entre las principales estrategias se encuentran:

Lealtad emocional y cognitiva

Según Kumar y Shah (2020) mencionan que la lealtad se forma en dos dimensiones: cognitiva, basada en la evaluación de los beneficios de la marca, y emocional, que se deriva de la conexión afectiva del cliente con ella. Ambas son esenciales para lograr relaciones duraderas con los consumidores.

Lealtad Fidelización Digital

Es donde el uso de plataformas digitales personaliza la experiencia del cliente. Esto implica ofrecer promociones basadas en datos, lo que mejora la satisfacción y fideliza al cliente en un entorno digital. (Chandon y Weng, 2021)

Fidelización Multicanal

Verhoef y Lemon (2020) proponen que la fidelización se fortalece cuando las interacciones entre canales (digitales y físicos) son consistentes y personalizadas. Esto ayuda a mantener la lealtad al asegurar experiencias coherentes a través de todos los puntos de contacto.

Valor percibido y lealtad

La lealtad depende del valor percibido por el cliente, que se forma cuando los beneficios de la marca coinciden con las expectativas del consumidor. Un valor constante fomenta la fidelidad a largo plazo. (Zhang, 2022)

Importancia de las Estrategias de Fidelización

Las estrategias de fidelización son fundamentales no solo para la retención de clientes, sino también para la rentabilidad de la empresa. Según Kotler y Keller (2016), la fidelización impacta directamente en la rentabilidad, pues los clientes leales suelen generar más ingresos, son menos sensibles al precio y tienden a recomendar la marca, lo cual ayuda a captar nuevos clientes. Además, las empresas que implementan estrategias de fidelización efectivas pueden enfrentar mejor la competencia, ya que logran crear una base sólida de clientes recurrentes.

Herramientas tecnológicas en la fidelización

La implementación de herramientas tecnológicas como el Big Data y los sistemas CRM es clave para la fidelización de clientes. Según Chaffey (2019), estas tecnologías permiten personalizar la experiencia del cliente mediante la recopilación y el análisis de datos detallados sobre sus preferencias y comportamientos, lo cual ayuda a las empresas a diseñar estrategias de marketing más efectivas. El uso de CRM, por ejemplo, facilita la centralización de la información del cliente, lo que optimiza la gestión de relaciones y la comunicación, asegurando una mayor satisfacción y lealtad.

Además, se destaca que la tecnología también permite anticipar las necesidades de los clientes, lo que permite a las empresas crear ofertas más

relevantes y personalizadas. De esta manera, las empresas no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también logran un aumento en la eficiencia de sus estrategias de fidelización, impulsando la retención y el valor a largo plazo de los consumidores. (Chaffey, 2019)

Las estrategias de fidelización son esenciales para el éxito de las empresas, ya que no solo aseguran la retención de los clientes existentes, sino que también fomentan relaciones duraderas al fortalecer el vínculo emocional con la marca.

Estas estrategias incluyen recompensas, personalización de servicios y un servicio al cliente excepcional, lo cual incrementa la satisfacción y la lealtad del consumidor. Además, el uso de herramientas tecnológicas, como sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y Big Data, permite personalizar aún más la experiencia, anticipando las necesidades de los clientes y mejorando la eficiencia de las estrategias de fidelización.

En conjunto, estas acciones no solo retienen clientes, sino que también impulsan el crecimiento y la competitividad de la empresa en mercados dinámicos.

GESTIÓN DE VÍNCULOS CON LOS CLIENTES

Definición

La gestión de vínculos con los clientes es un enfoque que busca construir relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas con los consumidores, centrándose no solo en la satisfacción inmediata, sino también en la creación de lealtad a largo plazo. Según Kotler y Armstrong (2021), esta gestión involucra mantener una comunicación constante y personalizada con los clientes, lo cual genera una conexión emocional y fomenta la fidelidad.

Por otro lado, Lovelock y Wirtz (2022) definen la gestión de vínculos como un proceso que se basa en la creación de valor constante para el cliente, adaptándose a sus necesidades cambiantes y ofreciendo experiencias que mejoren su satisfacción. Esto se logra a través de la personalización de productos y servicios, lo

que permite a las empresas fortalecer su relación con los consumidores y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Finalmente, la implementación de herramientas tecnológicas, como sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM), es esencial en este proceso. Estas plataformas permiten centralizar la información del cliente y optimizar las interacciones, mejorando la eficiencia y proporcionando una experiencia personalizada que aumenta la lealtad y la retención de los clientes (Appvizer, 2023).

Importancia

El establecimiento de vínculos sólidos con los clientes no solo impacta en la satisfacción, sino también en la rentabilidad de las empresas. Kumar y Kaushik (2021) afirman que los clientes leales tienden a gastar más, recomiendan la marca con mayor frecuencia y son menos sensibles al precio, generando beneficios a largo plazo para las organizaciones.

Además, Appvizer (2023) subraya que una gestión adecuada de los vínculos permite a las empresas diferenciarse en mercados altamente competitivos, creando un valor agregado que refuerza la preferencia del cliente hacia la marca.

Elementos

Satisfacción del Cliente

Es la base para construir relaciones duraderas. Según Martínez y Díaz (2021), esta se logra cuando las expectativas del cliente son superadas en cada interacción, fortaleciendo la confianza y el compromiso.

Personalización

Los servicios y productos se deben adaptar a las necesidades individuales de los consumidores no solo incrementa la fidelidad, sino que también fomenta una conexión emocional más fuerte. (Lovelock y Wirtz, 2022)

Uso de Tecnología

El Big Data y los sistemas CRM son herramientas fundamentales para optimizar la gestión de vínculos, al permitir a las empresas analizar datos en tiempo real y anticipar las necesidades del cliente. (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2022)

La gestión de vínculos con clientes es una estrategia clave para las empresas que buscan sobresalir en un entorno competitivo. Al centrarse en la personalización, el uso de tecnología avanzada y la satisfacción continua, las organizaciones pueden establecer relaciones duraderas que no solo fidelicen a los clientes, sino que también impulsen su crecimiento sostenible.

GESTIÓN DE COBRANZA

Definición

La gestión de cobranzas es un elemento esencial dentro del ciclo financiero de cualquier organización. Según Kotler y Keller (2020), este proceso busca asegurar un flujo de caja estable mediante estrategias que combinan acciones preventivas y correctivas para recuperar deudas. Lo más destacado es su enfoque en preservar relaciones saludables con los clientes, evitando que el cobro de pagos impacte negativamente en la fidelidad de estos.

Desde una perspectiva de marketing de servicios, Lovelock y Wirtz (2022) explican que la gestión de cobranzas integra elementos como tecnología avanzada, comunicación efectiva y cumplimiento normativo. Su enfoque está orientado no solo a la recuperación de cartera, sino también a mantener la confianza del cliente, lo que refuerza la sostenibilidad financiera y reputacional de las empresas en mercados competitivos.

Finalmente, Kumar y Kaushik (2021) argumentan que las prácticas éticas y el uso de herramientas analíticas son clave para predecir comportamientos de pago y diseñar estrategias de cobranzas más efectivas. Este enfoque no solo apunta a

maximizar la recuperación de deuda, sino también a fomentar relaciones duraderas con los clientes, fortaleciendo su lealtad hacia la empresa.

Importancia

La gestión de cobranzas desempeña un papel crítico en la sostenibilidad y éxito de las empresas. Su importancia radica no solo en asegurar el flujo de caja, sino también en mitigar riesgos financieros, fortalecer relaciones con los clientes y contribuir a la estabilidad económica general. Al ser un proceso que impacta tanto a nivel organizacional como sistémico, requiere un enfoque estratégico que integre tecnología, comunicación y principios éticos. A continuación, se detalla cada uno de estos aspectos fundamentales:

Mejoramiento de Liquidez

La gestión eficiente de cobranzas garantiza que las empresas cuenten con los recursos necesarios para financiar sus operaciones y proyectos de expansión. Kumar y Kaushik (2021) enfatizan que mantener un flujo de caja constante es esencial para la salud financiera empresarial, ya que permite a las organizaciones cumplir con sus obligaciones financieras y aprovechar oportunidades de inversión.

Reducción de riesgos financieros

Una adecuada gestión de cobranzas ayuda a disminuir las pérdidas asociadas con deudas incobrables. Según Lovelock y Wirtz (2022), implementar sistemas automatizados y predictivos permite identificar cuentas de alto riesgo de manera temprana, reduciendo el impacto negativo en los balances financieros de la empresa.

Fortalecimiento de la relación con los clientes

El proceso de cobranzas, si se maneja de manera ética y respetuosa, puede preservar e incluso fortalecer la lealtad del cliente. Kotler y Keller (2020) destacan que las estrategias de comunicación personalizadas y no invasivas generan confianza, incluso en situaciones desafiantes como las cobranzas, evitando el deterioro de la relación comercial.

Contribución a la estabilidad económica

En un nivel macroeconómico, la recuperación efectiva de créditos evita la acumulación excesiva de deuda dentro del sistema financiero. Esto promueve un equilibrio saludable en la economía. Según Kumar y Kaushik (2021), una buena gestión de cobranzas ayuda a mantener un sistema crediticio robusto, beneficiando tanto a empresas como a consumidores.

Componentes Clave de la Gestión de Cobranzas

Estrategias de Cobranzas

La cobranza preventiva incluye medidas como evaluaciones crediticias, límites de crédito y recordatorios de pago para reducir la probabilidad de morosidad. Según Kumar y Kaushik (2021), estas estrategias son esenciales para identificar riesgos y asegurar que los clientes mantengan sus compromisos financieros.

Por otro lado, las estrategias correctivas abordan pagos atrasados mediante llamadas telefónicas, visitas personalizadas o reestructuración de deudas, acciones que Kotler y Keller (2020) consideran claves para proteger la liquidez sin afectar la relación con el cliente.

Tecnología en las Cobranzas

El uso de tecnología en la gestión de cobranzas, como sistemas CRM especializados, inteligencia artificial y automatización, mejora la eficiencia y permite personalizar el seguimiento. Lovelock y Wirtz (2022) afirman que estas herramientas no solo optimizan los procesos internos, sino que también ofrecen experiencias más satisfactorias para los deudores al adaptarse a sus necesidades y preferencias. Además, Kumar y Kaushik (2021) destacan que la inteligencia artificial puede predecir patrones de pago, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

Aspectos locales

Cumplir con las normativas locales y respetar los derechos del consumidor es fundamental en la gestión de cobranzas, pues evita conflictos legales y mantiene la confianza de los clientes. Kotler y Keller (2020) subrayan la importancia de adoptar

prácticas éticas en todos los procesos, mientras que Lovelock y Wirtz (2022) enfatizan que el respeto por las leyes y regulaciones locales asegura la sostenibilidad a largo plazo de las operaciones de cobranza.

Retos en la Gestión de Cobranzas

En el contexto ecuatoriano, factores como la alta tasa de morosidad del 11.3% (INEC, 2024), el desempleo y la inflación impactan la recuperación de cartera. Las empresas enfrentan desafíos adicionales como:

- Incremento en el número de deudas incobrables.
- Necesidad de estrategias más humanizadas y personalizadas.
- Regulaciones que limitan las prácticas de cobranza.

La gestión de cobranzas es un proceso dinámico que combina estrategias financieras, tecnológicas y relacionales para garantizar la sostenibilidad empresarial. Su éxito depende de la capacidad de adaptarse a los cambios económicos y de implementar prácticas que equilibren la recuperación de créditos con la satisfacción del cliente.

TIPOS DE CLIENTES Y NOMENCLATURA

Definición

Los tipos de clientes pueden clasificarse según su comportamiento de pago, situación financiera y respuesta a las estrategias de cobranza. Fernández y González (2021) definen a los clientes en tres categorías principales: clientes puntuales, que cumplen con sus pagos dentro de los plazos establecidos; clientes morosos ocasionales, que presentan retrasos esporádicos, pero mantienen una relación estable con la empresa; y clientes crónicamente morosos, que presentan un patrón persistente de incumplimiento de pagos.

Por otro lado, Martínez (2022) argumentan que esta segmentación es crucial para diseñar estrategias de cobranza efectivas, ya que cada tipo de cliente requiere un enfoque diferente. Mientras que los clientes puntuales pueden ser incentivados

con programas de fidelización, los clientes morosos ocasionales pueden necesitar recordatorios o negociaciones, y los crónicamente morosos pueden demandar medidas más intensivas, como reestructuración de deuda o incluso acciones legales.

Finalmente, López y Pérez (2020) destacan que una segmentación precisa también permite personalizar las estrategias de cobranza utilizando tecnologías avanzadas, como CRM y análisis predictivo, para optimizar los recursos y mejorar las tasas de recuperación de deuda.

Clasificación de clientes

Clientes Puntuales

Son aquellos que cumplen regularmente con sus pagos dentro de los plazos establecidos. Estos clientes tienen una excelente relación con la empresa, y generalmente no requieren de intervenciones frecuentes en cuanto a cobranza. Las estrategias de cobranza con estos clientes se centran en mantener su satisfacción, a través de incentivos como descuentos por pronto pago. Según Gómez y Rodríguez (2023), estos clientes representan el segmento más estable y fácil de gestionar en el proceso de cobranza.

Clientes Ocasionales

Este grupo está compuesto por clientes que presentan algunos retrasos en sus pagos, pero que, generalmente, regularizan su situación tras recibir recordatorios. Para este tipo de clientes, las estrategias de cobranza suelen incluir recordatorios periódicos y, en algunos casos, acuerdos de pago flexible. Fernández y Salazar (2021) indican que la clave con estos clientes es la comunicación constante y la oferta de soluciones que les permitan ajustarse a sus compromisos financieros.

Clientes Morosos Crónicos

Los clientes crónicamente morosos son aquellos que presentan un patrón de incumplimiento constante. Este tipo de clientes requiere de medidas más intensivas, como renegociaciones de deuda o la intervención legal. Pérez et al. (2020) afirman que, para gestionar a estos clientes, es crucial adoptar estrategias de cobranza

agresivas y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, como la automatización del proceso de cobranza y la integración de análisis predictivo para anticipar sus comportamientos.

Cientes Incobrables

Los clientes incobrables pueden deberse a causas como quiebras, desaparición del cliente o fraude. Este grupo representa un riesgo significativo para las empresas, ya que, aunque se realicen esfuerzos de cobranza, no se obtendrá ninguna recuperación significativa. Según Sánchez y Mendoza (2022), los clientes incobrables deben ser identificados y gestionados rápidamente para minimizar los efectos negativos sobre la empresa.

La segmentación de clientes en la gestión de cobranzas es fundamental para aplicar estrategias personalizadas que optimicen la recuperación de deudas. Clasificar a los clientes según su comportamiento de pago permite a las empresas asignar recursos de manera más efectiva, enfocándose en aquellos con mayor probabilidad de pago y ajustando las tácticas para cada grupo, ya sea clientes puntuales, ocasionales o crónicamente morosos. Esta diferenciación de enfoques mejora la eficiencia operativa y fortalece la relación con los clientes, asegurando que cada uno reciba el trato más adecuado según su situación financiera.

GESTIÓN DE VOZ (Voice of Customer - VoC)

Definición

El VoC (Voice of the Customer) es una herramienta clave en la recopilación de información que permite a las empresas comprender las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Según Griffin (2020), el proceso de VoC se centra en captar las percepciones y experiencias de los clientes a través de diversos canales, lo que ayuda a las empresas a mejorar sus productos, servicios y relaciones con los clientes.

Para Provalis Research (2023), el VoC implica la recopilación de información sobre las preferencias y necesidades del cliente mediante herramientas como encuestas, análisis de redes sociales e entrevistas. Este proceso permite a las empresas tomar decisiones informadas que mejoran la experiencia del cliente y guían las estrategias competitivas basadas en datos relevantes.

Según Fiveable (2024), "el VoC es un proceso clave para identificar las expectativas de los clientes y utilizarlas para diseñar productos y servicios que respondan a sus necesidades". Su implementación efectiva puede mejorar la satisfacción del cliente, incrementar la lealtad y garantizar el éxito de las empresas a lo largo del ciclo de vida de los productos.

Herramienta para innovar

El VoC no solo ayuda a comprender las expectativas del cliente, sino que también juega un papel crucial en la innovación y mejora continua de los productos. Según Nordin et al. (2021), al utilizar el VoC, las empresas pueden identificar brechas en sus productos y servicios actuales, lo que les permite realizar ajustes basados en las necesidades reales de los consumidores.

Métodos de recopilación de información

Encuestas, entrevistas, y focus groups

Las encuestas, entrevistas y focus groups son métodos comunes para recopilar información directa del cliente. Según Malhotra et al. (2019), estos métodos cualitativos y cuantitativos permiten a las empresas obtener una visión detallada de las percepciones, actitudes y expectativas de los clientes. Las entrevistas y focus groups ofrecen una comprensión más profunda y contextualizada, mientras que las encuestas proporcionan datos más amplios y generalizables.

Datos de redes sociales y opiniones online

El análisis de datos provenientes de redes sociales y plataformas de opiniones online se ha convertido en una herramienta clave para recopilar la voz del cliente. Según Hennig-Thurau et al. (2020), las redes sociales proporcionan un canal

valioso para que los clientes expresen sus opiniones y emociones en tiempo real. Analizar estos datos permite a las empresas obtener insights inmediatos sobre las experiencias y expectativas de los consumidores.

Aplicación de VoC en la Estrategia de Marketing

El uso de la Voz del Cliente (VoC) es fundamental para ajustar productos y campañas a las expectativas del cliente, ya que proporciona insights directos sobre las necesidades y deseos de los consumidores.

Según Lemke et al. (2020), las empresas que implementan eficazmente el VoC pueden adaptar sus productos y estrategias de marketing en tiempo real, lo que les permite mejorar la satisfacción y fortalecer la relación con los clientes. El VoC también ayuda a personalizar las ofertas y a desarrollar campañas más relevantes y atractivas para los consumidores.

Además, el uso adecuado del VoC permite a las empresas ser más ágiles y reactivas a las necesidades cambiantes del mercado, como afirman Kumar y Shah (2021). Esto se logra integrando el VoC dentro de los procesos de desarrollo de productos y la planificación de campañas, asegurando que los esfuerzos de marketing estén alineados con lo que realmente importa a los consumidores.

Análisis de Feedback y acciones

Permite a las empresas identificar patrones y tendencias que se pueden convertir en acciones estratégicas. Según Patel y Sharma (2019), el proceso para interpretar los datos de VoC implica varias fases, incluyendo la recolección de datos, el análisis de sentimientos, y la segmentación de respuestas, para finalmente implementar cambios que reflejen las expectativas de los consumidores. Este enfoque permite que las empresas tomen decisiones basadas en datos y ajusten sus estrategias de forma efectiva.

GESTIÓN DE BASE DE DATOS

Definición

Las bases de datos se han convertido en un componente clave para las empresas que buscan gestionar y recopilar información valiosa sobre sus clientes. Según Zhang y Chen (2019), las bases de datos permiten a las empresas organizar, almacenar y acceder rápidamente a la información de sus clientes, lo que facilita el análisis y la toma de decisiones estratégicas. La recopilación de datos mediante bases de datos proporciona una visión más clara del comportamiento y las necesidades de los consumidores, lo cual es esencial para diseñar estrategias de marketing efectivas.

El análisis de bases de datos potencia la inteligencia empresarial, permitiendo una segmentación precisa de los clientes y el diseño de campañas optimizadas mediante herramientas predictivas, como el análisis de big data (Han y Wang, 2022).

Según Provalis Research (2023), las bases de datos en marketing son fundamentales para recopilar y estructurar información, lo que ayuda a predecir tendencias y responder proactivamente a las necesidades del mercado.

Relación entre gestión de datos y personalización en marketing

La gestión adecuada de las bases de datos es fundamental para personalizar las estrategias de marketing. Según McKinsey & Company (2020), el análisis de datos permite a las empresas segmentar a sus clientes de manera más efectiva y crear ofertas personalizadas que aumenten la relevancia de las campañas.

Tipos de Bases de Datos

CRM (Customer Relationship Management)

Se ha consolidado como una de las herramientas más poderosas para gestionar las relaciones con los clientes. Según Buttle y Maklan (2019), los sistemas CRM permiten a las empresas almacenar información detallada sobre los clientes, lo que facilita la personalización de la comunicación y la creación de ofertas específicas. Estos sistemas no solo ayudan a mantener registros de los clientes, sino que también

permiten realizar un seguimiento de las interacciones, mejorar la atención al cliente y fortalecer la fidelidad a la marca.

Bases de datos para la segmentación y targeting

La segmentación de clientes es un proceso clave en la estrategia de marketing, y las bases de datos son esenciales para este fin. De acuerdo con Stone y Woodcock (2018), la segmentación basada en datos permite a las empresas dividir a sus clientes en grupos homogéneos, facilitando la creación de estrategias de marketing más efectivas. Al utilizar bases de datos, las empresas pueden identificar patrones de comportamiento y características demográficas que ayudan a desarrollar campañas de marketing específicas para cada segmento.

Herramientas

CRM

Los siguientes CRM Salesforce, Zoho y HubSpot se han convertido en soluciones fundamentales para la gestión de relaciones con los clientes. Según Kumar y Shah (2020), estas plataformas permiten a las empresas gestionar información de clientes, automatizar procesos de marketing, y analizar datos en tiempo real, lo que mejora la efectividad de las estrategias comerciales y de retención. Estas herramientas permiten centralizar todos los puntos de contacto con el cliente y utilizar los datos para mejorar la personalización de las interacciones.

Base de datos analíticas y sistemas de Big Data

Permite a las empresas analizar grandes volúmenes de información para tomar decisiones más informadas. Según Gandomi y Haider (2020), el big data ayuda a las empresas a obtener patrones y tendencias a partir de grandes cantidades de datos no estructurados, lo que mejora la precisión de las predicciones y la segmentación de clientes.

Protección de Datos

La protección de datos personales y la privacidad se han convertido en temas clave en el marketing digital. Según Mellinger y Cramer (2021), el Reglamento

General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea establece requisitos estrictos sobre la recolección, almacenamiento y procesamiento de los datos personales, exigiendo el consentimiento explícito de los usuarios y garantizando su derecho a la privacidad.

Las empresas deben asegurarse de cumplir con estas normativas para evitar sanciones y proteger la confianza de los clientes, y las empresas analizar grandes volúmenes de información para tomar decisiones más informadas. Según Gandomi y Haider (2020), el big data ayuda a las empresas a obtener patrones y tendencias a partir de grandes cantidades de datos no estructurados, lo que mejora la precisión de las predicciones y la segmentación de clientes.

No proteger adecuadamente los datos del cliente puede tener consecuencias devastadoras para las empresas. Según Zeng y Li (2020), las empresas que no cumplen con las normativas de protección de datos pueden enfrentar sanciones legales significativas, daños a la reputación, y la pérdida de confianza por parte de los consumidores.

CRM

Definición

El Customer Relationship Management (CRM) o Gestión de Relaciones con el Cliente es un enfoque estratégico que permite a las empresas gestionar sus interacciones con los clientes, utilizando tecnología para organizar, automatizar y sincronizar todos los aspectos de la relación con el cliente, como ventas, marketing, servicio al cliente y soporte.

Según Johnson y Lee (2021), el CRM se concibe como un sistema integral que no solo facilita la gestión de la información del cliente, sino que también impulsa la toma de decisiones a través del análisis de datos, lo que mejora la retención de clientes y la satisfacción.

Por su parte, Martínez y González (2022) señalan que el CRM es una herramienta tecnológica que va más allá de la simple automatización de procesos, ayudando a las empresas a ofrecer experiencias personalizadas a sus clientes. A través de la centralización de la información, las empresas pueden prever las necesidades de los clientes, lo que les permite diseñar estrategias de marketing más eficaces y fortalecer la lealtad del cliente.

Finalmente, Rodríguez y Pérez (2020) explican que el CRM también tiene un enfoque colaborativo, donde diferentes departamentos dentro de la empresa, como ventas y soporte, comparten información clave sobre cada cliente, garantizando un servicio cohesivo y consistente. Esta integración de departamentos mejora la eficiencia operativa y proporciona una experiencia de cliente más fluida y personalizada.

Funciones

La función principal de un sistema CRM es la automatización de ventas, la gestión de datos de clientes y la mejora de la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa. Pérez y Gómez (2021) destacan que la automatización de procesos permite mejorar la eficiencia operativa, mientras que Lozano y Sánchez (2022) argumentan que la integración del CRM con herramientas de análisis de datos y marketing digital permite personalizar la experiencia del cliente de manera efectiva.

Importancia

El CRM no solo es una herramienta para gestionar la información de los clientes, sino también una filosofía que impulsa a las organizaciones a centrarse en la satisfacción y fidelización de los consumidores. Según Johnson y Lee (2021), las empresas que implementan una estrategia de CRM sólida no solo logran aumentar las ventas, sino que también crean relaciones duraderas con los clientes, lo cual se traduce en un alto nivel de lealtad y una mayor probabilidad de recomendación.

Por otro lado, Martínez y González (2022) señalan que el CRM también tiene un impacto positivo en la rentabilidad a largo plazo, ya que el costo de retener a un cliente es considerablemente menor que el costo de adquirir uno nuevo. Esto convierte al CRM en un componente clave en la estrategia de marketing de cualquier organización, pues ayuda a maximizar el retorno de la inversión (ROI) mediante la creación de relaciones estables y de confianza con los clientes.

Futuro del CRM

Con la constante evolución de las tecnologías, el CRM está destinado a continuar adaptándose. Lozano y Sánchez (2022) mencionan que el futuro del CRM estará marcado por la incorporación de herramientas como la inteligencia artificial, el análisis predictivo y el big data, que permitirán a las empresas anticipar los cambios en el comportamiento del consumidor y adaptarse rápidamente a nuevas demandas. Esto no solo mejorará la experiencia del cliente, sino que también optimizará los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Es una herramienta fundamental en la actualidad, que permite a las empresas gestionar eficazmente la relación con sus clientes, mejorando la personalización de los servicios y optimizando los recursos disponibles. Su implementación no solo facilita el seguimiento de las interacciones, sino que también promueve la fidelización a través de una comunicación más efectiva y un servicio al cliente de calidad.

El CRM no solo seguirá siendo una herramienta clave para la gestión de la relación con el cliente, sino que también se convertirá en un aliado estratégico para las empresas que busquen mantenerse competitivas en un entorno de mercado en constante cambio.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Definición

La investigación de mercados tiene como objetivo comprender las preferencias y comportamientos de los consumidores a través del proceso de

recolección de datos. Según Malhotra y Birks (2018), este proceso incluye la recopilación, análisis e interpretación de datos relevantes, lo que ayuda a las empresas a tomar decisiones informadas. Permite identificar patrones en el comportamiento del consumidor, facilitando así la creación de estrategias de marketing más efectivas.

La investigación de mercados también implica un enfoque estructurado para identificar las necesidades del consumidor, evaluar opciones estratégicas y monitorear la efectividad de las campañas de marketing. Esta metodología respalda el desarrollo de propuestas de valor más precisas (Burns y Bush, 2020).

Además, la investigación de mercados combina métodos cuantitativos y cualitativos para generar insights sobre el comportamiento del consumidor, brindando a las empresas una ventaja competitiva al anticiparse a las tendencias del mercado (Joseph F. Hair, 2021).

Tipos de Investigación

Existen tres tipos principales de investigación de mercados: exploratoria, descriptiva y causal. Según Aaker, Kumar y Day (2021), la investigación exploratoria se utiliza para obtener información preliminar sobre problemas y oportunidades, mientras que la investigación descriptiva se centra en describir características de un mercado o comportamiento de los consumidores. La investigación causal, por otro lado, se utiliza para identificar relaciones de causa y efecto entre variables.

Metodologías de Investigación

Métodos cuantitativos

Se centran en la recolección y análisis de datos numéricos para identificar patrones y tendencias. Según Zikmund et al. (2019), las encuestas son una de las técnicas más utilizadas para recopilar datos cuantitativos, ya que permiten obtener respuestas estructuradas de un gran número de participantes, facilitando el análisis de datos a gran escala. Además, el análisis de datos cuantitativos proporciona una

visión clara de las preferencias y comportamientos de los consumidores, permitiendo a las empresas tomar decisiones basadas en evidencia.

Métodos cualitativos

Permiten a los investigadores obtener una comprensión profunda de los motivos, actitudes y percepciones de los consumidores. Según Malhotra y Birks (2020), las entrevistas en profundidad permiten explorar las opiniones y creencias de los participantes de manera detallada, mientras que los grupos focales proporcionan un espacio para que los participantes discutan temas en grupo, lo que facilita la identificación de patrones y perspectivas emergentes.

Uso de resultado de Investigación

Los datos obtenidos permiten a las empresas comprender mejor las necesidades del consumidor, las tendencias del mercado y las oportunidades emergentes. Según Armstrong y Kotler (2019), la recopilación de datos a través de encuestas, entrevistas y otros métodos de investigación permite a las empresas tomar decisiones fundamentadas, reducir riesgos y mejorar la efectividad de sus campañas de marketing.

Investigación de mercados digitales y análisis de datos

RRSS – WEB - SEO

El análisis de redes sociales y comportamiento web es un componente fundamental de la investigación de mercados digitales, ya que permite a las empresas monitorear el comportamiento de los consumidores en línea y adaptar sus estrategias en consecuencia. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), el análisis de las interacciones en redes sociales y la implementación de estrategias de SEO (optimización para motores de búsqueda) ofrecen valiosos datos sobre las preferencias de los consumidores, tendencias del mercado y la efectividad de las campañas digitales.

Analítica Web

Según Strauss y Frost (2019), plataformas como Google Analytics permiten a las empresas obtener información detallada sobre el tráfico web, el comportamiento de los usuarios y las conversiones, lo que facilita la toma de decisiones basada en datos para mejorar las estrategias de marketing digital. Estas herramientas son esenciales para medir el rendimiento de las campañas, analizar el comportamiento de los usuarios en tiempo real y optimizar las tácticas de marketing.

MARCO REFERENCIAL

Morosidad del sistema bancario producido por efectos de la pandemia (2021)

El estudio realizado por Vallejo, Torres Quille y Ochoa Herrera (2021) tuvo como objetivo analizar los indicadores de morosidad y desempleo en Ecuador durante el periodo comprendido entre diciembre de 2019 y septiembre de 2020. Este análisis permitió identificar las razones detrás del aumento en ambos índices, enfatizando el impacto de la pandemia de COVID-19 en el sistema financiero y en la situación económica de la población ecuatoriana.

La metodología empleada se basó en un enfoque descriptivo y comparativo, utilizando datos oficiales proporcionados por la Asociación de Bancos del Ecuador (ASOBANCA) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Este método permitió examinar cómo la crisis sanitaria afectó el comportamiento del sistema bancario y la capacidad de los deudores para cumplir con sus obligaciones financieras, evidenciando la relación entre la recesión económica y el aumento del incumplimiento de pagos.

El estudio encontró que la morosidad bancaria experimentó un incremento notable durante el primer semestre de 2020, con picos entre marzo y mayo, cuando el desempleo alcanzó su punto más alto debido a la pandemia. Según datos de ASOBANCA (2020), la tasa de morosidad pasó del 2.73% en diciembre de 2019 al

4.1% en septiembre de 2020. Este aumento estuvo estrechamente relacionado con el incremento del desempleo, que alcanzó un 13.3% en los meses más críticos, lo que limitó significativamente la capacidad de muchos ciudadanos para cumplir con sus compromisos crediticios.

Las medidas implementadas por las instituciones financieras, como los diferimientos de pagos y las reestructuraciones de deudas, aunque paliativas, no lograron frenar el crecimiento de la morosidad. La prolongada crisis laboral y económica debilitó la liquidez del sistema financiero nacional, resaltando la necesidad de estrategias más efectivas para enfrentar este tipo de desafíos. La investigación concluyó que la fuerte correlación entre el desempleo y la morosidad refuerza la importancia de diseñar políticas más robustas que mitiguen el impacto de futuras crisis económicas en los sistemas financieros y en la población.

Determinantes de la morosidad en el sistema financiero ecuatoriano (2023)

Según Guachamín y Castillo (2024) este estudio se enfocó en identificar los factores macroeconómicos que influyen en los niveles de morosidad en la cartera de crédito del sistema financiero de Ecuador durante el periodo 2017-2022. Utilizando un análisis econométrico, se buscó entender cómo variables clave, como el ratio deuda pública/PIB y el crecimiento económico, afectan la calidad crediticia y el comportamiento de los deudores.

La metodología del estudio se basó en el uso de datos de panel dinámico y técnicas econométricas avanzadas para evaluar la interacción entre los factores macroeconómicos y la morosidad a lo largo del tiempo. Este enfoque permitió analizar tanto las variaciones a corto como a largo plazo. Además, se consideraron factores externos, como las condiciones económicas globales, para identificar la correlación entre el endeudamiento estatal y el aumento de la morosidad. Estas técnicas aportaron una perspectiva integral sobre cómo las presiones fiscales

derivadas de altos niveles de deuda pública afectan la capacidad de pago de los deudores.

Los resultados evidenciaron una relación directa entre el aumento del endeudamiento estatal y el incremento de la morosidad en el sistema bancario. Cuando la deuda pública se eleva, los recursos destinados a financiarla compiten con aquellos que podrían impulsarse hacia la inversión y el desarrollo económico. Esta dinámica genera presiones fiscales que impactan negativamente la capacidad de los deudores para cumplir con sus compromisos crediticios, especialmente en períodos de alta deuda pública.

El análisis también destacó la influencia de factores macroeconómicos externos, como el crecimiento económico global, sobre la sostenibilidad del crédito en Ecuador. Economías en recesión o con altos niveles de desempleo enfrentan mayores tasas de morosidad debido a la limitada capacidad de pago de los deudores. El estudio concluye que una gestión más eficiente de la deuda pública y políticas macroeconómicas más sólidas son esenciales para garantizar la estabilidad del sistema financiero y mejorar la calidad de la cartera crediticia en el país.

Digitalización de las estrategias de cobranza

Estudio realizado por McKinsey & Company. (2020) que se centró en identificar los medios más efectivos para interactuar con clientes morosos en diversas etapas de la deuda, buscando mejorar la recuperación de cartera y reducir costos operativos. Además, evaluó cómo los clientes perciben las estrategias de cobranza digital en comparación con los métodos tradicionales, destacando la importancia de adoptar enfoques modernos para mejorar las relaciones cliente-empresa.

La metodología incluyó una muestra de más de 5,000 clientes en mora, analizando su respuesta a diferentes canales de contacto, como llamadas telefónicas y medios digitales. A través de encuestas y herramientas analíticas avanzadas, se midió la efectividad percibida y las preferencias de los clientes. También se segmentó la información según variables como edad, monto adeudado y tiempo de mora,

permitiendo entender qué estrategias funcionaban mejor para cada segmento. Adicionalmente, se realizaron entrevistas cualitativas con gerentes de cobranzas, proporcionando una perspectiva práctica sobre los desafíos y oportunidades de implementar tecnologías digitales sin afectar negativamente la relación con los clientes.

Los resultados mostraron que los canales digitales superaron a los métodos tradicionales en efectividad. Por ejemplo, las tasas de respuesta alcanzaron un 77% en mensajes de texto y un 92% en notificaciones móviles, frente al 48% logrado con llamadas telefónicas. Además, el uso de estrategias digitales redujo los costos operativos en un 25%, gracias a la automatización de procesos. Los clientes percibieron estos canales como menos invasivos y más convenientes, lo que mejoró la imagen de las empresas de cobranza como actores éticos y modernos.

Un hallazgo clave fue que las tasas de recuperación eran más altas en las etapas iniciales de mora cuando se utilizaban mensajes personalizados en lugar de comunicaciones genéricas. Las entrevistas cualitativas revelaron que los clientes mostraban mayor disposición a interactuar cuando las empresas empleaban un enfoque colaborativo, lo que aumentó tanto la retención como la satisfacción del cliente. Estos resultados destacan la sostenibilidad y escalabilidad de las estrategias digitales en la cobranza (McKinsey & Company, 2020).

Segmentación conductual para la recuperación de cartera

El estudio de Deloitte (2021) tuvo como objetivo desarrollar modelos predictivos para asignar recursos de manera eficiente y personalizar las estrategias de cobranza según los perfiles de los clientes, maximizando la recuperación en menor tiempo. Este enfoque buscó optimizar las operaciones de cobranza, centrándose en la personalización y el uso de datos para mejorar la eficacia en la gestión de deudas.

La metodología incluyó el análisis de más de un millón de registros de clientes morosos, segmentados según variables como historial de pagos, edad, tipo de deuda

y comportamiento digital. Se aplicaron algoritmos de machine learning para identificar patrones y predecir la probabilidad de pago, complementados con pruebas A/B para comparar las estrategias basadas en datos con los métodos tradicionales. También se realizaron simulaciones que evaluaron el impacto de las estrategias personalizadas en diferentes escenarios económicos y demográficos, junto con un análisis de sensibilidad para determinar qué variables tenían mayor peso en la predicción de pagos exitosos. Las entrevistas cualitativas con gerentes de cobranza ofrecieron perspectivas prácticas para refinar las estrategias diseñadas.

Los resultados mostraron que los modelos predictivos aumentaron la tasa de recuperación en un 30%, especialmente en cuentas de riesgo medio y bajo. Además, las estrategias personalizadas, como el uso de recordatorios digitales adaptados a las preferencias de los clientes, lograron reducir los tiempos promedio de pago en un 20%. Los clientes percibieron estas estrategias como más comprensivas y adaptadas a sus necesidades, lo que mejoró la relación cliente-empresa.

Otro hallazgo importante fue que la segmentación ayudó a mejorar la eficiencia operativa al reducir los costos asociados con el contacto repetitivo en cuentas con baja probabilidad de pago. Los gerentes de cobranza destacaron que estas estrategias personalizadas no solo fomentaron una mayor confianza y colaboración entre las partes, sino que también incrementaron la satisfacción del cliente y reforzaron la percepción de las instituciones financieras como actores éticos y responsables (Deloitte, 2021).

Técnicas de "Nudging" en Cobranza

El estudio de Thaler y Sunstein (2019) tuvo como objetivo evaluar cómo pequeños incentivos, como descuentos simbólicos en intereses, pueden mejorar las tasas de recuperación de deudas sin dañar la relación con los deudores ni recurrir a prácticas invasivas. El enfoque de "nudging" o impulso, busca motivar el comportamiento de los clientes morosos mediante incentivos suaves y personalizados.

La metodología consistió en un experimento con 3,500 clientes morosos divididos en dos grupos: un grupo experimental que recibió mensajes personalizados con incentivos y un grupo de control que no recibió intervención adicional. Los incentivos incluían descuentos en intereses o la eliminación de cargos por mora si los clientes realizaban pagos a tiempo o se comprometían a pagar dentro de un plazo determinado. El análisis se centró en métricas como las tasas de contacto inicial, la disposición de los clientes a pagar y la percepción de los deudores sobre la empresa. Se utilizaron métodos estadísticos y análisis de regresión para medir el impacto de los incentivos en las tasas de pago y los plazos de respuesta, y se realizaron encuestas cualitativas para evaluar la percepción de los deudores.

Los resultados indicaron que las tasas de pago oportuno aumentaron en un 22% en el grupo experimental que recibió los mensajes con incentivos. Los deudores que recibieron descuentos o eliminación de cargos mostraron mayor disposición a saldar sus cuentas rápidamente, lo que evidenció la efectividad de los nudges. Además, los mensajes personalizados mejoraron la percepción de los deudores hacia las empresas de cobranza, quienes valoraron el enfoque colaborativo y menos coercitivo. Este tipo de comunicación también aumentó las tasas de contacto inicial en un 18%, lo que refleja que los incentivos no solo motivaron a los clientes a pagar, sino que también redujeron la resistencia a la interacción, mejorando la relación cliente-empresa a largo plazo (Thaler & Sunstein, 2019).

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Historia

COBROANDINA S.A. es una empresa ecuatoriana fundada el 23 de diciembre de 2014 y con sede en la ciudad de Quito. Se especializa en la gestión de cobranza masiva y la tercerización de procesos administrativos. A lo largo de sus años de operación, ha consolidado su presencia tanto a nivel nacional como internacional, con filiales en Colombia y Perú. La empresa está calificada por la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, lo que le permite ofrecer sus servicios al sector financiero y cooperativo del país.

Desde el inicio de su gestión, COBROANDINA S.A. ha trabajado con varias instituciones financieras de renombre, brindando servicios de cobranza y gestión de cartera. Entre sus principales clientes hoy en día se encuentran:

Figura 1

Entidades financieras



Figura 2

Entidades comerciales



La empresa se distingue por su enfoque en gestión de calidad, alineado con estándares internacionales, y el uso de plataformas tecnológicas avanzadas, como CTI y VoIP, para optimizar sus servicios. Su compromiso con las buenas prácticas

de gestión y la confianza generada entre sus clientes han sido factores clave en su expansión.

Filosofía Empresarial

Misión

Brindamos soluciones integrales de cobranza, adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente. Nuestro equipo altamente capacitado y tecnología de vanguardia, nos permite ofrecer soluciones de cobranzas para cartera en mora y atención al cliente de la más alta calidad.

Visión

En cuatro años seremos el mayor complejo de servicios de cobranzas del Ecuador con un enfoque de personas para personas.

Objetivos

General

Optimizar la recuperación de cartera de los clientes de COBROANDINA S.A. mediante el fortalecimiento de sus servicios de cobranza, el uso eficiente de tecnologías innovadoras y la implementación de estrategias personalizadas, asegurando la satisfacción de los deudores y el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Específicos

- Mejorar los procesos de cobranza a través de la digitalización y automatización de las gestiones, implementando sistemas que faciliten el seguimiento y la recuperación de las deudas, reduciendo tiempos de gestión y costos operativos.
- Fortalecer la relación con los clientes institucionales mediante un servicio personalizado y estrategias de comunicación que promuevan la confianza, el cumplimiento oportuno de las obligaciones y la fidelización a largo plazo.

- Desarrollar soluciones personalizadas de cobranza que se adapten a las necesidades específicas de cada cliente (financieros, comerciales, etc.), ofreciendo servicios que garanticen un alto nivel de efectividad en la recuperación de deuda, con un enfoque ético y responsable.

Valores

Trabajo en Equipo

Fomentar un entorno colaborativo donde los empleados se apoyen mutuamente y trabajen juntos para alcanzar los objetivos de la empresa.

Responsabilidad

Promueve una cultura de responsabilidad y ética en todos los niveles de la organización. Esto implica actuar con integridad, cumplir con los estándares legales y éticos en la recuperación de cartera y tratar a los deudores con respeto y profesionalismo.

Desarrollo Profesional

Valora y apoya el crecimiento y la capacitación continua de sus colaboradores. Ofrece oportunidades de formación y desarrollo para que cada empleado pueda mejorar sus habilidades, adaptarse a nuevas tecnologías y mejorar la calidad de su trabajo.

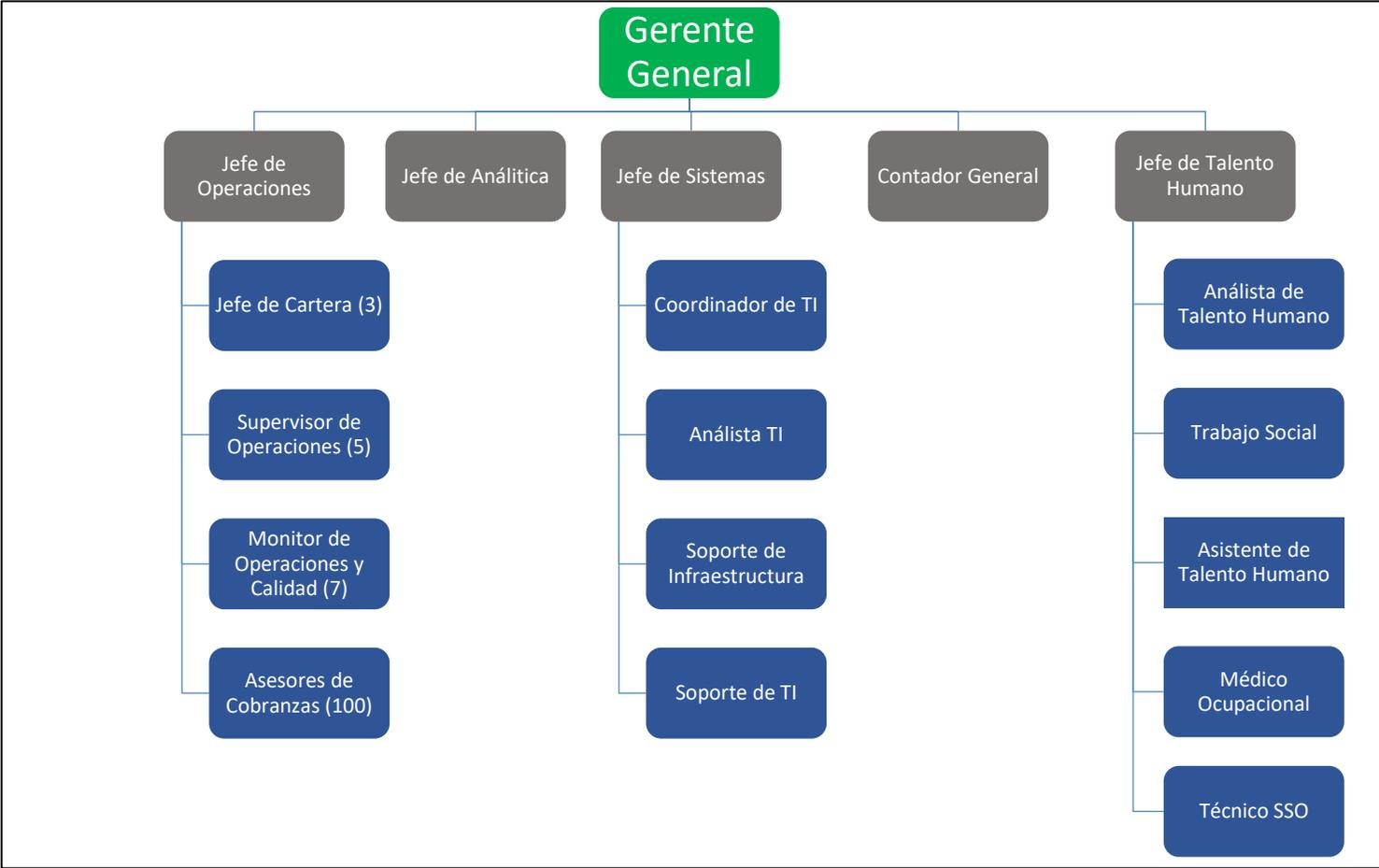
Compromiso

COBROANDINA S.A. se compromete a mantener altos estándares de calidad en todos sus procesos y servicios. La búsqueda constante de la mejora continua es clave para garantizar que cada colaborador aporte al máximo en la optimización de las gestiones de cobranza y en la satisfacción de los clientes.

Organigrama Estructura

Figura 3

Organigrama COBROANDINA S.A. 2025



Funciones de Gerente General

- Aprobar y garantizar la implementación de las decisiones clave relacionadas con operaciones, inversiones y proyectos estratégicos para el crecimiento de la empresa.
- Gestionar la aprobación de recursos necesarios para optimizar los procesos de cobranza, asegurando eficiencia y alineación con los objetivos de la empresa.
- Supervisar y aprobar el presupuesto anual y los informes financieros, asegurando la rentabilidad y el uso adecuado de los recursos.
- Buscar y establecer relaciones con nuevos clientes potenciales, ofreciendo los servicios de cobranza de la empresa y ampliando la cartera de clientes.
- Asegurar la calidad en la prestación de servicios y aprobar las políticas y procedimientos para garantizar el cumplimiento de las normativas legales y los estándares de calidad.

Funciones de Jefe de Operaciones

- Coordinar y supervisar las actividades diarias de las diferentes carteras de cobranza, asegurando que los procesos se ejecuten de manera eficiente y alineada con los objetivos establecidos.
- Dirigir y apoyar a los jefes de cada cartera, asegurándose de que los equipos estén bien entrenados, motivados y que cumplan con los estándares de desempeño establecidos.
- Monitorear el rendimiento de las carteras de cobranza mediante indicadores clave de desempeño (KPIs), tomando decisiones para mejorar la eficiencia y efectividad en la recuperación de deuda.
- Aprobar la asignación de recursos necesarios para cada cartera y proponer mejoras en los procesos operativos, asegurando la optimización y el cumplimiento de los objetivos.

- Reportar al Gerente General sobre el estado de las operaciones, avances, desafíos y resultados obtenidos en la gestión de las carteras de cobranza, proponiendo soluciones y estrategias de mejora cuando sea necesario.

Funciones de Jefe de Cartera

- Diseñar e implementar las estrategias diarias para cada cartera de clientes, asegurando que las actividades de cobranza sean efectivas y alineadas con los objetivos de la empresa.
- Definir y comunicar metas claras y alcanzables para los supervisores y equipos de cada cartera, enfocándose en la recuperación de deuda, eficiencia y resultados de productividad.
- Supervisar constantemente el rendimiento de los supervisores y sus equipos, evaluando el cumplimiento de las metas, realizando ajustes y proporcionando retroalimentación para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos.
- Ser el punto de contacto principal con los clientes (a quienes damos servicio de cobranzas) para coordinar los procesos de cobranza, resolver dudas y negociar términos de recuperación. Mantener una comunicación fluida y profesional con los clientes institucionales.
- Garantizar que todas las acciones dentro de la cartera cumplan con las normativas legales, políticas internas de COBROANDINA S.A. y estándares éticos, velando por la correcta aplicación de las prácticas de cobranza.
- Identificar áreas de mejora en los procesos de cobranza, tanto a nivel operativo como estratégico, y proponer soluciones que optimicen la gestión de las carteras y aumenten la productividad del equipo.
- Informar sobre el avance de las actividades de cobranza, los resultados obtenidos en términos de recuperación, la productividad del equipo y las posibles dificultades, para tomar decisiones oportunas y realizar ajustes cuando sea necesario.

Funciones de Supervisor de Cartera

- Asegurar que los Asesores de Cobranzas cumplan con el número de gestiones diarias y las metas de productividad.
- Garantizar que los Asesores de Cobranzas cumplan con la malla horaria establecida, asegurando asistencia y puntualidad.
- Supervisar a los Monitores de Operaciones y Monitores de Calidad para evaluar el rendimiento de los asesores, asegurando que se cumplan los estándares de calidad en las interacciones.
- Promover un ambiente de trabajo positivo y motivador, fomentando el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el compromiso con los objetivos de la empresa.
- Resolver cualquier inconveniente o conflicto que surja entre los Asesores de Cobranzas y los clientes, o dentro del equipo, asegurando que los procesos de cobranza se lleven a cabo de manera eficiente y sin interrupciones.
- Elaborar y presentar informes sobre el desempeño del equipo, reportando el cumplimiento de metas y proponiendo mejoras al Jefe de Cartera.
- Capacitar y desarrollar al personal continuamente, asegurándose de que los Asesores de Cobranzas estén capacitados en técnicas de cobranza, uso de sistemas, manejo de objeciones y actualización de procedimientos.

Funciones de Monitor de Operaciones

- Revisar los datos procesados en las carteras de cobranza para garantizar que sean correctos, enviándolos al cliente de manera precisa y oportuna.
- Identificar errores o inconsistencias en los datos o procesos realizados por los asesores y brindar retroalimentación inmediata para corregir y mejorar su desempeño.

- Enviar mensajes y notificaciones digitales a los deudores según las campañas establecidas, asegurándose de que la información sea clara y cumpla con los objetivos de cobranza.
- Supervisar que los asesores sigan los procedimientos operativos establecidos, verificando el cumplimiento de las estrategias diarias de gestión.
- Identificar oportunidades para optimizar procesos operativos, comunicarlas al Supervisor de Cartera y trabajar en conjunto para implementar soluciones efectivas.
- Escuchar y evaluar las llamadas realizadas por los asesores, asegurándose de que cumplan con los estándares de calidad, el script establecido y las políticas de cada cartera. (Monitor de Calidad)
- Identificar errores o áreas de mejora en las interacciones telefónicas y proporcionar feedback detallado para optimizar el manejo de objeciones y la comunicación con los deudores. (Monitor de Calidad)
- Responder preguntas de los asesores sobre procedimientos, normativas o técnicas de gestión para asegurar la calidad y efectividad en sus interacciones. (Monitor de Calidad)
- Generar informes sobre los resultados de las auditorías, destacando fortalezas, oportunidades de mejora y tendencias en el desempeño del equipo. (Monitor de Calidad)

Funciones de Asesor de Cobranzas

- Realizar llamadas telefónicas, visitas presenciales o comunicaciones digitales con los deudores para negociar pagos y alcanzar acuerdos de pago efectivos.
- Proponer opciones de pago adaptadas a las necesidades del deudor, siempre dentro de los lineamientos establecidos por la empresa y el cliente (entidad financiera o comercial).

- Documentar de manera precisa en los sistemas internos cada interacción con el deudor, incluyendo acuerdos alcanzados, compromisos de pago y resultados de gestiones.
- Alcanzar los objetivos establecidos en términos de gestiones realizadas, promesas de pago obtenidas y recuperación de cartera.
- Establecer un trato cordial y ético con los deudores, generando confianza y facilitando el proceso de negociación.

Funciones de Jefe de Analítica

- Evaluar la gestión operativa y financiera de las carteras a través de análisis de datos, generando insights clave para apoyar la toma de decisiones estratégicas.
- Trabajar en colaboración con el Jefe de Operaciones para desarrollar estrategias que mejoren la productividad y recuperación de cartera, utilizando datos históricos y modelos predictivos.
- Implementar y mantener herramientas analíticas, las cuales contengan dashboards y reportes automatizados que midan KPIs clave en tiempo real, asegurando la accesibilidad y comprensión de la información por todas las áreas relevantes.
- Presentar informes al Gerente General mismos que deben ser consolidados con análisis profundos y recomendaciones para optimizar procesos y mejorar la relación con los clientes externos.
- Velar por la precisión, consistencia y protección de los datos, asegurando que toda la información utilizada en la toma de decisiones cumpla con los estándares establecidos.

Funciones de Jefe de Sistemas

- Supervisar el correcto funcionamiento de los sistemas, redes, servidores y hardware necesarios para las operaciones diarias de la empresa.

- Liderar la creación, mejora y mantenimiento de software especializado para la gestión de cobranzas, asegurando la integración con los sistemas utilizados por clientes y usuarios internos.
- Diseñar e implementar políticas y herramientas para proteger la información sensible de la empresa y sus clientes, cumpliendo con normativas de seguridad de datos.
- Coordinar al equipo de soporte para resolver problemas tecnológicos que afecten las operaciones y brindar capacitación al personal en el uso de herramientas tecnológicas.
- Trabajar en conjunto con el Jefe de Operaciones y el Jefe de Analítica para desarrollar soluciones tecnológicas que optimicen procesos, mejoren la eficiencia y respalden las estrategias de recuperación de cartera.

Funciones de Jefe de Talento Humano

- Planificar y ejecutar políticas de selección, capacitación, desarrollo y retención del talento, alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Coordinar programas de bienestar social, evaluaciones médicas ocupacionales y acciones de apoyo psicológico, asegurando un entorno laboral saludable y motivador.
- Asegurar que la empresa cumpla con las leyes laborales y normativas de seguridad y salud ocupacional, trabajando en conjunto con el técnico de SSO y el médico ocupacional.
- Supervisar la evaluación de competencias y el cumplimiento de objetivos individuales y grupales, implementando planes de mejora y reconocimiento.
- Facilitar canales efectivos de comunicación entre colaboradores y niveles directivos, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y transparente.

Funciones del Contador General

- Garantizar el registro preciso y oportuno de las transacciones financieras, incluyendo ingresos, gastos y pagos.
- Preparar reportes contables como balances generales, estados de resultados y flujos de efectivo, cumpliendo con normativas contables y fiscales aplicables.
- Asegurar el cumplimiento de obligaciones tributarias, incluyendo la presentación de declaraciones y el pago oportuno de impuestos, evitando sanciones legales.
- Monitorear el cumplimiento del presupuesto asignado y analizar los costos operativos para identificar oportunidades de optimización financiera.
- Realizar revisiones internas periódicas para garantizar la transparencia, la exactitud de los registros y la prevención de irregularidades financieras.

Cartera de Servicios

COBROANDINA S.A. se destaca por ofrecer soluciones integrales y personalizadas en la gestión de cobranzas, adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente. Con un enfoque profesional y ético, su objetivo es maximizar la recuperación de deudas, reducir riesgos y, a su vez, mantener relaciones positivas con los deudores. En COBROANDINA S.A., se trabaja siempre alineados con los objetivos y valores de cada empresa, garantizando resultados eficientes sin comprometer la calidad en el servicio.

A continuación, se presenta su cartera de servicios, diseñada para ofrecer soluciones a medida que contribuyan al éxito de cada cliente.

Gestión Preventiva

También conocida cuentas por vencer, se realizar las gestiones de “PRE-COBRO” que se hayan definido; alineadas siempre a la filosofía institucional, criterio

y experiencia del cliente. Esta herramienta proyecta un flujo de cobranzas basado en los ofrecimientos de pagos obtenidos en la gestión.

Gestión de cartera administrativa o mora

Efectúa las gestiones de cobranza necesarias conforme a los lineamientos definidos. Enfocados siempre en cumplir los mutuos objetivos trazados.

Gestión de cartera pre-jurídica

Para este segmento de cartera utiliza la “cobranza persuasiva” con ejecutivos especializados, evitando siempre iniciar un cobro jurídico.

Compra de cartera

Entre sus líneas de servicios también realiza la compra de cartera de acuerdo con el segmento que se encuentre interesado.

Cobranza mediante línea INBOUND

Complementa sus servicios con una gestión de cobranza INBOUND, atendiendo llamadas entrantes de los deudores. Este servicio se enfoca en resolver las necesidades específicas del cliente, ofreciendo soluciones personalizadas según su situación financiera. Los agentes están capacitados para brindar soporte empático y efectivo, alineado a las políticas del cliente.

Fuerzas de Porter

El análisis de las fuerzas de Porter es una herramienta clave para evaluar la competitividad de una empresa en su sector. Este marco examina cinco factores que afectan el entorno competitivo: la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la rivalidad entre competidores y la amenaza de productos sustitutos. Cada una de estas fuerzas influye en la capacidad de la empresa para mantener su rentabilidad y posicionamiento en el mercado, permitiéndole identificar tanto oportunidades como amenazas en su entorno competitivo.

Figura 4

Fuerzas de Porter – COBROANDINA S.A.

Fuerzas Porter - COBROANDINA	1 NO ATRACTIVO	2 POCO ATRACTIVO	3 NEUTRO	4 ATRACTIVO	5 MUY ATRACTIVO	TOTAL
Amenaza de nuevos participantes						
Economías a escala				X		Cobroandina tiene ventajas competitivas que dificultan la entrada de nuevos jugadores, pero las barreras tecnológicas y regulatorias no son lo suficientemente altas para desincentivar a competidores bien financiados.
Diferenciación del producto			X			
Lealtad de Marca				X		
Acceso a Tecnología y Know-How			X			
Acceso a canales de distribución				X		
Políticas Gubernamentales y Regulaciones		X				
Inversión en capital			X			
Calificación						3,28
Poder negociación de proveedores						
Cantidad de proveedores				X		Si bien la cantidad de proveedores y la disponibilidad de sustitutos son ventajas, los costos de cambio y la falta de diferenciación en algunos insumos les dan cierta influencia.
Disponibilidad de proveedores sustitutos				X		
Costos de cambio de proveedor			X			
Importancia del Volumen de Compras				X		
Costo del producto del proveedor en relación con el precio del producto final				X		
Diferenciación de los Insumos		X				
Calificación						3,5
Poder negociación compradores						
Volumen de venta en proporción al negocio de la empresa		X				Se encuentra equilibrada. Aunque los grandes clientes tienen influencia debido a su volumen y concentración, la diferenciación del servicio y los costos de cambio ayudan a mantener el control.
Sensibilidad del comprador al precio			X			
Concentración de Compradores		X				
Diferenciación del Producto				X		
Coste de Cambio				X		
Disponibilidad de información para el comprador				X		
Calificación						3,17
Rivalidad entre competidores						
Número de competidores			X			Existe competencia significativa, Cobroandina puede mantener una posición sólida gracias a su calidad de servicio y diferenciación tecnológica.
Crecimiento del Mercado				X		
Cantidad de publicidad			X			
Promociones y descuentos		X				
Precios			X			
Tecnología				X		
Calidad de productos y servicios ofrecidos				X		
Calificación						3,28
Amenaza productos sustitutos						
Número de productos sustitutos		X				Existe una amenaza de productos sustitutos en términos de opciones tecnológicas alternativas (como aplicaciones móviles y plataformas digitales de gestión de cuentas), los servicios tradicionales aún son preferidos en muchos casos debido a la personalización, la alta tasa de recuperación y la calidad
Calidad de Productos Sustitutos			X			
Costo de cambio del comprador				X		
Cambio en las Preferencias del Consumidor				X		
Precio de Productos Sustitutos			X			
Fuerza de la Marca de los Sustitutos		X				
Calificación						3
TOTAL FUERZAS PORTER						3,25

En el caso de COBROANDINA S.A., la fuerza con mayor relevancia es el poder de negociación de los proveedores, con una calificación de 3,5. Aunque la empresa disfruta de ventajas como la diversidad de proveedores y la disponibilidad de sustitutos, las características del mercado, como los costos de cambio y la falta de diferenciación de algunos insumos, otorgan a los proveedores una influencia significativa. Esto significa que COBROANDINA S.A. debe gestionar cuidadosamente sus relaciones con los proveedores para evitar impactos negativos en sus costos y operaciones.

Por otro lado, la amenaza de nuevos participantes (calificación de 3,28) y la rivalidad entre competidores (3,28) son fuerzas moderadas pero significativas. La empresa tiene barreras competitivas que dificultan la entrada de nuevos competidores, aunque los costos regulatorios y tecnológicos no son insuperables. La competencia es notable, pero COBROANDINA S.A. se mantiene sólida gracias a su diferenciación en calidad y tecnología. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es algo moderada (3), pues aunque existen alternativas tecnológicas, los servicios tradicionales siguen siendo valorados por su personalización y alta tasa de éxito en la recuperación de deuda.

ANÁLISIS DE MACROENTORNO

Entorno político-legal

El entorno político-legal es un aspecto clave que influye en las estrategias de marketing relacional en cualquier empresa, especialmente en sectores regulados como el de cobranza. En Ecuador, las leyes que afectan a las empresas de cobranza están principalmente enfocadas en proteger los derechos de los consumidores y regular las prácticas comerciales para evitar abusos. Las empresas deben adaptarse a estas normativas para operar legalmente, y la implementación de estrategias éticas

de cobranza se vuelve fundamental para mantener una buena reputación y una relación a largo plazo con los deudores.

Kotler y Keller (2018) destacan la importancia de comprender el entorno legal y regulatorio en el que opera una empresa. Los factores legales y políticos afectan las estrategias de marketing, ya que las empresas deben operar dentro del marco legal y adaptarse a las regulaciones que pueden variar según la región o país. Las regulaciones relacionadas con la privacidad de los datos, el derecho del consumidor y las políticas laborales son esenciales para el desarrollo de estrategias responsables y sostenibles.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2022)

Según la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2022) en el artículo 49 se establece regulaciones clave sobre los métodos de cobranza que deben respetar las empresas del sector. Entre estas, se incluyen limitaciones en la frecuencia y horarios de contacto con los deudores, así como la prohibición de hostigamiento o comunicaciones inapropiadas. Específicamente, el artículo señala:

“Las empresas de cobranza contratadas no podrán realizar gestiones de cobro más de una vez al día, mediante el mismo mecanismo, ni en horarios previos a las 07:00 o posteriores a las 20:00, ni en fines de semana o feriados”. Además, se prohíbe el uso de números no identificables y cualquier forma de intimidación hacia los consumidores” (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2022)

Para COBROANDINA S.A., esta normativa implica la necesidad de reestructurar sus protocolos operativos, limitando el contacto con los deudores y capacitando a su personal en prácticas éticas y legales. La implementación de tecnología avanzada para monitorear llamadas y actualizar bases de datos es esencial para cumplir con estas disposiciones y evitar sanciones legales que podrían afectar su reputación y sostenibilidad. Este cumplimiento representa, además, una oportunidad para posicionarse como una organización ética y confiable dentro del mercado.

Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (2021)

Conforme a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personas en el artículo 2 se indica que los principios fundamentales para el manejo de información se refieren a la legalidad, transparencia, finalidad, proporcionalidad y seguridad (Asamblea Nacional de Ecuador, 2021). Según esta ley, COBROANDINA S.A. debe garantizar:

- **Legalidad:** Justificar legalmente la recolección y uso de datos personales
- **Transparencia:** Informar a los deudores sobre cómo se utiliza su información.
- **Proporcionalidad:** Limitar la recolección de datos a lo estrictamente necesario.
- **Seguridad:** Proteger los datos de accesos no autorizados y riesgos.

Asimismo, en el artículo 4 los deudores tienen derechos, como el acceso gratuito a sus datos, la rectificación de información incorrecta, la cancelación de datos cuando ya no sean necesarios y la oposición al uso indebido de su información (Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, 2021).

Decreto Ejecutivo N. 444 (2024)

El Decreto Ejecutivo No. 444 introduce medidas temporales para mitigar la carga financiera causada por la crisis energética en Ecuador. Estas medidas incluyen el diferimiento de deudas sin recargos, la reestructuración de créditos y compensaciones a clientes por interrupciones en los servicios (Presidencia de la República del Ecuador, 2024).

El impacto de este decreto es significativo para COBROANDINA S.A., ya que, a corto plazo, podría reducir el flujo de caja debido al diferimiento de pagos. Sin embargo, a largo plazo, representa una oportunidad para fortalecer las relaciones con los deudores, posicionándose como un socio comprensivo en tiempos de crisis económica. Adaptarse a estas disposiciones no solo refuerza el cumplimiento legal,

sino que también mejora la reputación de la empresa y fomenta una ventaja competitiva sostenible.

Panorama actual del Ecuador

Inseguridad

El aumento de la delincuencia organizada en Ecuador ha generado impactos significativos en diversos sectores, incluidas las empresas de cobranza como COBROANDINA S.A. Este contexto limita las visitas personales debido a los riesgos inherentes, reduciendo la disposición de los deudores a recibir cobradores en campo. Según La Hora (2024), el país vive uno de los periodos más violentos de su historia, con una escalada de extorsiones y robos que afecta tanto a individuos como a negocios.

La presencia de "vacunadores" (extorsionadores) en locales comerciales genera temor y afecta la capacidad de microempresarios para cumplir con sus obligaciones financieras. Este fenómeno contribuye al aumento de la morosidad, particularmente en el sector del microcrédito, donde la tasa alcanzó el 9.8% en 2024 (INEC, 2024). Por lo tanto, la inseguridad no solo pone en riesgo la vida de los cobradores, sino también incrementa los desafíos operativos para las empresas.

Además, las condiciones de inseguridad han obligado a las empresas a adoptar tecnologías como el uso de plataformas digitales para realizar gestiones remotas. Aunque esto mitiga riesgos físicos, también aumenta la dependencia de la infraestructura tecnológica y expone a las empresas a posibles ciberataques, lo que representa un nuevo desafío en la gestión de cartera (El Comercio, 2024).

Crisis Energética

Ecuador ha enfrentado recientemente una crisis energética marcada por apagones frecuentes que impactan negativamente en las operaciones tecnológicas y digitales de las empresas. Estas interrupciones dificultan la comunicación y el seguimiento de cobranzas, especialmente en organizaciones que dependen de

sistemas automatizados. Según El Comercio (2024), la falta de inversión en infraestructura eléctrica y la dependencia de fuentes de energía no renovables han exacerbado este problema.

Para empresas como COBROANDINA S.A., la inestabilidad energética significa una mayor dificultad para mantener plataformas de gestión operativas y una posible pérdida de datos, lo que afecta la eficiencia y la percepción de confiabilidad entre los clientes. Además, el uso de generadores de energía como medida temporal incrementa los costos operativos, lo que reduce los márgenes de ganancia.

La crisis también ha tenido un impacto social, ya que los apagones afectan a los hogares y generan descontento entre la población, lo que contribuye a un clima de inestabilidad. Este contexto refuerza la necesidad de invertir en energías renovables para garantizar un suministro sostenible y confiable en el futuro (INEC, 2024).

Reformas Tributarias

Las reformas tributarias recientes buscan aliviar la deuda de microempresarios, pero también obligan a empresas como COBROANDINA S.A. a ajustar sus estrategias. Estas políticas incluyen exoneraciones y planes de pago más flexibles, que requieren un enfoque empático en la recuperación de cartera (SRI, 2024). Aunque estas medidas promueven la reactivación económica, también generan incertidumbre respecto a la sostenibilidad financiera de las empresas de cobranza.

Adicionalmente, la simplificación de procesos tributarios ha buscado incentivar la formalización de pequeños negocios, aumentando el número de contribuyentes registrados. Sin embargo, esto implica una mayor carga administrativa para las empresas que deben adaptarse rápidamente a los cambios legales.

Estas reformas también afectan la planificación estratégica de las empresas, ya que los cambios frecuentes en las normativas fiscales dificultan la proyección financiera a mediano y largo plazo (El Comercio, 2024).

Ideología Política del Gobierno actual

El actual gobierno de Ecuador se caracteriza por una ideología progresista enfocada en la justicia social y la inclusión económica. Su agenda prioriza la redistribución de recursos, el fortalecimiento del sector público y la regulación del sector privado. Estas políticas buscan reducir las desigualdades, pero también han sido criticadas por su potencial para desincentivar la inversión extranjera (Ecuavisa, 2024).

En el ámbito económico, el gobierno ha implementado medidas para proteger la industria nacional y fomentar el consumo interno. Sin embargo, estas políticas han generado tensiones con sectores empresariales que demandan mayor apertura comercial. Además, las reformas sociales incluyen mejoras en los derechos laborales y acceso a servicios públicos, pero enfrentan limitaciones presupuestarias.

Por otro lado, el enfoque del gobierno en la soberanía económica ha llevado a una revisión de acuerdos internacionales, lo que afecta la percepción de estabilidad para los inversores extranjeros (La Hora, 2024). Esto representa un reto para sectores que dependen de financiamiento externo o exportaciones.

Periodo Electoral

El periodo electoral actual en Ecuador está marcado por la elección de autoridades clave a nivel nacional y local, incluyendo la presidencia, la Asamblea Nacional, y representantes de gobiernos provinciales y municipales. Este proceso electoral, que se desarrolla en un contexto de alta polarización política, introduce incertidumbre tanto en el ámbito político como económico, ya que las propuestas de los candidatos reflejan enfoques divergentes entre modelos conservadores y progresistas (La Hora, 2024).

Además, el periodo está caracterizado por una intensa actividad de campañas políticas que utilizan herramientas digitales para llegar a un electorado cada vez más segmentado. Sin embargo, este uso de tecnologías también ha generado un aumento en la propagación de desinformación, complicando la formación de decisiones informadas por parte de los votantes. Este entorno influye directamente en la percepción de estabilidad del país y en las decisiones estratégicas de las empresas, que adoptan posturas más cautelosas frente a posibles cambios en las políticas económicas y regulatorias (El Comercio, 2024).

La alta participación ciudadana y la dinámica polarizada de estas elecciones reflejan un cambio significativo en la cultura política del país. Los resultados podrían generar un reajuste de prioridades nacionales en términos de políticas públicas, lo que representa un desafío para sectores económicos como el de cobranzas, que dependen de la estabilidad normativa para operar de manera eficiente. Este panorama exige a las empresas estar preparadas para adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones que puedan surgir tras el desenlace electoral (Ecuavisa, 2024).

Contexto histórico

Ecuador ha experimentado alternancia entre gobiernos progresistas y conservadores en la última década. La administración progresista se centró en la redistribución de riqueza y la reforma estructural, mientras que el gobierno conservador posterior priorizó la austeridad fiscal y la atracción de inversión extranjera. Las tensiones sociales y las protestas masivas han sido una constante, evidenciando desigualdades persistentes y descontento con las políticas implementadas (El Comercio, 2024).

Además, la pandemia de COVID-19 exacerbó los retos económicos y sociales, dejando lecciones importantes sobre la necesidad de fortalecer las instituciones democráticas y los sistemas de salud. La recuperación económica ha sido desigual, y sectores como el de cobranzas enfrentan mayores desafíos para operar en un entorno complejo y volátil.

La transición política y las reformas legales recientes muestran una sociedad en busca de equilibrio entre progreso social y sostenibilidad económica. Esto plantea un desafío significativo para las empresas que deben adaptarse a un marco regulatorio cambiante y un mercado laboral en constante transformación (Ecuavisa, 2024).

Entorno económico

El entorno económico de un país tiene un impacto directo sobre las prácticas empresariales, especialmente en sectores como el de cobranza. En Ecuador, factores como la inflación, el Producto Interno Bruto (PIB), el empleo, el salario mínimo, las tasas de interés y otros indicadores económicos influyen de manera significativa en la capacidad de los consumidores para cumplir con sus deudas y, por lo tanto, deben ser considerados al diseñar estrategias de marketing relacional.

Las variaciones en los factores económicos, como la inflación, los niveles de ingreso y el desempleo, influyen en la capacidad de los consumidores para tomar decisiones de compra y, por ende, en su capacidad para pagar las deudas. Las empresas deben ajustar sus estrategias de marketing según el clima económico para poder mantener la lealtad del cliente y maximizar sus ingresos. Kotler y Keller (2018)

Factores clave del entorno económico en Ecuador

Inflación

La inflación en Ecuador ha sido un factor relevante en los últimos años. Según el Banco Central del Ecuador, la inflación promedio de los últimos años ha rondado entre el 1% y 3%. La inflación afecta el poder adquisitivo de los consumidores, lo que puede generar una mayor morosidad en los pagos. A medida que los precios de bienes y servicios aumentan, las personas tienen menos recursos disponibles para cumplir con sus deudas, lo que puede generar un aumento en la cartera vencida de COBROANDINA S.A..

Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB de Ecuador ha mostrado un crecimiento moderado, con proyecciones que indican una tasa de crecimiento cercana al 3% anual en los próximos años. Sin embargo, la economía de Ecuador sigue siendo vulnerable a factores externos como los precios del petróleo y las remesas enviadas por los emigrantes.

Un PIB bajo o estancado puede afectar la capacidad de pago de los deudores, lo que podría resultar en un mayor uso de estrategias de cobranza más suaves y personalizadas para mantener buenas relaciones. Banco Central del Ecuador. (2023)

Empleo y desempleo

Ecuador enfrenta tasas de desempleo fluctuantes, con un 4.7% de desempleo registrado en 2023 según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Aunque el empleo ha ido mejorando gradualmente, muchos trabajadores ecuatorianos tienen empleos informales o de baja remuneración, lo que puede dificultar el cumplimiento de sus obligaciones de pago. INEC (2023).

En un contexto de alto desempleo y empleo informal, es importante que COBROANDINA S.A. emplee enfoques más personalizados y humanizados para la cobranza. Ofrecer soluciones de pago escalonadas o negociadas puede generar una mejor relación con los deudores y facilitar la recuperación de deuda.

Salario mínimo

En Ecuador el salario mínimo del 2024 se encuentra en \$460 USD mensuales. Este es un factor importante porque el nivel de ingresos afecta directamente la capacidad de los consumidores para hacer frente a sus deudas.

COBROANDINA S.A. debe tener en cuenta que muchos deudores tienen ingresos limitados. Ofrecer planes de pago ajustados a la capacidad económica de los deudores puede ser una estrategia efectiva para recuperar la cartera sin generar un conflicto (Superintendencia de Bancos, 2023).

Canasta Básica

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el costo de la canasta básica en Ecuador supera los \$700 USD mensuales, lo que indica que el salario mínimo no cubre por completo las necesidades básicas de una familia.

El bajo poder adquisitivo derivado del costo de la canasta básica sugiere que muchas personas luchan por cubrir sus necesidades esenciales, lo que impacta su capacidad para pagar deudas.

Tasas de intereses e intereses de mora

Las tasas de interés en Ecuador son controladas por la Superintendencia de Bancos y están sujetas a variaciones según las condiciones macroeconómicas. Las tasas de interés de mora suelen ser más altas que las tasas convencionales, lo que puede generar una carga adicional para los deudores en mora.

Gastos de cobranzas

Las empresas de cobranza deben tener en cuenta los costos asociados con la gestión de cobros, que incluyen el uso de personal, tecnologías de comunicación, y otras herramientas. Estos costos pueden verse afectados por las condiciones económicas del país, como el salario mínimo, los costos operativos, y las tasas de inflación.

Mercado de Empresas de Cobranzas. (Poner Fuente)

El sector de empresas de cobranzas en Ecuador ha mostrado un crecimiento significativo debido al aumento en los índices de morosidad. Según datos de la Superintendencia de Bancos del Ecuador (2023), la morosidad incrementó un 8% entre 2022 y 2023, afectando principalmente a los sectores financiero y comercial.

Este contexto ha llevado a un incremento en la demanda de servicios de recuperación de cartera, especialmente después de la crisis económica provocada por la pandemia de COVID-19. Las empresas nacionales, junto con algunas

multinacionales, dominan el mercado, enfocándose en procesos de cobranza tanto tradicionales como digitales (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2023).

Entre las tendencias más destacadas se encuentran la digitalización de los procesos mediante herramientas como CRM, inteligencia artificial y análisis predictivo, así como la implementación de estrategias de cobranza relacional que buscan un enfoque menos invasivo y más ético hacia el cliente. Sin embargo, el sector enfrenta retos importantes, como la adaptación a nuevas normativas legales que exigen mayor transparencia en las prácticas de cobranza y la creciente competencia de tecnológicas que ofrecen servicios más innovadores y rentables (INEC, 2023).

Se proyecta un crecimiento anual del 5% en este mercado, impulsado por la recuperación económica y el aumento de la necesidad de las empresas por recuperar activos financieros. No obstante, las reformas regulatorias implican mayores costos de cumplimiento para las empresas de cobranza, que deberán ajustarse para mantener su competitividad en un entorno cambiante (PwC, 2022).

Entorno Socio-cultural

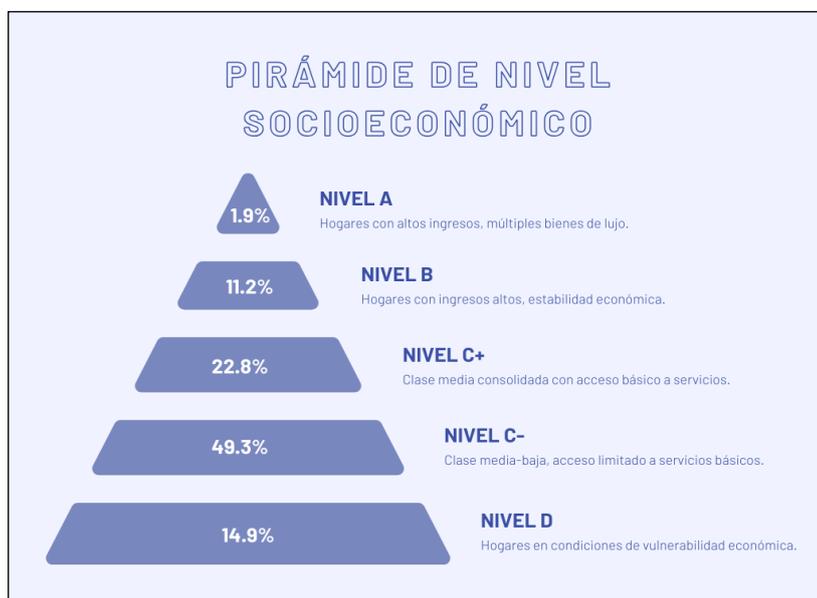
El entorno socio-cultural juega un papel crucial en la dinámica de las cobranzas en Ecuador, ya que la percepción cultural y el comportamiento de los deudores influyen directamente en la efectividad de las estrategias utilizadas por las empresas de cobranza.

Pirámide de Nivel Socioeconómico y su impacto en la morosidad

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ha desarrollado una estratificación del nivel socioeconómico de los hogares urbanos en Ecuador basada en características de vivienda, bienes, educación, tecnología y hábitos de consumo. Este análisis es crucial para entender las dinámicas económicas y su impacto en la morosidad, especialmente en la gestión de cobranzas.

Figura 5

Pirámide de nivel socioeconómico



Nota: El gráfico representa el nivel socioeconómico del año 2023, por lo cual se puede visualizar el tipo de clase de hogares que existe en el Ecuador. Tomado del INEC, 2023.

A continuación, se describen los niveles socioeconómicos definidos por el INEC y sus características principales:

Figura 6

Descripción de niveles socioeconómicos

NIVELES	A	B	C+	C-	D
% HOGARES	1,90%	11,20%	22,80%	49,30%	14,90%
OBSERVACIONES	Hogares con altos ingresos, múltiples bienes de lujo	Hogares con ingresos altos, estabilidad económica	Clase media consolidada con acceso básico a servicios	Clase media - baja, acceso limitado a servicios básicos	Hogares en condiciones de vulnerabilidad económica
CARACTERÍSTICAS	Viviendas con pisos de parquet o tablón, más de dos baños exclusivos, acceso total a servicios básicos.	Viviendas con pisos de alta calidad, uno o dos baños exclusivos.	Viviendas con pisos de cerámica, un baño exclusivo.	Viviendas con pisos de cemento o ladrillo, baño compartido.	Viviendas con pisos de tierra o materiales precarios.
TECNOLOGÍA	El 99% de los hogares tiene internet y en promedio poseen cuatro celulares	Más del 80% de los hogares tiene acceso a internet y tres celulares en promedio.	El 39% de los hogares cuenta con internet y dos celulares en promedio.	Solo el 11% tiene computadora y dos celulares en promedio.	Uso mínimo de internet y dispositivos móviles.
HÁBITOS	Predominio de compras en centros comerciales y uso intensivo de tecnología.	Acceso a seguros médicos privados y compras regulares en centros comerciales.	Ahorro moderado y consumo responsable, mayormente en tiendas de barrio.	Consumo limitado, enfocado en necesidades básicas.	Enfocados exclusivamente en la subsistencia, con muy bajo gasto discrecional.
IMPACTO EN MOROSIDAD	Baja probabilidad de incumplimiento financiero debido a su estabilidad económica.	Relativamente bajo, pero pueden verse afectados por eventos económicos adversos.	Moderado, influenciado por cambios económicos en el corto plazo.	Alto, debido a la inestabilidad laboral y limitados ingresos.	Muy alto, reflejo de la pobreza extrema y la exclusión financiera.

El impacto de la estructura socioeconómica de Ecuador en la morosidad es significativo debido a la marcada desigualdad en la distribución de ingresos. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023), alrededor del 30% de la población vive en condiciones de pobreza, siendo más propensos a caer en morosidad los hogares clasificados en los niveles socioeconómicos C- y D, que representan el 64.2% de los hogares urbanos. Esta alta proporción refleja una limitada capacidad de pago y acceso restringido a servicios financieros formales.

Los grupos en los niveles bajos tienden a enfrentar mayores dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras debido a la inestabilidad laboral y a la alta

proporción de ingresos destinada a cubrir necesidades básicas. Esto genera un círculo vicioso de exclusión financiera, donde los hogares no solo tienen dificultades para acceder a crédito formal, sino que también quedan fuera de las estrategias de cobranza más efectivas.

Por otro lado, los niveles socioeconómicos altos (A y B, que representan el 13.1% de los hogares), muestran una menor incidencia de morosidad gracias a su capacidad de gestionar deudas y mantener reservas financieras. Sin embargo, eventos macroeconómicos como la inflación o crisis políticas pueden también impactar su comportamiento de pago, aunque en menor medida.

Esta distribución desigual exige que las empresas de cobranza adapten sus estrategias para abordar las diferencias entre niveles. Por ejemplo, el uso de herramientas digitales puede ser más efectivo para los niveles A, B, y C+, mientras que los niveles más bajos requieren enfoques más personalizados y accesibles para incentivar el cumplimiento de pagos (INEC, 2023; Superintendencia de Bancos, 2022).

Cultura de pago en Ecuador

En Ecuador, como en muchos países de América Latina, existe una cultura de desconfianza hacia las instituciones financieras. Según un estudio realizado por el Banco Central del Ecuador (2022), muchos ecuatorianos perciben las entidades financieras y las empresas de cobranza como entidades impuestas, lo que genera una reticencia a colaborar. Esta desconfianza puede llevar a los deudores a evitar las gestiones de cobranza o incluso a caer en morosidad más rápidamente.

Además, la falta de educación financiera profundiza esta situación, ya que muchos consumidores no comprenden los impactos de la morosidad ni cómo gestionarla de manera eficaz.

Dificultad Cultural para la gestión de Cobranzas

En la cultura ecuatoriana, las relaciones interpersonales y el respeto a la privacidad son valores fundamentales. Esto hace que las gestiones de cobranza sean percibidas a menudo como invasivas, lo que crea resistencia tanto en los deudores como en los cobradores. El hecho de que muchas personas prefieran evitar las llamadas o comunicaciones de las empresas de cobranza está relacionado con una falta de apertura hacia el sistema financiero. Esto se ve reflejado en que, en lugar de afrontar la deuda, algunos deudores optan por ignorar la comunicación, lo que agrava la situación de morosidad.

Papel del INEC y las Estadísticas Culturales

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) juega un rol esencial en la recopilación de datos sobre los hábitos de pago, la pobreza y el nivel socioeconómico de la población. Según el INEC (2023), los segmentos de menores ingresos son los que más recurren al crédito para satisfacer necesidades básicas, lo que aumenta la probabilidad de que caigan en morosidad. Además, los estudios del INEC muestran que, en general, los ecuatorianos están cada vez más familiarizados con las tecnologías de pago, lo que abre nuevas posibilidades para las empresas de cobranza, como la integración de plataformas digitales.

Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico ha transformado profundamente las estrategias de cobranza en Ecuador. Las empresas de cobranza están adoptando tecnologías digitales que optimizan tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente, adaptándose a un mercado cada vez más dependiente de las plataformas tecnológicas.

A continuación, se detallan algunos de los avances más significativos:

Innovaciones en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

En los últimos años, las empresas de cobranzas han implementado diversas tecnologías de la información para automatizar sus procesos y reducir costos. Las plataformas de mensajería instantánea y los chat-bots son ejemplos destacados. Estas herramientas permiten a las empresas comunicarse de manera más eficiente con los deudores a través de WhatsApp o SMS, enviando recordatorios de pago, información sobre deudas y ofreciendo opciones de pago online. Según un informe de Cámara de Comercio de Guayaquil (2023), la automatización de estas plataformas ha permitido a las empresas reducir el tiempo de gestión de cada cuenta, alcanzando mejores tasas de recuperación.

Avances en la Banca Móvil y Pagos Digitales

La incorporación de la banca móvil y las carteras digitales ha permitido a las empresas de cobranza y bancos mejorar la facilidad de pago de los deudores. Plataformas como Kushki, Payphone y Banca del Barrio facilitan que los deudores puedan pagar de manera directa desde sus dispositivos móviles. Esta tecnología también permite el seguimiento en tiempo real del estado de las cuentas por cobrar, aumentando la transparencia y reduciendo la tasa de morosidad.

Un estudio de INTERNET Sociedad de Información (2022) muestra que más del 40% de los ecuatorianos utilizan servicios financieros a través de sus teléfonos móviles, lo que refuerza la necesidad de que las empresas de cobranza adapten sus estrategias.

Inteligencia Artificial y Big Data en la Gestión de Cobranza

La implementación de Big Data y algoritmos de inteligencia artificial (IA) también está revolucionando la gestión de cobranzas. Estas tecnologías permiten predecir qué clientes tienen más probabilidades de pagar, segmentando a los deudores según su comportamiento histórico y su perfil financiero. Además, las

soluciones basadas en IA como los asistentes virtuales y los sistemas automatizados de respuesta telefónica (IVR) son cada vez más comunes.

Según The Business Times (2023), las empresas de cobranza que implementan IA han mejorado sus tasas de contacto y pago, al ser capaces de personalizar las interacciones según las preferencias de cada cliente.

Blockchain y Seguridad de Pagos

Una de las tendencias emergentes en el entorno de cobranza es el uso de blockchain para garantizar la transparencia y seguridad en los procesos de pago. Al utilizar esta tecnología, las empresas pueden asegurar que las transacciones sean inmutables y verificables, lo que reduce la posibilidad de fraudes.

Aunque esta tecnología aún está en una etapa temprana en Ecuador, el sector de las finanzas está empezando a explorar su potencial, especialmente en transacciones a gran escala y pagos internacionales.

Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC

El Entorno Tecnológico en Ecuador, según los datos del INEC (2024), refleja un avance significativo en el acceso y uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC), lo que impacta directamente en las estrategias empresariales, incluidas las de cobranza. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes:

Acceso a Internet

El 66% de los hogares ecuatorianos tiene acceso a internet, con una mayor concentración en áreas urbanas (73.6%) frente a las rurales (48.1%). Este acceso ha permitido que las empresas de cobranzas, como COBROANDINA S.A., implementen estrategias digitales, como plataformas en línea para el pago de deudas y comunicación directa con los clientes a través de aplicaciones móviles.

Uso de Teléfonos Celulares

El 61.3% de la población mayor de 5 años tiene un celular activado, mientras que el 57.7% utiliza teléfonos inteligentes (smartphones). En áreas urbanas, este porcentaje asciende al 64.9%, lo que facilita la interacción digital entre las empresas de cobranza y los deudores, utilizando herramientas como SMS y notificaciones automáticas.

Uso de Internet

Del total de usuarios de internet, el 79.9% utiliza esta tecnología para comunicaciones, mientras que el 11.8% lo emplea para entretenimiento y un 5.3% para educación y aprendizaje. Para las empresas de cobranza, este comportamiento implica una oportunidad para personalizar estrategias de contacto y mejorar la experiencia del cliente.

Brechas Tecnológicas

A pesar de estos avances, existen brechas significativas en el acceso a las TIC. Las áreas rurales y los niveles socioeconómicos bajos presentan menor acceso a internet y dispositivos tecnológicos, lo que limita las opciones digitales de contacto y requiere estrategias híbridas que combinen métodos tradicionales y tecnológicos.

Análisis P.E.S.T.A.

El entorno de cobranzas en Ecuador está siendo impulsado por cambios tecnológicos, aunque las leyes, la cultura y la situación económica presentan barreras que deben ser gestionadas cuidadosamente por las empresas de cobranza.

Figura 7

Análisis PESTA

Factor	Descripción	Plazo		Impacto
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	
Político-Legal	Regulaciones de cobranza: En Ecuador, las leyes de cobranza han cambiado para garantizar la protección de los derechos de los deudores. Estas leyes afectan cómo se pueden aplicar las estrategias de cobranza y marketing relacional.	x		Positivo
	Normativas sobre prácticas éticas en cobranzas: El gobierno regula las prácticas de cobranza para evitar abusos y fomentar relaciones más humanas con los deudores.		x	Positivo
Económico	Inflación y tasas de interés: La inflación y el aumento de tasas de interés pueden aumentar la deuda de los clientes, complicando la cobranza.	x		Negativo
	Recuperación de cartera en tiempos de crisis económica: El entorno económico en Ecuador afecta la capacidad de pago de los deudores, lo que influye en la efectividad de las estrategias de cobranza.		x	Muy negativo
Socio-Cultural	Cambio en la percepción del cliente sobre la cobranza: Las percepciones sobre la cobranza están cambiando, con más clientes demandando un trato más humano y adaptado a su situación financiera.	x		Positivo
	Comportamiento de pago: El comportamiento de pago de los clientes está influenciado por factores culturales, y es necesario adaptar las estrategias de cobranza a estos comportamientos.		x	Positivo
Tecnológico	Uso de tecnologías digitales en la cobranza: El avance tecnológico, como los chatbots, puede facilitar la interacción con los deudores, mejorando la eficiencia en la gestión de cobranza.	x		Muy positivo
	Plataformas de pago online: Las plataformas digitales permiten una cobranza más eficiente, reduciendo los costos operativos y mejorando la relación con el cliente.		x	Muy positivo

La adaptabilidad es clave, especialmente en términos de estrategias de cobranza personalizadas, el uso de tecnología digital y el respeto a las regulaciones.

El entorno de cobranzas en Ecuador está siendo impulsado por cambios tecnológicos, aunque las leyes, la cultura y la situación económica presentan barreras que deben ser gestionadas cuidadosamente por las empresas de cobranza.

Respecto al factor político-legal las regulaciones de cobranza han mejorado la protección de los deudores, pero requieren que las empresas de cobranza adapten sus métodos. Aunque las leyes limitan las prácticas tradicionales, también abren el camino a una cobranza más ética y respetuosa. Esto se ve como positivo para la industria, ya que promueve un trato más humano y equitativo, especialmente en el contexto de marketing relacional.

Las normativas éticas en las cobranzas impactan a mediano plazo, ya que las empresas deben implementar procesos más transparentes, lo que fortalece la confianza del cliente y mejora la percepción pública de las instituciones de cobranza.

Esto impacta positivamente en la industria, ya que fomenta un trato más respetuoso y humano hacia los deudores. Las regulaciones de cobranza en Ecuador están enfocadas en la protección de los deudores, lo que obliga a las empresas de cobranzas a adaptar sus métodos para cumplir con las normativas éticas y legales. Para COBROANDINA S.A., esto implica la necesidad de establecer procesos más transparentes, lo cual puede mejorar la confianza del cliente y la reputación pública de la empresa. Sin embargo, el cumplimiento de estas normativas podría aumentar los costos operativos y requerir capacitación constante de su equipo.

Por otro parte considerando el análisis económico, la Inflación y las tasas de interés impactan negativamente la capacidad de pago de los consumidores, complicando las cobranzas. Estos factores deben ser monitoreados constantemente, ya que afectan la liquidez de los deudores y hacen que las estrategias de cobranza sean menos efectivas en tiempos de crisis económica.

La recuperación de cartera durante tiempos de crisis económica es uno de los mayores desafíos, ya que los deudores no pueden cumplir con sus obligaciones. Este factor es muy negativo, y las empresas deben buscar soluciones alternativas como reestructuraciones de deuda o alivios financieros para mejorar las tasas de recuperación.

La inflación y las tasas de interés son factores que impactan negativamente la capacidad de pago de los consumidores, lo que complica la efectividad de las estrategias de cobranza. En tiempos de crisis económica, los deudores tienen menos liquidez para cumplir con sus obligaciones, lo que hace más difícil la recuperación de la cartera. Este es un desafío considerable para COBROANDINA S.A., que debe adaptarse ofreciendo soluciones alternativas, como reestructuración de deuda o alivios financieros. Estas soluciones podrían mejorar las tasas de recuperación, pero también implican un costo adicional y un riesgo elevado de incobrabilidad.

En cuanto al análisis socio-cultural, el cambio en la percepción de la cobranza es clave, ya que los deudores ahora prefieren relaciones más personalizadas y

menos invasivas. Esto implica que las empresas deben adaptarse a las expectativas de los consumidores de ser tratados de manera ética y respetuosa. Esta tendencia es positiva para el sector, pues permite una mejor relación cliente-empresa.

El comportamiento de pago también está influenciado por factores culturales y económicos. Es necesario diseñar estrategias de cobranza que se adapten a estos comportamientos, lo que puede aumentar las probabilidades de pago oportuno. El enfoque en soluciones de pago flexibles es positivo, ya que fomenta la colaboración.

El cambio en la percepción cultural sobre la cobranza está llevando a los deudores a preferir un trato más personalizado y ético. Esto es un impacto positivo para el sector, ya que permite mejorar la relación con los clientes y fomenta un pago más oportuno. Para COBROANDINA S.A., esto implica que debe adaptar sus estrategias de cobranza a las expectativas de los deudores, utilizando enfoques más flexibles y respetuosos. La tendencia a soluciones de pago flexibles es crucial, ya que puede aumentar las probabilidades de pago oportuno, mejorar la satisfacción del cliente y reducir la morosidad.

Por último, el análisis tecnológico nos indica que el uso de tecnologías digitales en la cobranza es muy positivo. Herramientas como chat-bots y plataformas de mensajería digital están optimizando la eficiencia operativa, reduciendo costos y mejorando la experiencia del cliente. Estas tecnologías permiten personalizar la comunicación, lo que facilita el cumplimiento de los pagos.

Las plataformas de pago online también están siendo claves en la optimización de la cobranza. Las empresas que adoptan estas plataformas ven una reducción significativa en los costos operativos y, a la vez, una mejora en la relación con los deudores, lo que ayuda a mantener la confianza y reducir la morosidad.

El uso de tecnologías digitales es uno de los avances más significativos en la industria de las cobranzas. El uso de chat-bots, plataformas de mensajería digital, y sistemas de pago en línea ha optimizado la eficiencia operativa, reducido costos y mejorado la experiencia del cliente. Para COBROANDINA S.A., estas tecnologías

representan una gran oportunidad para modernizar sus operaciones y ofrecer un servicio más rápido y personalizado. Las plataformas de pago en línea permiten que los deudores paguen de forma más directa y rápida, lo que mejora la recuperación de la cartera y reduce la morosidad. Además, la implementación de estas herramientas ayuda a mantener la confianza de los clientes al ofrecer un servicio más eficiente y amigable.

El análisis PESTA de COBROANDINA S.A. muestra que, aunque los cambios políticos, económicos, y sociales presentan desafíos significativos, también existen oportunidades clave para mejorar la eficiencia de sus operaciones, fortalecer la relación con los deudores y optimizar las tasas de recuperación de cartera. La adaptación tecnológica es uno de los principales impulsores de este cambio, y su correcta implementación puede significar una ventaja competitiva significativa para la empresa en el sector de cobranzas.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto describe las etapas que atraviesa un producto, desde su lanzamiento hasta su retiro del mercado. Según Kotler y Keller (2020), este ciclo se divide en cuatro etapas principales: introducción, crecimiento, madurez y declive. En la introducción, el producto se presenta al mercado, enfrentando altos costos de promoción. En la fase de crecimiento, el producto gana aceptación y las ventas aumentan rápidamente. Durante la madurez, las ventas se estabilizan, lo que implica un enfoque en la fidelización del cliente. Finalmente, el declive ocurre cuando las ventas disminuyen debido a la saturación del mercado o cambios en las preferencias de los consumidores.

Actualmente, COBROANDINA S.A. podría encontrarse en una etapa de madurez en su ciclo de vida, dado que cuenta con servicios consolidados como la gestión preventiva, cartera administrativa, pre-jurídica, y el inbound para atención

telefónica. Sin embargo, para prolongar esta etapa y evitar un estancamiento, es crucial que la empresa implemente más tecnología en áreas específicas:

Automatización de Procesos

Incorporar herramientas de inteligencia artificial (IA) para mejorar la eficiencia en la gestión de cobranza preventiva y administrativa. Por ejemplo, chat-bots o sistemas de respuesta automática pueden ayudar a manejar interacciones con los deudores de manera más rápida y eficiente.

Análisis Predictivo

Utilizar plataformas avanzadas de big data para identificar patrones de comportamiento de los deudores y predecir su capacidad de pago. Esto permitiría a COBROANDINA S.A. ofrecer soluciones más personalizadas y mejorar su tasa de recuperación.

Canales digitales de Cobranza

Potenciar el uso de aplicaciones móviles o portales web para que los deudores puedan gestionar sus pagos de forma autónoma. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también reduce la carga operativa.

Seguridad de la Información

Implementar tecnologías de blockchain o sistemas avanzados de ciberseguridad para proteger los datos sensibles de los clientes, una preocupación clave en el sector financiero.

Capacitación Tecnológica

Invertir en la formación de los empleados para que puedan adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas, lo que aumentará la efectividad del equipo.

Participación del mercado

La participación de mercado es el porcentaje que una empresa controla dentro de su industria o sector, y es un indicador de su competitividad. Según Schindler y Kibbee (2019), una alta participación de mercado permite a las empresas

gozar de economías de escala y mayor poder negociador frente a proveedores. Para aumentar la participación de mercado, las empresas deben centrarse en la diferenciación, la mejora continua del producto y la fidelización de los clientes. Además, este indicador es clave para evaluar la efectividad de las estrategias de marketing y posicionamiento.

Las empresas líderes como Bangara y Pichincha Sistemas Acovi (Pague Ya) destacan por su capacidad para manejar grandes volúmenes de cuentas y aprovechar tecnologías avanzadas para la gestión y cobranza.

Por otro lado, COBROANDINA S.A. gestiona aproximadamente 35,000 cuentas al mes, un número menor en comparación con la competencia. Esto refleja desafíos en términos de alcance y adopción tecnológica. Mientras que Bangara y Pague Ya manejan entre 50,000 y 200,000 cuentas, COBROANDINA S.A. aún depende de métodos tradicionales y carece de estrategias robustas de marketing relacional. Esta situación limita su competitividad y su capacidad para ampliar su participación en el mercado.

Para mejorar su posición, COBROANDINA S.A. podría invertir en tecnología avanzada, enfocarse en programas de fidelización y diferenciar sus servicios mediante opciones personalizadas que faciliten el pago y mejoren la experiencia del cliente. Estas acciones no solo cerrarían la brecha con la competencia, sino que también fortalecerían sus relaciones a largo plazo con los deudores.

Análisis de la cadena de valor

Permite identificar las actividades clave en la producción y distribución de un producto que crean valor para el consumidor. Según Porter (1985), quien desarrolló este concepto, señala que las empresas pueden obtener ventajas competitivas al mejorar la eficiencia en cada una de las actividades de su cadena de valor, desde la logística hasta el marketing. En años recientes, este enfoque se ha ampliado,

considerando también factores como la sostenibilidad y la digitalización como generadores de valor adicional.

. Para COBROANDINA S.A., la cadena de valor puede dividirse en las siguientes actividades clave:

Actividades Primarias

Están orientadas a garantizar que los productos o servicios lleguen al mercado de manera eficiente y efectiva, y son esenciales para maximizar la satisfacción del cliente mientras se minimizan costos operativos (Porter, 1985).

Adquisición de Clientes

COBROANDINA S.A. establece relaciones con empresas que necesitan servicios de cobranza, realizando acuerdos con entidades financieras, compañías de telecomunicaciones, entre otras.

Gestión de Cartera

Una vez que la empresa firma contratos, COBROANDINA S.A. se encarga de gestionar las cuentas de los deudores.

Gestión de Cobranzas

Esta es la actividad principal de COBROANDINA S.A., que se realiza a través de varias estrategias como llamadas telefónicas, correos electrónicos, visitas físicas o mediante el uso de tecnología como aplicaciones de gestión de pagos.

Recuperación de la deuda

El objetivo final es recuperar la mayor cantidad posible de deuda a través de métodos eficaces de cobranza, utilizando datos de la empresa y los deudores para generar propuestas de pago.

Atención al cliente

COBROANDINA S.A. debe asegurarse de mantener una relación positiva con las empresas que contratan sus servicios y con los deudores, para que ambas partes queden satisfechas con el proceso de cobranza.

Actividades de apoyo

Son aquellas que respaldan y potencian las actividades primarias, permitiendo que estas se ejecuten de manera más eficiente y eficaz. Según Porter (1985), estas actividades incluyen la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las adquisiciones. Aunque no interactúan directamente con el cliente final, son fundamentales para garantizar el funcionamiento óptimo de los procesos principales y la sostenibilidad de las operaciones.

Infraestructura de la Empresa

Incluye el desarrollo de la infraestructura tecnológica y física de la empresa para llevar a cabo el proceso de cobranza (como sistemas de CRM, bases de datos, etc.).

Gestión de Recursos Humanos

COBROANDINA S.A. necesita tener un equipo capacitado que se encargue de las negociaciones, la gestión de cobranza y la atención al cliente.

Desarrollo de Tecnología

Invertir en nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia de la cobranza (sistemas de gestión de voz, plataformas de pago en línea, análisis de datos para evaluar las mejores estrategias).

Compras y Logística

Adquisición de servicios y productos necesarios para las operaciones de cobranza, como herramientas de comunicación o servicios de consultoría.

Análisis F.O.D.A..

Es una herramienta estratégica que permite evaluar tanto los factores internos como los externos que pueden influir en el éxito de una organización. Según Chiavenato (2007), el análisis FODA es un marco conceptual que ayuda a identificar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades

y amenazas del entorno, para desarrollar estrategias que se adapten al contexto competitivo.

Fortalezas

- COBROANDINA S.A. cuenta con años de trayectoria en la recuperación de cartera, lo que le otorga reconocimiento y credibilidad en el sector.
- Su cartera incluye instituciones financieras de gran relevancia en el país, demostrando su capacidad para gestionar clientes diversos.
- Dispone de un equipo operativo capacitado con conocimientos técnicos sólidos en la gestión de cobranzas, asegurando un manejo profesional de sus operaciones.
- La empresa muestra disposición para implementar estrategias de marketing relacional y herramientas tecnológicas innovadoras que optimicen sus procesos y fortalezcan su competitividad en el mercado.
- COBROANDINA S.A. mantiene relaciones comerciales sólidas y duraderas con sus principales clientes, lo que refuerza su posición en el mercado de cobranzas y garantiza ingresos recurrentes.

Oportunidades

- La incorporación de plataformas digitales y sistemas CRM especializados puede optimizar los procesos de cobranza y mejorar la comunicación con los deudores.
- El aumento del uso de canales digitales por parte de los clientes facilita la interacción y el acceso a los servicios ofrecidos.
- La aplicación de estrategias de marketing relacional permite fortalecer las relaciones con los deudores, fomentando la fidelización y mejorando la percepción de la empresa.

- El incremento de la morosidad en el mercado abre oportunidades para captar nuevos clientes empresariales que requieran servicios especializados de recuperación de cartera.
- El avance en tecnologías de automatización puede ayudar a reducir costos operativos y aumentar la eficiencia en los procesos internos.

Debilidades

- La falta de estrategias claras de marketing relacional limita la capacidad de generar relaciones duraderas con los deudores.
- El uso restringido de herramientas tecnológicas avanzadas afecta la eficiencia operativa y la capacidad de competir en el mercado.
- La alta dependencia de sectores económicos específicos incrementa los riesgos en caso de crisis o desaceleraciones en esos sectores.
- La ausencia de diferenciación frente a la competencia dificulta el posicionamiento de la empresa como líder en el mercado.
- Procesos operativos tradicionales y poco automatizados incrementan los tiempos de gestión y reducen la efectividad en la cobranza.

Amenazas

- Las condiciones económicas adversas en Ecuador, como el alto desempleo, dificultan el cumplimiento de las obligaciones financieras de los deudores.
- La competencia de empresas más avanzadas tecnológicamente pone presión en los márgenes de mercado y la captación de clientes.
- Los cambios en la regulación legal del sector de cobranzas pueden imponer restricciones operativas o aumentar los costos de cumplimiento.
- La percepción negativa hacia las empresas de cobranzas puede afectar la reputación de COBROANDINA S.A., complicando las relaciones con deudores y clientes.

- Las fluctuaciones en la estabilidad económica y política del país generan incertidumbre en la planificación a largo plazo de la empresa.

Análisis EFE – EFI

El análisis estratégico de una empresa debe considerar tanto los factores internos como externos que impactan su rendimiento y competitividad. Para este fin, se utilizan herramientas como el Análisis de Factores Externos (EFE) y el Análisis de Factores Internos (EFI), que permiten evaluar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de una organización. Estos análisis ayudan a la empresa a tomar decisiones informadas, mejorar su eficiencia operativa y adaptarse a los cambios del entorno (Kotler & Keller, 2016).

ANÁLISIS EFE

Se utiliza para identificar y evaluar los elementos del entorno que afectan a la empresa. Estos factores incluyen las oportunidades que la organización puede explotar y las amenazas que debe mitigar. El análisis EFE proporciona una visión clara de las condiciones externas que pueden influir en el rendimiento y la competitividad de la empresa (David, 2011).

Crecimiento de la digitalización en el sector financiero

La adopción de tecnologías digitales en el sector financiero está en aumento, lo que abre una oportunidad para que COBROANDINA S.A. implemente plataformas de cobranza automatizadas y soluciones en línea, mejorando la eficiencia operativa y la experiencia de los clientes.

Aumento de la morosidad

La creciente morosidad en diversas industrias, exacerbada por las dificultades económicas, representa una oportunidad para que COBROANDINA S.A. amplíe su base de clientes al ofrecer servicios de recuperación de cartera a empresas que enfrentan un aumento de deudas impagas.

Condiciones económicas adversas

La alta tasa de desempleo y la inestabilidad económica en Ecuador afectan la capacidad de pago de los deudores, lo que puede generar un aumento de la demanda de servicios de cobranza, beneficiando a COBROANDINA S.A. al ofrecer soluciones especializadas para la recuperación de deudas.

Expansión de mercados regionales

Con el crecimiento de la oferta de servicios financieros en diversas regiones del país, COBROANDINA S.A. tiene la oportunidad de diversificar su cartera de clientes y reducir su dependencia de los sectores tradicionales como los bancos, ampliando su presencia en cooperativas y otros sectores financieros de deudas.

Regulaciones legales más estrictas

Las regulaciones que promueven prácticas de cobranza más éticas y transparentes ofrecen a COBROANDINA S.A. una oportunidad para destacarse al adaptarse de manera proactiva a estos cambios, mejorando su reputación y confianza en el mercado.

ANÁLISIS EFI

Evalúa los recursos, capacidades y competencias internas de una empresa, identificando sus fortalezas y debilidades. Este análisis ayuda a comprender cómo los factores internos impactan la competitividad de la empresa y permite optimizar los procesos para mejorar su desempeño en el mercado (Kotler & Keller, 2016).

Experiencia y conocimiento en el sector de cobranzas

COBROANDINA S.A. cuenta con años de trayectoria en el mercado de la recuperación de cartera, lo que le otorga un profundo conocimiento del sector y una sólida reputación ante sus clientes. Esta experiencia le permite comprender las complejidades de las relaciones con deudores y optimizar sus procesos internos.

Capacitación y desempeño del equipo operativo

El personal de COBROANDINA S.A. posee conocimientos técnicos y experiencia en la gestión de cobranzas, lo que contribuye a la eficiencia y efectividad de los procesos. El equipo está bien capacitado en el manejo de relaciones con clientes y la negociación de deudas, lo que genera un valor agregado a los servicios que ofrecen.

Dependencia de tecnologías tradicionales

COBROANDINA S.A. aún depende en gran medida de métodos tradicionales de cobranza, lo que limita su capacidad para optimizar los procesos y aumentar la eficiencia. La falta de una integración tecnológica avanzada, como sistemas de automatización de cobranza o CRM, puede dificultar la expansión de la empresa frente a la competencia más tecnológicamente avanzada.

Red de clientes consolidada

La empresa ha logrado construir una cartera de clientes diversificada, principalmente instituciones financieras de gran relevancia en Ecuador. Esta sólida base de clientes proporciona estabilidad a la empresa, pero también crea una dependencia del sector financiero, lo que la hace vulnerable a cambios en las condiciones de este mercado.

Capacidad de adaptación a nuevos mercados

COBROANDINA S.A. ha mostrado disposición para adaptarse a nuevas demandas del mercado, como la implementación de estrategias de marketing relacional. Sin embargo, la capacidad de adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas y expandirse a otros sectores podría ser más ágil si se invierte más en innovación tecnológica y en la diversificación de su oferta de servicios.

CONCLUSIONES

COBROANDINA S.A. se posiciona como una empresa sólida en el sector de cobranzas gracias a su estructura organizacional eficiente, experiencia operativa y diversificación de clientes en sectores financieros y comerciales. Su filosofía empresarial, basada en la calidad del servicio y el uso de tecnología avanzada, le permite optimizar procesos y mantener relaciones positivas con sus clientes. Sin embargo, enfrenta retos significativos relacionados con la alta competencia en el sector, la dependencia de mercados específicos y la necesidad de diferenciarse mediante servicios más innovadores y personalizados.

El análisis competitivo revela que, aunque COBROANDINA S.A. tiene ventajas operativas, las barreras de entrada al sector no son suficientemente altas para disuadir a nuevos competidores bien financiados. Además, la amenaza de sustitutos tecnológicos como aplicaciones y plataformas digitales subraya la importancia de innovar en sus procesos y fortalecer su propuesta de valor. Para consolidar su posición en el mercado, la empresa debe enfocarse en integrar soluciones tecnológicas avanzadas, diversificar su cartera de servicios y reforzar su diferenciación frente a la competencia.

El entorno macroeconómico de Ecuador plantea desafíos importantes para COBROANDINA S.A.. Factores como la inflación, el desempleo y la desigualdad socioeconómica afectan la capacidad de pago de los deudores, incrementando la morosidad. Este contexto exige estrategias flexibles y humanizadas, como planes de pago personalizados y un enfoque ético en la cobranza, para mitigar el impacto de estas condiciones y mantener relaciones positivas con los deudores.

La regulación en el sector de cobranzas, como la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y la Ley de Protección de Datos Personales, obliga a COBROANDINA a operar con altos estándares éticos y transparentes. Aunque estas normativas pueden aumentar los costos operativos, también representan una oportunidad para diferenciarse como una empresa confiable y comprometida con

buenas prácticas. Este enfoque es clave para mejorar la percepción pública y fortalecer la confianza de clientes y deudores.

El entorno político-legal de Ecuador presenta una serie de desafíos y oportunidades que impactan directamente en las operaciones de empresas como COBROANDINA S.A. La creciente inseguridad, la crisis energética, las reformas tributarias y la ideología política del gobierno configuran un panorama incierto y volátil, que obliga a las empresas a adaptarse rápidamente a los cambios y a replantear sus estrategias. A su vez, el periodo electoral y el contexto histórico reflejan un país en constante transformación, donde las tensiones políticas y sociales dificultan la previsibilidad económica y empresarial. En este escenario, las empresas deben ser resilientes y flexibles, buscando innovar y ajustarse a las nuevas realidades del mercado para mantener su competitividad y sostenibilidad.

La regulación en el sector de cobranzas, como la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y la Ley de Protección de Datos Personales, obliga a COBROANDINA a operar con altos estándares éticos y transparentes. Aunque estas normativas pueden aumentar los costos operativos, también representan una oportunidad para diferenciarse como una empresa confiable y comprometida con buenas prácticas. Este enfoque es clave para mejorar la percepción pública y fortalecer la confianza de clientes y deudores.

El análisis estratégico revela que COBROANDINA debe aprovechar las oportunidades tecnológicas para optimizar sus procesos. Herramientas como inteligencia artificial, análisis predictivo y plataformas digitales pueden mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, reduciendo costos y aumentando las tasas de recuperación. Además, la capacitación tecnológica de su equipo es esencial para adaptarse a estas innovaciones y maximizar su impacto.

En conclusión, COBROANDINA S.A. tiene un potencial significativo para consolidar su posición en el mercado. Para ello, debe superar la dependencia de métodos tradicionales, aprovechar las oportunidades tecnológicas, adaptarse a las

regulaciones y diseñar estrategias centradas en el cliente. Estos aspectos serán fundamentales para fortalecer su competitividad y sostenibilidad en un entorno cambiante y desafiante.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar un estudio de mercado que permita identificar las percepciones, expectativas y necesidades de los deudores de COBROANDINA S.A., con el fin de diseñar estrategias de marketing relacional que optimicen la recuperación de cartera y fortalezcan las relaciones a largo plazo.

Objetivos Específicos

- Analizar las preferencias de los deudores respecto a los canales de comunicación y estrategias de cobranza utilizados por COBROANDINA S.A.
- Identificar los factores emocionales, económicos y sociales que influyen en la disposición de los deudores para cumplir con sus obligaciones financieras.
- Evaluar la percepción de los deudores sobre las prácticas actuales de COBROANDINA S.A. en términos de empatía, eficacia y transparencia.

DISEÑO INVESTIGADO

Tipo de Investigación (Exploratoria y Descriptiva)

De acuerdo con Hernández, Fernández (2018), una investigación exploratoria se caracteriza por examinar un problema poco estudiado, permitiendo comprender sus aspectos fundamentales y generar hipótesis para futuros estudios. Este tipo de investigación es relevante, ya que se busca identificar las oportunidades y desafíos en la implementación de estrategias de marketing relacional en COBROANDINA S.A.

Asimismo, la investigación descriptiva, como señalan Malhotra y Birks (2021), se utiliza para detallar características de un fenómeno o población específica. En este caso, se emplea para analizar el impacto de las estrategias relacionales en la recuperación de cartera y la percepción de los deudores. La combinación de ambos enfoques permitirá una visión integral del problema planteado.

Fuentes de Información

Para garantizar la validez y confiabilidad de los datos recopilados, se utilizarán fuentes primarias y secundarias.

Primarias

Las fuentes primarias incluyen la realización de encuestas estructuradas dirigidas a los deudores de COBROANDINA S.A. y entrevistas semiestructuradas con los gerentes y supervisores de áreas clave. Estas herramientas permiten recopilar información directa y actualizada sobre la percepción y experiencia de los actores involucrados en el proceso de cobranza.

Secundarias

Por otro lado, las fuentes secundarias abarcan documentos internos de la organización, como reportes de gestión y resultados históricos de recuperación de cartera. Además, se incluirá información externa, como artículos académicos, estudios de mercado y legislación vigente relacionada con los métodos de cobranza permitidos en Ecuador. Según Kotler y Keller (2020), este enfoque combinado proporciona un contexto más amplio y enriquece el análisis comparativo.

Tipos de datos

En la investigación se trabajará con datos cuantitativos y cualitativos. Según Creswell y Plano Clark (2018)

Los datos cuantitativos se obtendrán a través de encuestas aplicadas a una muestra representativa de deudores, analizando variables como tasa de recuperación, frecuencia de contacto y satisfacción del cliente.

Por otro lado, los datos cualitativos, recopilados mediante entrevistas a profundidad, permitirán comprender las percepciones y actitudes de los deudores y del personal de COBROANDINA S.A. hacia las estrategias de marketing relacional implementadas. Esta combinación de datos enriquecerá el análisis, permitiendo una triangulación de resultados (Flick, 2018).

Herramientas Investigativas

Herramientas Cuantitativas

La encuesta estructurada será la herramienta principal para la recopilación de datos cuantitativos. Este instrumento, según Malhotra y Dash (2020), es ideal para obtener información estandarizada que permita realizar comparaciones entre grupos y medir la efectividad de las estrategias para evaluar indicadores clave como:

- Nivel de satisfacción del deudor.
- Percepción sobre la empatía y profesionalismo del personal de cobranza.
- Frecuencia y calidad del contacto establecido.

Herramientas Cuantitativas

Las entrevistas semiestructuradas serán el principal método cualitativo, según Yin (2018), ya que permiten una exploración profunda de las experiencias y percepciones de los participantes. Estas entrevistas se diseñarán con preguntas abiertas para facilitar respuestas detalladas y explorar temas emergentes.

Además, se realizará un análisis de contenido para identificar patrones temáticos y categorías relevantes que complementen los datos cuantitativos. Este enfoque triangulado garantiza un entendimiento más completo y riguroso del problema investigado.

TARGET DE APLICACIÓN

Definición de la Población

Según Kotler y Keller (2020), la población es esencial en la segmentación de mercados, ya que permite identificar los grupos objetivos adecuados para diseñar estrategias de marketing efectivas.

Se define como el conjunto de individuos, empresas o entidades que cumplen con ciertas características relevantes para los objetivos del estudio de mercado. Este grupo representa el universo al que se desea analizar para comprender

comportamientos, preferencias o necesidades relacionadas con un producto o servicio. (Kotler & Keller, 2020)

La población objeto de estudio está conformada por los clientes con valores vencidos registrados en la base de datos de COBROANDINA S.A. Estos clientes suman un total de 5064 clientes, que se encuentran distribuidos en distintas ciudades de Ecuador, con mayor representación en localidades como Guayaquil, Quito y Cuenca. Este grupo abarca una diversidad de contextos socioeconómicos, permitiendo un análisis integral de sus características.

En cuanto a su perfil general, la población incluye tanto hombres como mujeres, con predominio de ingresos informales. Las ocupaciones más comunes entre los clientes son empleo como dependientes, comercio informal y negocio propio. En relación con la vivienda, gran parte de los clientes vive en hogares arrendados, mientras que otros cuentan con vivienda propia sin deuda o residen en viviendas familiares.

Este enfoque poblacional facilita un análisis detallado de las características económicas, laborales y demográficas de los clientes, lo que contribuirá a identificar patrones relevantes y diseñar estrategias de cobranza adaptadas a las necesidades y condiciones específicas de cada segmento.

Definición de la muestra

Según Saunders (2019) una muestra es un grupo reducido de elementos que representan las características de una población más amplia y se selecciona con el fin de hacer inferencias sobre la totalidad sin necesidad de analizar a todos los miembros de la población.

La muestra en una investigación de mercados se refiere al subconjunto de la población seleccionada para representar a toda la población objetivo, a través del cual se obtienen datos específicos que se pueden generalizar. (Saunders, 2019)

De acuerdo con los datos de la población de clientes con valores vencidos, se llevará a cabo un muestreo probabilístico para garantizar la representatividad del perfil de los participantes.

Para esta investigación, se empleará el método de muestreo aleatorio simple. Esto asegura que cada individuo de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, lo que permite obtener una muestra representativa del total de clientes con valores vencidos. La muestra se seleccionará de forma que se reflejen las características demográficas y socioeconómicas de la población.

Su fórmula para el cálculo sería la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Donde:

- **n** = Tamaño de la muestra
- **N** = Tamaño de la población (5.064 clientes)
- **Z** = Nivel de desconfianza 95% (1,96)
- **p** = Proporción estimada de la población (0,5)
- **E** = margen de error 5% (0,05)

$$n = \frac{(5.064) * (1,96)^2 * (0,5) * (1 - 0,5)}{(0,05)^2 * (5.064 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{4.863,46}{13,62} = \mathbf{357,08}$$

El tamaño de la muestra recomendado es 357 (redondeado al número entero más cercano).

Perfil de aplicación

Según Kotler y Keller (2020) un perfil de aplicación ayuda a identificar y analizar segmentos de mercado específicos, permitiendo a las empresas adaptar sus

productos y mensajes de manera más precisa para satisfacer las necesidades del consumidor.

Para el desarrollo de esta investigación, se han definido los perfiles específicos de los participantes, considerando las características particulares requeridas para los métodos de investigación cuantitativa y cualitativa.

Tabla 1

Perfil para investigación cuantitativa

TIPO	DESCRIPCIÓN
Género	Femenino - Masculino
Edad	18 años en adelante
Ocupación	Dependientes, comerciantes informales, negocios propios, comerciantes formales y otros.
Conductual	Clientes con valores vencidos
Geográfica	Residente de ciudades principales como Guayaquil, Quito, Cuenca, y otras localidades.

Tabla 2

Perfil para investigación cualitativa

TIPO	DESCRIPCIÓN
Género	Femenino - Masculino
Edad	25 años en adelante, profesionales con experiencia en el sector de cobranzas.
Ocupación	Gerente - Jefes - Supervisores - Monitores de Calidad- Asesores de Cobranzas
Psicográfica	Profesionales con interés en mejorar estrategias de cobranza y resolver problemas críticos.
Conductual	Expertos con conocimiento en técnicas de recuperación, tecnología aplicada o gestión ética.
Geográfica	Colaboradores de la empresa COBROANDINA S.A.

FORMATO DE ENCUESTA

1. ¿Cuál es su género?

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no responder

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- 18 – 25 años
- 26 – 35 años
- 36 – 45 años
- 46 – 55 años
- Más de 55 años

3. ¿Cuál es su nivel educativo?

- Primaria
- Secundaria
- Técnico o Tecnológico
- Universitario
- Posgrado

4. ¿Cuál es su ocupación laboral actual?

- Empleado en relación de dependencia
- Trabajador independiente
- Dueño de negocio
- Estudiante
- Desempleado
- Ama de casa
- Jubilado o pensionado

5. ¿Mantiene deudas pendientes actualmente?

- Si

- No

6. ¿Dónde reside actualmente?

- Quito
- Guayaquil
- Cuenca
- Otra ciudad.... Especifique

7. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre sus obligaciones con entidades financieras o comercial?

- Nunca
- Mensualmente
- Semanalmente
- Diariamente

8. ¿Qué medio prefiere para recibir información sobre sus obligaciones?

- Llamada telefónica
- Mensaje de texto (SMS)
- Correo electrónico
- WhatsApp
- Notificación por aplicaciones móviles

9. ¿Cómo califica la claridad de la información que recibe sobre sus obligaciones?

- Muy clara
- Clara
- Poco clara
- Nada clara

10. ¿Cuál ha sido el máximo tiempo que ha dejado pasar sin cancelar una obligación?

- Pagos Puntuales
- 6 a 15 días
- 15 a 30 días
- 1 a 3 meses
- 4 a 6 meses
- Mayor a 6 meses

11. ¿Cuál es el principal motivo para no haber cancelado su obligación a tiempo?

- Sin trabajo
- Disminución de ingresos
- Dificultades con los medios de pago
- Desorganización en sus gastos
- Inconformidad en los valores
- Alternativas de pagos

12. ¿Considera que la entidad financiera o comercial entiende y tiene en cuenta su situación económica actual?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. ¿Qué lo motivaría más a cancelar su obligación?

- Mejor trato por parte de la entidad financiera o comercial
- Descuento o condonación de intereses

- Convenios de pagos
- Ofertas de recompensas o incentivos
- Mayor facilidad para realizar los pagos
- Asesoría personalizada para organizar mis pagos

14. ¿Qué medio de pago preferiría utilizar para cancelar la totalidad su obligación?

- Transferencia bancaria
- Tarjeta de crédito
- Pagos en puntos autorizados
- Pagos mediante aplicaciones

15. En una escala de 1 a 5 estrellas, ¿qué tan probable es que recomiende a la entidad financiera o comercial con la que tiene una deuda a familiares o amigos?



¿Porqué?

(Espacio abierto para respuesta)

FORMATO DE ENTREVISTAS

1. ¿Cómo describiría la situación actual de las cobranzas en Ecuador, especialmente en el contexto económico actual?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector de cobranzas en Ecuador en el contexto actual?
3. En su opinión, ¿cómo ha evolucionado el perfil del deudor en los 5 últimos años?

4. ¿Qué factores considera que han influido en el aumento o disminución de la morosidad en el país?
5. ¿Qué estrategias de cobranza considera que son más efectivas para mejorar la recuperación de deuda en COBROANDINA S.A.?
6. ¿Qué herramientas tecnológicas o plataformas considera esenciales para una gestión de cobranzas más eficiente?
7. ¿Cómo ha cambiado la tecnología en el proceso de cobranza en COBROANDINA S.A. en los últimos años?
8. ¿Qué tan importante es la segmentación de los deudores (por tipo de deuda, antigüedad, capacidad de pago) para la efectividad de las estrategias de cobranza?
9. ¿En qué medida considera que el marketing relacional puede mejorar las estrategias de cobranza en COBROANDINA S.A.?
10. ¿Qué opciones de pago considera que los clientes necesitarían o preferirían para facilitar el proceso de cancelación de sus deudas?
11. ¿Qué medidas toma COBROANDINA S.A. para evitar que los deudores se sientan incomodados o acosados durante el proceso de cobranza?
12. ¿Cómo impactan las reformas legales o regulatorias en la gestión de cobranzas de COBROANDINA S.A.?

RESULTADOS RELEVANTES

La presente investigación tiene como objetivo analizar los factores que afectan la eficiencia y efectividad en la recuperación de cartera en COBROANDINA S.A., una empresa dedicada al servicio de cobranzas para instituciones financieras en Ecuador. Para alcanzar este propósito, se realizó un análisis en dos etapas. En primer lugar, se llevaron a cabo entrevistas con trabajadores de la empresa, quienes compartieron su perspectiva sobre las prácticas actuales, los retos operativos y las oportunidades de mejora en los procesos de cobranzas. Posteriormente, se aplicó

una encuesta dirigida a deudores, con el objetivo de comprender sus percepciones, comportamientos y dificultades relacionadas con el cumplimiento de sus obligaciones financieras.

Los resultados de ambas metodologías permiten establecer un panorama integral sobre las dinámicas internas y externas de COBROANDINA, identificando áreas clave para implementar estrategias de marketing relacional que fortalezcan las relaciones a largo plazo con los deudores y mejoren los índices de recuperación de cartera.

Resultados Cualitativos (Entrevistas)

Entrevista #1

Nombre: Edgar Borja

Cargo: Jefe de Operaciones

1. ¿Cómo describiría la situación actual de las cobranzas en Ecuador, especialmente en el contexto económico actual?

La economía en Ecuador se ha visto muy afectada por el factor político, natural y de seguridad esto combinado genera recesión lo cual impacta directamente en las instituciones financieras y ciudadanía.

Como ejemplo en el 2024 se incrementó la morosidad en bancos en un 3,55% mientras que en la cooperativa es el incremento fue del 8,30% y es aquí donde se ven afectados los pequeños negocios sean por los cortes de luz o seguridad.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector de cobranzas en Ecuador en el contexto actual?

Primero los altos índices de morosidad seguido de las políticas actuales que regulan la cobranza; adicional existen muchos otros factores como la evolución de la tecnología muchas empresas aun operan con sistemas tradicionales.

3. En su opinión, ¿cómo ha evolucionado el perfil del deudor en los 5 últimos años?

También se puede ver varios factores de estos solo considerare dos el primero la vulnerabilidad económica esto lleva al aumento del empleo informal y la disminución del poder adquisitivo el segundo; mayor acceso a la tecnología esto hace más fácil el acceso a créditos digitales e información de manejo de cuantas etc., justo con esto viene la conciencia digital los deudores están más informados de sus derechos.

4. ¿Qué factores considera que han influido en el aumento o disminución de la morosidad en el país?

Son varios factores como, crisis energética, desaceleración de la economía, inflación, sobreendeudamiento aún existe impacto del covid-19.

5. ¿Qué estrategias de cobranza considera que son más efectivas para mejorar la recuperación de deuda en COBROANDINA S.A.?

Uso de tecnología avanzada, automatización de procesos, segmentación y seguimiento acorde los rango de morosidad, trabajar sobre acuerdo y negociaciones efectivas.

6. ¿Qué herramientas tecnológicas o plataformas considera esenciales para una gestión de cobranzas más eficiente?

Un de inteligencia artificial y automatización de proceso con sistemas de CRM avanzados.

7. ¿Cómo ha cambiado la tecnología en el proceso de cobranza en COBROANDINA S.A. en los últimos años?

Es necesario la implementación de tecnologías avanzadas urgente no se evidencia cambios.

8. ¿Qué tan importante es la segmentación de los deudores (por tipo de deuda, antigüedad, capacidad de pago) para la efectividad de las estrategias de cobranza?

Te permite un mejor seguimiento y control para considerar cuanto te puede aportar cada segmentación.

9. ¿En qué medida considera que el marketing relacional puede mejorar las estrategias de cobranza en COBROANDINA S.A.?

En términos generales nos puede ayudar a mejorar en la generación de confianza con los clientes.

10. ¿Qué opciones de pago considera que los clientes necesitarían o preferirían para facilitar el proceso de cancelación de sus deudas?

Negociaciones más tecnológicas y rápidas.

11. ¿Qué medidas toma COBROANDINA S.A. para evitar que los deudores se sientan incómodos o acosados durante el proceso de cobranza?

Siempre alineados a la empatía con el cliente.

12. ¿Cómo impactan las reformas legales o regulatorias en la gestión de cobranzas de COBROANDINA S.A.?

Esto restringe las acciones de cobranza ya que los clientes conocen más sus derechos.

Entrevista #2

Nombre: Rodrigo Calvopiña

Cargo: Coordinador de Tecnología

1. ¿Cómo describiría la situación actual de las cobranzas en Ecuador, especialmente en el contexto económico actual?

El panorama económico ecuatoriano presenta dificultades significativas en el sector de cobranzas, con obstáculos como la recesión, el desempleo elevado y el aumento de las responsabilidades familiares; esto ha derivado en un incremento de las moras, especialmente en deudas de consumo y microcréditos.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector de cobranzas en Ecuador en el contexto actual?

La falta de capacidad de pago de hogares y empresas dificulta la recuperación de deudas. Cambios regulatorios limitan el contacto con deudores. Se debe tratar a

los deudores con respeto. Impacto de la inflación: costos financieros adicionales afectan la solvencia de los deudores.

3. En su opinión, ¿cómo ha evolucionado el perfil del deudor en los 5 últimos años?

El deudor actual está más informado de sus derechos y utiliza plataformas digitales para comunicarse. Además, crece el número de jóvenes y personas de bajos ingresos con deudas, quienes enfrentan mayores dificultades para cumplir con sus obligaciones.

4. ¿Qué factores considera que han influido en el aumento o disminución de la morosidad en el país?

- **Son Factores económicos:** desempleo, inflación y desaceleración económica.
- **Aspectos sociales:** baja educación financiera y cambios en las prioridades de consumo.
- **Marco legal:** restricciones regulatorias que afectan los procesos de cobranza.

5. ¿Qué estrategias de cobranza considera que son más efectivas para mejorar la recuperación de deuda en COBROANDINA S.A.?

Diseñar estrategias personalizadas según el perfil del deudor. Implementar ofertas de pago flexibles, como descuentos por pronto pago. Utilizar canales digitales para facilitar la comunicación y los pagos.

6. ¿Qué herramientas tecnológicas o plataformas considera esenciales para una gestión de cobranzas más eficiente?

Sistemas CRM especializados en cobranzas, plataformas analíticas y de predicción basadas en inteligencia artificial. Canales de servicio omnicanal. Automatización de procesos para mejorar la eficiencia operativa.

7. ¿Cómo ha cambiado la tecnología en el proceso de cobranza en COBROANDINA S.A. en los últimos años?

Recientemente, COBROANDINA S.A. ha integrado herramientas tecnológicas como sistemas automáticos, administración web y software analítico, mejorando la eficiencia en la recolección de datos.

8. ¿Qué tan importante es la segmentación de los deudores (por tipo de deuda, antigüedad, capacidad de pago) para la efectividad de las estrategias de cobranza?

La segmentación es vital para diseñar métodos precisos que mejoren la eficacia de la recaudación, permitiendo enfocar los esfuerzos en los segmentos más importantes y adaptar la estrategia a las características de cada cliente.

9. ¿En qué medida considera que el marketing relacional puede mejorar las estrategias de cobranza en COBROANDINA S.A.?

Implementar marketing relacional fortalece los vínculos con el cliente, fomenta la confianza y promueve acciones conjuntas que propician la recuperación sin dañar las relaciones futuras.

10. ¿Qué opciones de pago considera que los clientes necesitarían o preferirían para facilitar el proceso de cancelación de sus deudas?

Pagos digitales: uso de transferencias electrónicas, billeteras móviles o códigos QR. Planes personalizados: adaptados a las posibilidades económicas de cada cliente. Puntos de pago accesibles: lugares convenientes como bancos, tiendas o corresponsales.

11. ¿Qué medidas toma COBROANDINA S.A. para evitar que los deudores se sientan incomodados o acosados durante el proceso de cobranza?

COBROANDINA S.A. prioriza un enfoque ético y respetuoso, implementando capacitación y supervisión continua de su personal para garantizar una comunicación adecuada con los deudores y evitar métodos molestos.

12. ¿Cómo impactan las reformas legales o regulatorias en la gestión de cobranzas de COBROANDINA S.A.?

Las modificaciones regulatorias podrían restringir las acciones de cobranza, pero también representan una oportunidad para mejorar la conducta empresarial y fortalecer la confianza del consumidor a través del cumplimiento.

Entrevista #3

Nombre: Cynthia Benalcázar

Cargo: Supervisor de Cobranzas

1. ¿Cómo describiría la situación actual de las cobranzas en Ecuador, especialmente en el contexto económico actual?

Muy complicado actualmente debido a que hay muchas restricciones como llamar una sola vez o no poder realizar búsqueda de números por la ley de protección de datos, esto ha dificultado que las cobranzas se tengan que reinventar y buscar métodos para lograr una cobranza efectiva.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector de cobranzas en Ecuador en el contexto actual?

El principal la economía actual, que ha dejado sin trabajo o sin negocios a las clientes lo que dificulta que puedan pagar.

Las leyes que vienen implementando los gobiernos de turno para que cada día se dificulte más el ubicar a un cliente, lo cual es un desafío encontrar a un cliente moroso.

3. En su opinión, ¿cómo ha evolucionado el perfil del deudor en los 5 últimos años?

El perfil del deudor ha ido cambiando con el paso de los años, hace 5 años o más los clientes tenían una cultura de pago lo cual no dificultaba tanto la cobranza sin embargo cada año que pasa el perfil se ha vuelto más complicado ya que el cliente tiene muchas formas de evadir sus obligaciones muchas veces respaldado por las leyes.

4. ¿Qué factores considera que han influido en el aumento o disminución de la morosidad en el país?

Considero que la morosidad va a en aumento en el país hubo un cambio desde pandemia, y en este año que paso por los cortes de energía han influido mucho para que la gente en realidad no tenga los recursos para pagar o simplemente se escudan en estos fenómenos que suceden.

Adicional creo que la colocación de los créditos se ha vuelto menos exigentes lo cual transforma luego en morosidad.

5. ¿Qué estrategias de cobranza considera que son más efectivas para mejorar la recuperación de deuda en COBROANDINA S.A.?

La segmentación de cartera por perfil de cliente y morosidad, el uso de herramientas tecnológicas ayuda para ser más efectivos y tener asesores capacitados para negociar con clientes de todos los perfiles.

6. ¿Qué herramientas tecnológicas o plataformas considera esenciales para una gestión de cobranzas más eficiente?

Un CRM amigable que sea de fácil entendimiento y agilidad para el ingreso y revisión de las cuentas. Una plataforma que le permita revisar en línea el trabajo de los ejecutivos en vivo y ayude con reportes en línea.

BOT, WHATSAPP, IVR. (CANALES DE COMUNICACIÓN)

7. ¿Cómo ha cambiado la tecnología en el proceso de cobranza en COBROANDINA S.A. en los últimos años?

La evolución de la empresa viene cada año con mejores plataformas se puede decir que iniciamos en 1 y ahora estamos en 9.

8. ¿Qué tan importante es la segmentación de los deudores (por tipo de deuda, antigüedad, capacidad de pago) para la efectividad de las estrategias de cobranza?

Es muy importante la segmentación para saber por dónde debemos iniciar la gestión, cuáles son los mejores pagadores, que clientes debemos darles más

intensidad, con quien debemos trabajar solo con canales y a que clientes debemos poner especialistas.

9. ¿En qué medida considera que el marketing relacional puede mejorar las estrategias de cobranza en COBROANDINA S.A.?

En esta época de tecnología es importantísimos dar a conocer quiénes somos y que hacemos a través de todo tipo de redes con el fin de que la empresa se vuelva confiable y segura para los clientes internos y externos.

10. ¿Qué opciones de pago considera que los clientes necesitarían o preferirían para facilitar el proceso de cancelación de sus deudas?

Los clientes por lo general caen en mora por diversos motivos que llevan a la disminución de ingresos o sobreendeudamiento, lo que consideró la mayoría desearía se habilite opciones como refinanciamientos o llegar a acuerdos de pagos mensuales en caso de carteras propias incluso descuentos de sus deudas.

11. ¿Qué medidas toma COBROANDINA S.A. para evitar que los deudores se sientan incomodados o acosados durante el proceso de cobranza?

La capacitación a los ejecutivos es muy importante para que los clientes sientan confianza y seguridad de que están tratando con una empresa que le va a ayudar a salir de un problema, si el ejecutivo tiene las habilidades correctas el cliente se sentirá a gusto y no acosado por un cobro.

12. ¿Cómo impactan las reformas legales o regulatorias en la gestión de cobranzas de COBROANDINA S.A.?

Impactan directamente en el contacto con el cliente, leyes como la seguridad de la información y protección de datos se refleja en la disminución de clientes contactados lo que conlleva a menor recupero.

Entrevista #4

Nombre: Lizbeth Lema

Cargo: Monitor de Calidad

1. ¿Cómo describiría la situación actual de las cobranzas en Ecuador, especialmente en el contexto económico actual?

Por la situación actual se encuentra bastante afectada ya que, de la mano con el desempleo, cierre de negociación, extorsiones y las campañas de alivio que en realidad lo que hacen es más postergar un valor impago se puede ver cada vez más difícil llegar a una cobranza exitosa.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector de cobranzas en Ecuador en el contexto actual?

Desempleo, extorsión, vacunas, inseguridad, falta de apoyo para ciertos sectores no privilegiados, falta de educación financiera.

3. En su opinión, ¿cómo ha evolucionado el perfil del deudor en los 5 últimos años?

Mucho más inaccesible al pago, no existe la responsabilidad de honrar una deuda existe mucho sobreendeudamiento y poca responsabilidad de pago.

4. ¿Qué factores considera que han influido en el aumento o disminución de la morosidad en el país?

En gran parte la situación actual del país como lo es los cortes de energía, falta de seguridad, falta de empleo.

5. ¿Qué estrategias de cobranza considera que son más efectivas para mejorar la recuperación de deuda en COBROANDINA S.A.?

- Aplazamientos
- Mejor análisis para otorgar un crédito
- Educación financiera
- Mantener la información actualizada de los clientes
- Mas socialización de uso de redes sociales para un contacto efectivo

6. ¿Qué herramientas tecnológicas o plataformas considera esenciales para una gestión de cobranzas más eficiente?

Uso de Chatbot y usar con más frecuencia las redes sociales.

7. ¿Cómo ha cambiado la tecnología en el proceso de cobranza en COBROANDINA S.A. en los últimos años?

Existe mejores plataformas de busque y mayor apertura para contactar al cliente por distintos medios.

8. ¿Qué tan importante es la segmentación de los deudores (por tipo de deuda, antigüedad, capacidad de pago) para la efectividad de las estrategias de cobranza?

Me parece bastante importante porque no todos tienen las mismas alternativas de solución y el manejo de cliente no es el mismo adicional se puede ver cómo va el avance del recupero de mejor manera.

9. ¿En qué medida considera que el marketing relacional puede mejorar las estrategias de cobranza en COBROANDINA S.A.?

Yo lo veo bastante importante porque generalmente en la actualidad todos estamos conectado a redes sociales y en este caso pueden existir campañas atractivas que puedan llamar la atención del cliente y podamos obtener un pago.

10. ¿Qué opciones de pago considera que los clientes necesitarían o preferirían para facilitar el proceso de cancelación de sus deudas?

Descuentos e incentivos como (cortesías, premios).

11. ¿Qué medidas toma COBROANDINA S.A. para evitar que los deudores se sientan incomodados o acosados durante el proceso de cobranza?

El trato siempre nos hemos caracterizado por ser empáticos y con el lema de que el cliente puede tener una deuda un día como 20 años que nuestro trato será respetuoso y justo.

12. ¿Cómo impactan las reformas legales o regulatorias en la gestión de cobranzas de COBROANDINA S.A.?

La cobranza se complicó un poco más desde los horarios diferenciados para realizar la gestión de cobro o la insistencia de contacto al cliente que lo puede tomar

como hostigamiento sin embargo nos hemos alineado a lo solicitados por la ley y cada cedente.

Entrevista #5

Nombre: Sherkof Cerón

Cargo: Monitor de Operaciones

1. ¿Cómo describiría la situación actual de las cobranzas en Ecuador, especialmente en el contexto económico actual?

La situación actual de las cobranzas en Ecuador está marcada por varios factores económicos, sociales y regulatorios que influyen en el comportamiento de pago de los deudores y en las estrategias de recuperación de las empresas.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector de cobranzas en Ecuador en el contexto actual?

Los retos y principales desafíos que enfrenta las cobranzas en el Ecuador por su situación actual tanto social, económica y política se caracteriza por una alta morosidad dentro de los créditos bancarios otorgados a los clientes y con ello las regulaciones y protección al consumidor impide tener una gestión más drástica.

3. En su opinión, ¿cómo ha evolucionado el perfil del deudor en los 5 últimos años?

En el Ecuador en los últimos años se ha visto una evolución con respecto a la obtención de créditos debido a la alta demanda de emprendimientos, sin embargo, muchos de estos se han visto afectados por situaciones del país y esto lleva a un perfil de clientes que se encuentran en mora.

4. ¿Qué factores considera que han influido en el aumento o disminución de la morosidad en el país?

Los factores que consideran el aumento de la morosidad en el país es la situación que este atraviesa una de ellas fue los cortes de energía o en su momento las manifestaciones las cuales también afecta al riesgo país.

5. ¿Qué estrategias de cobranza considera que son más efectivas para mejorar la recuperación de deuda en COBROANDINA S.A.?

Las estrategias dentro de las cobranzas cada día incrementan con el avance de la tecnología, dentro de COBROANDINA S.A. se está implementando la inteligencia artificial con la finalidad de hacer cobranza integral efectiva y con ello recuperar cartera en mora.

6. ¿Qué herramientas tecnológicas o plataformas considera esenciales para una gestión de cobranzas más eficiente?

Para una gestión de cobranzas eficiente, se requieren herramientas clave como CRMs especializados para organizar contactos e historiales, software de automatización para tareas repetitivas, y analítica avanzada para predecir comportamientos de pago. Además, la omnicanalidad permite integrar canales digitales como WhatsApp y portales web, mientras que las plataformas de pago en línea facilitan transacciones rápidas. Herramientas como sistemas de marcación predictiva optimizan las llamadas, y las soluciones de ciberseguridad garantizan la protección de datos sensibles.

7. ¿Cómo ha cambiado la tecnología en el proceso de cobranza en COBROANDINA S.A. en los últimos años?

En COBROANDINA S.A. la tecnología ha optimizado la cobranza mediante automatización de procesos como recordatorios y marcación predictiva, además del uso de Big Data e IA para segmentar clientes y personalizar estrategias. La omnicanalidad ha mejorado la interacción con deudores a través de WhatsApp, correos y portales en línea. También se monitorean SLAs en tiempo real para evaluar el desempeño y ajustar tácticas.

8. ¿Qué tan importante es la segmentación de los deudores (por tipo de deuda, antigüedad, capacidad de pago) para la efectividad de las estrategias de cobranza?

La segmentación de deudores es clave para la efectividad de las cobranzas, ya que permite adaptar estrategias según el tipo de deuda, antigüedad y capacidad de pago. Esto prioriza esfuerzos, optimiza recursos y facilita propuestas personalizadas.

9. ¿En qué medida considera que el marketing relacional puede mejorar las estrategias de cobranza en COBROANDINA S.A.?

El marketing relacional puede mejorar las estrategias de cobranza en COBROANDINA S.A. al promover una comunicación personalizada y empática, lo que fortalece la relación con los deudores. Esto aumenta la disposición a negociar y pagar, favoreciendo una recuperación más eficiente. Además, crea lealtad a largo plazo y mejora la imagen de la empresa.

10. ¿Qué opciones de pago considera que los clientes necesitarían o preferirían para facilitar el proceso de cancelación de sus deudas?

Los clientes preferirían opciones de pago flexibles y digitales, como pagos en línea a través de aplicaciones o portales web. También valoran planes de pago en cuotas, billeteras digitales y la posibilidad de pagar en tiendas físicas. Ofrecer descuentos por pronto pago es otro incentivo que facilita el proceso de cancelación. Estas opciones mejoran la accesibilidad y la experiencia del cliente.

11. ¿Qué medidas toma COBROANDINA S.A. para evitar que los deudores se sientan incomodados o acosados durante el proceso de cobranza?

COBROANDINA S.A. evita que los deudores se sientan acosados al cumplir con las normativas legales y capacitar a su personal en comunicación empática. Utiliza múltiples canales de contacto, ofrece soluciones de pago flexibles y controla la frecuencia de las interacciones. Estas medidas aseguran una cobranza respetuosa y efectiva.

12. ¿Cómo impactan las reformas legales o regulatorias en la gestión de cobranzas de COBROANDINA S.A.?

Las reformas legales afectan la gestión de cobranzas en COBROANDINA S.A. al exigir adaptaciones en las estrategias para cumplir con normativas de protección al consumidor. Esto puede generar costos adicionales para asegurar el cumplimiento, pero también mejora la reputación de la empresa. En general, fomenta una cobranza más transparente y eficiente.

Entrevista #6

Nombre: Nathaly González

Cargo: Asesor de Cobranzas

1. ¿Cómo describiría la situación actual de las cobranzas en Ecuador, especialmente en el contexto económico actual?

La describiría como una incertidumbre económica a la cobranza de hoy en día, ya que el país se encuentra en un proceso de recuperación, por tantas cosas que ha atravesado.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector de cobranzas en Ecuador en el contexto actual?

Para mí como Asesora el desafío que enfrenta el área de cobranzas es la comunicación con el cliente, tenemos que poder comunicarnos con los deudores porque si hay rechazo o evasión no se llega a ningún lado; otro desafío sería, las políticas que lleva cada empresa para poder aplicar créditos y recuperar deudas. Como por ejemplo en una entidad financiera ellos ya establecen sus políticas que nosotros como asesores no podemos distorsionarlas.

3. En su opinión, ¿cómo ha evolucionado el perfil del deudor en los 5 últimos años?

La Evolución de un deudor ha aumentado en los últimos años, por un estancamiento económico y de aumento de la inseguridad que hay en el país, eso ha llevado a que la morosidad no disminuya.

4. ¿Qué factores considera que han influido en el aumento o disminución de la morosidad en el país?

El aumento de morosidad ha influido mucho el desempleo, si el cliente no cuenta con una parte económica activa, difícil que cumpla con sus obligaciones, la inflación también es uno de los factores que es la disminución de ingresos de algún familiar, Enfermedad, gastos indebidos.

5. ¿Qué estrategias de cobranza considera que son más efectivas para mejorar la recuperación de deuda en COBROANDINA S.A.?

La comunicación constante mediante llamadas, WhatsApp y correos electrónicos, junto con la negociación directa con el cliente, son estrategias clave para facilitar la recuperación de deudas. Además, establecer metas realistas y clasificar las deudas permite priorizar casos y enfocar los esfuerzos en aquellos con mayor posibilidad de éxito.

6. ¿Qué herramientas tecnológicas o plataformas considera esenciales para una gestión de cobranzas más eficiente?

El uso de un software para integrar el sistema de gestión ayuda mucho, lo que es IVR, SMS, correos electrónico, bots o Chatbot, marcadores predictivos.

7. ¿Cómo ha cambiado la tecnología en el proceso de cobranza en COBROANDINA S.A. en los últimos años?

Si ha cambiado y ha mejorado significativamente la eficiencia y efectividad de la tecnología para llegar a clientes.

8. ¿Qué tan importante es la segmentación de los deudores (por tipo de deuda, antigüedad, capacidad de pago) para la efectividad de las estrategias de cobranza?

A mi criterio es muy importante porque es fundamental para la efectividad de las estrategias de cobranza porque permite reconocer a cada cliente, previene identificar los canales de comunicación con cada cliente por sean por correo, o por

WhatsApp para mantener una comunicación continua y lograr el recupero de la cartera.

9. ¿En qué medida considera que el marketing relacional puede mejorar las estrategias de cobranza en COBROANDINA S.A.?

Si puede mejorar ya que reduce las pérdidas de clientes.

10. ¿Qué opciones de pago considera que los clientes necesitarían o preferirían para facilitar el proceso de cancelación de sus deudas?

Las opciones de pago que los clientes considerarían necesarias o preferirían para facilitar el proceso de cancelación de sus deudas incluyen transferencias bancarias, depósitos directos y enlaces para pagos con tarjetas de crédito o débito. Estas alternativas ofrecen comodidad y flexibilidad, adaptándose a las necesidades y posibilidades de los deudores.

11. ¿Qué medidas toma COBROANDINA S.A. para evitar que los deudores se sientan incómodos o acosados durante el proceso de cobranza?

COBROANDINA S.A. implementa medidas para evitar que los deudores se sientan incómodos o acosados durante el proceso de cobranza, como identificarse plenamente, limitar la comunicación al horario de 7:00 a.m. a 6:00 p.m., evitar amenazas, ofensas o intimidaciones, y abstenerse de enviar documentos que simulen ser escritos judiciales.

12. ¿Cómo impactan las reformas legales o regulatorias en la gestión de cobranzas de COBROANDINA S.A.?

Impactan en limitar la comunicación con el cliente porque hay horarios establecidos.

Análisis matricial de hallazgos (Entrevistas a expertos)

En la siguiente tabla, se presenta el análisis matricial de los resultados de la investigación cualitativa realizada a trabajadores de COBROANDINA S.A., quienes ocupan posiciones clave dentro de la empresa, desde Jefaturas hasta Asesores de

Cobranzas. La información obtenida se organiza de manera que se destaquen los aspectos más relevantes y comunes identificados durante las entrevistas. Este enfoque permite identificar patrones y factores clave que influyen en la gestión de recuperación de cartera y las relaciones con los deudores, sirviendo como base para el desarrollo de estrategias de marketing relacional que respondan a las necesidades específicas de la organización.

Tabla 3

Expertos – análisis matricial de hallazgos

Preguntas	Conclusiones
Situación actual de las cobranzas en Ecuador	La situación actual de las cobranzas en Ecuador está marcada por la recesión económica, el desempleo y la inseguridad, factores que han incrementado la morosidad, especialmente en microcréditos y deudas de consumo. Además, las restricciones legales, como la protección de datos, dificultan las estrategias tradicionales de cobranza, obligando a las empresas a adaptarse a un entorno más desafiante.
Desafíos actuales del sector de cobranzas	Factores como el desempleo, la inseguridad, la inflación y la falta de educación financiera agravan la situación. Además, muchas empresas operan con sistemas tradicionales, lo que dificulta la adaptación a un entorno cambiante. Otro reto importante es la comunicación efectiva con los deudores, ya que el rechazo o la evasión complican el proceso de recuperación de cartera.
Evolución del perfil del deudor	En los últimos cinco años, el perfil del deudor ha cambiado hacia una mayor vulnerabilidad económica, con aumento del empleo informal, sobreendeudamiento y menor responsabilidad de pago. Aunque están más informados y tienen acceso a herramientas digitales, las dificultades económicas del país han incrementado la morosidad y complican la recuperación de deudas.
Factores que afectan la morosidad	Se debe a una combinación de factores económicos, sociales y políticos. Entre los más mencionados están el desempleo, la inflación, la desaceleración económica y la crisis energética, lo que ha generado

dificultades para que los deudores puedan cumplir con sus obligaciones.

Estrategias efectivas de cobranza	<p>Las estrategias más efectivas para mejorar la recuperación de deuda en COBROANDINA S.A. incluyen el uso de tecnología avanzada, como la inteligencia artificial, y la automatización de procesos. Además, la segmentación de cartera, el análisis del perfil de los deudores y la negociación flexible, como descuentos por pronto pago, son clave para optimizar los resultados.</p>
Herramientas tecnológicas esenciales	<p>Las herramientas clave para una gestión de cobranzas eficiente incluyen sistemas CRM avanzados, automatización de procesos, inteligencia artificial y plataformas omnicanal como WhatsApp y bots. También se destacan las soluciones de pago en línea y la analítica predictiva para mejorar la recuperación de deuda.</p>
Cambios tecnológicos en el proceso de cobranza	<p>La tecnología ha mejorado significativamente la cobranza mediante la integración de herramientas como automatización, inteligencia artificial, Big Data y plataformas omnicanal, facilitando el contacto con clientes y personalizando las estrategias de recuperación de deuda.</p>
Importancia de la segmentación de deudores	<p>La segmentación de deudores es crucial para optimizar las estrategias de cobranza, ya que permite adaptar las tácticas según características específicas como tipo de deuda, antigüedad y capacidad de pago. Esto mejora el enfoque, optimiza los recursos y facilita la recuperación eficiente de la deuda.</p>
Impacto del marketing relacional en la cobranza	<p>El marketing relacional mejora las estrategias de cobranza al fortalecer la confianza y las relaciones con los deudores. Al personalizar la comunicación y fomentar la empatía, facilita negociaciones y pagos, incrementando la recuperación y reduciendo pérdidas, además de mejorar la imagen de la empresa.</p>
Preferencias de opciones de pago	<p>Los clientes prefieren opciones de pago digitales y flexibles, como transferencias electrónicas, billeteras móviles, pagos en línea y planes de pago en cuotas. Además, valoran los descuentos por pronto pago y la posibilidad de pagar en lugares físicos, lo que facilita la cancelación de sus deudas.</p>

Medidas para evitar
incomodidad en los
deudores

COBROANDINA S.A. prioriza un enfoque respetuoso y empático durante el proceso de cobranza. Capacita a su personal en comunicación efectiva, utiliza múltiples canales y asegura que los contactos se realicen dentro de horarios razonables. Además, se alinea con normativas legales para evitar prácticas de acoso.

Impacto de las reformas
legales y regulatorias

Las reformas legales impactan la gestión de cobranzas al restringir algunas acciones, como la frecuencia y horarios de contacto, y al exigir cumplir con normativas de protección al consumidor. Aunque esto puede aumentar costos, también favorece la transparencia, la confianza del cliente y la reputación de la empresa.

Análisis de aspectos positivos y negativos

Tabla 4

Aspectos positivos y negativos – resultados cualitativos

Preguntas	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Situación actual de las cobranzas en Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> *Incremento de morosidad evidencia un área de oportunidad para mejorar la gestión de cobranzas. *Las empresas deben reinventarse y adaptarse, lo que puede llevar a mejorar la eficiencia a largo plazo. *Reconocimiento de la necesidad de métodos innovadores en el proceso de cobranza. 	<ul style="list-style-type: none"> *Impacto de la recesión económica, inseguridad y desempleo en el proceso de cobranza. *Aumento de la morosidad, especialmente en microcréditos y deudas de consumo. *Restricciones legales como la ley de protección de datos dificultan la cobranza efectiva.
Desafíos actuales del sector de cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> *Necesidad de adaptar estrategias a nuevas tecnologías. *Respeto en el trato con los deudores. *Búsqueda de nuevas formas de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> *Factores sociales y económicos como extorsiones y campañas de alivio postergan la deuda. *Alta morosidad y falta de capacidad de pago. *Cambios regulatorios limitan el contacto con deudores. *Desempleo e inseguridad dificultan el pago.

		*Aumento del empleo informal y disminución del poder adquisitivo.
Evolución del perfil del deudor	*Mayor acceso a tecnología y plataformas digitales.	*Crecimiento del sobreendeudamiento y falta de responsabilidad de pago. *Evasión de obligaciones respaldada por leyes. *Deudores más informados sobre sus derechos. *Crisis energética, desempleo e inflación.
Factores que afectan la morosidad	*Mayor conciencia sobre los problemas financieros por la situación económica y social.	*Falta de seguridad y cortes de energía. *Baja educación financiera y sobreendeudamiento. *Menos exigencia en la colocación de créditos.
Estrategias efectivas de cobranza	*Uso de tecnología avanzada y automatización de procesos. *Estrategias personalizadas y flexibles, como descuentos por pronto pago. *Segmentación de cartera y asesoría capacitada. *Implementación de inteligencia artificial para cobranza. *Uso de CRM avanzados y especializados.	*La necesidad de mejorar análisis de crédito y educación financiera. *Mantener la información de clientes actualizada. *Desafíos en la comunicación constante con deudores.
Herramientas tecnológicas esenciales	*Herramientas de automatización y analítica predictiva. *Canales de comunicación omnicanal (WhatsApp, IVR, Chatbot). *Plataformas de pago en línea y protección de datos.	*Desafíos en la integración de sistemas y software. *Necesidad de un sistema fácil de usar y accesible. *Requiere mayor uso de redes sociales y herramientas como bots.

Cambios tecnológicos en el proceso de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> *Integración de herramientas tecnológicas (automáticas, Big Data, IA). *Mejora en la eficiencia mediante automatización y plataformas avanzadas. *Uso de omnicanalidad para mejorar la interacción con clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Necesidad urgente de seguir implementando tecnologías avanzadas. *Algunos procesos no han mostrado un cambio significativo en ciertos aspectos.
Importancia de la segmentación de deudores	<ul style="list-style-type: none"> *Monitoreo de desempeño en tiempo real. *Permite un mejor seguimiento y control. *Facilita estrategias personalizadas según características del cliente. *Optimiza esfuerzos y recursos al priorizar casos más relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> *La segmentación puede ser compleja y requiere de un sistema eficiente para su implementación.
Impacto del marketing relacional en la cobranza	<ul style="list-style-type: none"> *Mejora la comunicación continua con el cliente. *Mejora la generación de confianza y fortalece vínculos. *Promueve una comunicación personalizada y empática. *Facilita la negociación y recuperación sin dañar relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> *Puede ser difícil de implementar adecuadamente sin una estrategia clara y herramientas adecuadas.
Preferencias de opciones de pago	<ul style="list-style-type: none"> *Aumenta la lealtad a largo plazo y mejora la imagen de la empresa. *Ofrece opciones de pago rápidas y tecnológicas. *Flexibilidad en planes de pago y refinanciamientos. *Incentivos como descuentos por pronto pago. *Puntos de pago convenientes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Requiere inversiones en tecnología. *Planes de pago pueden no ser viables para todos. *Los incentivos generan costos adicionales.

	*Fomenta una comunicación ética y respetuosa.	*Depende de la capacidad del personal para ser empático.
Medidas para evitar incomodidad en los deudores	*Capacita al personal para generar confianza. *Ofrece soluciones flexibles y múltiples canales de contacto.	*Requiere monitoreo constante de interacciones. *La implementación puede generar costos adicionales.
	*Cumple con normativas legales y horarios establecidos.	
	*Fomenta la transparencia y el cumplimiento de normativas.	*Restringe las acciones de cobranza y reduce el contacto con clientes.
Impacto de las reformas legales y regulatorias	*Mejora la confianza del consumidor. *Genera una cobranza más ética y eficiente.	*Genera costos adicionales para adaptar procesos. *Limita los horarios de contacto, afectando la eficiencia.

Conclusiones de Resultados Cualitativos

La situación actual de las cobranzas en Ecuador está marcada por la recesión económica, el desempleo y la inseguridad, factores que han incrementado la morosidad, especialmente en microcréditos y deudas de consumo. Además, las restricciones legales, como la protección de datos, dificultan las estrategias tradicionales de cobranza, obligando a las empresas a adaptarse a un entorno más desafiante. Factores como el desempleo, la inseguridad, la inflación y la falta de educación financiera agravan la situación. Muchas empresas operan con sistemas tradicionales, lo que dificulta la adaptación a un entorno cambiante. Otro reto importante es la comunicación efectiva con los deudores, ya que el rechazo o la evasión complican el proceso de recuperación de cartera.

En los últimos cinco años, el perfil del deudor ha cambiado hacia una mayor vulnerabilidad económica, con aumento del empleo informal, sobreendeudamiento y menor responsabilidad de pago. Aunque están más informados y tienen acceso a herramientas digitales, las dificultades económicas del país han incrementado la morosidad y complican la recuperación de deudas. La morosidad se debe a una combinación de factores económicos, sociales y políticos. Entre los más

mencionados están el desempleo, la inflación, la desaceleración económica y la crisis energética, lo que ha generado dificultades para que los deudores puedan cumplir con sus obligaciones.

Para mejorar la recuperación de deuda en COBROANDINA S.A., las estrategias más efectivas incluyen el uso de tecnología avanzada, como la inteligencia artificial, y la automatización de procesos. Además, la segmentación de cartera, el análisis del perfil de los deudores y la negociación flexible, como descuentos por pronto pago, son clave para optimizar los resultados. Las herramientas clave para una gestión de cobranzas eficiente incluyen sistemas CRM avanzados, automatización de procesos, inteligencia artificial y plataformas omnicanal como WhatsApp y bots. También se destacan las soluciones de pago en línea y la analítica predictiva para mejorar la recuperación de deuda. La tecnología ha mejorado significativamente la cobranza mediante la integración de herramientas como automatización, inteligencia artificial, Big Data y plataformas omnicanal, facilitando el contacto con clientes y personalizando las estrategias de recuperación de deuda.

La segmentación de deudores es crucial para optimizar las estrategias de cobranza, ya que permite adaptar las tácticas según características específicas como tipo de deuda, antigüedad y capacidad de pago. Esto mejora el enfoque, optimiza los recursos y facilita la recuperación eficiente de la deuda. El marketing relacional mejora las estrategias de cobranza al fortalecer la confianza y las relaciones con los deudores. Al personalizar la comunicación y fomentar la empatía, facilita negociaciones y pagos, incrementando la recuperación y reduciendo pérdidas, además de mejorar la imagen de la empresa.

En cuanto a las preferencias de opciones de pago, los clientes prefieren opciones digitales y flexibles, como transferencias electrónicas, billeteras móviles, pagos en línea y planes de pago en cuotas. Además, valoran los descuentos por pronto pago y la posibilidad de pagar en lugares físicos, lo que facilita la cancelación

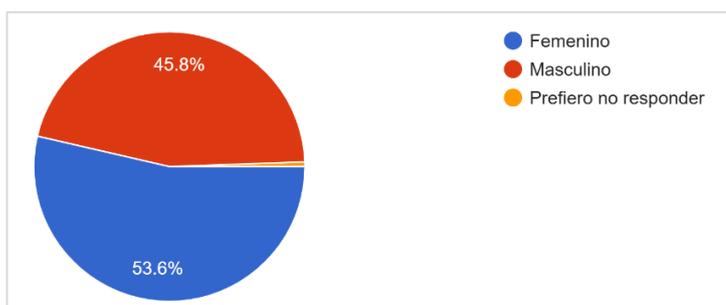
de sus deudas. COBROANDINA S.A. prioriza un enfoque respetuoso y empático durante el proceso de cobranza. Capacita a su personal en comunicación efectiva, utiliza múltiples canales y asegura que los contactos se realicen dentro de horarios razonables. Además, se alinea con normativas legales para evitar prácticas de acoso. Las reformas legales impactan la gestión de cobranzas al restringir algunas acciones, como la frecuencia y horarios de contacto, y al exigir cumplir con normativas de protección al consumidor. Aunque esto puede aumentar costos, también favorece la transparencia, la confianza del cliente y la reputación de la empresa.

Por último, se refleja un panorama complejo y desafiante para el sector de cobranzas en Ecuador. La combinación de factores económicos adversos, cambios en el perfil del deudor y la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías y regulaciones, exige a las empresas desarrollar estrategias innovadoras y flexibles. La implementación de herramientas tecnológicas avanzadas y la segmentación de deudores se presentan como elementos clave para mejorar la eficiencia en la recuperación de deudas. Además, el marketing relacional y un enfoque empático en la comunicación con los deudores son fundamentales para fortalecer las relaciones y optimizar los resultados. En este contexto, las empresas deben estar preparadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en un entorno en constante evolución.

Resultados Cuantitativos (Encuestas)

Figura 8

Género

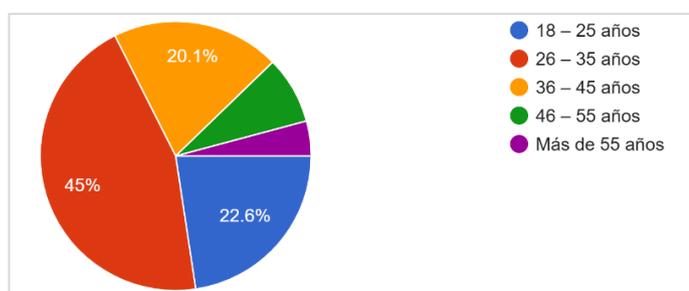


Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados son mujeres, representando el 53.6% del total, seguidos por hombres con un 45.8%. Un pequeño porcentaje (0.6%) prefirió no responder, lo cual podría indicar sensibilidad respecto a esta pregunta o falta de interés en especificar su género. Este hallazgo resalta una mayor participación femenina en la muestra, lo que podría estar relacionado con una mayor disposición de las mujeres para responder encuestas relacionadas con temas financieros.

Por otro lado, el equilibrio entre hombres y mujeres sugiere que los resultados no estarán sesgados por cuestiones de género. Sin embargo, la baja proporción de respuestas de personas que prefirieron no identificar su género refleja que esta variable no es determinante para la mayoría. Este dato será relevante para diseñar estrategias de marketing relacional que tomen en cuenta las posibles diferencias en la percepción según el género.

Figura 9

Rango de edad



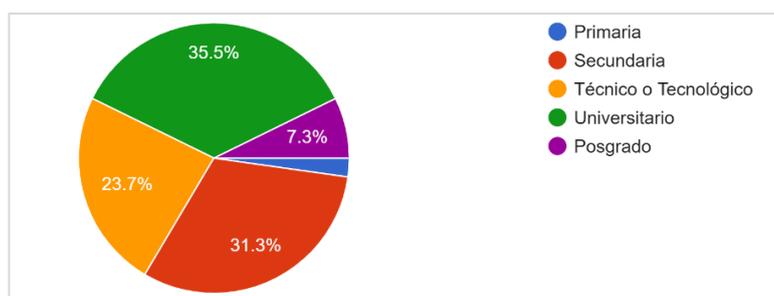
La mayor parte de los encuestados se encuentra en el rango de 26 a 35 años (45%), seguido por el grupo de 18 a 25 años (22.6%) y 36 a 45 años (20.1%). Los grupos de mayor edad tienen una representación menor: 46 a 55 años (8%) y más de 55 años (4.3%). Esto refleja que la mayoría de los encuestados están en edades productivas, lo que podría influir en sus patrones de endeudamiento y capacidad de pago.

Además, los grupos más jóvenes podrían estar más familiarizados con medios digitales para la gestión de sus obligaciones, mientras que los mayores de

55 años podrían requerir canales más tradicionales. Este dato es clave para personalizar las estrategias de comunicación y seguimiento de pagos, enfocándose en las preferencias y comportamientos de cada grupo etario.

Figura 10

Nivel educativo

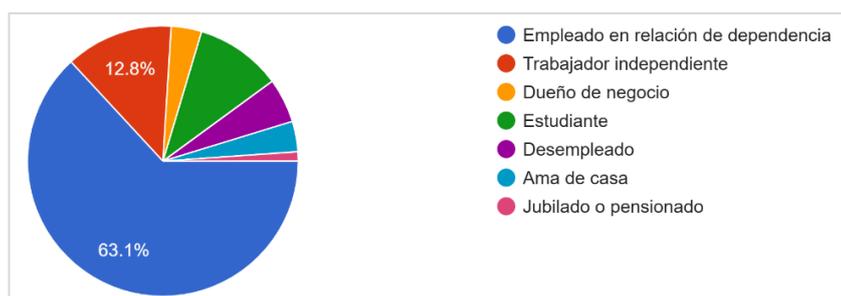


El 35.5% de los encuestados posee un nivel educativo universitario, seguido por aquellos con secundaria (31.3%) y formación técnica o tecnológica (23.7%). Los porcentajes más bajos corresponden a personas con estudios de posgrado (7.3%) y primaria. Esto sugiere que la mayoría tiene al menos una educación secundaria completa, lo que puede estar vinculado con una mejor comprensión de las obligaciones financieras y los procesos de cobranza.

Sin embargo, el bajo porcentaje de encuestados con formación de posgrado podría influir en la percepción de las estrategias de cobranza, ya que este grupo tiende a tener un mayor conocimiento financiero. Este aspecto es relevante para diseñar mensajes claros y adaptados al nivel educativo predominante, maximizando así su efectividad.

Figura 11

Ocupación laboral

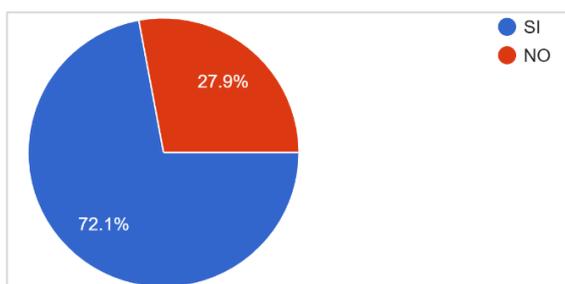


El análisis de las ocupaciones revela que el 63.1% de los encuestados trabaja como empleado en relación de dependencia, seguido por un 12.8% que se identifica como trabajador independiente. Los porcentajes restantes se distribuyen entre dueños de negocios, estudiantes, desempleados, amas de casa y jubilados. Este dato resalta que la mayoría de los encuestados tiene ingresos regulares, lo cual es crucial para evaluar su capacidad de pago.

Los trabajadores independientes y otros grupos con ingresos menos estables podrían enfrentar mayores dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras, lo que resalta la necesidad de estrategias personalizadas para estos segmentos. Por ejemplo, flexibilizar los términos de pago o implementar recordatorios adaptados a su realidad económica podría mejorar la recuperación de cartera.

Figura 12

Deudas pendientes actualmente

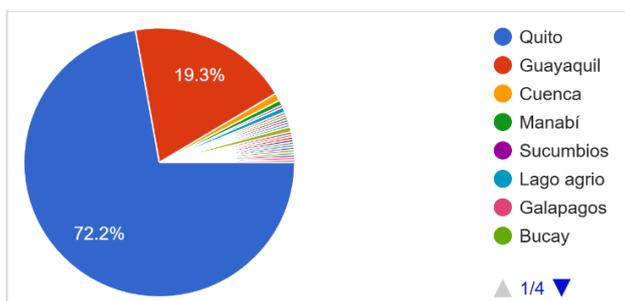


Una gran mayoría de los encuestados (72.1%) declaró tener deudas pendientes, mientras que el 27.9% afirmó no tenerlas. Este hallazgo es significativo, ya que evidencia un alto nivel de endeudamiento entre la población encuestada, lo que puede estar relacionado con factores como la situación económica actual o la facilidad de acceso al crédito.

Este resultado refuerza la importancia de implementar estrategias efectivas de marketing relacional para fortalecer las relaciones con los deudores y fomentar el cumplimiento de sus obligaciones. Además, el alto porcentaje de personas con deudas refleja la necesidad de ofrecer alternativas de pago y mejorar la comunicación sobre las mismas.

Figura 13

Lugar de residencia

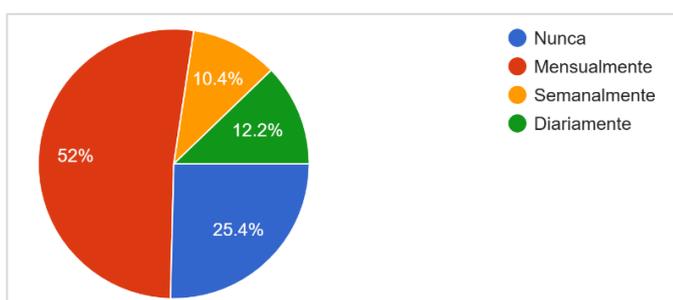


La mayoría de los encuestados reside en Quito (72.2%), seguida de Guayaquil con un 19.3%. El 8.5% restante se distribuye en 20 ciudades de todo el país, destacándose entre ellas Cuenca, Manabí, Sucumbíos, Lago Agrio, Galápagos y Bucay. Este patrón geográfico indica que la población objetivo está concentrada en las principales ciudades del país, donde probablemente exista mayor actividad económica y acceso a servicios financieros.

Para optimizar las estrategias de cobranza, es fundamental considerar las particularidades culturales y económicas de cada región. Por ejemplo, en ciudades más pequeñas o regiones rurales, podría ser necesario reforzar la presencia de canales digitales y físicos que faciliten el pago de obligaciones.

Figura 14

Información de deudas



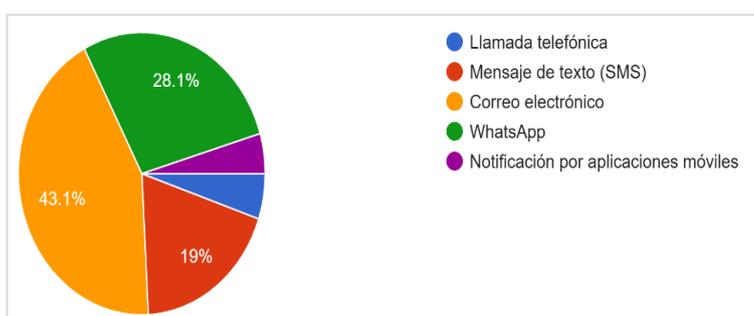
La mayoría de los encuestados (52%) indicó recibir información sobre sus obligaciones mensualmente, mientras que el 25.4% afirmó nunca recibirla. Un 10.4% recibe información semanalmente, y el 12.2% diariamente. Estos resultados evidencian que las entidades financieras priorizan un contacto mensual, aunque un

cuarto de los encuestados no recibe información alguna, lo que puede ser una oportunidad perdida para reforzar el compromiso de pago.

Incrementar la frecuencia de comunicación para los segmentos menos atendidos podría mejorar la efectividad de las estrategias de cobranza. Además, es importante que esta información sea clara y accesible, ya que un contacto frecuente pero inefectivo podría resultar contraproducente.

Figura 15

Medios preferidos para recibir información

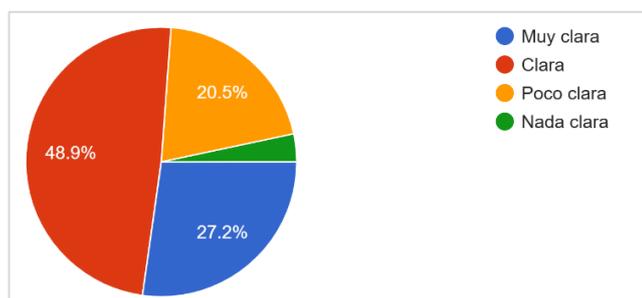


El medio preferido por los encuestados para recibir información es el correo electrónico (43.1%), seguido por WhatsApp (28.1%) y los mensajes de texto (19%). Las llamadas telefónicas y las notificaciones mediante aplicaciones móviles tienen una preferencia considerablemente menor. Esto sugiere una inclinación hacia canales digitales no intrusivos, que permiten a los usuarios gestionar su tiempo al interactuar con la información recibida.

Las entidades financieras pueden optimizar sus esfuerzos de comunicación priorizando el uso de correo electrónico y WhatsApp, adaptando los mensajes a estos canales para que sean claros y directos. Las llamadas telefónicas, aunque menos preferidas, podrían reservarse para situaciones específicas donde se requiera un contacto más personal.

Figura 16

Claridad de la información recibida

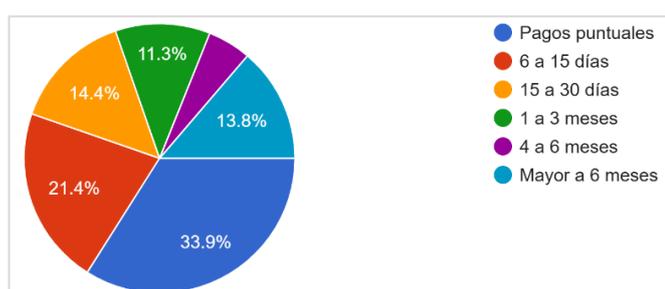


Un 48.9% de los encuestados calificó la información recibida como clara, y un 27.2% como muy clara. Sin embargo, un 20.5% la consideró poco clara, y un porcentaje restante indicó que no era clara en absoluto. Esto demuestra que, aunque la mayoría percibe claridad en la comunicación, existe un porcentaje significativo que experimenta dificultades para entender la información proporcionada.

Es crucial para las entidades financieras revisar el lenguaje y formato de los mensajes enviados, asegurándose de que sean comprensibles para todos los segmentos. Mejorar la claridad de la información podría aumentar la confianza de los clientes y, en consecuencia, su disposición a cumplir con las obligaciones.

Figura 17

Tiempos sin cancelar deudas



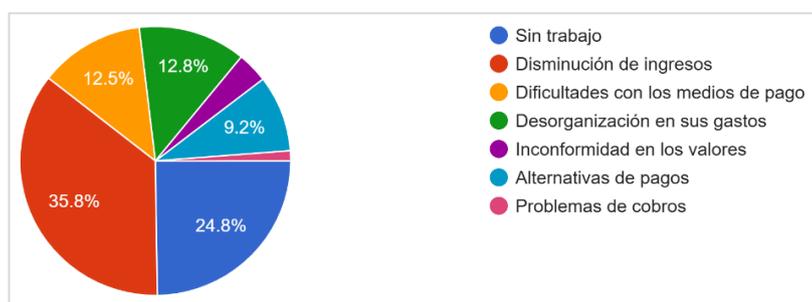
El 33.9% de los encuestados afirmó realizar pagos puntuales, mientras que el 21.4% dejó pasar entre 6 y 15 días antes de pagar. Un 14.4% se retrasó entre 15 y 30 días, y un 13.8% admitió retrasos superiores a seis meses. Estos resultados

muestran que, aunque una parte importante de los encuestados cumple con sus pagos a tiempo, un porcentaje significativo experimenta retrasos considerables.

Identificar las causas de estos retrasos es fundamental para diseñar estrategias efectivas de cobranza. Por ejemplo, ofrecer recordatorios oportunos y facilidades de pago podría motivar a los clientes a reducir los tiempos de mora y mejorar su historial crediticio.

Figura 18

Motivo de no pago

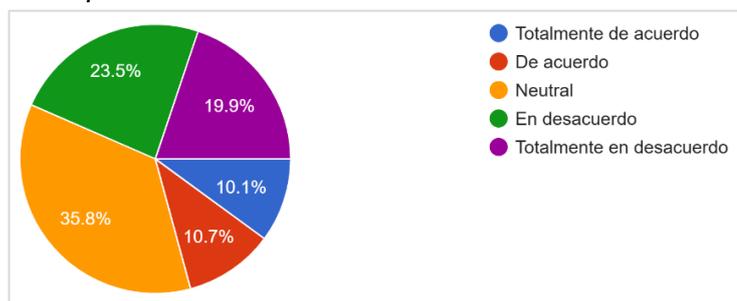


El motivo más común para no pagar a tiempo es la disminución de ingresos (35.8%), seguido de la falta de empleo (24.8%). Otros factores incluyen dificultades con los medios de pago (12.5%) y la desorganización en los gastos (12.8%). Estos datos reflejan que las razones económicas son predominantes, aunque también hay un porcentaje atribuible a factores organizativos y operativos.

Para abordar estas dificultades, las entidades financieras pueden implementar soluciones como convenios de pago flexibles y asesoramiento financiero para los deudores. Esto no solo ayudaría a los clientes a cumplir con sus obligaciones, sino que también fortalecería la relación con la institución, promoviendo la fidelidad a largo plazo.

Figura 19

Percepción de entidad financiera o comercial

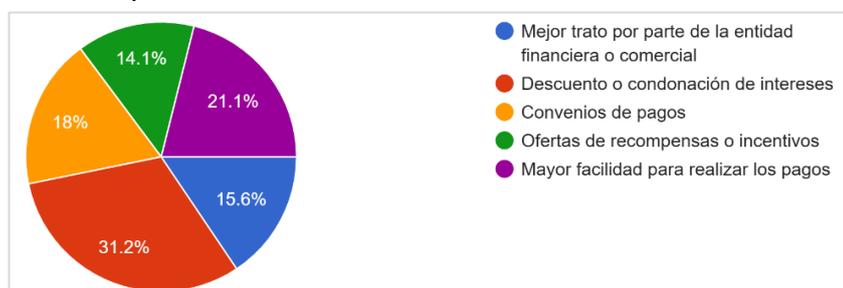


Un 35.8% de los encuestados se mantuvo neutral respecto a si la entidad financiera entiende su situación económica. Sin embargo, un 43.4% expresó desacuerdo o total desacuerdo, mientras que solo un 20.8% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. Esto indica que una proporción significativa de los encuestados siente que las instituciones no toman en cuenta sus realidades económicas.

Este hallazgo subraya la importancia de que las entidades financieras desarrollen estrategias de marketing relacional más empáticas y personalizadas. Implementar encuestas de satisfacción y establecer líneas de comunicación directa con los clientes podría ayudar a mejorar esta percepción, generando mayor confianza y lealtad.

Figura 20

Factores para cancelar deudas



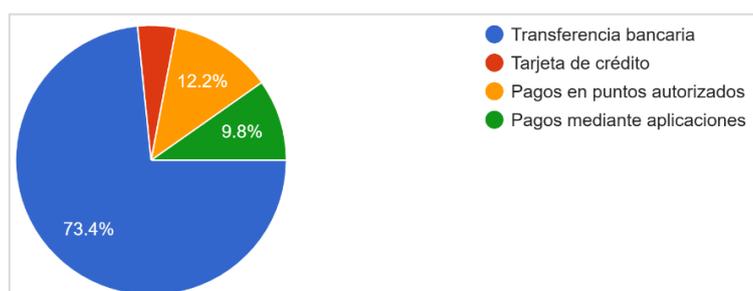
El principal factor motivador identificado fue la posibilidad de obtener descuentos o condonación de intereses (31.2%), seguido de la facilidad para realizar pagos (21.1%) y convenios de pago (18%). Otros factores incluyen un mejor trato por

parte de la entidad financiera (15.6%) y ofertas de recompensas o incentivos (14.1%). Esto refleja que los incentivos económicos y la flexibilidad en los pagos son las principales prioridades de los deudores.

Las instituciones financieras pueden considerar implementar campañas de descuento por pronto pago y ampliar las opciones de financiamiento para los clientes con dificultades. Estas estrategias no solo facilitarían el cumplimiento de las obligaciones, sino que también mejorarían la percepción de las entidades y fomentarían relaciones a largo plazo.

Figura 21

Medios preferidos para cancelar deudas

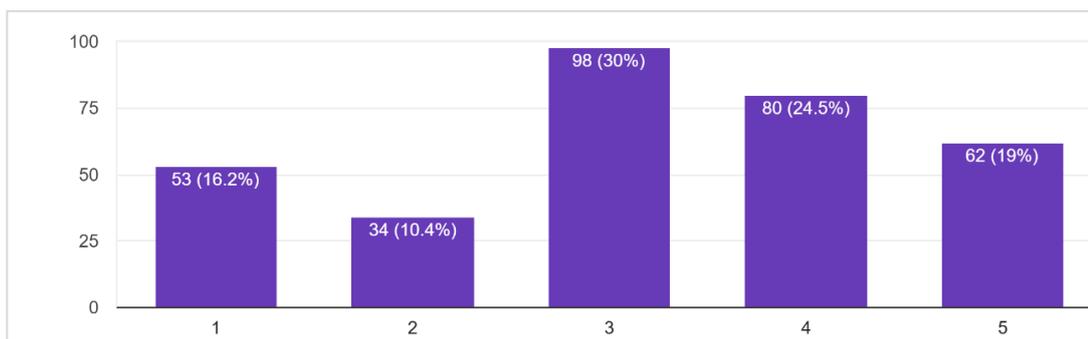


El 73.4% de los encuestados prefiere realizar pagos mediante transferencias bancarias, lo que demuestra una clara preferencia por canales digitales. Otros medios, como pagos en puntos autorizados (12.2%) y mediante aplicaciones (9.8%), tienen una menor preferencia, mientras que las tarjetas de crédito presentan una diferencia marginal en las respuestas.

La preferencia por transferencias bancarias destaca la importancia de fortalecer las plataformas digitales de pago, garantizando su accesibilidad, seguridad y facilidad de uso. Además, ofrecer incentivos para utilizar otros medios de pago podría diversificar las opciones disponibles y atender a segmentos con diferentes necesidades.

Figura 22

Recomendar a entidad financiera o comercial



En una escala de 1 a 5 estrellas, el 30% de los encuestados otorgó 3 estrellas, lo que indica una percepción neutral sobre las entidades financieras. Sin embargo, el 24.5% calificó con 4 estrellas, y el 19% con 5 estrellas, lo que sugiere que casi la mitad de los encuestados tiene una percepción positiva. Por otro lado, un 26.6% otorgó calificaciones bajas (1 o 2 estrellas).

Este resultado resalta la necesidad de mejorar la experiencia del cliente mediante un trato más personalizado y soluciones efectivas para los problemas más comunes. Una estrategia enfocada en la satisfacción del cliente podría aumentar la probabilidad de recomendación y fortalecer la reputación de la entidad financiera en el mercado.

Análisis interpretativo variables cruzadas

Es una herramienta clave en la investigación social y empresarial, ya que permite identificar relaciones, patrones y dependencias entre distintos factores. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), esta técnica es fundamental para obtener una comprensión más profunda de los datos, ya que posibilita el análisis simultáneo de múltiples variables, lo cual es esencial para la toma de decisiones estratégicas en entornos complejos.

En esta sección del análisis interpretativo de variables cruzadas, se examinarán las relaciones entre factores clave que influyen en el comportamiento de los deudores de COBROANDINA S.A., utilizando una encuesta estructurada. Se

explorarán variables como el género, la edad, el nivel educativo, la ocupación laboral y la residencia, y su impacto en la frecuencia y claridad de la información recibida sobre sus deudas, así como en el tiempo de atraso en los pagos. Además, se analizará cómo las percepciones de los deudores sobre la empatía de las entidades financieras y sus motivos para no cancelar a tiempo afectan su disposición a resolver las obligaciones.

Este análisis proporcionará una visión integral que permitirá a COBROANDINA S.A. ajustar sus estrategias de cobranza, optimizar la recuperación de cartera y fortalecer las relaciones a largo plazo con sus clientes.

Tabla 5

Género vs. frecuencia de Información

		GÉNERO			TOTAL
		Femenino	Masculino	Prefiero no responder	
¿Con qué frecuencia recibe información sobre sus obligaciones con entidades financieras o comercial?	Diariamente	7,6%	4,6%	0,0%	12,2%
	Semanalmente	4,6%	5,5%	0,3%	10,4%
	Mensualmente	27,2%	24,8%	0,0%	52,0%
	Nunca	12,8%	12,2%	0,3%	25,4%
TOTAL		52,3%	47,1%	0,6%	100,0%

En la tabla se muestra diferencias entre hombres y mujeres. El 27,2% de las mujeres recibe información mensualmente, ligeramente por encima del 24,8% de los hombres. Además, un 7,6% de las mujeres indicó recibir información de manera diaria, mientras que el 4,6% de los hombres lo hace con la misma frecuencia, lo que sugiere una mayor predisposición de las mujeres a recibir actualizaciones constantes. En cuanto a la falta de información, el 12,8% de las mujeres y el 12,2% de los hombres señalaron no recibirla. Cabe destacar que un 0,3% de los encuestados prefirió no responder sobre su género, lo que podría reflejar una mínima reticencia a compartir este dato.

Este análisis revela que, aunque ambos géneros muestran tendencias similares en cuanto a la recepción mensual de información, las mujeres son más

propensas a recibirla de manera diaria. En contraste, la categoría "Nunca" tiene una presencia importante en ambos géneros. Estos hallazgos pueden ser útiles para COBROANDINA S.A., ya que podrían adaptarse las estrategias de comunicación para aumentar la frecuencia de contacto con los deudores, especialmente con aquellos que muestran menor disposición a recibir información o que no la están recibiendo con la regularidad necesaria.

Tabla 6

Género vs. frecuencia de información

		EDAD					TOTAL
		18 a 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años	46 a 55 años	Más de 55 años	
¿Cuál es el principal motivo para no haber cancelado su obligación a tiempo?	Alternativas de pagos	1,83%	3,36%	1,53%	0,92%	1,53%	9,17%
	Desorganización en sus gastos	3,67%	6,73%	2,14%	0,00%	0,31%	12,84%
	Dificultades con los medios de pago	3,06%	6,42%	1,83%	0,61%	0,61%	12,54%
	Disminución de ingresos	6,73%	16,82%	7,03%	3,98%	1,22%	35,78%
	Inconformidad en los valores	0,31%	1,83%	0,92%	0,61%	0,00%	3,67%
	Problemas de cobros	0,31%	0,61%	0,31%	0,00%	0,00%	1,22%
	Sin trabajo	5,50%	9,17%	6,73%	2,45%	0,92%	24,77%
TOTAL	21,41%	44,95%	20,49%	8,56%	4,59%	100,00%	

En cuanto a los motivos para no haber cancelado la obligación a tiempo según la edad de los encuestados, se observa que la disminución de ingresos es la principal razón en todos los grupos de edad, con un 6,73% de los de 18 a 25 años, un 16,82% de los de 26 a 35 años, un 7,03% de los de 36 a 45 años, un 3,98% de los de 46 a 55 años y un 1,22% de los mayores de 55 años, sumando un total de 35,78%. Además, otro motivo importante es la falta de trabajo, destacando especialmente entre los más jóvenes (5,50% en 18 a 25 años) y adultos de 26 a 35 años (9,17%),

con un total general de 24,77%. Por otro lado, los motivos menos frecuentes fueron la desorganización en los gastos, con una mayor incidencia en el grupo de 26 a 35 años (6,73%), y las dificultades con los medios de pago, siendo más relevantes entre los 26 a 35 años (6,42%) y 36 a 45 años (1,83%). La inconformidad con los valores y los problemas de cobros fueron motivos poco mencionados en todos los grupos.

Este análisis indica que las principales razones para no cancelar a tiempo las obligaciones están relacionadas con factores económicos como la disminución de ingresos y la falta de empleo, especialmente entre los jóvenes y adultos jóvenes. Para COBROANDINA S.A., esto sugiere la necesidad de adaptar las estrategias de cobranza según los grupos etarios, enfocándose especialmente en los jóvenes adultos, quienes parecen estar más afectados por la falta de empleo y dificultades económicas. Además, podrían implementarse soluciones de pago más flexibles y asesoría financiera para abordar la desorganización de gastos y las dificultades con los medios de pago, lo que podría mejorar la tasa de recuperación y fortalecer la relación con los deudores.

Tabla 7

Tiempo sin cancelar vs. ocupación

		OCUPACIÓN							TOTAL
		Ama de casa	Desempleado	Dueño de negocio	Bajo dependencia	Estudiante	Jubilado	Trabajador independiente	
¿Cuál ha sido el máximo tiempo que ha dejado pasar sin cancelar una obligación?	Pagos puntuales	0,39%	0,78%	1,55%	20,16%	0,78%	0,78%	3,49%	27,91%
	6 a 15 días	0,00%	0,00%	1,55%	15,50%	0,39%	0,00%	3,49%	20,93%
	15 a 30 días	0,00%	0,78%	0,39%	12,02%	0,39%	0,39%	1,16%	15,12%
	1 a 3 meses	0,39%	0,39%	0,78%	9,69%	0,00%	0,00%	1,16%	12,40%
	4 a 6 meses	0,00%	1,16%	0,00%	3,49%	0,00%	0,00%	1,55%	6,20%
	Mayor a 6 meses	1,55%	1,94%	0,00%	11,24%	0,78%	0,00%	1,94%	17,44%
TOTAL		2,33%	5,04%	4,26%	72,09%	2,33%	1,16%	12,79%	100,00%

Sobre el tiempo máximo sin cancelar una obligación según la ocupación laboral de los encuestados, se observa que la mayoría de los trabajadores "Bajo dependencia" (20,16%) y "Trabajadores independientes" (12,79%) han dejado pasar más de 6 meses sin realizar el pago, lo que representa un alto porcentaje de impago. En contraste, los "Ama de casa" (0,39%) y "Estudiantes" (0,78%) reportan tiempos más cortos, con pagos puntuales en su mayoría (27,91% y 2,33%, respectivamente). El grupo de "Desempleados" también muestra un 5,04% de impagos, con un 1,94% dejando pasar más de 6 meses sin pagar. Otros grupos como los "Jubilados o pensionados" y "Dueños de negocio" presentan un comportamiento similar, con una proporción notable de pagos puntuales (0,78% y 1,55%) y, en menor medida, impagos de mayor tiempo, destacando el grupo de "Bajo dependencia" que acumula el 72,09% del total de respuestas.

Los grupos con ocupaciones de menor estabilidad laboral, como "Bajo dependencia" y "Trabajadores independientes", enfrentan mayores desafíos para cumplir con sus obligaciones a tiempo, especialmente cuando los plazos superan los 6 meses. Para COBROANDINA S.A., esto implica la necesidad de ajustar las estrategias de cobranza, priorizando opciones de pago más flexibles y adecuadas a la situación de los trabajadores en estos segmentos. En cambio, los "Ama de casa" y "Estudiantes" muestran una mayor puntualidad en sus pagos, lo que sugiere que las estrategias de cobranza pueden ser más suaves y preventivas para estos grupos.

Tabla 8

Residencia vs. preferencias para recibir información

		PREFERENCIAS PARA INFORMACIÓN					
		Correo electrónico	Llamada telefónica	Mensaje de texto (SMS)	Notificación por aplicaciones móviles	WhatsApp	TOTAL
¿Dónde reside actualmente?	Cuenca	0,61%	0,00%	0,00%	0,00%	0,31%	0,92%
	Exterior	0,61%	0,00%	0,31%	0,00%	0,61%	1,53%
	Guayaquil	9,79%	0,61%	2,75%	0,31%	5,81%	19,27%
	Manabí	0,61%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,61%

Otros Región Amazónica	0,92%	0,00%	0,00%	0,00%	0,31%	1,22%
Otros Región Costa	2,75%	0,31%	0,31%	0,00%	0,00%	3,36%
Otros Región Sierra	0,61%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,61%
Quito	27,22%	4,28%	15,29%	4,28%	21,10%	72,17%
Región Insular	0,00%	0,00%	0,31%	0,00%	0,00%	0,31%
TOTAL	43,12%	5,20%	18,96%	4,59%	28,13%	100,00%

Las preferencias para recibir información sobre el tiempo máximo sin cancelar una obligación varían considerablemente entre las regiones. Quito es la región que predomina con el 72,17% de las respuestas, destacando el correo electrónico (27,22%), el mensaje de texto (15,29%) y WhatsApp (21,10%) como los medios preferidos. Guayaquil sigue con un 19,27%, con el correo electrónico siendo la opción principal (9,79%), mientras que Cuenca, Manabí y otras ciudades de la Región Sierra muestran respuestas mínimas, con menos del 1% de participación. En general, el correo electrónico es el medio más elegido, representando el 43,12% de las respuestas, seguido por WhatsApp (28,13%) y el mensaje de texto (18,96%).

Con estos datos, COBROANDINA S.A. debería priorizar la comunicación mediante correo electrónico y WhatsApp, especialmente en Quito y Guayaquil, donde se concentra la mayor parte de los encuestados. Adicionalmente, sería útil integrar mensajes de texto en las regiones con una mayor preferencia por este medio. Las llamadas telefónicas y las notificaciones por aplicaciones móviles muestran una menor preferencia, lo que sugiere que estos métodos podrían no ser tan efectivos en el contexto de cobranza.

Tabla 9

Motivo de no pago vs. nivel educativo

		NIVEL EDUCATIVO					
		Primaria	Secundaria	Técnico o Tecnológico	Universitario	Posgrado	TOTAL
¿Cuál es el principal motivo	Alternativas de pagos	0,00%	3,06%	1,22%	3,67%	1,22%	9,17%
	Desorganización en sus gastos	0,00%	2,75%	3,06%	5,81%	1,22%	12,84%

para no haber cancelado su obligación a tiempo?	Dificultades con los medios de pago	0,92%	3,67%	3,36%	3,98%	0,61%	12,54%
	Disminución de ingresos	0,00%	11,93%	10,09%	11,01%	2,75%	35,78%
	Inconformidad en los valores	0,00%	0,00%	1,53%	1,83%	0,31%	3,67%
	Problemas de cobros	0,00%	0,00%	0,92%	0,31%	0,00%	1,22%
	Sin trabajo	1,53%	8,87%	3,98%	8,87%	1,53%	24,77%
Total	2,45%	30,28%	24,16%	35,47%	7,65%	100,00%	

Las respuestas sobre el principal motivo para no haber cancelado la obligación a tiempo según el nivel educativo de los encuestados muestran diferencias notables. El mayor porcentaje corresponde a la "Disminución de ingresos", especialmente en los niveles educativo "Secundaria" (11,93%), "Técnico o Tecnológico" (10,09%) y "Universitario" (11,01%), lo que indica que los problemas económicos son una causa común en estos grupos. "Sin trabajo" es otro motivo significativo, destacando en "Secundaria" (8,87%), "Universitario" (8,87%) y "Posgrado" (1,53%), lo que refleja que el desempleo afecta en mayor medida a los niveles educativos medio y superior. Otros motivos como "Desorganización en sus gastos" y "Dificultades con los medios de pago" también son reportados en diversos grados, con los más bajos en el nivel educativo "Primaria".

Con base en estos resultados, COBROANDINA S.A. puede ajustar sus estrategias para abordar las preocupaciones específicas de los diferentes niveles educativos. En los grupos con niveles educativos más altos, como "Secundaria", "Técnico o Tecnológico" y "Universitario", sería útil ofrecer opciones de pago más flexibles, considerando los altos niveles de "Disminución de ingresos" y "Sin trabajo". Además, para los encuestados con "Primaria" y "Secundaria", una mayor educación financiera podría ser beneficiosa, ayudando a mitigar problemas de "Desorganización en sus gastos" y "Dificultades con los medios de pago".

Tabla 10*Ocupación vs. género*

		GÉNERO			TOTAL
		Femenino	Masculino	Prefiero no responder	
¿Cuál es su ocupación laboral actual?	Ama de casa	3,63%	0,00%	0,00%	3,63%
	Desempleado	3,07%	2,23%	0,00%	5,31%
	Dueño de negocio	1,40%	2,23%	0,00%	3,63%
	Empleado en relación de dependencia	32,68%	29,89%	0,56%	63,13%
	Estudiante	5,59%	4,75%	0,00%	10,34%
	Jubilado o pensionado	0,28%	0,84%	0,00%	1,12%
	Trabajador independiente	6,98%	5,87%	0,00%	12,85%
	TOTAL	53,63%	45,81%	0,56%	100,00%

En cuanto a la ocupación laboral actual según género, se observa que el mayor porcentaje de mujeres se encuentra trabajando como "Empleado en relación de dependencia" (32,68%), mientras que en los hombres este porcentaje es ligeramente menor (29,89%). Además, un 6,98% de las mujeres y un 5,87% de los hombres se identifican como "Trabajadores independientes", lo que indica una diferencia leve en este segmento. En cuanto a las categorías de "Ama de casa", "Desempleado", y "Estudiante", las mujeres presentan un mayor porcentaje en todas ellas, destacando en "Ama de casa" con un 3,63%. Los hombres, por su parte, tienen una mayor representación en la categoría de "Dueño de negocio" (2,23%).

A partir de estos datos, COBROANDINA S.A. puede diseñar estrategias de cobranza más personalizadas, enfocándose especialmente en mujeres dentro de los grupos "Ama de casa" y "Estudiante", quienes podrían requerir apoyo específico para gestionar sus pagos. Además, el sector de "Empleado en relación de dependencia" representa una porción significativa de ambos géneros, lo que podría permitir a la empresa implementar métodos de cobranza más sistemáticos y programados. Para los "Trabajadores independientes", podrían considerarse planes de pago más

flexibles, especialmente debido a las variaciones en los ingresos y la estabilidad laboral de este grupo.

Tabla 11

Motivación para pago vs. tiempo de retraso

		RETRASO DE PAGOS					TOTAL
		6 a 15 días	15 a 30 días	1 a 3 meses	4 a 6 meses	Mayor a 6 meses	
¿Qué lo motivaría más a cancelar su obligación?	Convenios de pagos	5,56%	2,78%	4,17%	1,85%	5,09%	19,44%
	Descuento o condonación de intereses	6,48%	8,80%	7,41%	3,24%	7,87%	33,80%
	Mayor facilidad para realizar los pagos	6,94%	2,78%	3,70%	1,85%	5,56%	20,83%
	Mejor trato por parte de la entidad financiera o comercial	4,17%	3,24%	0,93%	0,46%	1,85%	10,65%
	Ofertas de recompensas o incentivos	9,26%	4,17%	0,93%	0,46%	0,46%	15,28%
	TOTAL	32,41%	21,76%	17,13%	7,87%	20,83%	100,00%

En cuanto a las motivaciones para cancelar la obligación según el retraso de pagos, se observa que los descuentos o condonación de intereses son la principal motivación para los deudores con plazos de pago más largos, especialmente aquellos con retrasos de 15 a 30 días (8,80%) y mayores a 6 meses (7,87%), sumando un total del 33,80%. Por otro lado, las ofertas de recompensas o incentivos son particularmente atractivas para los que tienen un retraso de 6 a 15 días (9,26%) y también para los deudores con 15 a 30 días (4,17%). Los convenios de pago y la mayor facilidad para realizar los pagos son otras motivaciones destacadas, con un 5,56% de los encuestados con retraso de 6 a 15 días mencionando esta opción, y un 6,94% de los deudores con 1 a 3 meses también prefiriendo esta alternativa. El trato mejorado por parte de la entidad financiera o comercial es una opción mencionada en menor medida, especialmente entre aquellos con plazos de pago más largos.

Este comportamiento indica que COBROANDINA S.A. podría considerar una combinación de incentivos como descuentos en intereses y planes de pago convenientes, especialmente para los deudores con retrasos mayores a 30 días, lo que ayudaría a motivar la cancelación de las obligaciones.

Tabla 12

Edad vs. recomendar entidad comercial o financiera

		ESCALA PARA RECOMENDAR LA ENTIDAD					
		1	2	3	4	5	TOTAL
¿En qué rango de edad se encuentra?	18 a 25 años	1,53%	1,53%	6,42%	6,42%	5,50%	21,41%
	26 a 35 años	6,42%	4,59%	13,76%	11,62%	8,56%	44,95%
	36 a 45 años	4,89%	2,45%	5,50%	3,98%	3,67%	20,49%
	46 a 55 años	2,75%	0,92%	3,06%	1,53%	0,31%	8,56%
	Más de 55 años	0,61%	0,92%	1,22%	0,92%	0,92%	4,59%
TOTAL		16,21%	10,40%	29,97%	24,46%	18,96%	100,00%

En los resultados obtenidos de la escala de recomendación, la mayoría de las respuestas se concentran en los rangos de 26 a 35 años (44,95%) y 18 a 25 años (21,41%), donde los participantes tienden a calificar la entidad de forma positiva, con un 8,56% y un 5,50%, respectivamente, dando una calificación de "5" (recomendarían mucho). Sin embargo, también hay una representación significativa de personas en estos grupos que otorgan calificaciones bajas, en particular los 6,42% en 18 a 25 años y 6,42% en 26 a 35 años que dieron un "1", lo que indica que no recomendarían la entidad. Estos resultados sugieren que, aunque la entidad recibe recomendaciones positivas de una parte importante de los jóvenes, también enfrenta una proporción de clientes que no se sienten lo suficientemente satisfechos con su experiencia como para recomendarla, lo cual podría influir en su reputación.

Para COBROANDINA S.A., esto implica que debe tener en cuenta la división de opiniones en este grupo de edad más joven, que representa una parte considerable de su clientela. Aunque los resultados indican que un porcentaje alto de jóvenes recomendaría la entidad, los que no lo harían podrían estar influenciados por

problemas específicos que deben ser abordados. COBROANDINA S.A. debería investigar las causas de la insatisfacción de los clientes más jóvenes, especialmente aquellos en el rango de 26 a 35 años, para identificar áreas de mejora. Estrategias de fidelización y de mejora en la calidad del servicio pueden ser necesarias, con un enfoque en la resolución de los problemas que los clientes de este grupo perciben.

Conclusiones de Resultados Cuantitativos

El análisis de los resultados cuantitativos obtenidos de las encuestas realizadas permitió identificar patrones significativos sobre las características y preferencias de los deudores de COBROANDINA S.A. La muestra estuvo compuesta principalmente por mujeres (53.6%) y hombres (45.8%), con un rango de edad predominante entre los 26 y 35 años (45%), seguido por el grupo de 18 a 25 años (22.6%). Estos datos reflejan una audiencia joven y activa, lo que permite enfocar estrategias comunicativas en canales digitales adaptados a este segmento.

En cuanto al nivel educativo, se destacó que el 35.5% de los encuestados cuenta con estudios universitarios, mientras que el 31.3% ha completado la educación secundaria. Este nivel educativo sugiere que la mayoría de los deudores tiene la capacidad de comprender información financiera y responder positivamente a propuestas claras y estructuradas. Sin embargo, también subraya la importancia de diseñar estrategias de comunicación inclusivas para aquellos con menor nivel educativo.

Uno de los hallazgos más relevantes fue que la disminución de ingresos es la principal razón por la cual los encuestados no cumplen con sus obligaciones financieras. Este factor afecta principalmente a los grupos con menores recursos económicos, evidenciando la necesidad de ofrecer planes de pago flexibles y accesibles que permitan a los deudores cumplir con sus compromisos sin comprometer su estabilidad financiera. Además, el 43.1% de los encuestados prefiere recibir información a través de correo electrónico, mientras que el 28.1% opta

por WhatsApp como su medio principal de comunicación. Esto refuerza la importancia de fortalecer la presencia digital de COBROANDINA S.A. y optimizar estos canales para mejorar la interacción con los deudores.

Por otro lado, se observó que, aunque el 48.9% de los encuestados considera que la información proporcionada por la empresa es clara, un 20.5% manifestó percibir falta de claridad en los mensajes recibidos. Este dato indica la necesidad de mejorar la estructura y el contenido de las comunicaciones, asegurándose de que los mensajes sean comprensibles y relevantes para todos los segmentos de la población objetivo. Además, los encuestados destacaron la importancia de un trato empático y profesional, subrayando que las interacciones respetuosas y humanas pueden influir positivamente en su disposición para negociar y cumplir con sus obligaciones financieras.

Finalmente, los datos sugieren que la segmentación demográfica y por preferencias de comunicación es una herramienta clave para personalizar las estrategias de marketing relacional de COBROANDINA S.A. La combinación de tecnología y un enfoque humano permitirá optimizar los procesos de recuperación de cartera, fortalecer la confianza de los deudores y mejorar la eficiencia operativa. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para implementar acciones que no solo mejoren los índices de recuperación, sino que también refuercen las relaciones a largo plazo con los clientes.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El Capítulo 3 de esta investigación abordó de manera integral el análisis de mercado, destacando aspectos esenciales para el desarrollo de estrategias de marketing relacional en COBROANDINA S.A. Este capítulo se estructuró con un enfoque que combinó objetivos claros, un diseño investigativo robusto y resultados relevantes, permitiendo obtener una visión completa de las dinámicas que influyen en la relación entre la empresa y sus deudores. La investigación no solo identificó las principales barreras y motivaciones de los deudores, sino también proporcionó herramientas prácticas para mejorar los procesos de cobranza y fortalecer las relaciones a largo plazo.

El diseño investigativo, que combinó métodos exploratorios y descriptivos, fue fundamental para comprender las percepciones y expectativas de los deudores. Este enfoque permitió recolectar información de fuentes primarias y secundarias, asegurando una perspectiva amplia y detallada. Se destacó la importancia de segmentar a los deudores según criterios demográficos, como edad y nivel educativo, así como también por sus preferencias de comunicación y situación económica. Por ejemplo, los datos revelaron que los clientes más jóvenes prefieren canales digitales como el correo electrónico y WhatsApp, mientras que los grupos de mayor edad podrían beneficiarse de estrategias más tradicionales. Este hallazgo subraya la necesidad de personalizar las estrategias de cobranza para maximizar su efectividad.

Además, los resultados cualitativos obtenidos a través de entrevistas y focus groups arrojaron que los deudores valoran altamente la empatía, el profesionalismo y la claridad en la comunicación. Sin embargo, también se identificó que un porcentaje significativo de encuestados percibe falta de transparencia en los mensajes recibidos, lo que puede afectar negativamente su disposición al pago. Por lo tanto, se concluye que mejorar la claridad y consistencia de las comunicaciones es esencial para reforzar la confianza y fomentar una relación más colaborativa con

los deudores. Esto no solo optimizará la recuperación de cartera, sino que también contribuirá a fortalecer la reputación de COBROANDINA S.A. en el mercado.

Un aspecto crítico abordado en este capítulo fue el impacto de las regulaciones legales recientes en las estrategias de cobranza. Estas normativas, que limitan la frecuencia y los horarios de contacto con los deudores, representan un desafío operativo significativo para la empresa. No obstante, también ofrecen una oportunidad para mejorar las prácticas de cobranza, promoviendo un enfoque más ético y alineado con las expectativas de los clientes. COBROANDINA S.A. puede capitalizar estas regulaciones implementando tecnologías avanzadas, como sistemas CRM y plataformas de automatización, que permitan gestionar las interacciones de manera eficiente y conforme a la ley.

La investigación también subrayó la importancia de adoptar un enfoque tecnológico para optimizar los procesos de cobranza. Herramientas como los sistemas CRM y el análisis de datos en tiempo real son fundamentales para personalizar las interacciones y mejorar la experiencia del cliente. Estas tecnologías no solo aumentan la eficiencia operativa, sino que también permiten anticipar comportamientos y necesidades de los deudores, facilitando la implementación de estrategias proactivas. Por ejemplo, el uso de big data podría ayudar a identificar patrones de incumplimiento y segmentar a los deudores de manera más precisa, permitiendo un uso más efectivo de los recursos.

Finalmente, el éxito en cobranzas requiere equilibrar tecnología y enfoque humano. Estrategias de marketing relacional basadas en empatía y personalización mejorarán la recuperación y fortalecerán la confianza con los deudores, consolidando a COBROANDINA S.A. como referente en el sector.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un plan de marketing relacional para Cobroandina S.A. con el fin de fortalecer la relación con los deudores y optimizar la recuperación de cartera, mediante estrategias de comunicación, fidelización y tecnología, a ser implementadas en un plazo de un año.

Objetivo Específicos

- Analizar el perfil y comportamiento de los deudores de Cobroandina S.A., mediante estudios de segmentación y encuestas de percepción, para personalizar estrategias de recuperación.
- Desarrollar estrategias de comunicación omnicanal, utilizando correo electrónico, mensajes de texto, llamadas personalizadas y redes sociales, con el objetivo de mejorar la percepción y confianza en la empresa.
- Proponer la integración de herramientas tecnológicas como chat-bots, CRM y automatización de recordatorios de pago, con el fin de mejorar la eficiencia en la gestión de cobranza y personalizar el contacto con los deudores.

SEGMENTACIÓN

Según Amazon Ads (2023), la segmentación de mercado facilita la organización de audiencias para dirigirse a ellas con campañas personalizadas, permitiendo a las empresas ofrecer anuncios más relevantes y efectivos. Esta segmentación puede realizarse a través de diversos enfoques, como el geográfico, que agrupa a los consumidores según su ubicación; el demográfico, que considera variables como edad, género e ingresos; el psicográfico, que analiza valores, estilos de vida y personalidades; y el conductual, que se basa en el comportamiento de compra y el uso del producto.

Por otro lado, Zendesk (2022) señala que una segmentación adecuada permite analizar el mercado de manera estratégica, optimizando las campañas de

marketing y fortaleciendo la relación con los clientes. Esto contribuye a mejorar la personalización de las ofertas y aumentar la efectividad de las acciones comerciales, impulsando así la competitividad de la empresa en el mercado.

Estrategia de segmentación

Para optimizar la recuperación de cartera, se propone segmentar a los deudores en base a criterios clave que incluyen: el tipo de deuda (pequeñas deudas, microcréditos, créditos vehiculares e hipotecarios), la antigüedad de la deuda (recientes, en mora media o prolongadas), y la capacidad de pago (clientes con ingresos estables, variables o vulnerabilidad económica). Además, se consideran factores conductuales, como el historial de pago de los clientes, y sus preferencias de contacto, ya sea por WhatsApp, correo electrónico, llamadas telefónicas o notificaciones en aplicaciones.

Para cada segmento, se diseñan estrategias de cobranza específicas. Para los clientes con deudas recientes y capacidad de pago estable, se ofrecerán incentivos como descuentos por pronto pago y planes de pago flexibles. En el caso de clientes con ingresos variables y deudas en mora media, se aplicará un enfoque de seguimiento proactivo con opciones de refinanciamiento. Para los clientes con alta vulnerabilidad económica y deudas prolongadas, se promoverán programas de reestructuración de deuda y educación financiera. Los clientes con preferencia digital recibirán atención a través de canales como WhatsApp y correos electrónicos, mientras que a los clientes con historial de evasión se les contactará de manera intensiva con un enfoque formal.

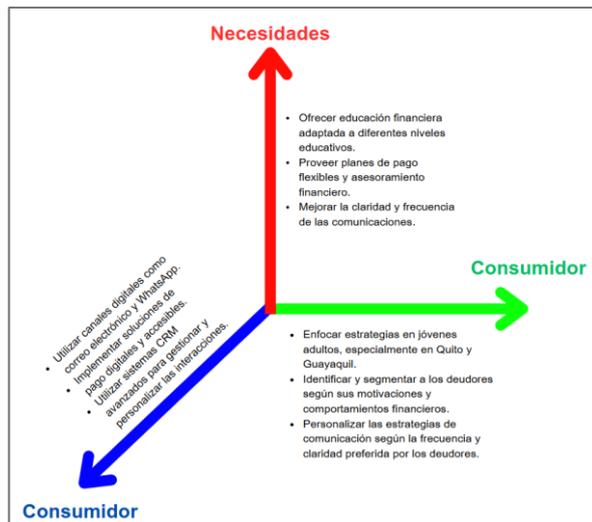
Macrosegmentación

Según Kotler & Keller (2016) la macrosegmentación es el proceso de agrupar mercados en grandes bloques homogéneos para facilitar la toma de decisiones estratégicas en marketing.

Este enfoque permite identificar segmentos amplios dentro de un mercado, lo que ayuda a desarrollar estrategias que impacten a nivel global, enfocándose en aspectos generales del comportamiento del consumidor (Kotler & Keller, 2016).

Figura 23

Macrosegmentación



Microsegmentación

Según Smith (2021) la microsegmentación es un proceso que consiste en identificar subgrupos dentro de un segmento de mercado, para poder ofrecer productos y servicios altamente personalizados, lo que mejora la relevancia de la comunicación y la efectividad de las campañas de marketing.

Esta también implica una división más detallada del mercado, enfocándose en pequeños grupos de consumidores con características muy específicas, permitiendo a las empresas crear estrategias de marketing más precisas y adaptadas a las necesidades de cada grupo (Kotler et al., 2020).

Tabla 13

Microsegmentación – Clientes COBROANDINA S.A.

Características	Primaria	Secundaria	Técnico	Universitario	Posgrado
Edad	18 a 25 años	26 a 35 años	26 a 35 años	26 a 35 años	26 a 35 años
Género	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino / Femenino
Ocupación	Empleado en relación de dependencia	Empleado en relación de dependencia	Empleado en relación de dependencia	Empleado en relación de dependencia	Empleado en relación de dependencia
Ciudad de Residencia	Quito	Quito	Quito	Quito	Quito
Canal preferido de recepción de información	WhatsApp	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico / WhatsApp
Tiempo máximo sin cancelar una deuda	Mayor a 6 meses	Mayor a 6 meses 6 a 15 días 15 a 30 días	6 a 15 días 15 a 30 días 1 a 3 meses	6 a 15 días 1 a 3 meses	6 a 15 días 1 a 3 meses
Motivo de no cancelar	Sin Trabajo	Disminución de ingresos Sin Trabajo Dificultad con los medios de pago	Disminución de ingresos Sin Trabajo Dificultad con los medios de pago	Disminución de ingresos Sin Trabajo Desorganización en sus gastos	Disminución de ingresos
Alternativas de Pago	Convenios de Pago Mejor trato por la institución	Descuento o condonación de intereses Facilidad de pagos Convenios de Pago	Descuento o condonación de intereses Facilidad de pagos Mejor trato por la institución	Descuento o condonación de intereses Convenios de pagos Facilidad de pagos	Descuento o condonación de intereses Recompensas o incentivos

POSICIONAMIENTO

Según Kotler y Keller (2006), el posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. Esta estrategia de marketing busca que un producto o servicio se diferencie de la competencia y permanezca en la percepción del consumidor.

Por otro lado, el posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, permitiendo a las empresas diferenciarse y captar la atención del público objetivo (Parrales et al., 2017).

Estrategia de posicionamiento

Para posicionar a COBROANDINA S.A. como una empresa empática y tecnológicamente avanzada, la estrategia de marketing se enfocará en segmentar a jóvenes adultos en Quito y Guayaquil, utilizando canales digitales como correo electrónico y WhatsApp para una comunicación clara y personalizada. Se implementarán descuentos por pronto pago y facilidades de pago digitales para incentivar el cumplimiento de las obligaciones.

La implementación de sistemas CRM avanzados y herramientas de automatización permitirá gestionar y personalizar las interacciones con los deudores. Finalmente, se capacitará al personal en habilidades de comunicación empática y profesional para fortalecer las relaciones a largo plazo con los deudores. Esta estrategia está diseñada para mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera, fortalecer las relaciones con los deudores y posicionar a COBROANDINA S.A. como una empresa líder en el sector de cobranzas.

Posicionamiento publicitario

Según Salas Luzuriaga (2019), el posicionamiento publicitario se refiere al proceso de diseñar la oferta y la imagen de una empresa para ocupar un lugar distintivo en la mente del público objetivo. Este concepto implica crear una percepción única y favorable en comparación con la competencia, utilizando estrategias de marketing y comunicación efectivas.

Figura 24

Logo COBROANDINA S.A.



ANÁLISIS DE PROCESO DE COMPRA

Es el conjunto de etapas que los consumidores atraviesan desde que reconocen una necesidad hasta que realizan la compra y posteriormente evalúan la satisfacción con el producto o servicio adquirido. Este proceso incluye el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la compra y el comportamiento post-compra (Kotler & Keller, 2016).

Matriz roles y motivos

El proceso de compra es una interacción compleja entre diferentes roles desempeñados por los miembros del grupo de compra. Estos roles incluyen el iniciador, quien propone la idea de la compra; el influenciador, quien proporciona su opinión sobre la compra; el decisor, quien toma la decisión final; el comprador, quien efectúa la transacción; y el usuario, quien utilizará el producto o servicio" (Kotler & Keller, 2016, p. 186).

Tabla 14

Matriz roles y motivos

	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?
Iniciador	Deudor o COBROANDIN A S.A.	El deudor reconoce que tiene una deuda o COBROANDIN A S.A. inicia la acción de cobranza	El deudor necesita saldar la deuda para evitar sanciones, y COBROANDIN A S.A. busca recuperar el pago	Cuando el deudor recibe la notificación de deuda o cuando COBROANDIN A S.A. detecta impagos	En el hogar del deudor, en oficinas de COBROANDIN A S.A., a través de correo o llamadas

Influente	Asesor Financiero o Campañas de Marketing	Proporciona asesoría financiera o realiza campañas de sensibilización sobre el pago	Brindar alternativas de pago, informar sobre los beneficios de regularizar la deuda	Durante asesorías o campañas de comunicación en diferentes plataformas	En reuniones presenciales, plataformas digitales, correos electrónicos
Decisor	Deudor o Responsable del pago	El deudor evalúa las opciones de pago ofrecidas	Decidir la mejor opción para liquidar la deuda, tomando en cuenta la capacidad económica	Al recibir ofertas o notificaciones de pago	En su hogar, oficina, plataformas de pago online
Comprador	Deudor (quien efectúa el pago)	El deudor realiza el pago de la deuda utilizando los métodos ofrecidos por COBROANDIN A.S.A.	Pagar para regularizar su situación financiera y evitar futuras penalidades	En el momento que se compromete al pago	En su hogar, oficina, a través de métodos de pago online o en puntos físicos
Usuario	Deudor (quien se beneficia del pago)	Experimenta la mejora en su situación financiera tras realizar el pago	Al regularizar su situación, mejora su historial crediticio y reduce deudas	Después de realizar el pago	En su vida diaria, al notar la mejora en su crédito y estabilidad
Evaluador	COBROANDIN A.S.A. o Deudor	Analiza la efectividad del proceso de cobranza y el pago	Evaluar la satisfacción del proceso y si el pago se realizó de forma eficiente	Después de realizar el pago	En el hogar, oficina, durante el análisis interno de COBROANDIN A.S.A. o encuesta al deudor

Matriz FCB

Según Vaughn (1980) menciona que la matriz FCB es una herramienta que ayuda a los anunciantes a segmentar los consumidores según su grado de involucramiento con el producto o servicio y el tipo de respuesta que se busca generar, ya sea emocional o racional.

Figura 25

Matriz FCB

		RACIONAL	EMOCIONAL
IMPLICACIÓN	ALTO	Información detallada sobre la deuda Planes de pago claros Consecuencias de no pagar (impacto legal y financiero)	Mensajes sobre la tranquilidad financiera al pagar Apelación a la responsabilidad social y bienestar familiar Ofrecer programas de apoyo emocional
	BAJO	Recordatorios automatizados de pago Desglose simple de la deuda Información básica sobre vencimiento	Ofrecer descuentos o incentivos para pago anticipado Promociones para liquidar deuda rápidamente Satisfacción personal

ANÁLISIS DE COMPETENCIA

Es un proceso fundamental en la formulación de estrategias de marketing, ya que permite a las empresas identificar las fortalezas y debilidades de sus competidores, así como evaluar las tendencias del mercado para tomar decisiones informadas. A través de este análisis, las organizaciones pueden desarrollar estrategias que les otorguen una ventaja competitiva sostenible, diferenciándose en su industria y optimizando su propuesta de valor (Porter, 2008).

Matriz de perfil competitivo o Matriz Importancia-Resultado

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta estratégica que permite evaluar y comparar a la empresa con sus principales competidores, asignando pesos y calificaciones a factores críticos de éxito para identificar ventajas y desventajas competitivas" (David & David, 2017).

La posición de COBROANDINA S.A. frente a sus principales competidores en el sector de cobranzas, en este caso, Pichincha Sistemas Acovi (Pague Ya) y Bangara S.A.. A través de esta matriz, se analizan factores clave como la tecnología utilizada, la atención al cliente, la efectividad en la recuperación de cartera y la flexibilidad en los métodos de pago. La asignación de pesos y calificaciones a cada uno de estos factores permite identificar fortalezas y debilidades relativas, proporcionando información valiosa para desarrollar estrategias que mejoren la competitividad de COBROANDINA S.A. en el mercado.

Tabla 15*Matriz de perfil competitivo*

Factores Críticos de Éxito (FCE)	PESO	COBROANDINA S.A.		Pichincha Sistemas Acovi (PAGUE YA)		BANGARA SA	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Uso de tecnología en cobranzas	0,25	3	0,75	4	1	3	0,75
Relación con clientes (Marketing Relacional)	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Eficiencia en la recuperación de cartera	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Costos operativos	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Reputación en el sector	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
TOTAL			2,95		3,85		2,85

Los resultados de la matriz muestran que Pichincha Sistemas Acovi (Pague Ya) lidera con 3,85, destacándose en el uso de tecnología y la eficiencia en la recuperación de cartera. COBROANDINA S.A. obtiene 2,95, con una ventaja en costos operativos, pero con oportunidades de mejora en tecnología y estrategias de marketing relacional. Bangara S.A., con 2,85, enfrenta mayores desafíos en costos operativos, lo que puede impactar su competitividad.

A partir de estos resultados, se puede observar que COBROANDINA S.A. tiene una base sólida en costos y atención al cliente, pero requiere modernizar sus procesos para competir con empresas que ya han integrado soluciones tecnológicas más avanzadas. Pichincha Sistemas Acovi, por su parte, demuestra una ventaja en innovación, lo que le permite optimizar la gestión de cobranzas. Si COBROANDINA S.A. fortalece su infraestructura digital y agiliza sus procesos de cobranza, podrá mejorar su posicionamiento y ser más eficiente en la recuperación de cartera.

ESTRATEGIAS

Estrategia Básica de Porter

Según Michael Porter (1985) las estrategias genéricas permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva sostenible a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque en un segmento específico del mercado.

La estrategia de diferenciación, según Porter (1985), se basa en ofrecer productos o servicios únicos en la industria, con atributos valorados por los clientes, como calidad, servicio al cliente o innovación. En el caso de COBROANDINA S.A., esta estrategia permitirá destacar en el sector de cobranzas al enfocarse en brindar una experiencia personalizada para los deudores, implementando herramientas tecnológicas avanzadas y optimizando la comunicación con los clientes.

Para fortalecer su estrategia de diferenciación, COBROANDINA S.A. implementará una plataforma digital con inteligencia artificial que optimice la gestión de pagos y recordatorios automatizados. Esta herramienta permitirá segmentar a los deudores según su comportamiento de pago, enviando notificaciones personalizadas a través de múltiples canales como WhatsApp, SMS y correo electrónico. Además, la IA analizará patrones de mora para predecir riesgos y recomendar estrategias de contacto más efectivas. Con esta innovación, COBROANDINA S.A. mejorará la eficiencia operativa, reducirá tiempos de recuperación y ofrecerá una experiencia más flexible y amigable para los clientes, diferenciándose de sus competidores en el mercado de cobranzas.

Estrategia competitiva

La estrategia competitiva consiste en crear una posición única y valiosa, que implica tomar decisiones distintas a las de los competidores y realizar actividades diferentes. Porter enfatiza la importancia de la ventaja competitiva y la creación de valor para el cliente (Porter, 1985).

COBROANDINA S.A. desarrollará una propuesta diferenciadora en el mercado de servicios de cobranza, con el objetivo de crear una posición única y

valiosa frente a sus competidores. Para lograr esto, la empresa implementará una plataforma digital avanzada, enfocada en optimizar la gestión de cobranzas para entidades financieras y comerciales. Esta plataforma incluirá funcionalidades como recordatorios automáticos de pago, opciones de pago flexibles y un sistema de seguimiento en tiempo real de las carteras, lo que no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también fortalecerá la relación con los clientes. A través de esta innovación, COBROANDINA S.A. buscará ofrecer un valor único, generando una ventaja competitiva sostenible en el sector.

Estrategia de crecimiento o matriz Ansoff

Según Roldán (2024) define la matriz de Ansoff como una herramienta estratégica que ayuda a las empresas a identificar oportunidades de crecimiento mediante la combinación de productos y mercados. Esta matriz propone cuatro estrategias principales: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. Su objetivo es guiar a las empresas en la expansión de sus operaciones minimizando los riesgos asociados.

COBROANDINA S.A. implementará la estrategia de penetración de mercado para fortalecer su posición en el sector de cobranzas. Esta estrategia se enfocará en aumentar la participación de la empresa en su mercado actual, captando más entidades financieras y comerciales que requieran servicios de cobro. Se diversificarán los métodos de pago y se optimizará la eficiencia en el proceso de recuperación, lo que permitirá atraer a más clientes sin necesidad de expandirse hacia nuevos mercados. Esta estrategia tiene un riesgo bajo, ya que se basa en los servicios establecidos y el conocimiento profundo del mercado actual, lo que facilitará un crecimiento continuo y reforzará la competitividad de la empresa.

Además, se optimizará la tecnología utilizada para la gestión de cobros, implementando soluciones digitales avanzadas que mejorarán la eficiencia y fortalecerán la relación con los clientes. Con estas acciones, Cobroandina logrará

aumentar su cuota de mercado y se posicionará como un referente en el sector de cobranzas, superando a sus competidores.

Estrategias de fidelización

La estrategia de fidelización es un conjunto de acciones y tácticas diseñadas para convertir a los consumidores ocasionales en clientes leales y embajadores de la marca. Estas estrategias buscan establecer una conexión emocional y duradera con los clientes, asegurando su satisfacción y lealtad a largo plazo (Vernaiez, 2024).

Para COBROANDINA S.A., se implementará una estrategia de fidelización que permitirá la creación de una cartera propia a través de la adquisición y retención de clientes deudores recurrentes. Esta estrategia estará enfocada en convertir a los clientes que actualmente gestionan deudas en clientes leales, que cumplan con sus obligaciones de forma puntual. La creación de una cartera propia se logrará mediante un programa de recompensas personalizado, donde aquellos clientes que paguen sus deudas a tiempo recibirán beneficios exclusivos, como descuentos en futuras gestiones de cobranza, acceso a promociones especiales, y servicios adicionales como asesoría financiera gratuita.

Este programa de fidelización fortalecerá la relación con los clientes al ofrecerles incentivos tangibles y emocionales para continuar pagando sus obligaciones. Además, se desarrollará una plataforma digital interactiva que permitirá a los clientes realizar seguimientos de sus pagos, recibir recordatorios amigables, acceder a opciones de pago flexibles, y acumular puntos de fidelidad con cada pago puntual. Los puntos podrán ser canjeados por descuentos o servicios adicionales, lo que incentivará aún más la lealtad.

Con esta estrategia, COBROANDINA S.A. no solo impulsará la creación de su propia cartera de clientes, sino que también logrará mantener un flujo constante de pagos puntuales y establecer relaciones a largo plazo con los clientes, contribuyendo a la mejora de la recuperación de cartera y a la construcción de una base de clientes leales.

MARKETING MIX

El Marketing Mix es una herramienta clave para la implementación de estrategias de mercadeo en cualquier organización. De acuerdo con Kotler y Keller (2016), el Marketing Mix se compone de las 4P tradicionales: Producto, Precio, Plaza y Promoción, pero en el caso de los servicios, se incluyen Personas, Procesos y Evidencia Física, formando las 7P del marketing de servicios. Esto es particularmente relevante en el sector de cobranzas, donde la relación con el cliente es fundamental para la efectividad de la gestión.

Servicio

El servicio de cobranzas ofrecido por COBROANDINA S.A. está orientado a la recuperación de cartera vencida a través de estrategias de contacto con los deudores, facilitando planes de pago y evitando el deterioro de la relación con los clientes. Según Zeithaml, Bitner y Gremler (2020), los servicios de cobranzas deben enfocarse en la experiencia del cliente, asegurando procesos eficientes, comunicación clara y soluciones flexibles para el pago de deudas.

La empresa utiliza un modelo de gestión que combina recordatorios automatizados, llamadas personalizadas y negociaciones estructuradas, garantizando así una recuperación efectiva sin afectar la imagen del acreedor. Además, el servicio se adapta a diferentes segmentos de clientes, desde pequeñas deudas individuales hasta grandes cuentas corporativas.

Para fortalecer su gestión, COBROANDINA S.A. emplea tecnología avanzada como sistemas CRM, que permiten un seguimiento preciso de cada caso y una comunicación efectiva con los clientes. La empresa también ofrece soluciones digitales que permiten a los deudores consultar su estado de cuenta y realizar pagos en línea, reduciendo fricciones en el proceso de cobranza.

Precio

El precio de los servicios de COBROANDINA S.A. se basa en comisiones sobre montos recuperados, tarifas fijas por gestión y esquemas personalizados

según la cartera del cliente. Según Lovelock y Wirtz (2019), en los servicios intangibles como la cobranza, la fijación de precios debe considerar factores como el riesgo del impago, la duración del proceso y la segmentación del cliente.

En este sentido, COBROANDINA S.A. maneja una estructura de precios flexible que puede incluir:

- Tarifas fijas por expediente gestionado.
- Comisiones sobre montos recuperados, generalmente entre un 5% y 20% según la antigüedad de la deuda.
- Modelos híbridos, donde se combinan tarifas fijas con comisiones variables, dependiendo del volumen y riesgo de la cartera.
- Descuentos por volumen, en los casos en los que las empresas gestionan múltiples cuentas de cobranza con COBROANDINA S.A.

Para garantizar transparencia en su política de precios, COBROANDINA S.A. proporciona reportes detallados sobre el desempeño de cada gestión, permitiendo a sus clientes evaluar la rentabilidad del servicio.

Plaza

El principal canal de contacto con los deudores es el call center de COBROANDINA S.A., el cual está diseñado para realizar gestión proactiva de cobros a través de llamadas telefónicas, mensajes de texto y correos electrónicos. De acuerdo con Solomon et al. (2018), la digitalización y automatización en la gestión de cobros mejoran la eficiencia operativa y la tasa de recuperación de cartera.

El call center opera bajo un modelo multicanal, permitiendo contacto a través de:

- Llamadas telefónicas personalizadas con asesores de cobranza.
- Mensajería automatizada vía SMS y WhatsApp para recordatorios de pago.

- Plataforma web donde los clientes pueden revisar sus deudas y realizar pagos en línea.
- Chatbots para atención inmediata y resolución de dudas sobre montos y fechas de vencimiento.
- Correo electrónico con informes de estado de cuenta, brindando información detallada sobre el saldo pendiente y fechas límite de pago.

Promoción

Dado que COBROANDINA S.A. presta servicios B2B, su promoción se enfoca en estrategias de marketing relacional y digital. Según Kotler et al. (2022), en servicios financieros y de cobranza, la promoción debe centrarse en la reputación, credibilidad y resultados demostrables.

Las estrategias de promoción incluyen:

- Email marketing dirigido a empresas y entidades financieras.
- Publicidad en redes sociales profesionales como LinkedIn.
- Casos de éxito y testimonios de clientes en su sitio web.
- Webinars y conferencias sobre gestión de cobranzas y recuperación de cartera.
- Alianzas estratégicas con instituciones financieras y comerciales para ampliar su red de clientes.
- SEO y SEM, para mejorar la visibilidad de la empresa en búsquedas relacionadas con servicios de cobranza.

Personas – Procesos y evidencia física

El equipo de COBROANDINA S.A. está conformado por asesores de cobranza altamente capacitados en negociación, servicio al cliente y normativas legales de cobranzas en Ecuador. De acuerdo con Parasuraman, Zeithaml y Berry (2019), la calidad del servicio en el sector financiero depende en gran medida de la preparación y habilidades interpersonales del personal.

Para garantizar un servicio de excelencia, COBROANDINA implementa:

- Capacitaciones periódicas en técnicas de cobranza y resolución de conflictos.
- Evaluaciones de desempeño y calidad de atención mediante encuestas de satisfacción.
- Programas de incentivos para mejorar la productividad de los asesores.
- Simulaciones de llamadas y entrenamientos prácticos para mejorar las habilidades de negociación del equipo.

Proceso

El proceso de cobranza en COBROANDINA S.A. sigue una metodología estructurada que optimiza el contacto con los deudores y maximiza la recuperación de cartera. Según Payne y Frow (2020), los procesos de servicio deben ser eficientes, transparentes y centrados en el cliente para garantizar resultados óptimos.

El proceso estándar incluye:

1. Segmentación de cartera según antigüedad de deuda y perfil del deudor.
2. Envío de recordatorios automáticos a través de SMS y correo electrónico.
3. Contacto telefónico por asesores de cobranza para negociar acuerdos de pago.
4. Ofrecimiento de opciones de pago flexibles y asesoría sobre reestructuración de deuda.
5. Seguimiento y cierre de casos, asegurando la actualización en la base de datos del cliente.

Evidencia Física

COBROANDINA S.A. fortalece su presencia mediante:

- Oficinas con identidad corporativa para reuniones con clientes empresariales.
- Sitio web y plataformas digitales optimizadas para gestión de pagos y consultas.
- Documentación clara y profesional en todos los acuerdos de pago.
- Reportes detallados de gestión enviados a los clientes para seguimiento de cartera.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma de actividades presentado en este documento está diseñado para la ejecución estratégica del plan de marketing relacional en COBROANDINA S.A. Este cronograma abarca un período de un año, con inicio en marzo de 2025, y contempla la planificación, implementación y seguimiento de las acciones necesarias para optimizar la gestión de cobranzas. Se debe considerar que su aprobación debe realizarse con al menos un mes de anticipación para garantizar una correcta ejecución y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. El cronograma de actividades de COBROANDINA S.A. está estructurado en 12 meses e incluye las siguientes fases:

Tabla 16

Cronograma de actividades - Plan de Marketing COBROANDINA S.A.

ACTIVIDAD	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Diagnóstico y análisis de clientes y cartera.												
Desarrollo de estrategias de segmentación y personalización de cobranzas.												
Implementación de mejoras tecnológicas en el call center.												
Capacitación del personal en nuevas estrategias de cobranza relacional.												
Lanzamiento de campañas de comunicación y fidelización.												
Evaluación de resultados y optimización de estrategias.												

AUDITORÍA DE MARKETING

La auditoría de marketing de COBROANDINA evaluará la efectividad de las estrategias implementadas en la recuperación de cartera y la percepción del servicio por parte de los clientes. Para ello, se implementará un análisis detallado de métricas clave, tales como la tasa de éxito en cobranzas, la satisfacción del cliente, la retención de clientes y el impacto de las estrategias digitales en la conversión de pagos.

Además, se llevarán a cabo auditorías internas trimestrales para identificar oportunidades de mejora y ajustar tácticas según el comportamiento de pago de los clientes. Se analizarán también indicadores como el tiempo promedio de recuperación de deuda, el costo de adquisición de clientes en el proceso de cobranza y la tasa de respuesta a las estrategias de contacto multicanal.

Para garantizar un análisis integral, se utilizarán herramientas de analítica de datos y software de gestión de cobranza que permitirán generar informes detallados para la toma de decisiones estratégicas.

A continuación, se presenta una tabla con los principales indicadores de la auditoría de marketing: Para garantizar un análisis integral, se utilizarán herramientas de analítica de datos y software de gestión de cobranza que permitirán generar informes detallados para la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 17

Auditoría del Plan de Marketing - COBROANDINA S.A.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN
Tasa de recuperación de cartera	Porcentaje de deuda recuperada sobre el total de cartera vencida.	Mensual
Satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción sobre la experiencia en la gestión de cobranza.	Trimestral
Retención de clientes	Número de clientes que continúan con COBROANDINA después de un año.	Anual

Tiempo promedio de recuperación	Días promedio requeridos para recuperar una deuda.	Mensual
Respuesta a estrategias digitales	Interacciones y conversiones derivadas de campañas digitales.	Trimestral
Costo de adquisición de clientes	Inversión requerida para captar un nuevo cliente.	Semestral

PLAN FINANCIERO DEL PLAN DE MARKETING

La proyección de ingresos se basa en el impacto esperado de las estrategias de marketing relacional implementadas en COBROANDINA S.A. El objetivo principal es incrementar la eficiencia en la recuperación de cartera, fortaleciendo las relaciones con los deudores y, por ende, aumentando los ingresos.

Incremento en la Recuperación de Cartera

Según estudios realizados por la Asociación Latinoamericana de Credit Management (ALACRED, 2023), las empresas que implementan estrategias de marketing relacional logran incrementar su tasa de recuperación de cartera entre un 15% y un 25% anual. Tomando un escenario conservador, se proyecta un incremento del 20% en la recuperación de cartera de COBROANDINA S.A.

- Valor actual de la cartera recuperada: \$100,000 USD.
- Incremento esperado del 20%: \$20,000 USD.

El total de Ingresos Proyectados a un Año: \$120,000 USD. Esta proyección considera la mejora en la comunicación con los deudores, la personalización de los procesos de cobranza y la implementación de tecnologías que optimizan el seguimiento de las cuentas.

Proyección de Gastos a un año

La proyección de gastos incluye todos los costos asociados a la implementación de las estrategias de marketing relacional. Estos gastos se dividen en tecnología, capacitación, publicidad y costos operativos.

1) Costos de implementación tecnológica

- Compra e integración de CRM: \$5,000 USD.

- Automatización de procesos de comunicación (chatbots, SMS, emails): \$2,000 USD.

2) Capacitación del Personal

- Cursos de técnicas de cobranza relacional y servicio al cliente: \$2,000 USD.

3) Campañas de Comunicación

- Publicidad digital (LinkedIn, SEO, SEM): \$3,000 USD.
- Webinars y eventos de fidelización: \$1,500 USD.

4) Costos Operativos Adicionales

- Mantenimiento de sistemas y software: \$1,500 USD.
- Costos administrativos: \$1,000 USD.

Tabla 18

Presupuesto de inversión en marketing relacional

CONCEPTO	MONTO (USD)
Implementación de CRM	\$5,000
Automatización de procesos	\$2,000
Capacitación del personal	\$2,000
Publicidad digital	\$3,000
Webinars y eventos	\$1,500
Mantenimiento de software	\$1,500
Costos administrativos	\$1,000
TOTAL DE GASTOS	\$16,000

Cálculo del ROI de Marketing

El Retorno sobre la Inversión (ROI) de marketing permite evaluar la rentabilidad de las estrategias implementadas. La fórmula utilizada es la siguiente:

$$ROI = \frac{\text{Ganancias obtenidas de la inversión} - \text{Costo de la inversión}}{\text{Costo de la inversión}}$$

- **Ganancias obtenidas:** \$120.000 USD (proyección de ingresos).
- **Costo de la inversión:** \$16.000 USD (total de gastos).

$$ROI = \frac{\$ 120.000 - \$ 16.000}{\$ 16.000}$$

$$ROI = \frac{\$ 104.000}{\$ 16.000}$$

$$ROI = \$ 6,5$$

Un ROI del 650% indica que, por cada dólar invertido en estrategias de marketing relacional, COBROANDINA S.A. generará 6.5 dólares en retorno. Según la Asociación Internacional de Gestión de Cobranzas (ICMA, 2022), el ROI promedio en la industria de cobranzas oscila entre el 300% y el 400%, lo que resalta la excepcional rentabilidad de la propuesta planteada. Este porcentaje justifica plenamente la implementación de las estrategias sugeridas.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El Capítulo 4 ha permitido realizar un análisis integral sobre la implementación de estrategias de marketing relacional en COBROANDINA S.A. Iniciando con la definición de objetivos claros y medibles, se estableció un marco que guía todas las acciones del plan de marketing, orientado a incrementar en un 20% la recuperación de cartera en un año. La segmentación, tanto a nivel macro como micro, permitió identificar y categorizar de manera efectiva a los diferentes perfiles de deudores, optimizando así las estrategias de comunicación y recuperación. El posicionamiento de la empresa fue fortalecido mediante una estrategia que destaca la empatía y profesionalismo en la gestión de cobranzas, respaldado por un eslogan que refuerza estos valores.

El análisis del proceso de compra, utilizando herramientas como la matriz de roles y motivos y la matriz FCB, proporcionó una comprensión profunda de los factores que influyen en la disposición de los deudores para cumplir con sus

obligaciones. El análisis de la competencia, por su parte, permitió identificar áreas de mejora y oportunidades para diferenciarse en el mercado, mientras que las estrategias basadas en el modelo de Porter y la matriz Ansoff ofrecieron un enfoque claro para el crecimiento y la competitividad. La inclusión de estrategias de fidelización fue fundamental para fortalecer las relaciones a largo plazo con los clientes.

El marketing mix detalló cómo el servicio, precio, plaza y promoción contribuirán al éxito del plan, destacando la importancia de la personalización y la mejora de la experiencia del cliente. El cronograma de actividades y la auditoría de marketing aseguraron la implementación oportuna y el seguimiento constante de las estrategias. Finalmente, el plan financiero, con una proyección de ingresos y gastos bien estructurada y un ROI del 650%, demostró la viabilidad y rentabilidad de las estrategias propuestas, consolidando a COBROANDINA S.A. como un referente en la industria de cobranzas en Ecuador.

CONCLUSIONES GENERALES

La investigación actual sobre la implementación de estrategias de marketing relacional en COBROANDINA S. A. ha permitido identificar y analizar diversos aspectos clave para mejorar los procesos de recuperación de cartera y fortalecer las relaciones con los deudores. A lo largo del estudio, se ha demostrado que la fusión de estrategias personalizadas, el uso de tecnologías innovadoras y un enfoque ético en la gestión de cobros pueden transformar significativamente el rendimiento de la empresa en su sector.

En primer lugar, se ha concluido que la principal causa del incumplimiento de obligaciones financieras por parte de los deudores está relacionada con la disminución de sus ingresos, afectando especialmente a aquellos con menores recursos económicos. Este hallazgo resalta la imperante necesidad de desarrollar planes de pago flexibles y accesibles que permitan a los deudores cumplir con sus compromisos sin poner en riesgo su estabilidad financiera. La implementación de dichos planes no solo mejora la tasa de recuperación de cartera, sino que también refuerza la imagen de COBROANDINA S. A. como una entidad comprensiva y centrada en el cliente.

Asimismo, se ha evidenciado que una comunicación empática y personalizada ayuda a reducir la percepción negativa hacia las empresas de cobranza, generando un ambiente más propicio para la negociación. El análisis de las preferencias comunicativas reveló que un 43. 1% de los deudores prefiere el correo electrónico, mientras que un 28. 1% opta por WhatsApp, lo que destaca la importancia de fortalecer la presencia digital de COBROANDINA S. A. y optimizar estos canales para mejorar la interacción con los clientes.

A pesar de que casi la mitad de los encuestados considera que la información proporcionada por la empresa es clara, un 20. 5% manifiesta percepciones de falta de claridad, lo que subraya la necesidad de mejorar la estructura y el contenido de

las comunicaciones. Elevar la claridad y la transparencia de los mensajes es fundamental para aumentar la confianza de los deudores y facilitar acuerdos de pago efectivos. Por otro lado, se identificó que la automatización de ciertos procesos, combinada con un trato humano, puede incrementar la eficiencia operativa sin sacrificar la calidad del servicio al cliente.

Asimismo, se ha llegado a la conclusión de que la segmentación demográfica y las preferencias de comunicación son herramientas esenciales para personalizar las estrategias de marketing relacional. La fusión de tecnología y un enfoque humano en la gestión de cobranzas optimiza la recuperación de carteras, fortalece la confianza de los deudores y mejora la eficiencia operativa de la empresa. Esta personalización, respaldada por el uso de CRM y análisis de datos, permite adaptar las estrategias a las necesidades específicas de cada segmento de clientes, aumentando la efectividad de las campañas de cobranza y reduciendo la tasa de morosidad. Además, la integración de la retroalimentación de los clientes en el diseño de estas estrategias promueve un proceso de mejora continua, alineando las prácticas empresariales con las expectativas y necesidades reales del mercado.

El análisis financiero ha demostrado que las estrategias propuestas ofrecen una alta rentabilidad, con un Retorno sobre la Inversión (ROI) del 650%, cifra considerablemente superior al promedio de la industria, que se sitúa entre el 300% y el 400%, según la Asociación Internacional de Gestión de Cobranzas (ICMA, 2022). Este dato respalda la viabilidad económica de implementar dichas estrategias y refuerza la posición de COBROANDINA S. A. como un referente en el sector de cobranzas en Ecuador. La elevada rentabilidad proyectada no solo justifica la inversión en tecnologías y capacitación del personal, sino que también destaca el potencial de expandir estas prácticas a otros mercados o áreas dentro de la empresa. Asimismo, el impacto positivo en la rentabilidad permite destinar recursos adicionales a la innovación y a la mejora continua de los procesos, asegurando así la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

En conclusión, esta investigación ha demostrado que el marketing relacional no solo mejora los resultados financieros, sino que también fomenta el desarrollo de una relación más ética y colaborativa entre la empresa y sus deudores. La adopción de un enfoque centrado en el cliente que prioriza la empatía, la transparencia y la comunicación efectiva posiciona a COBROANDINA S. A. como una empresa innovadora y comprometida con las mejores prácticas del sector. Este enfoque, además de optimizar la recuperación de cartera, promueve una cultura empresarial más sostenible y orientada al bienestar social, al facilitar soluciones que benefician tanto a la empresa como a sus clientes. A largo plazo, este modelo de gestión relacional podría establecerse como un estándar en la industria de cobranzas, promoviendo prácticas comerciales más responsables y sostenibles que contribuyan al desarrollo económico y social del país.

RECOMENDACIONES

- Implementación gradual de tecnologías CRM: Se recomienda que COBROANDINA S.A. adopte un enfoque escalonado en la implementación del CRM, comenzando con un piloto en un segmento específico de la cartera para ajustar y optimizar el sistema antes de una adopción total.
- Capacitación continua del personal: Es fundamental establecer programas de capacitación continua que no solo aborden técnicas de cobranza relacional, sino también habilidades en el uso de nuevas tecnologías y gestión de relaciones interpersonales.
- Monitoreo y evaluación constante del ROI: Se sugiere implementar un sistema de monitoreo trimestral del ROI para evaluar la efectividad de las estrategias y realizar ajustes necesarios en tiempo real.
- Diversificación de canales de comunicación: Ampliar el uso de canales digitales como WhatsApp Business y redes sociales profesionales para fortalecer la comunicación con los deudores y mejorar la efectividad de las cobranzas.
- Fomento de la cultura organizacional orientada al cliente: Promover una cultura interna que valore la empatía y la comprensión hacia los deudores, lo cual no solo mejora la eficiencia en la recuperación de cartera, sino que también fortalece la imagen corporativa de la empresa.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (2018). *Strategic market management* (10th ed.). Wiley.
- Aaker, D. A. (2020). La creación de valor y la diferenciación de marcas en el marketing estratégico. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org>
- Amazon Ads. (2023). *Segmentación de mercado: definición y estrategias*. Amazon Advertising. <https://advertising.amazon.com>
- American Marketing Association (AMA). (2018). *Marketing Definitions and Metrics*. Recuperado de <https://www.ama.org/definitions>
- Appvizer. (2023). What is CRM? Definition, benefits, and tools. Recuperado de <https://www.appvizer.com/crm>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Marketing: An introduction* (14th ed.). Pearson.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Registro Oficial.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2022). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (Reformas 2022)*. Registro Oficial.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2023). *Ley Orgánica para la Recuperación de Cartera en Situación de Incumplimiento, No. 2023-066*. Recuperado de www.asambleanacional.gob.ec
- Asociación Internacional de Gestión de Cobranzas (ICMA). (2022). *Rendimiento de la Inversión en la Industria de Cobranzas*. Recuperado de <https://www.icma.org/roi-cobranzas>
- Asociación Latinoamericana de Credit Management (ALACRED). (2023). *Impacto del Marketing Relacional en la Recuperación de Cartera*. Recuperado de <https://www.alacred.org/informes2023>
- Bangara. (s.f.). *Servicios de cobranzas y BPO en Ecuador y Panamá*. Recuperado de <https://bangara.com.ec/>

- Belz, F. M., & Peattie, K. (2019). *Sustainability marketing: A global perspective* (2nd ed.). Wiley.
- Berry, L. L. (2020). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Free Press.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2020). *Customer relationship management: Concepts and tools* (3rd ed.). Routledge.
- Caceres, R. C., & Paparoidamis, N. G. (2019). Service quality, relationship quality, and customer loyalty in the context of service industries. *Journal of Services Marketing*, 33(1), 23-36.
- Chaffey, D. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice* (7th ed.). Pearson Education.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice* (7th ed.). Pearson.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice* (8ª ed.). Pearson.
- Chandon, P., & Weng, X. (2021). Digital loyalty programs: The role of customer data in enhancing loyalty. *Marketing Science*, 40(4), 547-563.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill.
- Consejo Nacional Electoral (CNE). (2024). Proceso electoral 2024: Elección de presidente, asambleístas y autoridades locales. Recuperado de <https://www.cne.gob.ec>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). Pearson Education.
- David, F. R. (2019). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Debitia. (2024). Gestión de cobranzas en Ecuador. Recuperado https://debitia.com.ar/es_us/gestion-de-cobranzas-en-ecuador/

- Decreto Ejecutivo No. 444. (2024). Medidas temporales por la crisis energética. Registro Oficial.
- Deloitte. (2021). Segmentación conductual para el cobro eficaz de deudas.
- Ecuavisa. (2023). Así puedes denunciar llamadas telefónicas de cobranza. Ecuavisa. <https://www.ecuavisa.com/noticias/ecuador/asi-puedes-denunciar-llamadas-telefonicas-cobranza-DY5991126>
- Ecuavisa. (2024). Nueva ley de cobranza en Ecuador: cambios y retos. Recuperado de <https://www.ecuavisa.com>
- Edrawsoft. (2019). Qué es el análisis FODA - Definiciones y ejemplos. Recuperado de <https://www.edrawsoft.com>
- El Comercio. (2024). Impacto de la crisis energética en el sector empresarial ecuatoriano. Recuperado de <https://www.elcomercio.com>
- El Comercio. (2024). Morosidad en el crédito de consumo crece en Ecuador. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/morosidad-credito-consumo-crece-ecuador.html>.
- Extra. (2024, octubre 25). Truecaller: ¿Por qué los expertos recomiendan instalarla? <https://www.extra.ec/noticia/buena-vida/truecaller-expertos-recomiendan-instalarla-109685.html>
- Fernández, J., & Salazar, R. (2021). La segmentación en la gestión de cobranzas: Claves para una recuperación exitosa. *Journal of Financial Management*, 27(1), 45-58.
- Fernández, M., & González, L. (2021). Clasificación de clientes en la gestión de cobranzas: Un enfoque estratégico. *Revista de Administración Financiera*, 25(3), 12-27.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2020). *Marketing strategy* (7th ed.). Cengage Learning.
- Gómez, L., & Rodríguez, M. (2023). Tipos de clientes en la gestión de cobranzas: Clasificación y estrategias efectivas. *Revista de Estrategias Financieras*, 19(2), 34-50.

- Grönroos, C. (2018). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4th ed.). Wiley.
- Grönroos, C. (2020). *Relationship marketing: Theoretical perspectives and practical applications*. Springer.
- Grönroos, C. (2020). *Service management and marketing: Managing the service profit logic*. Wiley
- Guachamín, M., & Castillo, K. (2024). Factores microeconómicos y macroeconómicos que inciden en la morosidad de los créditos bancarios en el Ecuador, periodo 2017-2022. Recuperado de <https://repositorio.bce.ec>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill Education.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2019). *Strategic management: An integrated approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (13th ed.)
- Homburg, C., Kuester, S., & Krohmer, H. (2018). *Marketing management: A contemporary perspective* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- INEC. (2024). Tasa de morosidad y condiciones socioeconómicas en Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). Encuesta de Mercado Laboral, agosto 2024. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Agosto/202408_Mercado_Laboral.pdf
- Jaramillo, M., & González, L. (2020). La importancia de las recompensas en las

estrategias de fidelización del cliente. *Revista de Marketing Estratégico*, 12(4), 65-78.

Johnson, R., & Lee, K. (2021). *Customer Relationship Management: A Strategic Approach for Enhancing Customer Experience*. Business Insights Press.

Kannan, P. K., & Li, H. (2019). Digital marketing and customer engagement: A review and research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 565-589.

Keller, K. L. (2020). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson.

Kotler, P. (2019). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson.

Kotler, P. (2021). *El marketing estratégico: El proceso de formular estrategias para alcanzar los objetivos de largo plazo de una empresa*. Comunicare. Recuperado de <https://www.comunicare.es>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing (17ª ed.)*. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing (12ª ed.)*. Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Dirección de Marketing: Conceptos y Estrategias (15.a ed.)*. Pearson.

Kotler, P., & Lee, N. (2020). *Marketing management and strategy (15th ed.)*. Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2019). *Principles of marketing (17th ed.)*. Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2020). *Principles of marketing (17th ed.)*. Pearson

- Kumar, R., & Kaushik, S. (2021). *Customer Relationship Management: Building sustainable customer loyalty*. *International Journal of Business*, 45(2), 34-46.
- Kumar, V., & Shah, D. (2018). *Handbook of research on customer equity in marketing*. Edward Elgar Publishing.
- Kumar, V., & Shah, D. (2020). *Handbook of research on customer equity in marketing*. Edward Elgar Publishing.
- Kumar, V., & Shah, D. (2020). The impact of customer loyalty programs on customer lifetime value: A case study of the retail industry.
- Kumar, V., & Shah, D. (2020). The impact of digital marketing on customer satisfaction: A case study in e-commerce. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101980.
- La Hora. (2024). Ecuador: El segundo año más violento de la historia reciente. Recuperado de <https://www.lahora.com.ec>
- La Hora. (2024). El 2024 ya es el segundo año más violento de la historia del Ecuador. Recuperado de <https://www.lahora.com.ec/pais/el-2024-ya-es-el-segundo-ano-mas-violento-de-la-historia-del-ecuador/>.
- López, A., & Pérez, M. (2020). Personalización de la cobranza: La segmentación como clave del éxito. *Revista Internacional de Gestión Financiera*, 15(4), 102-118.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2022). *Services marketing: People, technology, strategy* (9ª ed.). Pearson.
- Lozano, M., & Sánchez, R. (2022). *El futuro del CRM: Inteligencia artificial, análisis predictivo y Big Data*. Editorial Innovación Empresarial.
- Martínez, J., & Gómez, R. (2022). *Estrategias de fidelización en el marketing moderno*. Editorial Innovación.
- Martínez, J., García, R., & Díaz, P. (2022). Estrategias de cobranza basadas en la segmentación de clientes. *Journal of Debt Recovery Studies*, 18(2), 56-70.
- Martínez, L., & González, P. (2022). Tecnología y CRM: Mejorando la lealtad y la

- retención del cliente. *Revista de Marketing y Negocios*, 15(2), 85-102.
- Martínez, R., & Díaz, P. (2021). El impacto del servicio al cliente en la fidelización. *Investigación en Marketing*, 15(2), 43-59, 34(4), 23-45.
- McKinsey & Company. (2020). Estrategias digitales para el cobro eficaz de deudas.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (2018). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Moya Espinosa, M. (2020). Estrategias de posicionamiento y diferenciación en mercados competitivos. Recuperado de <https://www.questionpro.com>
- Pague Ya. (n.d.). Pague Ya - Soluciones de cobranza. <https://www.solucionespagueya.com/index.html>
- Parrales, C., Cedeño, M., & Anchundia, J. (2017). Estrategias de posicionamiento en el mercado para las PYMES. *Revista Científica de Marketing y Negocios*, 3(1), 45-60.
- Payne, A., & Frow, P. (2018). *Customer relationship management: A strategic perspective*. Routledge.
- Peattie, K. (2020). *Green marketing: A strategic perspective*. Routledge.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2019). *Managing customer relationships: A strategic framework (2nd ed.)*. Wiley.
- Pérez, S., García, T., & López, A. (2020). Optimización de cobranzas a través de la segmentación de clientes y la tecnología. *Revista Internacional de Gestión de Deudas*, 14(3), 63-77.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (2019). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar las industrias y la competencia*. McGraw-Hill.

- Pursell, S. (2020). Domina la segmentación de mercado paso a paso. HubSpot.
Recuperado de <https://blog.hubspot.es>
- Registro Público del Ecuador. (1998). *Ley de Propiedad Intelectual, No. 98-2006*.
Recuperado de <https://www.registropublico.gob.ec>
- Registro Público del Ecuador. (2005). Código de Comercio de Ecuador, Ley No. 55.
Recuperado de <https://www.registropublico.gob.ec>
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (2019). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. Free Press.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2019). Customer relationship management and profitability: The research and practice of CRM in marketing. *Journal of Marketing*, 83(2), 74-94.
- Rodríguez, S., & Pérez, M. (2020). El impacto del CRM en la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. *Journal of Business Technology*, 12(4), 45-58.
- Roldán, J. (2024). Estrategias de crecimiento empresarial: La matriz de Ansoff. Editorial Innovación Empresarial.
- Salas Luzuriaga, E. (2019). *Métodos de Investigación Publicitaria*. Editorial XYZ.
- Sánchez, E., & Mendoza, F. (2022). Clientes incobrables: Un desafío crítico en la gestión de cobranzas. *Revista de Gestión Financiera y Cobranza*, 18(4), 102-115.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Consumer behavior* (10th ed.). Pearson.
- Schindler, R. M., & Kibbee, L. C. (2019). *Pricing strategies: A marketing approach* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Schmitt, B. H. (2020). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. Free Press.
- Siles, F. (2019). Diferenciación de productos en mercados saturados. Recuperado de <https://economipedia.com>

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2019). Marketing orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 83(3), 36-54.
- Smartsheet. (2024). Así es como funciona el proceso de marketing. Recuperado de <https://es.smartsheet.com>
- Smith, J. (2021). *Microsegmentation in modern marketing strategies*. Marketing Press.
- Smith, J. (2022). Personalización como estrategia de fidelización en el contexto digital. *Journal of Digital Marketing*, 8(3), 120-135.
- SRI. (2024). Simplificación de procesos tributarios en Ecuador. Servicio de Rentas Internas. Recuperado de <https://www.sri.gob.ec>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (2010). Ley de Regulación y Control del Mercado de Valores, No. 2010-019. Recuperado de <https://www.supervalores.gob.ec>
- Thaler, R. H., y Sunstein, C. R. (2019). Estrategias de nudging en el cobro de deudas.
- Vallejo, J. B., Torres Quille, D. J., & Ochoa Herrera, J. M. (2021). *Morosidad del sistema bancario producido por efectos de la pandemia*. Universidad Técnica de Manabí. Recuperado de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia>
- Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2020). Understanding customer loyalty in multichannel environments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(5), 945-961.
- Vernaez, B. (2024). *Estrategias de fidelización: significado, tipos y ejemplos*. Editorial Marketing Avanzado.
- Weitz, B. A., & Wensley, R. (2020). *Marketing strategy and competitive positioning* (8th ed.). Pearson.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2020). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Zendesk. (2022). Tipos de segmentación de mercados y sus características.

Zendesk. <https://www.zendesk.com>

Zhang, M., Liu, X., & Zhan, Y. (2022). Perceived value and customer loyalty: An empirical investigation in e-commerce. *International Journal of Research in Marketing*, 39(1), 33-47.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

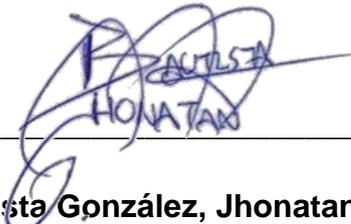
Yo, **Bautista González, Jhonatan Darío** con C.C: # **1722686811** autor del trabajo de titulación: **Estrategias de marketing relacional para la empresa COBROANDINA S.A. en la ciudad de Quito**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Mercadotecnia** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **13 de febrero de 2025**

f. _____


Bautista González, Jhonatan Darío

C.C: **1722686811**



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **De Luca Peralta, Joel Raúl** con C.C: # **0944134410**, autor del trabajo de titulación: **Estrategias de marketing relacional para la empresa COBROANDINA S.A. en la ciudad de Quito**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Mercadotecnia** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **13 de febrero de 2025**

f. Joel De Luca

De Luca Peralta, Joel Raúl

C.C: 0944134410



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Estrategias de marketing relacional para la empresa COBROANDINA S.A. en la ciudad de Quito.		
AUTOR(ES)	Bautista González, Jhonatan Darío De Luca Peralta, Joel Raúl		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Béjar Feijoó, María Fernanda		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Carrera de Mercadotecnia		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado de Mercadotecnia		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	13 de febrero de 2025	No. DE PÁGINAS:	188 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Marketing – Cobranzas – Investigación de mercados		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Marketing Relacional, Gestión de Cobranzas, Recuperación de Cartera, Estrategias de Fidelización, COBROANDINA S.A.		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar e implementar estrategias de marketing relacional en COBROANDINA S.A., una empresa ecuatoriana dedicada a la gestión y recuperación de cartera de crédito en la ciudad de Quito. La investigación se centró en identificar las necesidades y preferencias de los deudores, así como en evaluar el impacto de la nueva normativa legal que regula los métodos de cobranza en Ecuador. A través de un análisis interno y externo de la empresa, complementado con un estudio de mercado, se identificaron factores clave que afectan la eficiencia en la recuperación de cartera. La disminución de ingresos de los deudores, el impacto de la tecnología en la comunicación y las restricciones legales vigentes fueron elementos fundamentales para el desarrollo de estrategias personalizadas y orientadas a fortalecer las relaciones a largo plazo con los clientes.</p> <p>Los resultados demuestran que la implementación de estrategias de marketing relacional, como la segmentación demográfica, el uso de canales digitales personalizados (correo electrónico y WhatsApp) y la creación de planes de pago flexibles, mejora significativamente la recuperación de cartera y la satisfacción del cliente. Además, el análisis financiero evidencia que estas estrategias son rentables, con un retorno sobre la inversión (ROI) del 650%, posicionando a COBROANDINA S.A. como un referente en la industria de cobranzas.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-987007143 +593-994053672	E-mail: jhonatanbautista2503@hotmail.com jdelucaperalta@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Samaniego López, Jaime		
	Teléfono: +593-4- 2209207		
	E-mail: Jaime.samaniego@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			