



**Innovación de la gestión de cobro y optimización del relacionamiento asesor-cliente.  
Una experiencia desde la estrategia de cobranza implementada por Emtelco.**

Stefanía Mesa Soto

Informe de práctica presentado para optar al título de Sociólogo

Asesora

Gloria Isabel Quintero Pérez, Magíster (MSc) en Estudios Urbano Regionales.

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Sociología  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2022

---

Cita

(Mesa Soto, 2022)

---

**Referencia**

**Estilo APA 7 (2020)**

Mesa Soto, S. (2022). *Innovación de la gestión de cobro y optimización del relacionamiento asesor-cliente. Una experiencia de la estrategia de cobranza implementada por Emtelco* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



CRAI María Teresa Uribe (Facultad de Ciencias Sociales y Humanas)

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes.

**Decano/Director:** Alba Nelly Gómez García.

**Jefe departamento:** Mario Alberto Giraldo Ramirez.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Tabla de contenido

Resumen .....	5
Abstract .....	6
Presentación .....	7
Introducción .....	8
1 Marco contextual y marco metodológico.....	10
1.1 Marco contextual.....	10
1.2 Marco metodológico. ....	12
2 “Novaventa Reactivando un país”.....	14
2.1 Procesos y tecnología: Potencializar la forma de hacer las cosas. ....	16
2.2 Personas: Facilitarle la vida a las mamás y papás empresarios y enamorarlos.....	18
2.3 Estrategia y canales: Mensaje personalizado, explorando diferentes canales.....	18
2.4 Cronología del proyecto. ....	21
3 Innovación de la gestión de cobro y optimización del relacionamiento asesor-cliente. Una experiencia desde la estrategia de cobranza implementada por Emtelco.....	23
Conclusión.....	35
Referencia.....	36

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Modelo eMotion para Novaventa .....	15
---	----

## Resumen

El presente informe se enfocará no solo en dar cuenta del proceso y de las herramientas del modelo de gestión de cobro creado por Emtelco, en alianza con Novaventa, para reactivar las ventas y recuperar la cartera, sino en presentar el análisis sociológico de dicha gestión y la influencia que ésta tuvo en la relación asesor-cliente. Este trabajo permitirá mostrar que una buena estrategia de cobro enfocada no solo en la recuperación de la cartera vencida sino también en la comodidad, la empatía y el sostenimiento de la relación con el cliente, representa una poderosa herramienta que estará orientada a solucionar los problemas de morosidad de manera distintiva y efectiva. Por medio de la teoría Actor-Red se realizó el análisis de actores implicados en el proceso de cobranza para tomar decisiones sobre la forma de interacción con ellos, puesto que orientar una estrategia de cobro a la comodidad y satisfacción del cliente influirá en que la empresa cuente con una cartera de clientes rentable, disminuyendo los altos índices de riesgo por concepto de deudas pendientes.

*Palabras clave:* estrategia de cobranza, modelo eMotion, relación Asesor-Cliente, teoría actor- red.

### **Abstract**

This report will focus not only on the process and tools of the collection management model created by Emtelco in alliance with Novaventa to reactivate sales and recover the portfolio, but also on the sociological analysis of this management and the influence it had on the advisor-client relationship. This work will show that a good collection strategy focused not only on the recovery of the overdue portfolio but also focused on comfort, empathy and the maintenance of the relationship with the client, represents a powerful tool that will be oriented to solve the problems of delinquency in a distinctive and effective way. By means of the Actor-Network theory, the analysis of the actors involved in the collection process was carried out in order to make decisions on how to interact with them, since orienting a collection strategy to the comfort and satisfaction of the client will influence the company to have a profitable client portfolio, decreasing the possibilities that it has of going bankrupt.

*Keywords:* collection strategy, eMotion model, advisor-Client relationship, actor-network theory.

## **Presentación**

El presente informe de prácticas académicas es resultado de la experiencia adquirida en el sector privado, en la que se realizaron procesos de análisis sociológico. Este trabajo demuestra la correspondencia entre los insumos académicos y las actividades laborales en el ámbito laboral, como una preparación a las tareas propias del ejercicio profesional.

Este informe debe dar cuenta del proceso que llevó a cabo el estudiante implementando los saberes y las estrategias cultivadas a lo largo del estudio de su carrera. Se enfatizó en las observaciones y trabajos realizados durante el tiempo de prácticas académicas, así como en el ejercicio analítico y reflexivo de la experiencia.

## Introducción

Desde inicios del 2020, la pandemia del COVID19 ha producido una emergencia de salud pública global y una crisis humanitaria. Como resultado del aumento diario de personas contagiadas y fallecidas por esta enfermedad, se impuso una restricción a la movilidad y al contacto social, lo que generó una caída en el crecimiento económico y afectó no solo las ventas, en especial las realizadas de forma presencial, sino también el ingreso económico y la estabilidad laboral de los clientes que le compraban a los vendedores, por ejemplo, a los vendedores por catálogo. Esta situación afectó directamente a los papás y mamás empresarias de Novaventa, población objeto de análisis en el presente informe. Como consecuencia de esa pérdida de clientes y falta de pago de algunos pedidos, los papás y mamás empresarios no pudieron realizar a tiempo los pagos de los productos adquiridos. Debido a esto, Novaventa se ve afectada a causa de caídas en el comportamiento de pago, lo que inhabilita a las personas para realizar nuevos pedidos hasta no normalizar la deuda.

Con el fin de recuperar la cartera vencida y así mismo reactivar las ventas bajo las condiciones de confinamiento y bioseguridad del momento, Emtelco, como agencia de cobranzas y aliado estratégico de Novaventa encargado de gestionar el relacionamiento entre Novaventa y sus clientes, se vincula a las necesidades de la compañía y pone en marcha el proceso de replantear el modelo de gestión de cobro, impactando aspectos como: procesos más digitales, procesos de logística bioseguros, logística con menos intermediarios, brindar productos para el cuidado de la salud, ser más asertivos en las comunicaciones y disminución de los costos.

Consecuentemente, se da vida al proyecto llamado “Novaventa, reactivando un país” en el cual se rediseña la estrategia de gestión de cobro de modo que se garantice que la empresa cuente con una cartera de clientes rentable, impactando aspectos como perfilación del cliente, canales de gestión, modelos de relacionamiento, valores agregados y motivación al deudor en la continuidad de sus ventas. Dicha estrategia fue presentada por Emtelco en los premios Bpro 2021<sup>1</sup> donde salió victoriosa como la mejor estrategia de cobranza.

---

<sup>1</sup> Los Premios Bpro son premios nacionales e internacionales otorgados a las compañías dedicadas a los procesos de interacción con clientes, de todos los sectores de la economía, que destacan en categorías como el servicio al cliente, responsabilidad social, contribución tecnológica, estrategia multicanal, estrategia de cobranza, entre otras. (Disponible en: <https://www.bpro.org/premios-nacionales>. Consultado el 29 de mayo de 2022)

---

A partir de estos planteamientos, la pregunta que fundó el objetivo de este informe es ¿De qué manera influyó la estrategia de cobranza realizada por Emtelco y ganadora en los premios Bpro 2021 en la relación asesor-cliente?, puesto que el objetivo de este informe es precisamente analizar como la importancia de orientar una estrategia de cobro a la comodidad y satisfacción del cliente, influye en la relación que el asesor de cobranza tendrá con este cliente y/o posible deudor. Para dar cuenta de la influencia, este informe se ha dividido en tres (3) partes: La primera parte obedece al marco contextual donde se presenta información referente al contexto que enmarca el escenario a trabajar, y el marco metodológico donde se explican los mecanismos y/o las herramientas utilizadas para el análisis aquí reflejado. La segunda parte, presenta y describe a detalle la estrategia de cobranza ganadora en los premios Bpro año 2021 “Novaventa reactivando un país”. En el tercer apartado, se analiza la influencia que esta estrategia de cobranza realizada por Emtelco tuvo en la relación asesor-cliente, desde una perspectiva sociológica; en este mismo apartado, se expone el marco teórico-conceptual marco conceptual desde el cual se realiza el ejercicio de análisis sociológico. El cimiento de este análisis fue la teoría actor-red la cual aporta una perspectiva que se enfoca en los actores sin que estén predefinidos en su proceso de constitución y que invita a realizar un estudio de los actores implicados en el proceso de cobranza para tomar decisiones sobre la forma de interacción con ellos.

## 1 Marco contextual y marco metodológico

### 1.1 Marco contextual

Emtelco es una compañía de Customer Experience (CX) y BPO (Business process outsourcing; Externalización de procesos de negocio, en español) con casi 20 años de experiencia en el sector. Customer Experience, traducida como Experiencia del Cliente, es el resultado de las percepciones que tienen los clientes tras tener contacto con algún producto, servicio o área de una empresa. BPO, por su parte, es un proceso de subcontratación ejecutado por compañías públicas y/o privadas y dirigido a proveedores especializados en tareas específicas que les puedan garantizar calidad de los servicios, reducción de costos y aumento en la productividad comercial y administrativa.

Este tipo de procesos de externalización se ha fortalecido gracias a las tecnologías de la información y la comunicación, pues la operación de las actividades planeadas por dichas compañías se puede desarrollar tanto *on site* (en la sede) como *off site* (fuera de la sede), además que, por supuesto, han mejorado la creación de experiencia con los clientes, han agilizado los procesos de interacción y gestión y han supuesto eficiencia y rentabilidad. Emtelco, filial de UNE EPM Telecomunicaciones, gestiona la relación entre las empresas y sus clientes a través del contacto multicanal (telefónicos, virtuales y presenciales), participando en los procesos de preventa, venta y postventa. (Emtelco, 2014).

Una de las empresas con las que Emtelco ha establecido convenios se llama Novaventa S.A.S., que forma parte de una de las compañías de alimentos más grandes en Latinoamérica, Grupo Nutresa. Novaventa comercializa productos de la Nacional de Chocolates, Noel, Zenú, Doria, Colcafé, entre otras empresas, a través de los canales de Venta Directa (por catálogo) y Ventas al Paso (máquinas dispensadoras de snacks y máquinas de café). El canal de Venta Directa ha crecido hasta tal punto de tener actualmente una red mayor a los 60.000 distribuidores, con presencia en tres cuartas partes del territorio nacional.

Novaventa llama a los distribuidores como “mamas empresarias” bajo el concepto de bienestar, nutrición y calidad de vida tanto para ellas como distribuidoras, como para los consumidores. La empresa les proporciona un catálogo con la presentación de los productos

disponibles para cada campaña con el propósito que las mamás empresarias inicien y/o fortalezcan un negocio propio con tasas de ganancia que pueden llegar a oscilar entre el 12% y el 30%; además de ello, estar inscritas como mamás empresarias les otorga beneficios y premios por cumplimiento de metas y créditos que permiten ser flexibles con el pago del pedido de los productos realizado por determinada campaña. (Novaventa, s.f.).

Sin embargo, algunas mamás empresarias, por diferentes motivos, no han cumplido con el pago del pedido realizado, por lo que Novaventa ha requerido los servicios de Emtelco para realizar las gestiones de cobro correspondientes. De esta manera, Emtelco se ha encargado de ejecutar la actividad de cobranza, que “consiste en la recuperación de los créditos otorgados previamente por una empresa, regularmente industrial, comercial, financiera o prestadora de servicio” (Calderón Bandera, B., s.f.) y, teniendo presente que una de las mayores preocupaciones para Novaventa respecto a esta actividad está en el tiempo de recuperación de los créditos otorgados a las mamás empresarias, ha sido necesario que el equipo especializado de Emtelco elabore una estrategia de cobranza que aumente los indicadores de recaudo.

La concepción de estrategia corporativa tomó elementos del modelo de gestión eMotion, el cual comprende diferentes fases y ejes entendidos como ambientes de interacción Novaventa-Emtelco- mamá empresaria. En esta estrategia, el área de Analytics LAB (en adelante Analytics) de Emtelco, cuya función es anticipar los procesos estratégicos de las empresas “a través del óptimo análisis del comportamiento de (los) clientes en las diferentes plataformas de navegación e interacción con (la) empresa, aprovechando al máximo la capacidad integrada que componen este laboratorio” (Emtelco, s.f.; añadido propio). Analytics es un laboratorio de recepción, tratamiento, análisis y sistematización de bases de datos con el propósito de brindar una información organizada de los clientes de las empresas, de modo que se puedan definir rutas estratégicas de crecimiento corporativo con claridad y fundamentos técnicos.

La estrategia de cobranza elaborada por Emtelco participó y obtuvo el puesto ganador en los Premios Bpro 2021 (Premios Latam Bpro), organizados por la Alianza Latinoamericana de Organizaciones para la interacción con clientes - ALOIC. Estos premios tienen como objetivo brindar un reconocimiento anual a las “Mejores Organizaciones para la Interacción con Clientes” en diferentes áreas, con el fin de valorar e identificar la excelencia en las compañías más destacadas en la relación con los clientes a nivel latinoamericano. (Bpro, s.f.).

Como se puede observar, el concepto de interacción es fundamental en las empresas de Customer Experience y BPO como Emtelco. La interacción es entendida como cualquier tipo de experiencia de cliente con productos y servicios, así como con la misma empresa y la marca. Cada interacción produce una experiencia del cliente sobre la que, por demás, se especializa Emtelco para brindar un buen recuerdo en el cliente, de modo que éste asocie la empresa con satisfacción, a partir de los efectos físicos, emocionales o psicológicos ocasionados en la interacción. La importancia de ocuparse de la experiencia al cliente no solo está relacionada con el servicio, pues la experiencia del cliente no se reduce simplemente al período en que consume un producto y/o servicio o en que es atendido por un asesor, sino que atraviesa todo un proceso de venta, preventa y postventa a través del cual, según como sea realizado, el cliente decide continuar con la compañía. (Connecting Visions, 2020). En otras palabras, la fidelización y la incorporación de clientes nuevos depende de las experiencias pasadas, el cumplimiento de expectativas, así como de recomendaciones y advertencias.

## **1.2 Marco metodológico.**

Para desarrollar el presente informe se realizaron auditorías de llamadas varias veces a la semana durante seis (6) meses consecutivos y de manera simultánea intervenciones a nivel grupal e individual con los asesores de cobranza, para identificar cuáles eran sus falencias en el momento de la interacción con el cliente y así poder no solo tener participación activa en la creación y ejecución del nuevo modelo de cobranza, sino también tener las bases suficientes para analizar si la estrategia de cobranza estaba influyendo o no en las falencias identificadas.

De de este modo, se implementaron técnicas desde el enfoque cualitativo con herramientas CX (Customer Experience) como entrevistas, grupos focales, voz del cliente, observación participante y no participante, cliente oculto, canvas de valor, entre otras; y, desde el enfoque cuantitativo, fue fundamental el análisis e interpretación de bases de datos recopiladas desde Emtelco y suministradas por el cliente corporativo, con el respaldo del área experta Analytics.

Además, se emplearon herramientas tanto cualitativas como cuantitativas propias del área de diseño de experiencia al cliente de Emtelco como:

- Grupos focales - metodología de evaluación cualitativa en la cual se

convocaron a varios asesores y coordinadores que tuvieran conocimiento de las situaciones y procesos de cobranza y que su punto de vista permitió identificar necesidades, dolores, ganancias y oportunidades por medio de la experiencia que compartieron -

- Observación pasiva y participante - al adentrarse en la situación a analizar y ser partícipes de ella, se pudo observar a detalle su funcionamiento, y el hecho de experimentarla personalmente permitió obtener información de primera mano que facilitó el descubrimiento de las primeras actividades para rediseñar el modelo de cobranza y de las que debían mantenerse -

- Encuestas, que permitieron explorar comportamientos, preferencias, percepciones y tendencias de los papás y mamás empresarias deudores, y permitió generar comparaciones y patrones.

Agregado a lo anterior, se hizo un estudio bibliográfico de las teorías sociológicas que permitieran dar respuestas teóricas a la transformación de la relación asesor-cliente luego de la implementación de este nuevo modelo de cobranza.

## 2 “Novaventa Reactivando un país”

La dinámica de la economía de Colombia presentó un congelamiento en su crecimiento a raíz del confinamiento y la incertidumbre generada por la pandemia; las empresas de ventas directas fueron uno de los sectores más afectados al tener un esquema de trabajo tradicionalmente presencial, la caída de la economía afectó la recuperación de la cartera impactando a Novaventa en sus ingresos tanto en obtener los recursos proyectados como la disminución considerable en las ventas, por ello, se crea la necesidad de replantear el modelo de cobranzas donde toma relevancia exponer los beneficios de vender los productos de Novaventa como son:

1. Utilización del cupo preaprobado para la generación de pedidos.
2. Realizar los pedidos sin salir de casa mediante la página web.
3. Recibir los pedidos en la puerta de su casa.
4. Posibilidad de que Novaventa entregue los pedidos directamente a sus clientes.
5. Realizar el pago sin salir de casa mediante la pasarela de pagos PSE.
6. Recibir una comisión por las ventas en promedio del 30% sobre el valor del pedido.
7. Recibir puntos que luego puedes canjear por productos del catálogo o por premios.
8. Vender productos de consumo recurrente generando una base de clientes continuos.
9. Usar los productos del catálogo para autoconsumo evitando salir de casa y generando ahorros para su economía.

La importancia de resaltar dichos beneficios está acogida por el modelo eMotion (ver figura 1), sobre el cual se basa la nueva estrategia de cobranza, que tiene como fundamento el relacionamiento diferencial enfocado en la motivación de la normalización de la deuda y que, a través de sus fases, abarca los 3 (tres) componentes o ejes de la experiencia. Pues bien, el modelo eMotion es un modelo implementado por Emtelco para “empatizar, conoce, interpretar, conceptualizar y poner en práctica ideas innovadoras de la experiencia del cliente, explorando las necesidades, las capacidades técnicas y lo que le hace sentido a las marcas” (Emtelco, 2020, p. 16).

**Figura 1**

*Modelo eMotion para Novaventa*



*Nota:* Fuente: Emtelco para Novaventa (s.f.).

Pasar por cada una de las fases de este modelo permitió dar marcha al proyecto. Para empezar, hubo una introducción a la etapa de Inspiración en donde a partir de metodologías de pensamiento divergente, se observó, investigó y reunió la mayor información de la base sociodemográfica suministrada por Novaventa sumada a la trayectoria en el comportamiento de los deudores gestionados anteriormente por Emtelco. Este insumo fue necesario para poder pasar a la fase de Interpretación donde se concluyó que el enfoque del proyecto estaría puesto en las personas como la clave para alcanzar los retos y la adopción de estilo de vida digital consciente, es por esto que, apoyándose en el área de Analytics para encontrar patrones de comportamiento de

pago, se obtuvieron 180 variables que permitieron crear la segmentación de la cartera en 6 (seis) grandes bloques de perfiles de clientes<sup>2</sup>.

En la etapa de **Co-creación**, la estrategia fue construir un equipo entre diferentes áreas claves de apoyo, el cual rediseñó el modelo de relación, se implementaron varios canales de atención de acuerdo a los ambientes de preferencia de contacto del usuario, y en conjunto se tomó la decisión de nombrar la estrategia como “Novaventa, reactivando un país”, y que en primera instancia se concibió como un plan de trabajo que se diseña para lograr llegar a los deudores de Novaventa ayudando a su reactivación en las ventas directas con un proceso de recaudo digital que permita acuerdos de pago y autogestión. Posteriormente en la etapa de **Prototipado**, se construyeron los mensajes de texto con información personalizada y con acceso a ecard o videos que permitan un fortalecimiento del mensaje de recaudo a transmitir. Luego, en la etapa de **Implantación**, se prepararon a los Creadores de Experiencia, comenzaron a operar los servicios, se aprendió de cada relación con el cliente y se mejoró a partir de los hallazgos de la medición y aseguramiento de la experiencia y los análisis del área de Analytics. Y por último, en la etapa de **Medición**, fue de vital importancia medir y custodiar la experiencia del cliente mediante las auditorías del proceso de calidad emitida en las interacciones.

Simultáneamente, se establecieron 3 ejes para el funcionamiento del proyecto: Procesos y tecnología: Potencializar la forma de hacer las cosas, el segundo; Personas: Facilitarle la vida a las mamás y papás empresarios y enamorarlos; y, por último, Estrategia y canales: Mensajes personalizados explorando diferentes canales.

## 2.1 Procesos y tecnología: Potencializar la forma de hacer las cosas.

*Análisis de procesos:* El enfoque tradicional del proceso se basaba en la medición de resultados a través de dos factores: efectividad y productividad, sin embargo, si el proceso para llegar a índices mayores no se transformaba, ambos indicadores tenderían a la baja; basados en las tendencias de cobro del 2020 se buscó respaldo en el área de Analytics para encontrar patrones de comportamiento de pago tomando como insumos:

- Hábitos de pagos por rangos de edades.

---

<sup>2</sup> Los seis grandes bloques de perfiles de clientes hallados y clasificados son: 1. No pagan; 2. Pagan entre 1% y el 15%; 3. Pagan entre el 15% y el 30%; 4. Pagan entre el 30% y el 50%; 5. Pagan entre el 50% y el 70%; 6. Pagan más del 70%.

- Hábitos de pagos por regiones.
- Probabilidades de porcentaje de pago del total adeudado.
- Hábitos de pagos por segmentos.
- Clasificaciones por niveles de riesgo de pago.
- Preferencias en horarios de contacto.
- Canales de mayor respuesta.
- Histórico de gestiones.

Esta información se construyó tomando como insumos la base sociodemográfica suministrada por Novaventa, sumada a la trayectoria en el comportamiento de los deudores gestionados anteriormente por Emtelco. Con esta perfilación clara se diseñan experiencias personalizadas, para llegar a las mamás y papás empresarios de manera individual, cercana, efectiva y con un lenguaje adecuado según su arquetipo.

Como resultado del estudio de Analytics, se obtuvieron 180 variables que permitieron crear la segmentación de la cartera en 6 grandes bloques de perfiles de clientes:

1. No pagan.
2. Pagan entre el 1% y el 15%.
3. Pagan entre el 15% y el 30%.
4. Pagan entre el 30% y el 50%.
5. Pagan entre el 50% y el 70%.
6. Pagan más del 70%.

La base de datos asigna diariamente las llamadas telefónicas, con base a procesos de segmentación, a los que se adicionan marcas para su gestión, que influyen en el score de cobranza, como:

- Probabilidad de pago.
- Día del mes de mejor gestión.
- Canal de mejor gestión.
- Rango de edad.

Seguidamente, se gestiona la llamada telefónica acorde a los canales y plantillas que apliquen según la clasificación.

## **2.2 Personas: Facilitarle la vida a las mamás y papás empresarios y enamorarlos.**

En este eje se realizó el rediseño del modelo de relación “impulsando sueños”, el cual se orientó a sensibilizar a los asesores de forma consciente que permita un acercamiento y una postura desde el lugar del otro, comprendiendo la situación actual económica y asesorando y negociando, desde la vocación comercial, diferentes alternativas de solución para llegar a un acuerdo de su deuda, resaltando los beneficios que tienen con el pago, entre ellos la posibilidad de reactivar sus ventas directas. En esta misma medida, se motiva el pago mediante canales virtuales como PSE o lugares de baja aglomeración como los corresponsales bancarios y en las comunicaciones virtuales y redes sociales se socializan los beneficios de normalizar la deuda como estrategia para motivar a las mamás y papás empresarios para continuar con el modelo de las ventas por catálogo y de esta manera puedan seguir recibiendo ingresos y reactivando su economía mientras hacen parte del club de privilegios que ofrece Novaventa.

## **2.3 Estrategia y canales: Mensaje personalizado, explorando diferentes canales.**

En la búsqueda de disminuir el esfuerzo de las mamás y papás empresarias y facilitar la autogestión, implementamos varios canales de atención como:

- WhatsApp como herramienta de comunicación doble vía.
- Chat-Bot que permite la autogestión de:
  - Consultar el estado de la deuda.
  - Establecer un acuerdo de pago.
  - Actualizar los datos.
  - Modificar un acuerdo de pago ya establecido.
- Mensaje de texto para iniciar comunicación con el Chat-Bot y realizar la autoatención.
- Mensajes de texto cortos (SMS)
- Mensaje de texto doble vía.
- Mensaje de texto con link para visualización de e-card acorde al perfil o región a la cual pertenece el deudor.
- Mensaje de texto con link para documentar a qué número y en qué horario le podemos contactar.

- Envío de e-mail y mensaje de texto con link a videos de educación financiera y correcto manejo del negocio de la venta directa.
- Envío de e-mail personalizados con información importante sobre el negocio y sobre la deuda.
- Buzón de correo para recibir comprobantes de pagos y peticiones.

Una vez implementados todos los canales de atención y el modelo de relacionamiento, se inicia un proceso de monitoreo enfocado en realizar ajustes a la estrategia, basado en los canales de mejor tasa de respuesta y mayor índice de recaudo, frente a las diferentes alturas de mora. Mensualmente se diseñan los textos a aplicar en cada canal de gestión, con el fin de refrescar la información brindada y estar acorde a la temporada del año y sus expectativas comerciales.

Con el fin de afianzar el objetivo propuesto de motivar la continuidad de las mamás y papás empresarios en la compañía, diariamente se envía un mensaje de texto a aquellas que el día anterior realizaron el pago, este mensaje resalta su compromiso con Novaventa y las invita a pasar un nuevo pedido para percibir nuevamente ingresos, también permite realizar una encuesta para medir los aspectos que la motivaron a realizarlo y entrega insumos importantes para una mejora continua del proceso.

Como parte de una visión de responsabilidad social se crea un proceso de no cobro durante la etapa de recuperación para las mamás y papás empresarios contagiados por el COVID-19, permitiendo que se centren en su recuperación.

También, quincenalmente, Emtelco convoca a reuniones de seguimiento con Novaventa para detallar los resultados, realizar acciones correctivas y poder anticiparse a situaciones que puedan impactar negativamente el recaudo de la cartera y el posicionamiento de Emtelco como el número uno (1) en ranking de las cuatro (4) empresas de cobro vinculadas con Novaventa.

A nivel gerencial, diariamente se actualizan los resultados de cumplimiento a la fecha, los valores que se compensarán por la parte variable para el equipo operativo y las proyecciones de cumplimiento de las metas fijadas por el cliente corporativo. Adicionalmente, se trabaja continuamente en una estrategia de fidelización de los creadores de experiencia, reconociendo su desempeño por medio de actividades que apalanquen su salario emocional como días libres remunerados, anchetas, entradas a parques de diversión, boletas de cine, entre otros.

Mensualmente, el área de Experiencia Clientes entrega a la Operación y a Novaventa la Voz del Cliente, un informe de testimonios sobre los sentimientos, necesidades o quejas formuladas

por las mamás empresarias durante las llamadas auditadas; este insumo es analizado en los comités quincenales, el cual, sumado a las respuestas de las encuestas, fueron la base para la reorganización de la estrategia o el modelo de relacionamiento.

Una vez puesto en marcha el modelo “Novaventa, reactivando un país” se obtienen resultados muy positivos como lo fueron:

- Crecimiento del 108% en los pagos recibidos mediante la pasarela de pagos PSE.
- Crecimiento en los pagos mensuales del 152%.
- Crecimiento del 17% en los pagos mediante la gestión por canales virtuales.
- Pasar de un cumplimiento de la meta de recaudo promedio del 32,28% a un 59,32% equivalente a una mejora del 84%.
- Reducción en los costos del servicio, permitiendo una mejora en la tarifa para Novaventa del 28% equivalente a ahorros por más de 116 millones anuales.
- Emtelco se ubica en el 1er puesto del ranking de cumplimiento de las metas fijadas por Novaventa.
- Aumento en la tasa de participación de las mamás y papás empresarios que realizan el pago total o abonos a la deuda.

Antes de implementar el modelo el comportamiento de la cartera era: El 68.28% no realizaba ningún abono a la deuda y el 18.1% realizaba un pago parcial obteniendo una normalización de la deuda del 13.62% de la población. Luego de implementado el modelo el 24.88% realizó el pago total equivalente a una mejora del 43.81% y el 26.03% abonaba, representando un crecimiento del 82.09%.

Al realizar el comparativo entre las efectividades obtenidas por rangos de edades se identifica un crecimiento significativo en las edades de la cartera concentrada entre los 30 a 50 años, con crecimientos diferenciados como:

- De 18 a 20 años un crecimiento del 130%.
- De 40 a 50 años un crecimiento del 110%.
- De 30 a 40 años un crecimiento del 105%.
- De 20 a 30 años un crecimiento del 92%.

Se podría concluir que Emtelco cambió la forma de hacer la cobranza con estrategias disruptivas, que combinan inteligencia de negocio, transformación digital, personal experto en adaptación del lenguaje según el perfil del deudor y un equipo back, que se encuentra en función de mejorar continuamente la gestión del recaudo para generar cercanía, continuidad e inclusión, lo anterior, con el uso de la tecnología para facilitar el entendimiento de un deudor y el acreedor. En esta medida, Emtelco ayuda a la reactivación de un país, conservando la promesa de marca de Novaventa a la vez que se brindan alternativas para cuidar la salud de las mamás y papás empresarios.

## 2.4 Cronología del proyecto.

Para el proyecto se establece un cronograma de trabajo que garantice el éxito de la implementación y estabilización de las diferentes fases que componen la estrategia del proyecto: “Novaventa, reactivando un país.” al tiempo que permite sumar experiencia y madurez de las diferentes áreas de la compañía, las tendencias de la industria, creando así soluciones tanto para el usuario final (deudor) como el cliente corporativo a la vez que fortalece el relacionamiento de Emtelco y Novaventa. El proyecto se dividió en 3 (tres) fases:

1. Formulación.
2. Gerenciamiento.
3. Estabilización.

A continuación, se describe cada una:

- **Formulación:** Se conforma un equipo entre las áreas de Analytics, Operaciones y Experiencia, que en conjunto buscan identificar una oportunidad de transformación en los procesos para así elaborar una propuesta de mejora e ir la perfeccionando hasta que posteriormente se pueda presentar al cliente corporativo Novaventa, y luego de esa socialización solo quede realizar los ajustes pertinentes para su ejecución.
- **Gerenciamiento:** Se elabora, socializa y se hacen ajustes a las piezas de comunicación diseñadas para cada segmento de usuario, se definen los canales de gestión para cada segmento, se configura el proceso de segmento diario para envió de las piezas de comunicación, se testea el proceso diario para revisar sus resultados y hacer los ajustes pertinentes al proceso, con el apoyo

del área de Planeación y Control, se construye los reportes mediante la plataforma power BI para revisar la trazabilidad de la gestión y por último, se ejecuta de manera controlada con la estrategia.

- **Estabilización:** Se socializan con el cliente corporativo de Novaventa los resultados del proceso. Luego del análisis realizado de la variación de resultados, se realiza un seguimiento semanal para evaluar los cambios y por último se automatiza el proceso con el apoyo del área de Tecnología, y se extiende el proyecto a producción masiva.

### **3 Innovación de la gestión de cobro y optimización del relacionamiento asesor-cliente. Una experiencia desde la estrategia de cobranza implementada por Emtelco.**

El análisis sociológico del efecto que tiene la estrategia de cobranza realizada por Emtelco en la relación asesor-cliente (o deudor) se apoya en la Teoría Actor-Red, la cual aporta una perspectiva que se enfoca en los actores sin que estén predefinidos en su proceso de constitución. Esto, porque el modelo eMotion, creado y diseñado por Emtelco, a través del cual se obtuvo el puesto ganador en los premios Bpro 2021, en términos generales, tuvo como principio estratégico realizar un estudio de los actores implicados en el proceso de cobranza para tomar decisiones sobre la forma de interactuar con ellos. La necesidad del estudio significó la necesidad de evitar una conceptualización a priori de los actores; y, más bien, se orientó en la observación de estos para definir un modelo que garantizara la eficiencia en la gestión de cobro.

La Teoría Actor-Red, proveniente del programa fuerte de David Bloor y la Escuela de Edimburgo y de las sociologías clásicas de la ciencia que destacaron hacia fines de la década de 1970 respecto a los Estudios Sociales de la Ciencia, adquiere su mayor fundamento cuando Callon (1986) y Latour (1993) proponen una nueva forma de atender los problemas sobre la tecnociencia.

Michel Callon (1986), uno de los referentes en esta teoría, propone tres principios metodológicos que orientan los estudios bajo este enfoque:

1. La identidad de los actores no se determina a priori por el observador cuando está en negociación, sin suponer una red preestablecida de actores porque, en la controversia entre ellos, no hay ningún tipo de participación ni de censura ni privilegio (Callon, 1986; p. 198). Por el momento, basta señalar que el Especialista de Experiencia del Cliente y el Diseñador de Experiencia del Cliente de Emtelco brindaron a los Creadores de Experiencia (asesores) una estrategia de cobranza, condensada en el modelo eMotion, como resultado de un proceso complejo de análisis de los deudores y de capacitación de los creadores de experiencia para establecer una relación en red a través de los contactos telefónicos, en los que la relación asesor-deudor es única y dependiente de las identidades del deudor ya determinadas y segmentadas.

2. El principio de simetría generalizada plantea que el observador describe los argumentos expresados por los actores bajo un mismo repertorio, elegido por él mismo, con el propósito de ir más allá de una simple repetición de dichos argumentos, los cuales de por sí ya son múltiples. La elección del sociólogo ante el repertorio que va a usar depende de su tarea

emprendida. Pues bien, desde la teoría actor-red, también llamada por Callon como “sociología de la traducción”, se asume la necesidad de traducir el universo de argumentos desarrollados en los contactos telefónicos, tanto por los asesores como los deudores, a una estrategia de cobranza que contenga una gestión del cobro efectiva, sobre entendiendo que la expectativa del repertorio elegido radica en el convencimiento del lector (Callon, 1986, p. 199), en este caso, el deudor. Son muchos los motivos expresados por los deudores para justificar la mora, pero dichos motivos no pueden ser repetidos por los asesores, sino que, por el contrario, son cargados de significados adecuados a un repertorio que permita anticiparse a los deudores como justificación de la necesidad y los beneficios del pago de la deuda. Este principio no sólo considera inválida la relación sociedad-naturaleza sino, en general, las relaciones de dicotomía como sujeto-objeto, cultura-naturaleza, actor-sistema y, para este caso particular, asesor-deudor. La radicalización de la crítica a las dicotomías se condensa precisamente en la generalización del principio de simetría generalizada, en la medida en que, más bien, está en clave de entender las diversas formas en que los actores se interrelacionan en las acciones.

3. El principio de la asociación libre se refiere a la no distinción apriorística entre los sucesos naturales y sociales por parte del observador, de modo que este observe a los actores bajo una perspectiva en la cual los pueda identificar, además analice la forma en que se asocian en el proceso mismo en que explican el mundo (Callon, 1986, p. 199). Si bien este principio aplica, a primera vista, a discusiones de carácter ontológico y epistemológico respecto a la relación sociedad-naturaleza, son discusiones completamente válidas también en la comprensión sociológica de los actores (asesores y deudores) que, a través del contacto telefónico, se expresa una multiplicidad de identidades, necesarias de ser segmentadas, y de una variedad de explicaciones sobre la dificultad que justifica el no pago así como la necesidad que justifica el respectivo pago: ambos escenarios están atravesados por los contextos de los actores desde los cuales se construyen determinados repertorios.

Los tres principios fundamentales de la Teoría Actor-Red propuestas por Callon contienen una variedad de implicaciones conceptuales y empíricas en la sociología y, particularmente, para nuestro caso, en lo que respecta a la ontología de las relaciones entre los actores. Esta nueva corriente, a partir de los estudios sobre tecnociencia, realizó una crítica profunda al dualismo sociedad-naturaleza, cuyas bases teórico-conceptuales permitieron considerar inviables los dualismos y enfocar sus preocupaciones en el entendimiento de las condiciones en que se forman

los actores, concebidos como entidades con múltiples orígenes y cuya constitución es inacabada gracias a su participación en red con otros actores, conformando, de este modo, unos procesos complejos de acción. Teóricamente, el efecto de las relaciones entre los actores es la base de la imposibilidad de la esencia de los actores; prácticamente, la relación asesor-deudor o cliente no puede ser considerada de manera unilateral por una estrategia de cobranza, pues la complejidad de dichos procesos es atendida por las traducciones, que consisten en los “desplazamientos de las metas de los actores implicados a causa de otros para poder actuar de una determinada manera” (Sánchez-Criado, 2006, p.2).

A propósito de dichos principios, se abre la discusión sobre el carácter actante que se sostiene en los contactos telefónicos, no solo en cuanto a la construcción y expresión de repertorios propios de actores como asesores y deudores, sino bajo la concepción de redes en las que participan artefactos, cuya consideración ontológica tiene un importante papel en los estudios sobre la tecnología, elemento completamente necesario para la ejecución de las actividades de las empresas BPO como Emtelco. Sin embargo, antes de profundizar en la participación de los artefactos, es pertinente tener el rastro del actor, concebirlo, para entender el alcance de la discusión abierta sobre lo actuante en las redes de prácticas.

Para Touraine (2003), existen cuatro corrientes principales de pensamiento en la teoría sociológica, a saber, el funcionalismo sistémico y el funcionalismo crítico, que son sociologías de sistemas, y la teoría de la elección racional y la sociología del Sujeto, que son sociologías del actor; además del interaccionismo, las teorías radicales de la dependencia, las teorías hedonistas y las filosofías de la historia, cuyos aportes se limitan a la crítica de una de las corrientes principales. La distinción de dichas corrientes está fundamentada en la dicotomía actor-sistema de la modernidad, en tanto “las sociedades modernas (...) ponen en funcionamiento un principio de integración o de control de dos universos” (p. 169): el mundo exterior y el interior del ser humano, la ciencia y la conciencia, las leyes de la conciencia y las leyes de la moral. En este sentido, el debate sociológico se puede resumir en la defensa o el ataque, según corresponda, al actor o al sistema. Sin embargo, el concepto de actor, sea cual sea la definición brindada por una corriente sociológica, es identificado bajo la idea de la personificación, sea individual o colectiva, cuyas acciones son tales en la medida en que comportan humanidad.

La Teoría del Actor-Red, como ya se planteó, realiza una profunda crítica a las dicotomías modernas y, con ello, supera la distinción entre actor-sistema para asociarlos bajo un mismo

concepto: el actor-red. Este enfoque teórico propone - específicamente a través del principio de simetría generalizada - el uso de un único lenguaje que describa la conformación de un entramado en el que se confunden los humanos y las cosas; una red que no está limitada sólo a las formas humanas sino también a los propios condicionantes de lo no-humano. Así pues, Latour (1993, citado en Larrión, 2019) plantea los colectivos compuestos por objetos y sujetos, ciencia y política, naturaleza y sociedad. El despliegue del principio de simetría sobre los elementos de una red heterogénea de prácticas, repertorios, explicaciones y significados da lugar a la participación de los actores humanos, sí, pero es aún más interesante que dicha participación, tal como se plantea desde el llamado giro sociológico en los estudios sobre ciencia y tecnología, impulsado por la Teoría del Actor-Red, también es practicada por agentes no-humanos (Callon, 1986).

Esta nueva corriente de pensamiento sociológico se fundamenta bajo una concepción monista<sup>3</sup> del mundo, cuya definición de actor es necesariamente relacional y no-esencial, pues aquel está ensanchado; ya no se opone a un sistema ni está determinado ni es determinante. Para resumir la radicalización de la simetría generalizada, se defiende que se trate de “igual modo (...) a cosas, animales y personas, a máquinas, naturalezas y grupos humanos” (Latour, 2017, citado en Larrión, 2019, p. 327). Es abiertamente una nueva ontología que declara la muerte de lo social a favor del regreso de los objetos en los problemas centrales de la sociología y, en general, de las ciencias sociales, cuyos objetos de estudio no habían superado, hasta entonces, los temas relacionados al ser humano moderno. La integración de los opuestos, sujetos y objetos, palabras y cosas, humanos y no humanos, artefactos y naturalezas desplaza al sujeto humano del centro en el que se hallaba en la sociología de lo social y da lugar, según Latour (1993), a la sociología de las asociaciones a partir de Tarde, donde son las relaciones, mediaciones e imbricaciones las que constituyen el elemento fundamental de análisis. Ya no se habla de sujetos o actores en sí mismos, sino de unas entidades que, en conjunto entramado de las relaciones, son en la medida en que actúan al mismo tiempo en que son actuados (Latour, 1992; Law y Mol, 2008; Muriel, 2016). Hay aquí, por tanto, una redefinición del concepto de actor, ya liberado de una carga semántica antropocéntrica y, además, ligado a su entramado, a su engranaje: se conciben, de este modo, los “actantes”, los cuales, siendo entidades humanas, individuales (personas) o colectivas (grupos e

---

<sup>3</sup> Esta concepción plantea una crítica profunda a los dualismos surgidos en la modernidad. La Teoría Actor-Red construye una síntesis de identidades en la que los opuestos como sociedad-naturaleza, sujeto-objeto, individual-colectivo, entre otros, desaparecen. Ontológicamente para esta teoría, la identidad de las entidades se construye en la interacción con otras entidades (Sánchez Criado, 2006).

instituciones) o entidades no-humanas, como cosas, artefactos o naturalezas, se constituyen porque se relacionan entre sí.

En este sentido, este enfoque teórico-práctico concibe ontológicamente una red de prácticas, cuya característica más importante es nutrida por la participación de unas entidades, sean humanos o no-humanos, que contienen significados precisamente en las relaciones que aquellas establecen entre sí. Fundamentalmente, los actantes humanos (asesores/deudores) configuran una red de prácticas en el contacto telefónico. Y, dado que los significados de los actantes se construyen a partir y desde las relaciones en red entre sí, ninguna de estas entidades posee unas cualidades esenciales (Tirado & Domenech, 2005; p. 47). Los asesores tienen unas funciones propias en la labor requerida por Emtelco, pero lo son en la interacción que se presenta solo en los contactos telefónicos; a pesar de que la compañía no suspende el pago del salario por los tiempos muertos entre las llamadas, son contratados como asesores justamente para establecer una relación con los deudores en las llamadas telefónicas. Asimismo, los deudores, aunque sean conscientes de su comportamiento de pago en su vida cotidiana, participan en la red de prácticas cuando atienden la llamada y expresan sus diferentes repertorios y experiencias.

La red de prácticas, sin embargo, como bien se puede intuir por lo ya mencionado, no se limita a la relación asesor-cliente. Esta relación está mediada por artefactos como computadores, que “hacen hablar” al cliente en una pantalla - incluso antes que el cliente atienda la llamada; es decir, actúe - con toda la información requerida para el desarrollo de la llamada; o softwares, que estructuran una base de datos de los deudores a los que se les realizan llamadas telefónicas en determinado día a determinada hora bajo determinada oferta comercial, a partir de diferentes análisis y estudios sobre aquellos. Los artefactos no dejan de actuar: antes de las llamadas, le presentan a los asesores el próximo cliente, tras haber realizado ciertos estudios; durante las llamadas, guían a través de información sobre los clientes a los asesores, además de posibilitar, por si fuera poco, la relación asesor-cliente; y, después de las llamadas, permiten ser actuados cuando se relacionan con los asesores en el proceso de tipificación, que consiste en la clasificación de las llamadas, con base al motivo de realización y de decisión de pago o no pago, apoyado en el repertorio brindado por los deudores. En este sentido, los actantes no solo reposan sobre los humanos sino también sobre los no-humanos (software-hardware) que, como entidades, son mediadores de la acción entre otras entidades.

Este enfoque permite que los sistemas, procesos y recursos de Emtelco sean aprovechados - en la inserción de la red de prácticas - para el crecimiento de la compañía. Los objetos, por tanto, ya no anticipan (como en el funcionalismo) ni determinan (como en el determinismo tecnológico) la acción, sino que, más bien, influyen en la relación asesor-deudor básicamente porque también participan en la acción pues “las cosas (pueden) autorizar, permitir, dar los recursos, alentar, sugerir, influir, bloquear, hacer posible, prohibir, etc.” (Latour, 2008; p. 107. Añadido propio). Los actores humanos delegan sobre las cosas - sin exagerar - la responsabilidad misma de sus acciones; por tal motivo, no sorprende que las mismas cosas sean consideradas actores-red. El call center se convierte, entonces, en una red compleja donde hay múltiples acciones a partir de los repertorios de los actores-red que participan en ella.

El modelo *eMotion*, creado y diseñado por Emtelco, y que está compuesto por tres (3) ejes y seis (6) fases, se apoya en la Teoría del Actor-Red para aplicar sus estudios sobre tecnología en los procesos de relación asesor-cliente. Dentro de dicha aplicación, se abren unas categorías de análisis dentro de las cuales se suscriben los actantes y las redes, las relaciones que establecen entre sí y, además, permite entender con profundidad las *formas de llegar al cliente* para que esté convencido en que realizar el pago de la deuda es la mejor acción dentro de dicha red. Para ello, hay un proceso complejo de sistematización en el que se toman en cuenta los repertorios y lenguajes heterogéneos de todos los actantes involucrados, en virtud de realizar un proceso de traducción, en términos latourianos.

El principio de simetría de Latour también es conocido como el “principio de traducción extendida o generalizada” (Callon, 2001; citado en Larrión, 2019). El ejercicio de traducir no se limita a una simple mediación entre distintos idiomas sino que, más bien, desborda la misma configuración de las realidades, en el sentido en que produce transformaciones, actualiza una realidad compleja en una nueva; traducir moviliza, delega, desplaza: “La traducción es “desplazamiento, deriva, invención o mediación: la creación de un lazo que no existía con anterioridad y que en cierta medida modifica a los dos iniciales” (Latour, 2001; citado en Correa Moreira, 2012, p. 63). Es el proceso que da cuenta de la forma en que se combinan entidades heterogéneas; es decir, presenta cómo se constituye el actor-red cuando una entidad se relaciona con otra y, en dicha cita, emerge una nueva entidad, que no posee la identidad de ninguna de las dos entidades porque ya es red, asociación entre ellas.

Todos los actantes se hallan en el entramado de las relaciones precisamente porque son tratados bajo la misma forma, es decir que están traducidos en la acción. Esto, en términos prácticos, significa que Emtelco se propone traducir la complejidad de los deudores para elaborar una nueva realidad corporativa, en la que domine un modelo de cobranza eficiente, pero son aquellos quienes aportan los repertorios necesarios para la traducción; del mismo modo en que, por ejemplo, un sociólogo estudia una comunidad cuando esta se deja estudiar o un astrónomo contempla los objetos celestes solo cuando estos se permiten aparecer al ojo de los instrumentos de observación. La traducción consiste en un juego entre repertorios; homogeneizar lo heterogéneo implica que los diferentes actantes impongan su posición e intereses sobre una diversidad de significados y prácticas. En este punto, se puede presentir que traducir y dejar ser traducido expresa la forma en que se relacionan los actantes (humanos y no-humanos) en una red configurada y reconfigurada una y otra vez gracias a los repertorios más fuertes, de modo semejante a los nudos de las telarañas en las que, por sus características, se encuentran y tensionan diversos hilos de seda. Existe, pues, aunque sobra decirlo, un propósito corporativo puesto en la estrategia de cobranza que delega roles a los actantes. En la traducción, entonces, no se señala la veracidad o la falsedad, ni la objetividad o la subjetividad, ni la racionalidad o la irracionalidad, pues si un actante traduce es porque su repertorio es fuerte. Así pues, en Emtelco, la traducción contiene, ante todo, una vocación comercial:

(Es en la imposición) donde se intenta definir, para estabilizar: los grados de pericia experta, las formas legítimas de interacción, la identidad de todos los elementos implicados y los márgenes de maniobra, enrolamiento o desplazamiento. (Larrión, 2019, p. 329; añadido propio)

De este modo, los tres ejes del modelo eMotion conforman una red compleja de prácticas y repertorios en la que no solo participan los asesores y los clientes, sino también actantes no- humanos que amplían las relaciones. Dichos ejes son:

**Procesos y tecnología.** A propósito de actantes no-humanos, el primer eje del modelo está compuesto por Áreas especializadas en el estudio, análisis e interpretación de bases de datos desde un enfoque cualitativo (Experiencia al Cliente) y cuantitativo (Analytics); programas y objetos como software y equipamiento tecnológico; y procesos necesarios para la elaboración y ejecución de la estrategia de cobranza. Todo ello con el propósito de potencializar la forma de hacer las

cosas y mejorar los medidores de resultados (efectividad y productividad) tradicionalmente manejados. En este eje, si bien participa un equipo de trabajo alimentado por recursos humanos, se delega en los procesos automatizados y tecnológicos la responsabilidad de cumplir y superar las metas corporativas, evocando la frase célebre de Latour (1998): “la tecnología es la sociedad hecha para que dure”. Novaventa, como cliente corporativo (actante), aporta una base sociodemográfica para ser estudiada por Analytics (actante) y ampliar la medición de los resultados con base a patrones de comportamiento, como hábitos de pago por rangos de edades, regiones y segmentos; clasificación por niveles de riesgo de pago, histórico de gestiones, entre otros insumos. Los resultados ingresados en los sistemas de base de datos y el software de asignación y tratamiento de llamadas, los cuales constituyen dos nuevos actantes - tras la relación entre Novaventa y Analytics - contienen, por mencionar algunos elementos:

- Un conjunto de 180 variables para segmentar la cartera en 6 grandes bloques de perfilamiento de clientes según su comportamiento de pago.
- Una serie de asignaciones diarias al sistema de emisión de llamadas por parte del software que administra la base de datos, apoyándose en la segmentación realizada sobre probabilidad de pago, día de mejor gestión, canal de mejor gestión, rango de edad, etc.
- Una clasificación de 310 tipos de mensajes para gestionar los cobros con sus propios canales, plantillas y estrategias ya definidas.

En este sentido, de la relación entre Novaventa y Analytics no solo emergen nuevos actantes que posibilitan el cumplimiento de las metas corporativas a través de la tecnología, sino que los propios estudios realizados, en un principio, por actantes humanos, fueron sometidos a análisis y ejecución de resultados a partir de los cuales los nuevos actantes no-humanos se insertan en una red mucho más compleja de prácticas. La necesidad de aumentar los logros se encuentra en los acuerdos entre Novaventa y Analytics, desde los cuales dan vigencia a unos softwares especializados y procesos sistematizados; sin embargo, la red se complejiza en la medida en que hay diferentes relaciones entre diferentes actantes que suceden al mismo tiempo: el software de administración de base de datos suministra información al sistema de emisión de llamadas para que realice las llamadas diarias, las mismas que son mediadas por objetos como computadores y diademas y aplicativos de producto y gestión, que permite la interacción entre los asesores y los

clientes. Y estas llamadas diarias suceden mientras otros procesos están en ejecución, a partir de la misma relación entre Novaventa y Analytics.

**Personas.** Los deudores, que son llamados mamás y papás empresarios por el repertorio de Novaventa, son el pilar de la estrategia de cobranza, pues de ellos se desprenden y se enfocan todos los procesos del modelo eMotión. Este eje está pensado para facilitarle la vida a las mamás y papás empresarios y enamorarlos en las ofertas presentadas en las llamadas telefónicas, en los canales de Servicio al Cliente y de pago y en la invitación a que participe en los beneficios de pago que contempla la compañía. Los Creadores de Experiencia son sensibilizados para que sean empáticos respecto a la situación económica de los deudores y que, además, brinden un portafolio de alternativas de solución para establecer un acuerdo de pago, ejecutando así la culminación de la estrategia de cobranza, la cual demuestra el proceso de traducción aplicado en las llamadas telefónicas.

**Estrategias y canales.** En el eje Procesos y tecnología, se mencionaron otros procesos que suceden simultáneamente a las llamadas telefónicas, que básicamente están centrados en los “mensajes personalizados explorando diferentes canales”. La clasificación de los 310 tipos de mensajes realizada por el Analytics gracias a un engranaje complejo de actores-red (principalmente tecnológicos) ya no solo es útil al sistema de emisión de llamadas sino también a los softwares de envío automático (Bots) de mensajes de texto y correos electrónicos personalizados, sean sencillos, comunicación doble vía a través de aplicaciones de mensajería instantánea como Whatsapp o chats automatizados, entre otros canales y herramientas. Este eje, en términos operativos, cumple dos propósitos: a. Garantizar espacios y canales de comunicación con los deudores, de modo que el Servicio al Cliente sea permanente y ejecutado a través de un modelo de relacionamiento. b. Mejorar no solo el Servicio al Cliente mediante diferentes canales sino mejorar el propio modelo de relacionamiento, desde la entrada en marcha de un proceso de monitoreo para ajustar y reestructurar la estrategia empleada; lo cual permite, por una parte, mantener satisfechos a los deudores con la forma en que se relacionan con los canales de la compañía, siendo mucho más alta la probabilidad de pago, y, por otra parte, priorizar estratégicamente los canales que tienen mejor tasa de respuesta e indicador de recaudo. En términos de las implicaciones sociológicas, los asesores ya no son solo aquellas entidades humanas que tienen una jornada laboral sino también los bots y los canales automatizados de atención que tienen un tiempo de respuesta instantáneo y permanente. Analytics brinda la información segmentada de los clientes para que sean los asesores

(humanos y no-humanos) quienes estén en contacto, acompañen, convencan y orienten a los deudores en el pago.

Este proceso de traducción culmina en la aceptación o negación del acuerdo de pago (repertorio) planteado por el asesor, pero está compuesto por cuatro etapas descritas por Latour (1995, 2009) y Callon (1995), que se pueden emparentar con las seis fases desarrolladas por el modelo eMotion. Las cuatro etapas de la traducción son: 1. La *problematización* consiste en el cuestionamiento hacia los actantes que poseen repertorios fuertes por parte de los actantes que poseen posturas más débiles. 2. El *interesamiento* da lugar al reconocimiento de ciertos actantes que participan en la red de prácticas. 3. El enrolamiento se refiere a la estructuración de la identidad y las relaciones de los actantes que aceptaron el interesamiento por parte del actante otrora débil.

**La movilización** permite que los actantes con repertorios y posiciones fuertes desplacen a los demás actantes hacia otros problemas y contextos.

Pues bien, en contraste, el modelo eMotion tiene un proceso de traducción a través de las siguientes fases: 1. *Inspiración*. La observación, investigación y compilación de la información de la base sociodemográfica aportada por Novaventa, así como el comportamiento de pago de los deudores, aportan metodologías que tengan una aplicación contingente, local y heterogénea, tal como se establece la relación entre los actantes. 2. *Interpretación*. Esta fase confirma que la estrategia de cobranza pone a las personas bajo un enfoque prioritario, comprendiendo los patrones de comportamiento de pago de los clientes. 3. *Cocreación*. La estrategia es el resultado de complejas relaciones en red entre diferentes actantes. La cocreación es la fase que articula las diferentes áreas especializadas y de apoyo alrededor de un repertorio fuerte, que va adquiriendo unas características propias, contenidas en un plan de trabajo llamado “Novaventa, reactivando un país” en el propósito de reactivar las ventas directas a través de procesos de recaudo digital. 4. *Prototipado*. Remite a la creación de mensajes automatizados de atención al cliente de manera personalizada. 5. *Medición*. Consiste en la realización de auditorías de calidad en las interacciones telefónicas. 6. *Implantación*. Es la ejecución del modelo, que incluye la capacitación de los asesores, la operación de la campaña de cobranza (Novaventa) y la reestructuración de la misma estrategia de cobranza a partir de los nuevos casos presentados en las llamadas telefónicas y en los estudios de Analytics.

El proceso de traducción se realiza de manera compleja bajo un entramado no lineal de relaciones en el cual se hace necesario la identificación de todos los demás actores que participan en la red. Así, la problematización se presenta cuando se reconoce la necesidad de realizar una

nueva estrategia de cobranza ya que las que se estaban implementando no cumplían unos indicadores de resultados adecuados. Cuando Novaventa, compañía que contrata los servicios BPO y de Call Center de Emtelco, suministra la base sociodemográfica, se da inicio a la fase Inspiración del modelo eMotion, que cuestiona los repertorios de las estrategias de cobranza usadas cuyos niveles de recaudo debían mejorar. Ambas compañías, en cuanto actantes, se alían con un propósito común: aumentar el pago de la mora de los deudores, para lo cual es necesario construir una nueva estrategia de cobranza. En este punto se puede decir que aquello es necesario porque Novaventa, siendo el actante con el repertorio fuerte, no está satisfecho con los resultados presentados por Emtelco.

Ya se dijo que Emtelco es una red compleja de prácticas en la que participan múltiples actantes. La etapa de interés empieza a desarrollarse cuando la compañía, en tanto red compleja, articula todos sus componentes para enfocar sus esfuerzos - ya que Novaventa impone su posición - sobre la construcción de una nueva estrategia de cobranza. En esta etapa se reconoce que hay un actante sobre el cual giran todos los demás repertorios, significados y prácticas: el deudor. De este modo, en la fase Interpretación del modelo eMotion, los directivos administrativos y operacionales, Gerente y Diseñadores de Experiencia y las Áreas especializadas de la compañía como Experiencia al Cliente y Analytics, empiezan a tejer una red de relaciones cuyo interés principal es el mejoramiento de la gestión del recaudo para cuyo efecto es necesario mejorar la experiencia del cliente con la compañía.

Cuando se descubre que dicha experiencia que permite la comunicación del cliente con la compañía debe ser digital y automatizada, no solo se ponen en curso determinadas fases del proceso del modelo eMotion, sino que también la etapa de enrolamiento del proceso de traducción. Así, la fase de co-creación profundiza la complejidad de las relaciones entre las diferentes áreas de la compañía hasta tal punto que otorga características propias y construye un plan de trabajo definido y cobijado en “Novaventa, reactivando un país”. Es precisamente en esta fase cuando también - de manera explícita - los actantes no-humanos ya no solo constituyen un papel mediador de los procesos, por ejemplo cuando analizan los segmentos a partir de información, sino actantes en sentido estricto, pues ya son quienes están proyectados, junto con los asesores, a establecer contacto con los deudores. En las fases de prototipado y medición del modelo eMotion, se crean versiones de prueba de los canales de atención que son auditadas en el desarrollo del contacto telefónico para

revisar su viabilidad. En estas fases, en definitiva, todos los actantes están cumpliendo un rol determinado en cada una de sus participaciones.

Por último, la fase de implantación del modelo eMotion recoge todos los elementos de la etapa de movilización del proceso de traducción, pues los repertorios fuertes finalmente desplazan otros repertorios y actantes a otro tiempo y lugar.

La estrategia de cobranza basada en el modelo eMotion tiene una gestión de cobro eficiente precisamente porque tiene sus efectos positivos e interviene bajo una nueva concepción en la relación asesor-cliente. Los tres ejes del modelo eMotion también son llamados “ambientes de interacción” por Emtelco: Su lenguaje, su repertorio como compañía ha sido posible a la incorporación de teorías como la del Actor-Red, que son disruptivas en términos ontológicos y epistemológicos al tiempo que son vigentes en términos de su aplicación y coherencia con el mundo contemporáneo, atravesado por una dinámica acelerada por la tecnología. La visión corporativa de Emtelco garantiza el mejoramiento de la relación asesor-cliente y, con ello, aumenta los indicadores de recaudo.

### **Conclusión**

- Los deudores deben ser estudiados previamente para adecuar la oferta comercial a sus condiciones. O, dicho en otras palabras, no se determina a priori la identidad de los deudores; y, la gestión del cobro que conforma el repertorio fuerte, se adecúa a las condiciones de participación en la red por parte de los deudores en tanto actantes, generando relaciones más complejas.
- La gestión del cobro, si bien se adecúa a cada deudor, parte de un repertorio fuerte, que es el de convencer a aquel sobre el pago de la deuda.
- Tratar como iguales a los asesores y los deudores, pues ambos hacen posible el pago de la deuda, sensibiliza y convence más fácilmente a los deudores sobre los beneficios del pago, ya no visto como obligatorio.
- La formación de los asesores permite la incorporación del repertorio fuerte con el que van a realizar el manejo de las llamadas telefónicas con los deudores de manera adecuada.
- Los nuevos hallazgos en las llamadas y sus respectivos análisis por parte de Analytics permiten que la estrategia de cobranza materialice de manera permanente las oportunidades de mejora de dicha estrategia, configurándose cada vez más bajo un repertorio fuerte.
- La estrategia de cobranza, en todo su conjunto, incluye la participación de todos los actantes humanos y no-humanos para la ejecución de las actividades de cobranza, por lo que la relación asesor-cliente no está limitada a ella misma en la llamada telefónica y está mediada por otros actantes que amplían las relaciones con el cliente en otro tipo de contactos y que, además, mejoran la propia experiencia en la llamada telefónica.

### Referencia

- Bpro (s.f.). Premios internacionales. <https://www.bpro.org/premios-internacionales> Conecting Visions (diciembre 9 de 2020). Experiencia de cliente. ¿Qué es y cómo mejorarla? (Consultado el 28 de mayo de 2022). <https://bit.ly/3bLw754>
- Emtelco. (mayo 2014). Emtelco se destaca como la compañía con más galardones en los premios de la industria de Contact Center y BPO.
- Emtelco (2020). Customer Experience & BPO. Presentación. Disponible en <https://connectamericas.com>
- Emtelco (s.f.). Analytics Lab. <https://emtelco.com.co/analytics/>
- Emtelco (s.f.). Modelo eMotion. <https://bit.ly/3bPxsYs>
- Callon, Michel (1986). Algunos elementos de una sociología de traducción: Domesticación de los callos de hacha y los pescadores de la Bahía San Brieuç. En J. Law (ed.). Poder, acción y creencia: Una nueva sociología del conocimiento; 196-233. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Callon, M. (2001). Cuatro modelos de dinámica de la ciencia. En A. Ibarra y J.A. López Cerezo (2001) (eds.). Desafíos y tensiones actuales en ciencia, tecnología y sociedad, 27-69. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Correa Moreira, G.M. (2012). El concepto de mediación técnica en Bruno Latour. Una aproximación a la teoría del actor-red. En *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 2(1), 56-81. Disponible en: <https://redalyc.org/articulo.oa?id=475847407004>
- Larrión, J. (2019). Teoría del actor-red. Síntesis y evaluación de la deriva postsocial de Bruno Latour. *Revista Española de Sociología*, 28 (2), 323-341. (Doi: <http://dx.doi.org/10.22325/fes/res.2019.03>)
- Latour, B. (1993). Nunca hemos sido modernos. Ensayo de antropología simétrica. Madrid: Debate.
- Latour, B. (1995). Dadme un laboratorio y moveré el mundo. En J.M. Iranzo, R. Blanco, T. González, C. Torres, A. Cotillo (1995) (eds.). *Sociología de la ciencia y la tecnología*, 237-258. Madrid: CSIC.
- Latour, B. (1998). La tecnología es la sociedad hecha para que dure. En M. Domenech & E.J. Tirado (comps.). *Sociología simétrica. Ensayos sobre ciencia, tecnología y sociedad*, 109-142. Barcelona: Gedisa.

- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor-red*. Manantial.
- Latour, B. (2009). *Ciencia en acción*. Ecuador: Grupo de Estudio CTS (Ciencia, Tecnología y Sociedad) de FLACSO.
- Latour, B. (2017). *Lecciones de sociología de las ciencias*. Barcelona: Arpa y Alfil.
- Law, J. & Mol, A. (2009). El actor-actuado. *La oveja de la Cumbria en 2001*. *Política y Sociedad*, (45), 75-92. Recuperado el 27 de mayo de 2022. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0808330075A>
- Novaventa (s.f.). Ser mamá empresaria. <https://www.novaventa.com.co/web/venta-directa>
- Sánchez-Criado, T. (2006). *La Teoría del Actor-Red*. (Página web consultada el 25-05- 2022). Consulta en: <http://www.aibr.org/socios/tomassanchezcriado/inv/ANT.pdf>
- Tirado, F. & Domenech, M. (2005). Asociaciones heterogéneas y actantes: el giro postsocial de la teoría del actor-red. En T. Sánchez-Criado; *Tecnogénesis. La construcción técnica de las ecologías humanas*, (1), 41-78. Madrid: Antropólogos Iberoamericanos en Red - AIBR.
- Touraine, A. (2003). Del sistema al actor. *Revista Colombiana de Sociología*, (20), 167-185. Recuperado a partir de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/recs/article/view/11181>