Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Economía

Evaluación de la gestión de recuperaciones y propuesta para optimizar la eficiencia y rentabilidad en una institución de garantía

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Edgar Marin GARCIA VELASQUEZ

ASESOR

Mg. Wilson Willian TORRES DÍAZ

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Garcia, E. (2026). *Evaluación de la gestión de recuperaciones y propuesta para optimizar la eficiencia y rentabilidad en una institución de garantía*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Edgar Marin Garcia Velasquez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75257193
URL de ORCID	**https://orcid.org/0000-0003-2879-4036**
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Wilson William Torres Díaz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10860005
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2992-6187
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Hugo Sanchez Diaz
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08862928
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Gonzalo Rafael Moya Villanueva
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	43219978
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.1.4.1. Sistema Financiero
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.

Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Latitud: -12.05833 Longitud: -77.08333
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2026 – Mayo 2026
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración **https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04**

ACTA DE LA SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

En Acto Público, en el salón de Grados de la Facultad de Ciencias de Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el día 30 de mayo de 2026 a horas 9.00 a.m. ante el Jurado Presidido por el Catedrático ***Econ. HUGO SANCHEZ DIAZ e integrado por los Catedráticos*** ***Mg. GONZALO RAFAEL MOYA VILLANUEVA y Mg. WILSON WILLIAM TORRES DÍAZ****, se presenta el* ***Bachiller EDGAR MARIN GARCIA VELASQUEZ*** *para sustentar su Trabajo de Suficiencia Profesional "***EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECUPERACIONES Y PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA EFICIENCIA Y RENTABILIDAD EN UNA INSTITUCIÓN DE GARANTÍA***" para optar el Título Profesional de Economista.***

De acuerdo a las normas legales vigentes el Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del Jurado. Concluida esta fase se suspendió el Acto Público a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente.

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el graduando había sido APROBADO *por* UNANIMIDAD *con el calificativo de* CATORCE (14) - ( )
(Letras y números.)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente y los Miembros del Jurado a los 30 días del mes de mayo del 2026.

Mg. HUGO SANCHEZ DIAZ
Presidente

Mg. GONZALO RAFAEL MOYA VILLANUEVA
Miembro

Mg. WILSON WILLIAM TORRES DÍAZ
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **WILSON WILLIAM TORRES DÍAZ** en mi condición de asesor acreditado mediante Dictamen de la Escuela Profesional de Economía N° **0015-2026-EPE-FCE/UNMSM** del trabajo de suficiencia profesional, cuyo título es **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECUPERACIONES Y PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA EFICIENCIA Y RENTABILIDAD EN UNA INSTITUCIÓN DE GARANTÍA,** presentado por el bachiller **EDGAR MARIN GARCIA VELAZQUEZ** para optar el Título Profesional de Economista, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 7% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Economista.

Lima, 29 de setiembre de 2026.



Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: **WILSON WILLIAM TORRES DÍAZ**
DNI: 10860005

* Según corresponda: bachiller, magíster, doctor; título profesional o título de segunda especialidad.

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

DEDICATORIA

A Elisa, Franco y Kemuel, por ser mi motivación diaria y la razón de este esfuerzo. Gracias por su amor y paciencia en los momentos de estudio, por estar a mi lado en cada paso y por ser el motor que me impulsa a seguir creciendo. Este logro es, sobre todo, para ustedes.

AGRADECIMIENTOS

Al Mg. Wilson Torres, por su asesoría y las orientaciones estratégicas que permitieron concluir con éxito este trabajo.

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, mi alma mater, por la formación recibida y el orgullo de ser parte de la Decana de América.

Índice

CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 12
1.1. Razón social de la empresa 12
1.2. Actividad económica 12
1.3. Organigrama de la empresa 12
1.4. Area donde desarrolla su experiencia profesional 13
1.5. Nomenclatura administrativa del cargo que desempeña 13
1.6. Objetivos del cargo que desempeña 13
1.7. Descripción del cargo que desempeña 14
1.8. Funciones en el cargo que se desempeña en la entidad 14
1.9. Problemas importantes identificados del cargo que desempeña 15
1.10. Identificación y presentación del problema o problemas a resolver en el siguiente TSP 16
2. CAPITULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 17
2.1. Situación problemática 17
2.2 Problemas de la investigación 21
2.2.1 Problema general 21
2.2.2 Problemas específicos 21
2.3 Objetivo general y específicos, en consistencia con el problema general y específicos para resolver por el TSP 21
2.3.1 Objetivo general 21
2.3.2 Objetivos específicos 21
2.4 Justificación teórica y práctica del TSP. 22
2.5 Participación en la solución del problema o problemas 23
3. CAPITULO III: BASES TEÓRICAS 30
3.1. Antecedentes de la investigación. 30
3.2. Bases Teóricas 37
4. CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 41
4.1. Presentación de resultados 41
4.1.1. Sistema de indicadores de gestión para cuantificar y controlar el desempeño del recaudo 41
1. Extracción y depuración de datos del SIAF 41
2. Segmentación técnica de la cartera 41
3. Definición y monitoreo de KPIs 41

4.2. Sistema de Optimización de la capacidad operativa para el contacto masivo de clientes morosos 42

1. Barrido digital masivo 42

2. Asignación estratégica de contactos 42

3. Ejecución de llamadas 43

4. Monitoreo de la Productividad Media 43

4.3. Sistema de Estándares de calidad de la información de contacto para la efectividad de la recuperación de cartera 44

1. Validación de integridad 44

2. Gestión especializada de casos críticos 45

3. Sincronización SIAF 45

4. Cierre y reporte de efectividad 46

CONCLUSIONES 47

RECOMENDACIONES 49

REFERENCIAS 50

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Crecimiento de número de clientes y saldo de cartera 2025 17

Tabla 2 Cobertura de cartera mensual 2025 18

Tabla 3 Matriz del “Plan estratégico de gestión masiva y eficiencia de cartera” 24

Tabla 4 Distribución de la cartera 27

Tabla 5 Capacidad Operativa en la ejecución de llamadas 28

Tabla 6 Comparativa de evolución de comisiones en el primer trimestre 2026 42

Tabla 7 Comparativa de Cobertura y Volumen de Gestión 43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de institución 12

Figura 2 Distribución de clientes por tipo de producto 19

Figura 3 Distribución de saldo de cartera por tipo de producto 20

Figura 4 Diagrama del “Plan estratégico de gestión masiva y eficiencia de cartera” 25

Figura 5 Comparativo Trimestral de Recuperación de Comisiones (en millones de soles)... 44

Figura 6 Capturas de correos electrónicos que no llegan al receptor 45

Figura 7 Solicitud técnica enviada al área de TI 46

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tuvo como objetivo proponer e implementar un plan estratégico de gestión masiva y eficiencia de cartera para optimizar la recuperación de cuentas por cobrar en una Unidad de Recuperaciones, la cual administra un universo de más de 2 mil clientes y una deuda total de 12 millones de soles. La problemática se centraba en un modelo de gestión manual y reactiva que limitaba el alcance operativo y generaba un crecimiento constante de la morosidad institucional.

La metodología empleada consistió en un diseño estratégico articulado en tres fases técnicas: 1) el establecimiento de un sistema de indicadores de gestión (KPIs) para el control y monitoreo financiero, 2) la optimización de la capacidad operativa mediante el uso de herramientas de automatización masiva para el contacto con el deudor, y 3) la definición de estándares de integridad de datos para asegurar la calidad de la información y la sincronización con el sistema SIAF.

Se concluye que el incremento disruptivo en la recuperación demuestra que el plan estratégico es viable y superior al modelo manual previo. La transición hacia una supervisión estratégica permite procesar grandes volúmenes de deuda con mayor eficiencia, garantizando la sostenibilidad de la Unidad de Recuperaciones a largo plazo.

Palabras clave: Gestión de cobranza, automatización masiva, eficiencia operativa, indicadores de gestión.

ABSTRACT

The objective of this professional thesis was to propose and implement a strategic plan for bulk management and portfolio efficiency to optimize the collection of accounts receivable in a Collections Unit, which manages a portfolio of over 2,000 clients and a total debt of 12 million soles. The problem centered on a manual and reactive management model that limited operational scope and led to a steady increase in institutional delinquency.

The methodology employed consisted of a strategic design structured into three technical phases: 1) the establishment of a system of key performance indicators (KPIs) for financial control and monitoring, 2) the optimization of operational capacity through the use of mass automation tools for contacting debtors, and 3) the definition of data integrity standards to ensure information quality and synchronization with the SIAF system.

It is concluded that the significant increase in collections demonstrates that the strategic plan is viable and superior to the previous manual model. The transition to strategic oversight enables the processing of large volumes of debt more efficiently, ensuring the long-term sustainability of the Collections Unit.

Keywords: Collections management, mass automation, operational efficiency, performance indicators.

INTRODUCCIÓN

En el entorno institucional contemporáneo, la gestión eficiente de las cuentas por cobrar y la salvaguarda de la liquidez constituyen pilares fundamentales para la estabilidad financiera. Sin embargo, muchas áreas de recaudación enfrentan el desafío de administrar carteras voluminosas mediante procesos tradicionales. El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolla en una Unidad de Recuperaciones que administra un universo masivo de 2,250 clientes y una deuda total de 12 millones de soles. El diagnóstico inicial identificó una operatividad manual y reactiva que limitaba el ratio de cobertura al 39% de la cartera, provocando un crecimiento inercial de la morosidad del 13% mensual y la erosión del valor del activo institucional.

Para dar solución a esta problemática, se diseñó e implementó un plan estratégico de gestión masiva y eficiencia de cartera estructurado en tres dimensiones técnicas. La primera fase establece un sistema de indicadores de gestión (KPIs) para la segmentación y el control financiero del recaudo. La segunda fase se enfoca en la optimización de la capacidad operativa mediante la automatización de contactos utilizando una “Macro de WhatsApp” y herramientas digitales, bajo estándares de tiempo orientados a maximizar la productividad media. La tercera fase define los estándares de calidad de la información para corregir las inconsistencias de la base de datos y facilitar la sincronización de las gestiones con el sistema SIAF.

Una característica fundamental de este proyecto es que la validación del diseño estratégico se ejecutó de manera unipersonal por el autor. Esta puesta en marcha individual permitió demostrar que el soporte tecnológico es capaz de duplicar la capacidad de contacto y revertir la tendencia de la morosidad. No obstante, la experiencia también sirvió para identificar el límite físico de un solo operador frente a

un volumen masivo de deudores, aportando la evidencia cuantitativa que justifica técnicamente la necesidad de incorporar el personal de apoyo previsto en el plan original para alcanzar una cobertura total.

Finalmente, el presente documento se encuentra estructurado de la siguiente manera: el Capítulo I expone el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación; el Capítulo II desarrolla el planteamiento del problema, los antecedentes y el diseño detallado de la solución estratégica proceso por proceso; el Capítulo III describe los antecedentes y las bases teóricas; y el Capítulo IV detalla los resultados obtenidos, seguidos de las conclusiones y recomendaciones que orientarán las futuras acciones institucionales.

CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Razón social de la empresa

Por motivos de derecho de autor y que no se tiene autorización, no se mencionará la empresa en específico, en adelante nos referiremos a la misma como “institución”.

1.2. Actividad económica

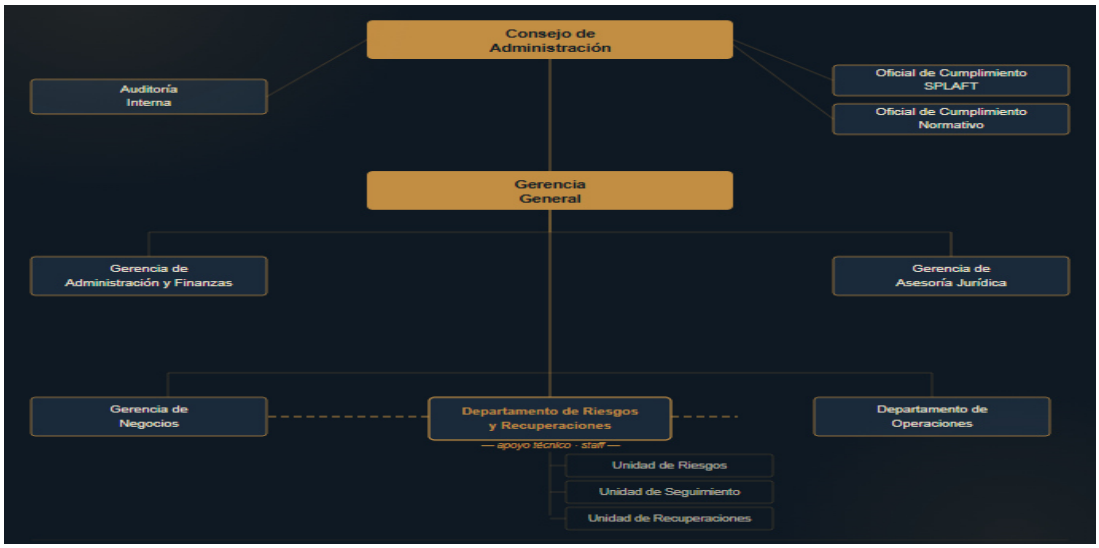
La actividad económica a la que se dedica la institución es a brindar garantías a través de los instrumentos financieros como carta fianza.

1.3. Organigrama de la empresa

La empresa cuenta con la siguiente estructura orgánica, según el manual de organización y funciones de institución.

Figura 1

Organigrama de institución



Nota: El Área de Riesgos se constituye como una unidad de apoyo técnico con funciones de staff hacia la Gerencia de Negocios y la Departamento de Operaciones. No obstante, mantiene una dependencia jerárquica directa y está subordinada a la Gerencia General, garantizando así la autonomía e imparcialidad en sus funciones de control. Elaboración propia a partir de la información de la institución.

1.4. Area donde desarrolla su experiencia profesional

La experiencia profesional se desarrolla dentro del "Departamento de Riesgos y Recuperaciones". Este departamento es de naturaleza técnico-operativa y transversal a la organización, encargada de la gestión de activos críticos y la mitigación del riesgo de crédito mediante la recuperación de garantías y la recaudación de ingresos operativos.

1.5. Nomenclatura administrativa del cargo que desempeña

El cargo desempeñado es el de "Analista de recuperaciones"

1.6. Objetivos del cargo que desempeña

Objetivo principal:

Gestionar y maximizar la recuperación derivados de su actividad de garantía, principalmente de cartas fianza, enfocándose tanto en la recuperación de los montos desembolsados tras el honramiento de las cartas fianza como en la recaudación efectiva de las comisiones generadas por su renovación a favor de institución.

Objetivos secundarios del cargo:

Gestionar la cobranza y el seguimiento a la cartera de comisiones. Restaurar la liquidez del fondo de garantía y asegurar la rentabilidad operativa institucional,

Garantizar que la información reportada a las centrales de riesgo sea correcta.

Contribuir a la toma de decisiones basada en el estado real de la cartera.

1.7. Descripción del cargo que desempeña

El cargo desempeñado es el de “Analista de Recuperaciones”, integrado en el “Departamento de Riesgos y Recuperaciones”. La responsabilidad central del puesto es la gestión de recuperación de las carteras de honramientos de cartas fianza y de comisiones por renovación.

En este rol, se actúa como enlace estratégico con los estudios jurídicos externos para la cobranza judicial y se gestiona el reporte mensual de deudores ante la central de riesgo Equifax (Infocorp). Asimismo, la labor demanda una coordinación inter-área constante con el “Departamento de Operaciones” para la validación de saldos, con “Gerencia de Negocios” para el levantamiento de información de clientes y con la unidad de “tecnologías de la información” (TI) para la corrección de errores de datos en el sistema. Asimismo, se mantiene un canal abierto con el área legal que es “Unidad de asesoría Jurídica” para el soporte en temas registrales.

1.8. Funciones en el cargo que se desempeña en la entidad

- Gestionar diariamente la recuperación de carteras por comisiones de renovación, honramientos de cartas fianza y deuda castigada a través de llamadas, correos electrónicos.
- Supervisar y controlar los casos derivados a estudios jurídicos externos, verificando el avance de los procesos judiciales y la efectividad de las acciones legales para el recupero.
- Coordinar y gestionar el envío de cartas notariales a clientes específicos, con el fin de formalizar el requerimiento de pago y establecer un precedente legal previo a acciones mayores.

- Procesar y remitir mensualmente a Equifax (Infocorp) el listado actualizado de deudores de comisiones para mantener al día la información de morosidad en el sistema financiero.
- Elaborar reportes de gestión trimestrales que consolidan el estado de las recuperaciones y el avance de metas para su evaluación por la Jefatura del Departamento.
- Analizar, depurar y segmentar las bases de datos de la cartera asignada mediante el uso de Excel para priorizar las estrategias de cobranza.
- Coordinar con el área de Operaciones la validación de saldos deudores y con el área de Negocios la obtención de datos de contacto de los clientes.
- Reportar al área de TI cualquier inconsistencia o error en la información de los deudores detectada dentro de los sistemas internos de la institución.
- Gestionar ante el área legal interna consultas específicas sobre partidas y situaciones registrales necesarias para el proceso de recuperación de deuda.

1.9. Problemas importantes identificados del cargo que desempeña

Deterioro de la rentabilidad operativa y el flujo de caja corriente

La acumulación de deudas por comisiones de renovación no solo representa un ingreso no percibido, sino que genera un impacto negativo en las ratios de rentabilidad del área. Al no existir un flujo proyectado ni una gestión de cobranza administrativa con la intensidad requerida, estos montos que deberían ser ingresos corrientes se convierten en cuentas por cobrar de difícil recuperación, incrementando el gasto por provisiones.

Capacidad operativa desbordada frente al volumen de cartera

La actual estructura de personal es insuficiente para atender de manera integral la base de clientes asignada. Este desequilibrio operativo impide ejecutar un barrido completo de la cartera, forzando una gestión de "atención por excepción" donde solo se abordan los casos más críticos o de mayor cuantía, dejando en situación de abandono operativo a una masa importante de deudores de menor escala.

Inexistencia de una etapa de gestión preventiva y masiva

La falta de gestores de cobranza dedicados exclusivamente a la vía administrativa limita la capacidad de respuesta de la institución. Al no contar con un equipo que ejecute acciones persuasivas de alto impacto (llamadas constantes, visitas o conciliaciones) antes del incumplimiento crítico, se acelera innecesariamente el paso de las deudas a la vía judicial, incrementando los costos de transacción y los tiempos de espera para el recupero.

Ineficiencia en la gestión de recuperaciones

La forma de gestión actual carece de una integración estratégica que alinee la capacidad operativa con los objetivos de rentabilidad. Esta ineficiencia se manifiesta en la ausencia de indicadores clave (KPIs) de velocidad y efectividad, lo que dificulta la implementación de mejoras que optimicen tanto el uso de los recursos internos como el rendimiento de los activos en recuperación de institución.

1.10. Identificación y presentación del problema o problemas a resolver en el siguiente TSP

Ineficiencia en la gestión de recuperaciones que permita mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad en la institución.

2. CAPITULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Situación problemática

La realidad operativa de la institución al cierre del año 2025 refleja un escenario de crecimiento acelerado del riesgo financiero que ha sobrepasado significativamente la capacidad de respuesta de la estructura administrativa actual. Durante dicho periodo se registró un incremento acumulado del 49% en el número de clientes y una variación al alza del 34% en el saldo total de la cartera por cobrar, alcanzando una base de 2,259 usuarios y un monto pendiente por cobrar de 12 millones de soles al finalizar el ejercicio. Es fundamental precisar que esta cifra mencionada es un activo que tiene en riesgo y este se torna cada vez más difícil de recuperar debido al incremento progresivo de la morosidad y al envejecimiento de la deuda.

Tabla 1

Crecimiento de número de clientes y saldo de cartera 2025

Mes	Crecimiento de número de clientes	Crecimiento del total de comisiones
Feb-25	2%	2%
Mar-25	2%	2%
Abr-25	15%	5%
May-25	9%	3%
Jun-25	4%	3%
Jul-25	1%	3%
Ago-25	1%	2%
Set-25	1%	3%
Oct-25	2%	3%
Nov-25	2%	2%
Dic-25	3%	3%
Variación total en el año	49%	34%

Nota: Variación de la cartera de la unidad de recuperaciones mensual durante el año 2025. Elaboración propia.

Este dinamismo en la acumulación de cuentas por cobrar no fue acompañado por un fortalecimiento del capital humano, sino que se produjo en un contexto de déficit de personal estratégico y una reducción total del equipo operativo para el mes de diciembre. El ingreso de un responsable de estrategia a mediados de julio permitió iniciar un análisis técnico, sin embargo, la posterior ausencia de apoyo operativo y el incremento de cargas administrativas circunstanciales generaron un cuello de botella que imposibilitó el cumplimiento de las metas de contacto sistemático. En cuanto a la efectividad de la gestión, se observa una caída crítica en los índices de cobertura, situándose en apenas un 12% durante el mes de diciembre frente al 48% registrado al inicio del año.

Tabla 2

Cobertura de cartera mensual 2025

Mes	**Cobertura de cartera**
Ene-25	48%
Feb-25	41%
Mar-25	46%
Abr-25	38%
May-25	48%
Jun-25	33%
Jul-25	33%
Ago-25	33%
Set-25	31%
Oct-25	33%
Nov-25	33%
Dic-25	12%

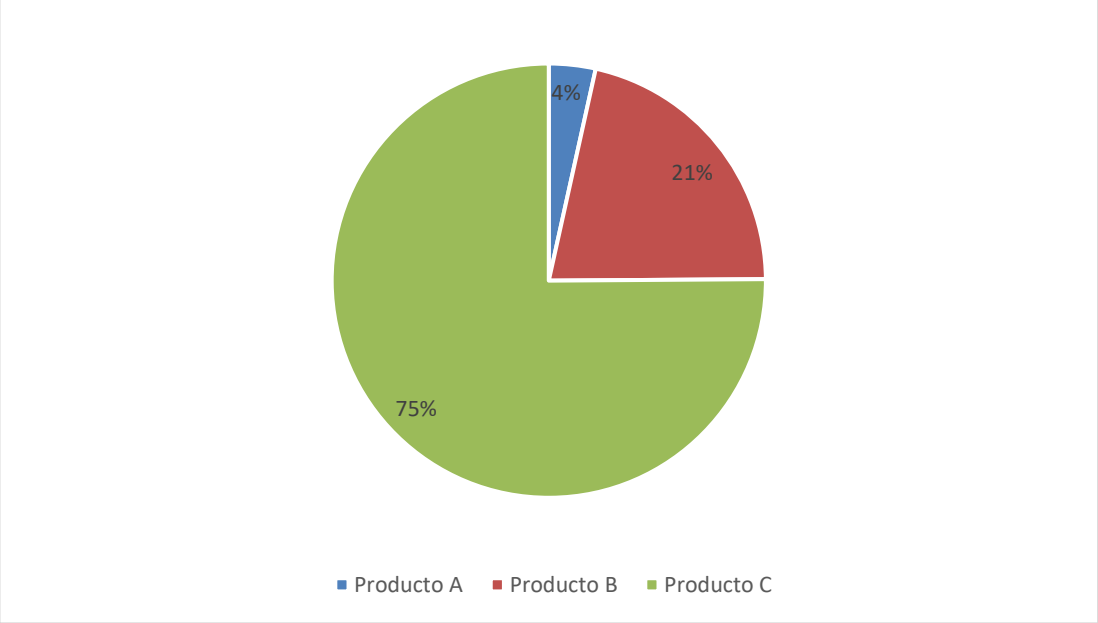
Nota: La cobertura de cartera ayuda a ver como de está abordando la cartera durante cada mes del año 2025, esto es útil para poder tomar decisiones estratégicas en beneficio de la Unidad de recuperaciones y por ende de la institución. Elaboración propia

Esta limitación operativa restringe la frecuencia de contacto a un esquema básico de una llamada y un correo electrónico por cada cliente gestionado, medida que resulta insuficiente ante la complejidad de la base actual. Al no contar con herramientas de automatización o carga masiva en el sistema institucional, el tiempo se consume en registros manuales, lo que eleva el índice de gestiones fallidas y deja a la mayor parte de la cartera sin una supervisión efectiva que garantice el retorno de la liquidez.

Un factor crítico que agrava esta ineficiencia es la deficiente calidad de la información alojada en la base de datos, manifestada en registros erróneos de números telefónicos y correos electrónicos institucionales. Esta problemática se concentra con mayor intensidad en el producto C, el cual representa el **75%** del volumen total de clientes de la institución.

Figura 2

Distribución de clientes por tipo de producto



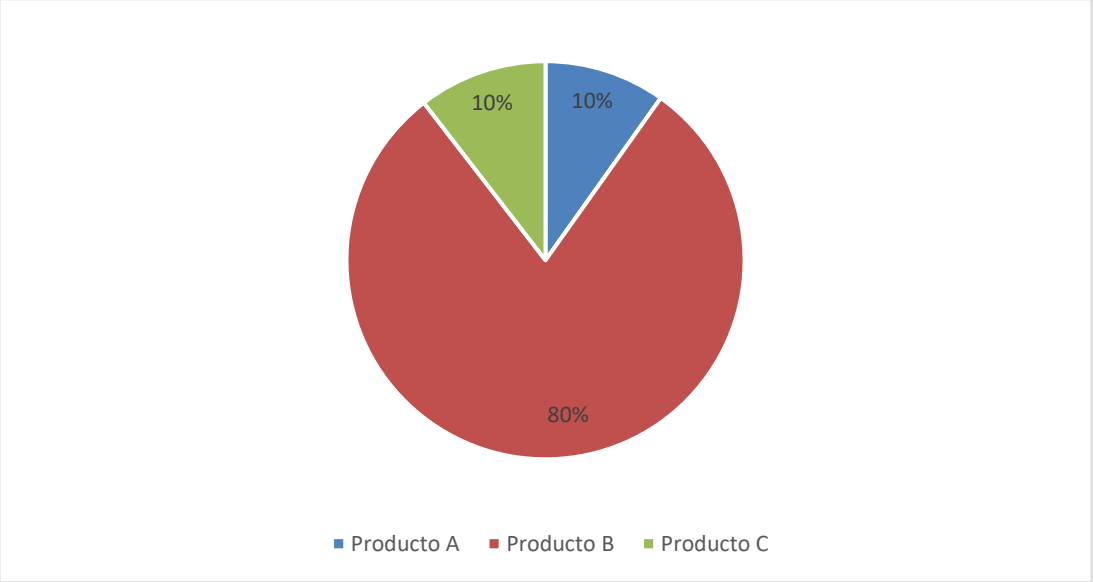
Nota: Hay una gran concentración de clientes en el producto C, esto se debe a que el producto C, es una garantía que se brinda a un grupo amplio de personas, por ejemplo, a una asociación de productores de calzado, esto hace que muchas personas soliciten la garantía para respaldar su operación. Elaboración propia.

Al ser este el segmento con mayor atomización de deudores, la falta de datos de contacto fidedignos provoca que el escaso esfuerzo operativo se pierda en gestiones

infructuosas, impidiendo la recuperación de montos que, aunque pequeños individualmente, son vitales en su conjunto. Por el contrario, el producto B representa el 80% del saldo de la cartera a pesar de contar con solo el 21% de los clientes, convirtiéndose en el activo de mayor riesgo financiero ante la falta de un seguimiento riguroso y personalizado.

Figura 3

Distribución de saldo de cartera por tipo de producto



Nota: Hay una gran concentración de saldo de cartera en el producto B, esto debido a que los clientes que están dentro de este producto son clientes que hacen grandes operaciones las cuales necesitan ser respaldadas por una garantía, y por ende el monto de las comisiones es más alta. Elaboración propia.

Esta desproporción entre la cantidad de deudores y el valor de los activos, sumada a la desactualización sistemática de la información de contacto consolida un escenario donde la recuperación del saldo de cartera se encuentra seriamente comprometida por la obsolescencia de los procesos operativos tradicionales.

De acuerdo con lo anteriormente descrito se presenta el siguiente problema de investigación.

2.2 Problemas de la investigación

2.2.1 Problema general

¿Cuál es “plan estratégico de gestión masiva y eficiencia de cartera” que permitirá optimizar la gestión de recuperaciones que incremente la eficiencia operativa y la rentabilidad en institución?

2.2.2 Problemas específicos

¿De qué manera la ausencia de indicadores de gestión limita el control y la medición del recaudo de comisiones?

¿Cómo la insuficiente capacidad operativa actual restringe la frecuencia de contacto sobre los clientes cuando se convierten en morosos?

¿Cuáles son los estándares de calidad de la información de contacto que se deben alcanzar para incrementar la efectividad de la recuperación de cartera?

2.3 Objetivo general y específicos, en consistencia con el problema general y específicos para resolver por el TSP

2.3.1 Objetivo general

Diseñar el “plan estratégico de gestión masiva y eficiencia de cartera” que permitirá optimizar la gestión de recuperaciones que incremente la eficiencia operativa y la rentabilidad en institución.

2.3.2 Objetivos específicos

Establecer indicadores de gestión que permitan cuantificar y controlar el desempeño del recaudo de comisiones.

Establecer la capacidad operativa que actualmente demanda la “Unidad de recuperaciones” contactar a los clientes después cuando se convierten en morosos

Establecer los estándares de calidad de la información de contacto que se deben alcanzar para incrementar la efectividad de la recuperación de cartera.

2.4 Justificación teórica y práctica del TSP.

El trabajo de profesional se justifica debido a que se requiere que se cumpla la eficiencia en la gestión de recuperaciones dentro de una institución de garantía debe entenderse como un eje estratégico que impacta directamente en la solvencia y competitividad de la organización. La administración de las cuentas por cobrar no es simplemente una tarea de seguimiento administrativo, sino una decisión de inversión que determina la salud del capital de trabajo. Como señalan Ross, Westerfield y Jordan (2010) en su libro *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, la política de cobranza constituye el mecanismo esencial para supervisar el estado de las cuentas, identificar desviaciones en los pagos y ejecutar las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento de las obligaciones vencidas (p. 642). En una entidad orientada a la garantía, la agilidad de esta política es la que facilita la rotación del capital; cuando el recaudo de comisiones se ralentiza, el ciclo de conversión de efectivo se extiende, obligando a la organización a inmovilizar recursos que poseen un elevado costo de oportunidad. Esta idea es reforzada por investigaciones como la de Pulido (2020), quien en su tesis sostiene que una administración de cobranza deficiente afecta de forma directa la rentabilidad, dado que los fondos que no se recuperan oportunamente dejan de generar beneficios y se convierten en activos improductivos que elevan el perfil de riesgo institucional.

La presente investigación se justifica de manera práctica mediante el diseño del ***"Plan estratégico de gestión masiva y eficiencia de cartera",*** el cual constituye una respuesta técnica para modernizar los procesos de cobranza en la institución. La implementación de este plan permite transitar de una gestión manual y atomizada hacia un modelo de

alta productividad, apoyado en herramientas de automatización y métricas de control financiero. Desde una perspectiva operativa, el plan reduce los cuellos de botella generados por la latencia de los sistemas institucionales y la saturación de tareas administrativas, permitiendo que el personal se enfoque en la negociación directa de cuentas críticas. Financieramente, la propuesta asegura un retorno acelerado de las comisiones de renovación y una protección del valor de los activos, optimizando el flujo de caja y minimizando los costos derivados de procesos judiciales prolongados. En consecuencia, el trabajo entrega una herramienta de gestión lista para su aplicación, orientada a elevar la rentabilidad institucional.

2.5 Participación en la solución del problema o problemas

La participación en la solución de la problemática institucional se materializa a través del diseño de un “plan estratégico de gestión masiva y eficiencia de cartera” que permitirá optimizar la gestión de recuperaciones que incremente la eficiencia operativa y la rentabilidad en institución. El aporte principal radica en un rediseño estratégico de la gestión de cobranza que sustituye los procesos manuales por un modelo basado en la segmentación estratégica y el aprovechamiento de herramientas tecnológicas para mitigar la asimetría de información y el deterioro de la cartera de recuperaciones.

Tabla 3

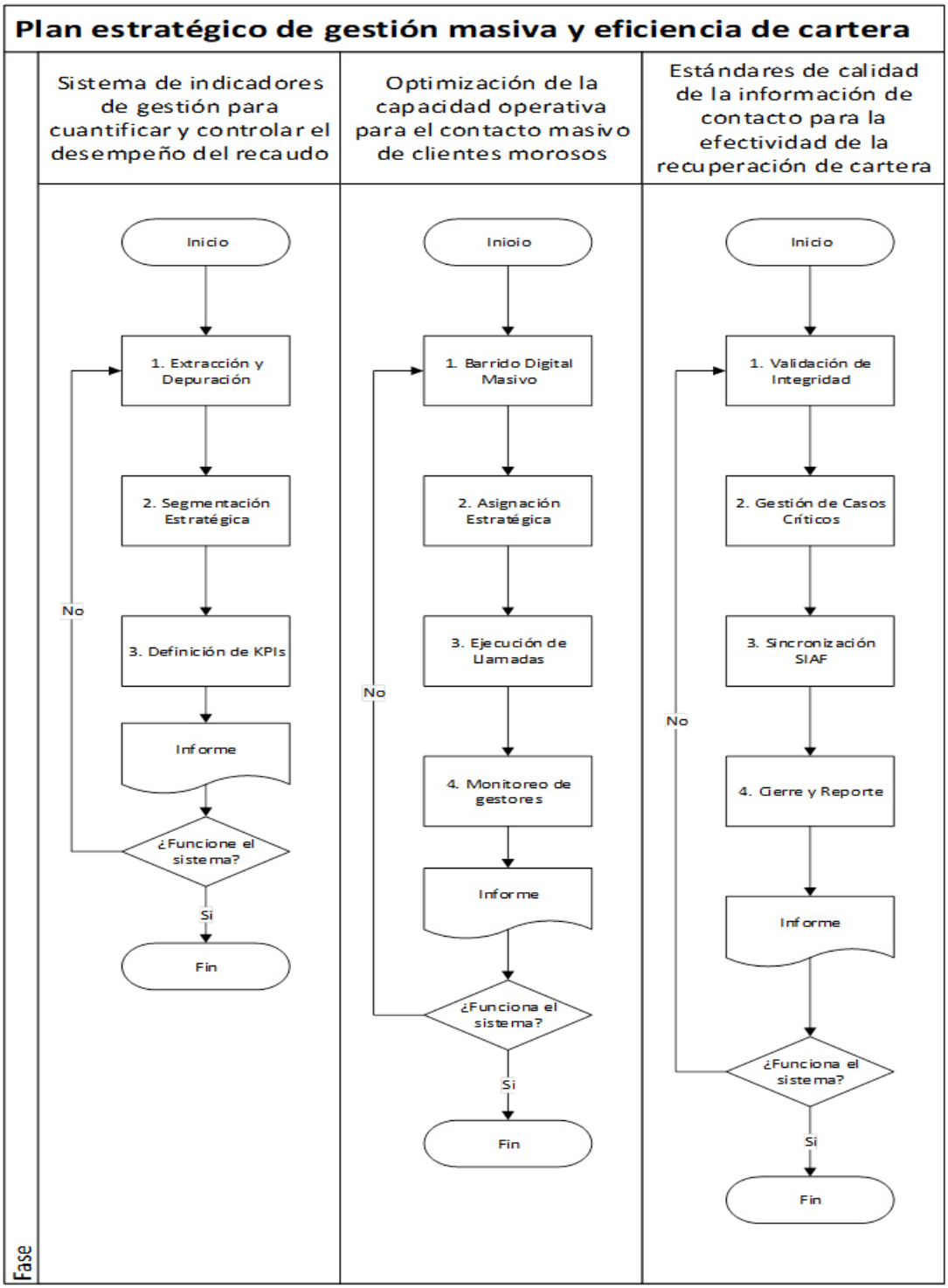
Matriz del “Plan estratégico de gestión masiva y eficiencia de cartera”

Plan	**Fase**	**Proceso**	**Descripción de proceso**
plan estratégico de gestión masiva y eficiencia de cartera	Sistema de indicadores de gestión para cuantificar y controlar el desempeño del recaudo	Extracción y Depuración	Se obtiene la data cruda del SIAF para limpiar registros inconsistentes.
		Segmentación Estratégica	Clasificación de los 2,250 clientes por antigüedad de mora y prioridad.
		Definición de KPIs	Establecimiento del Ratio de Cobertura (Meta: > 95%) para control de gestión.
	Optimización de la capacidad operativa para el contacto masivo de clientes morosos	Barrido Digital Masivo	Ejecución de la “Macro de WhatsApp” y correos para pre-calificar la cartera.
		Asignación Estratégica	Distribución de la cartera depurada a los gestores operativos.
		Ejecución de Llamadas	Realización de 55 gestiones diarias por persona (7 min. promedio por cliente).
		Monitoreo de gestores	Control del ritmo de trabajo para asegurar una productividad sostenible y constante.
	Estándares de calidad de la información de contacto para la efectividad de la recuperación de cartera	Validación de Integridad	Identificación y corrección de números fallidos detectados en la fase masiva.
		Gestión de Casos Críticos	Atención personalizada de 50 casos de alta complejidad (2.2% del total).
		Sincronización SIAF	Carga masiva en bloque de las gestiones para eliminar la latencia administrativa.
		Cierre y Reporte	Emisión del informe final de efectividad y cumplimiento de metas de recaudo.

Nota: El plan busca tener buenos procesos para de esta forma poder perdurar en el tiempo, se busca que sea sostenible en el largo plazo, lo cual es óptimo para la institución. Elaboración propia.

Figura 4

Diagrama del "Plan estratégico de gestión masiva y eficiencia de cartera"



Nota: Cada proceso tiene un inicio y un final, esto permite detectar fácilmente donde hay mayor dificultad para avanzar con el proceso, además se ha pensado en que sea sostenible, ya que si el sistema no funciona se inicia nuevamente el proceso. Elaboración propia.

2.5.1 Sistema de indicadores de gestión para cuantificar y controlar el desempeño del recaudo

Esta fase constituye la "inteligencia del negocio", donde se transforma la data bruta en información estratégica para el control de los 12 millones de soles en cartera.

1. Extracción y Depuración de Datos

El proceso inicia con la descarga de reportes del sistema SIAF. En esta etapa, se realiza un filtrado exhaustivo para eliminar registros duplicados, cuentas con datos nulos o errores de migración, garantizando que el universo de trabajo sea 100% íntegro antes de cualquier acción.

2. Segmentación Estratégica

Con la data limpia, se procede a clasificar a los 2,250 clientes bajo criterios de antigüedad de mora y potencial de recuperación. Esta jerarquización permite aplicar estrategias diferenciadas para la gestión de clientes de la cartera de recuperaciones.

3. Definición de KPIs

Se establece el Ratio de Cobertura como el indicador principal de éxito. El diseño exige que el 100% de la cartera reciba al menos un impacto de gestión (digital o telefónico) mensualmente, con una meta de efectividad de contacto superior al 95%. La formula que se empleará para determinar el ratio de cobertura será la siguiente:

$$Ratio\ de\ cobertura = \frac{Número\ de\ clientes\ gestionados}{Número\ total\ de\ clientes\ en\ cartera}$$

2.5.2. Optimización de la capacidad operativa para el contacto masivo de clientes morosos

Esta dimensión aborda el eje central de la eficiencia: cómo multiplicar la capacidad de contacto sin incrementar linealmente los costos fijos.

1. Barrido Digital Masivo

Se implementa una "Macro de WhatsApp" para ejecutar notificaciones simultáneas. Este proceso actúa como un primer filtro masivo que pre-califica a los deudores y valida la existencia de los números de contacto, reduciendo la carga de trabajo manual.

2. Asignación Estratégica

Basándose en la respuesta del barrido masivo, se distribuyen los casos entre los gestores operativos. Los casos con intención de pago inmediata se derivan para seguimiento administrativo, mientras que los casos de negociación difícil se asignan según la experiencia del gestor. Aquí se justifica la incorporación de dos (02) colaboradores para absorber la demanda que la gestión individual no puede cubrir.

Tabla 4

Distribución de la cartera

Rol Operativo	Clientes por Mes	% de Cartera	Función Principal
Gestor de Recuperaciones 1	1100	48.90%	Cierre de negociaciones (55 llamadas/día).
Gestor de Recuperaciones 2	1100	48.90%	Cierre de negociaciones (55 llamadas/día).
Analista de Recuperaciones	50	2.20%	Casos críticos y soporte estratégico.
TOTAL	2250	100%	Garantía de Cobertura Total.

Nota: Con esta distribución se está considerando que las gestiones de los gestores de recuperaciones se centren única y exclusivamente a las llamadas. Elaboración propia.

3. Ejecución de Llamadas

El proceso de contacto telefónico se rige por un estándar de rendimiento calculado para evitar la saturación y garantizar cierres efectivos.

Tabla 5

Capacidad Operativa en la ejecución de llamadas

Variable Operativa	Valor	Especificación Técnica
Tiempo de jornada laboral efectiva	480 min.	9 horas totales menos 1 hora de refrigerio.
Tiempo de soporte y sincronización	60 min.	12.5% del tiempo para reportes y coordinación.
Tiempo neto de gestión telefónica (Tn)	420 min.	Tiempo real disponible para el contacto directo.
Tiempo estimado por cliente (Tg)	7min.	Estándar para marcación, negociación y registro.
Productividad Máxima Teórica	60 gestiones	Tn/Tg=420/7
Meta de Gestión Sostenible	**55 gestiones**	**Ritmo óptimo para mantener la calidad constante.**

Nota: Las 55 gestiones, quiere decir que son 55 los clientes distintos los que se van a gestionar diariamente. Elaboración propia.

4. Monitoreo de Productividad

Se implementa un control diario de las gestiones realizadas frente a las metas. Este monitoreo permite identificar cuellos de botella en tiempo real y ajustar la carga de trabajo si se detecta un descenso en la calidad de la negociación.

2.5.3. Estándares de calidad de la información de contacto para la efectividad de la recuperación de cartera

La fase final garantiza que el esfuerzo de contacto se formalice correctamente en los sistemas institucionales y se resuelvan los casos de alta complejidad.

1. Validación de Integridad de Datos

Al finalizar cada ciclo de barrido digital, se consolidan los reportes de "mensajes no entregados" o "correos rebotados". Esta información es vital para marcar los registros obsoletos en el sistema y priorizar su actualización en la siguiente campaña.

2. Gestión de Casos Críticos

Se separa un segmento de 50 casos de alta complejidad (2.2% de la cartera) que requieren una intervención especializada. El responsable de la unidad de recuperaciones asume la gestión directa de estos casos, empleando técnicas de negociación avanzada que el personal de apoyo no procesa de forma ordinaria.

3. Sincronización SIAF

Para evitar la latencia administrativa, se elimina el registro manual uno a uno. Se ejecuta el proceso de carga en bloque de todas las gestiones validadas directamente al sistema SIAF, asegurando que el estado de la cuenta se actualice de inmediato para la Jefatura.

4. Cierre y Reporte de Efectividad

El ciclo concluye con la emisión de un reporte ejecutivo donde se cruza el ratio de cobertura con el recaudo obtenido. Este documento no solo informa los resultados, sino que sirve de base para retroalimentar el Pilar I e iniciar el ciclo de gestión del mes siguiente.

3. CAPITULO III: BASES TEÓRICAS

3.1. Antecedentes de la investigación.

El presente trabajo de suficiencia profesional se sustenta en investigaciones recientes que abordan la eficiencia operativa y la recuperación de activos financieros desde diversos ángulos críticos. A continuación, se presentan los referentes académicos consultados:

Chávez Rodríguez y Colmenárez Lima (2025) en su investigación especializada en gerencia, *Gestión de cobranzas bajo la teoría de las restricciones. Caso de estudio: Destilerías La Miel, estado Lara, Venezuela,* la cual tuvo por objetivos analizar la toma de decisiones en la gestión de cobranza bajo la teoría de las restricciones de Goldratt , tuvo como resultados que la organización posee conocimiento de las limitaciones estructurales que impiden optimizar el recaudo, identificando restricciones críticas como un monitoreo puramente reactivo, normas internas desactualizadas y una toma de decisiones centralizada , y concluye que es indispensable reestructurar los reglamentos internos de crédito y cobranza basándose en los objetivos estratégicos organizacionales para adaptarse ágilmente a los entornos de alta incertidumbre. Este antecedente aporta un alto valor técnico la segunda fase del plan, ya que justifica plenamente la necesidad de sustituir el monitoreo reactivo por un flujo automatizado que elimine los cuellos de botella administrativos.

Huarcaya y Reyes (2025) en su tesis para optar el título profesional de Contador Público, *El control interno según el modelo COSO II y la gestión de cobranza en una Institución educativa*, la cual tuvo por objetivos determinar la relación entre el control interno y la gestión de cobranza, tuvo como resultados que existe una correlación positiva y significativa entre ambas variables, y concluye que la implementación de

mecanismos de control estructurados optimiza la recuperación de cuentas por cobrar. Este antecedente se vincula con nuestro trabajo al subrayar que la eficiencia en el recaudo no es producto del azar, sino de un diseño de control previo, lo cual fundamenta el uso de indicadores de gestión propuestos en nuestro plan.

Intriago-Cuavoy y Gómez-García (2025) en su investigación para la Maestría en Contabilidad y Auditoría, *Gestión de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de "Comercial Ureta" (2021-2023),* la cual tuvo por objetivos analizar la gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa durante el periodo 2021-2023 , tuvo como resultados que existían serias deficiencias operativas en el departamento, reflejando que entre un 75% y 80% de la cartera comercial se encontraba en estado de vencimiento, además de evidenciar una notable disminución en los ratios de rotación de cobros , y concluye que la ineficiencia en los procesos de recaudo deteriora gravemente los indicadores de razón corriente y prueba ácida de la organización, por lo que se recomienda el diseño de políticas estandarizadas. Este estudio se vincula directamente con la primera fase del plan propuesto, al demostrar empíricamente cómo la falta de monitoreo analítico continuo de los saldos de cartera erosiona drásticamente la liquidez disponible de la entidad.

Piña (2024) en su tesis para optar el título de Ingeniero Civil Industrial, *Optimización de estrategias de cobranzas mediante data analytics en una empresa de telecomunicaciones*, la cual tuvo por objetivos mejorar la recuperación de deudas y reducir la morosidad mediante el análisis de datos, tuvo como resultados un incremento notable en la precisión de las notificaciones y en la efectividad de las campañas, y concluye que la analítica de datos permite una segmentación estratégica superior a los métodos tradicionales. Este estudio es relevante para nuestra

investigación ya que valida la transición de una gestión manual hacia una basada en la inteligencia de datos y la automatización masiva.

González Aguilar (2023) en su investigación científica, Mejora de la rentabilidad mediante estrategias de cobranza en la empresa Martyni Campestre, Garzón, Colombia , la cual tuvo por objetivos proponer estrategias de cobranza efectivas para reducir los índices de morosidad en la organización , tuvo como resultados la detección de una falta de modelos estructurados de seguimiento y una capacitación insuficiente de los colaboradores del área económica-contable, lo que reduce la eficacia en la recuperación y desmotiva a los clientes , y concluye que enfrentar niveles elevados de cuentas vencidas debido a un manejo empírico de la cartera impacta negativamente en la rentabilidad y el rendimiento financiero general. Este trabajo es sumamente pertinente para nuestra propuesta, ya que ratifica el argumento de que la cobranza empírica destruye el valor del activo, validando la urgencia de establecer estándares fijos de Productividad.

Zegarra y Reyes (2023) en su trabajo de suficiencia profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, *Propuesta de automatización de procesos administrativos de la empresa Halconservis S.A.C*., la cual tuvo por objetivos proponer la automatización de flujos operativos para mejorar la eficiencia, tuvo como resultados la identificación de cuellos de botella en tareas manuales y repetitivas, y concluye que la digitalización reduce drásticamente los errores y tiempos de respuesta. Este antecedente respalda nuestra propuesta de implementar una “Macro de WhatsApp” para eliminar la latencia en el contacto con el deudor.

Delgadillo y Díaz (2023) en su trabajo de grado para optar el título de Magíster en Gerencia Estratégica, *Diseño de Estrategias Para Optimizar El Proceso De Gestión*

De Cobranza en el Banco Mundo Mujer, la cual tuvo por objetivos diseñar un modelo estratégico que optimizara la recuperación de cartera, tuvo como resultados la definición de protocolos proactivos y segmentación por riesgo, y concluye que el rediseño de procesos es vital para la sostenibilidad financiera de una entidad de crédito. El vínculo con nuestro trabajo reside en la necesidad de transformar la operativa reactiva en una estrategia planificada y eficiente.

Trujillo y Ramos (2023) en su tesis para optar el título profesional de Contador Público, *Gestión de cobranza y su impacto en el estado de situación financiera de la empresa de Servicios, Lima 2022*, la cual tuvo por objetivos analizar cómo la gestión de cobranza influye en los indicadores financieros, tuvo como resultados un impacto directo en la liquidez y solvencia de la entidad, y concluye que un recaudo deficiente deteriora los activos corrientes de la organización. Este antecedente refuerza nuestra meta de estabilizar el crecimiento de las comisiones mediante un monitoreo sistemático.

Ruiz (2022) en su memoria para optar el título de Ingeniero Civil Industrial, *Propuesta de rediseño para el proceso de gestión de cuentas por cobrar por medio de políticas de crédito y cobranza para una distribuidora nacional*, la cual tuvo por objetivos rediseñar el proceso de cuentas por cobrar mediante políticas claras y herramientas tecnológicas, tuvo como resultados la optimización del flujo de información y reducción de días de atraso, y concluye que la integración de plataformas de gestión es clave para el control de la morosidad. Este estudio sustenta nuestra exigencia de mejorar la calidad de información en el sistema SIAF para asegurar la efectividad del contacto.

Maticorena (2022) en su trabajo de suficiencia profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, *Automatización y mejora de los procesos administrativos en una empresa de seguridad*, la cual tuvo por objetivos implementar mejoras tecnológicas en las funciones administrativas, tuvo como resultados una optimización en los tiempos de ejecución de tareas críticas, y concluye que la automatización es un proceso continuo que debe adaptarse a las necesidades de crecimiento de la empresa. Este antecedente es fundamental para justificar la escalabilidad de nuestro plan estratégico ante un universo de 2,250 clientes.

Mogollón (2021) en su investigación titulada *Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa Petroperú S.A: Periodo 2014-2016*, la cual tuvo por objetivos determinar el impacto de la gestión de cobranza en los resultados financieros, tuvo como resultados una alta correlación entre la eficiencia del personal y la salud financiera institucional, y concluye que la implementación de políticas de cobranza salvaguarda los recursos de la empresa. Este antecedente valida nuestra recomendación de incorporar personal especializado para potenciar el alcance de la automatización.

Saracho (2021) en su trabajo final de grado para optar el título profesional de Contador Público, *Gestión de pagos y cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez,* la cual tuvo por objetivos estudiar la situación financiera del Grupo Ledesma S.A.A.I. con el propósito de reducir su endeudamiento y mejorar sus índices de liquidez y capital de trabajo a través del acotamiento del ciclo operativo neto, tuvo como resultados que la estacionalidad de las operaciones fabriles y agrícolas exige grandes demandas de fondos estacionales que suelen cubrirse con financiamientos de corto plazo en condiciones desfavorables, y concluye que la implementación de un programa estructurado proporciona la previsibilidad y consistencia necesarias a la gestión de

cobros y pagos, mitigando la necesidad de incurrir en costos financieros elevados. Esta investigación se relaciona con la primera fase del plan propuesta en el presente trabajo, puesto que demuestra que el control sistemático del ciclo de conversión del efectivo impide la acumulación inercial de mora y la dependencia de financiamientos externos desfavorables.

Pulido (2020) en su tesis para optar el título profesional de Contador Público, *Administración de la cobranza y la rentabilidad de la empresa ALLCENTER E.I.R.L., Lima, 2018*, la cual tuvo por objetivos establecer la relación entre la administración de cobranza y la rentabilidad empresarial, tuvo como resultados que una gestión eficiente asegura la disponibilidad de efectivo para la reinversión, y concluye que la cobranza debe ser tratada como un pilar estratégico de la rentabilidad. Este trabajo sustenta nuestra visión de que la eficiencia de cartera es el motor que garantiza la liquidez operativa de la Unidad.

Moreno Montoya (2017) en su tesis para optar el título profesional de Contador Público, *La falta de implementación de control interno en el departamento de cobranzas y su influencia en la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C. en el 2015*, la cual tuvo por objetivos determinar la influencia en la rentabilidad de la falta de implementación de control interno y de la carencia de personal calificado en el área de cobranzas , tuvo como resultados que la entidad operaba bajo conocimientos empíricos sin procesos claramente establecidos ni un jefe que dirigiera el área, lo que producía inestabilidad en la información de las cuentas por cobrar, inconsistencias en los reportes y lentitud en la recuperación con riesgo de castigo de activos, y concluye que la ausencia de reglamentos y controles internos estructurados desacelera el crecimiento de la compañía y genera pérdidas importantes que afectan la continuidad en el mercado. El estudio aporta directamente a nuestra tesis al fundamentar la necesidad de

institucionalizar un control previo y reporte de riesgos, sirviendo de base para defender la rigurosidad de nuestra estructura operativa frente a la informalidad administrativa.

Farje Sinche, Núñez Mejía y Reyes Paredes (2016) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración , Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad , la cual tuvo por objetivos diseñar e implementar un plan de mejora para replantear, unificar y normalizar los procesos del departamento de cobranzas de modo que se puedan cumplir con las actividades en los tiempos establecidos y lograr una gestión eficiente y eficaz , tuvo como resultados que las causas principales de la cartera morosa radicaban en procesos ineficientes (19.58%) e informalidad por funciones no definidas (17.48%), provocando duplicidad de tareas, sobrecarga laboral y retrasos severos en el ciclo de cobro por sistemas informáticos obsoletos , y concluye que el rediseño, estandarización y la adecuada documentación de los flujos funcionales del departamento permiten obtener resultados más rápidos y efectivos, optimizando la liquidez disponible para el capital de trabajo y reduciendo los costos de financiamiento. Este antecedente nacional sustenta firmemente la fase número tres del plan propuesto en el presente trabajo, al demostrar que la unificación de criterios funcionales y el control de la información es el único camino viable para erradicar las ineficiencias causadas por registros paralelos.

Mata (2015) en su tesis para optar el título de Licenciado en Administración, *Administración del Crédito y Gestión de Cobranza, para la Recuperación de cartera vencida de una empresa de Gases Industriales*, la cual tuvo por objetivos proponer un modelo de gestión para recuperar cuentas morosas, tuvo como resultados la necesidad de establecer políticas de crédito rígidas y canales de cobranza oportunos, y concluye que la gestión temprana es la clave para evitar la incobrabilidad. Este antecedente

clásico nos permite fundamentar la urgencia de nuestra estrategia omnicanal para reducir el ciclo de conversión del efectivo.

3.2. Bases Teóricas

La base teórica de la presente investigación integra conceptos de administración estratégica, finanzas corporativas y control de gestión, proporcionando el sustento científico necesario para la optimización de los procesos de recuperación de cartera.

Gitman y Zutter (2012), en su libro titulado *Principios de administración financiera*, establecen que la gestión de los activos corrientes y la protección de la liquidez son los pilares de la solvencia económica. Los autores concluyen que las cuentas por cobrar deben ser gestionadas con celeridad para asegurar su transformación en efectivo en el menor tiempo posible. Esta velocidad en el recaudo es determinante para la salud financiera, validando la necesidad de implementar una estrategia omnicanal que reduzca el ciclo de conversión del efectivo.

Münch (2010), en su libro titulado *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, define la eficiencia operativa como el uso óptimo de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales con el menor costo y tiempo posibles. Este enfoque es fundamental para el plan propuesto, ya que la implementación de automatizaciones y la mejora en el procesamiento de datos constituyen la aplicación técnica de la reingeniería de procesos. Los autores sostienen que la eliminación de cuellos de botella administrativos es el paso esencial para dinamizar la productividad institucional.

García Santillán (2010), al desarrollar en su libro *Matemáticas financieras* el principio del valor del dinero en el tiempo, explica que los fondos pierden su valor real conforme

se retrasa su recuperación debido al costo de oportunidad y la inflación. En tal sentido, la intensificación de las gestiones mediante procesos automáticos actúa como una medida financiera preventiva. Este sustento técnico justifica la urgencia de establecer estándares de integ ridad de datos para evitar la erosión del valor de las comisiones y asegurar la disponibilidad inmediata de recursos.

Bateman y Snell (2009), en su obra titulada *Administración: Un nuevo panorama competitivo*, sostienen que la competitividad moderna de una entidad depende directamente de su capacidad para integrar herramientas tecnológicas que multipliquen la productividad del capital humano. Bajo esta premisa, el uso de macros de automatización y canales digitales no se visualiza como una acción aislada, sino como un activo estratégico que permite escalar la capacidad de respuesta ante una cartera creciente sin incurrir en un aumento proporcional de los costos fijos.

Wheelen y Hunger (2007), en su libro titulado *Administración estratégica y política de negocios*, sugieren que toda innovación técnica debe estar alineada con los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. La integración de herramientas digitales y la optimización del sistema SIAF propuestas en este plan aseguran que la gestión de cobranza deje de ser una tarea puramente reactiva para convertirse en un proceso estratégico. De esta manera, se garantiza que la estructura operativa contribuya directamente al fortalecimiento del patrimonio y la solvencia de la institución.

Blank y Tarquin (2006), en su libro *Ingeniería económica*, detallan que la evaluación de alternativas financieras debe considerar la equivalencia del dinero para evitar la desvalorización de los activos por el paso del tiempo. En tal sentido, la implementación de un sistema de indicadores para monitorear la variación de las comisiones permite cuantificar el costo real de la mora cronológica. Este sustento técnico justifica la

necesidad de priorizar la recuperación inmediata de los 12 millones en cartera para mitigar la erosión del valor presente del activo institucional.

Tarziján y Paredes (2006), al analizar en su texto *Organización industrial para la estrategia empresarial la teoría de la firma y los costos de transacción*, explican que las ineficiencias internas a menudo se deben a la falta de mecanismos de control que alineen los esfuerzos operativos con los objetivos estratégicos. En tal sentido, el plan de supervisión propuesto busca reducir las asimetrías de información entre los gestores y la jefatura. Este sustento técnico justifica el diseño de una estructura donde el "analista de recuperaciones" asume un rol de control para asegurar que los colaboradores cumplan con las metas de productividad media establecidas.

Camisón et al. (2006), al desarrollar en su libro *Gestión de la calidad: conceptos, modelos, enfoques y sistemas el enfoque de la administración basada en hechos*, argumentan que la calidad de un proceso depende directamente de la exactitud y fidelidad de los datos de entrada. En tal sentido, la detección de inconsistencias y correos rebotados mediante el envío masivo permite identificar fallas estructurales en la base de datos del SIAF. Este sustento técnico justifica la exigencia de actualización de datos a la unidad de Tecnología de la Información, asegurando que el esfuerzo de gestión no se pierda en registros obsoletos.

Aching Guzmán (2005), en su obra titulada Indicadores de gestión, parte de la premisa técnica de que aquello que no se mide no puede ser sujeto de mejora. La formulación de indicadores de seguimiento y ratios de cobertura propuestos en este trabajo proporciona a la gerencia un tablero de mando objetivo. Estos instrumentos permiten verificar si cada segmento de la cartera recibe el nivel de contacto necesario según su

perfil de riesgo, transformando los datos operativos en información crítica para la toma de decisiones económicas.

Shy (1995), en su tratado *Industrial organization: Theory and applications*, analiza cómo la inversión en capacidad operativa funciona como un compromiso estratégico para reducir los costos marginales de un servicio. En tal sentido, el despliegue de la "Macro de WhatsApp" permite procesar un volumen masivo de 2,250 clientes sin generar un incremento lineal en el gasto administrativo. Este sustento técnico justifica la optimización tecnológica como la única vía para alcanzar un ratio de cobertura del 100% frente a la actual saturación de la capacidad física de gestión.

Porter (1985), al exponer en su libro *Competitive advantage: Creating and sustaining* superior performance el modelo de la cadena de valor, sostiene que la ventaja competitiva surge de la optimización de las actividades de apoyo que facilitan las operaciones primarias. En tal sentido, la Unidad de Recuperaciones actúa como un eslabón crítico que garantiza la liquidez para el resto de la organización. Este sustento técnico justifica la transformación del proceso de cobranza manual hacia un modelo de eficiencia tecnológica que maximice el valor generado por cada contacto realizado.

Porter (1980), al plantear en su obra Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, señala que el éxito institucional reside en la capacidad de aplicar estrategias de diferenciación que optimicen el uso de recursos limitados. En tal sentido, la segmentación estratégica de la cartera permite diferenciar a los deudores según su perfil de riesgo y probabilidad de pago. Este sustento técnico justifica el abandono de la gestión aleatoria a favor de una intervención dirigida y cuantificable que maximice la efectividad del recaudo trimestral.

4. CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados

La implementación del "plan estratégico de gestión masiva y eficiencia de cartera" que permitirá optimizar la gestión de recuperaciones que incremente la eficiencia operativa y la rentabilidad en institución durante el primer trimestre de 2026 generó cambios sustanciales en la eficiencia del recaudo y la capacidad de respuesta institucional. A continuación, se detallan los hallazgos según las dimensiones del plan.

4.1.1. Sistema de indicadores de gestión para cuantificar y controlar el desempeño del recaudo

En esta fase se validó la capacidad de control sobre el activo financiero mediante el uso de métricas precisas.

1. Extracción y depuración de datos del SIAF

   El proceso de limpieza técnica permitió consolidar un padrón de 2,250 clientes. Se logró eliminar la incertidumbre operativa al contar con una base de datos depurada, asegurando que cada acción de cobro se dirija a deudores con montos de comisión plenamente validados.

2. Segmentación técnica de la cartera

   La clasificación permitió organizar los 12 millones de soles en mora por tramos de antigüedad. El resultado fue una hoja de ruta clara que permitió asignar el 100% de la cartera a canales de contacto específicos (digitales para mora temprana y telefónicos para mora crítica).

3. Definición y monitoreo de KPIs

La implementación de indicadores permitió estabilizar el activo. El resultado más significativo fue la reversión de la tendencia de crecimiento de la deuda.

Tabla 6

Comparativa de evolución de comisiones en el primer trimestre 2026

Mes	Crecimiento de número de clientes	Crecimiento del total de comisiones
Ene-26	9%	13%
Feb-26	-3%	-2%
Mar-26	-3%	-1%

Nota: La reducción al -1.0% en marzo valida que la cuantificación del desempeño es el primer paso indispensable para el control del activo institucional. Elaboración propia.

4.2. Sistema de Optimización de la capacidad operativa para el contacto masivo de clientes morosos

Esta sección demuestra cómo la automatización permitió superar los límites de la gestión manual.

1. Barrido digital masivo

   La ejecución de la "Macro de WhatsApp" permitió notificar a los 2,250 clientes en la primera semana de cada mes. El resultado fue la depuración inmediata de la cartera, permitiendo que las gestiones se centren únicamente en los deudores con intención de pago o dudas específicas, eliminando el tiempo perdido en llamadas informativas iniciales.

2. Asignación estratégica de contactos

   Al no contar con personal adicional, se utilizó los resultados del barrido masivo para optimizar las gestiones de los gestores operativos. El resultado fue un flujo

de trabajo donde el esfuerzo humano se dirigió exclusivamente a los segmentos con mayor probabilidad de cierre de compromisos.

3. Ejecución de llamadas

Se validó mediante la práctica que el tiempo de gestión por cliente de 7 minutos es adecuado para una negociación efectiva. Esto permitió que, en una jornada de 8 horas (descontando tiempos de soporte), se cubrieran volúmenes de contacto imposibles de alcanzar bajo el método anterior.

Tabla 7

Comparativa de Cobertura y Volumen de Gestión

Indicador Operativo	**Gestión Manual (Ene)**	**Gestión Optimizada (Mar)**	**Variación**
Volumen de Clientes Gestionados	877	1,665	89.80%
Ratio de Cobertura de Cartera	39%	74%	35%

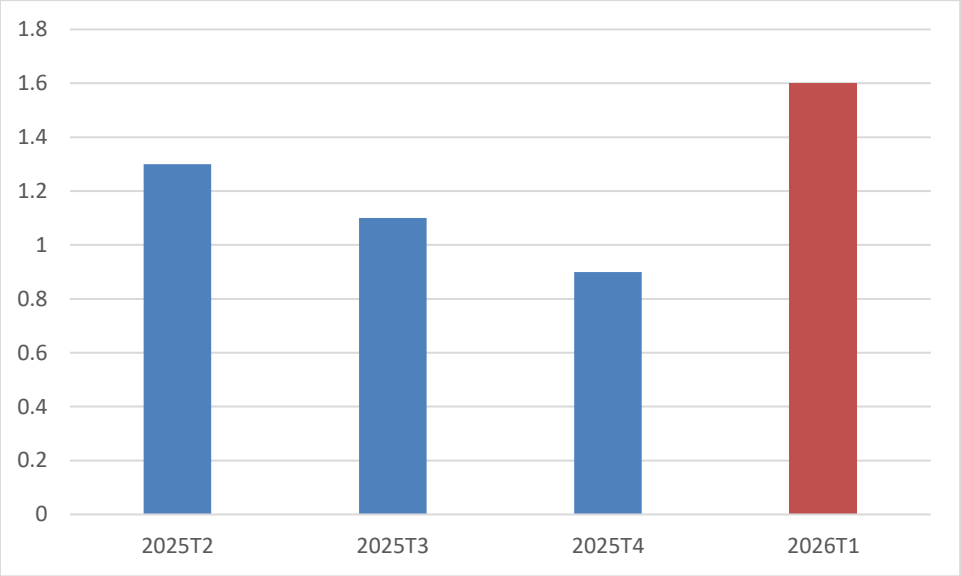
Nota: Los resultados que se muestran en esta tabla corresponden al primer trimestre del 2026. Se evidencia la mejora significativa en la unidad de recuperaciones. Elaboración propia.

4. Monitoreo de la Productividad Media

Se validó que, gracias al soporte tecnológico, es posible sostener un ritmo de 55 gestiones diarias. Este resultado acumulado refleja el incremento del recaudo del primer trimestre de 2026, el cual resalta en la *Figura 5*. Este hallazgo es fundamental, pues demuestra que la brecha del 26% de cartera no gestionada no se debe a una ineficiencia del proceso, sino a que la capacidad física de un solo operador ha llegado a su límite máximo, ratificando la necesidad futura de contratar personal de apoyo.

Figura 5

Comparativo Trimestral de Recuperación de Comisiones (en millones de soles)



Nota: Como se observa, en el primer trimestre del año 2026 muestra un incremento disruptivo en la recuperación de comisiones en comparación con los periodos previos. Este salto cualitativo coincide directamente con la implementación del plan estratégico y el uso de herramientas de automatización masiva. Elaboración propia.

4.3. Sistema de Estándares de calidad de la información de contacto para la efectividad de la recuperación de cartera

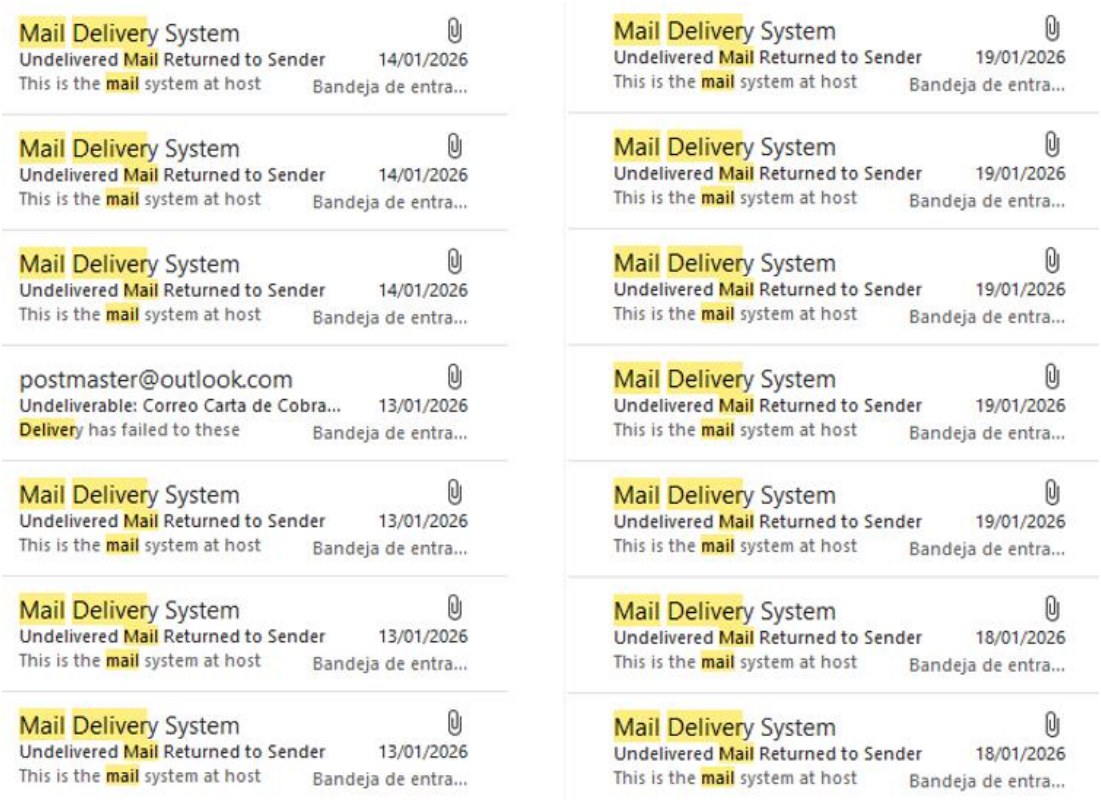
En esta fase se evidenciaron las limitaciones técnicas del sistema y la efectividad en el manejo de deudas complejas.

1. Validación de integridad

   El proceso reveló que el 26% de la cartera no gestionada corresponde principalmente a registros con datos obsoletos en el SIAF. El resultado del barrido masivo permitió identificar con precisión los correos y números inactivos, proporcionando la evidencia necesaria para la futura depuración institucional.

Figura 6

Capturas de correos electrónicos que no llegan al receptor



Nota: Los correos que no son recibidos por el cliente son devueltos por el sistema al remitente, esto se debe a que algunos correos ya no existen, o a que están con la bandeja llena de correos electrónicos y no cuentan con más almacenamiento para recibir nuevos correos electrónicos.

2. Gestión especializada de casos críticos

   Al delegar el contacto masivo a la "Macro de WhatsApp", se ha podido gestionar directamente los casos de mayor complejidad. El resultado fue la recuperación de montos altos que requerían una negociación con un mayor seguimiento que antes no se podía realizar por la saturación de tareas mecánicas.

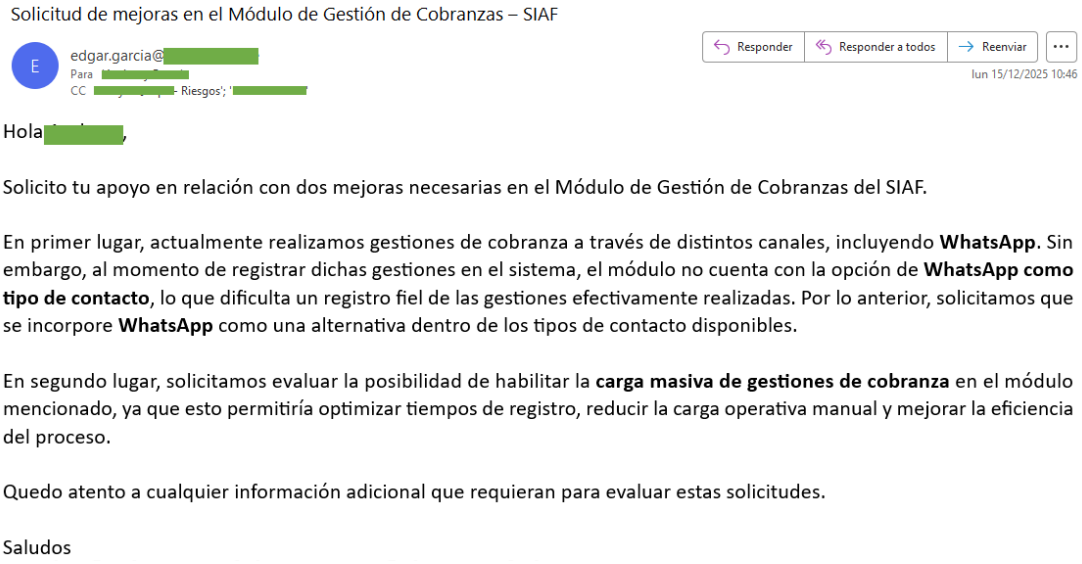
3. Sincronización SIAF

   Se identificó que la falta de respuesta del área de TI para habilitar campos de WhatsApp impide una sincronización automática oficial. El resultado es el mantenimiento de una base de datos paralela gestionada, lo que genera una

latencia administrativa que el plan busca resolver mediante la recomendación de integración técnica.

Figura 7

Solicitud técnica enviada al área de TI



Solicitud de mejoras en el Módulo de Gestión de Cobranzas – SIAF

E edgar.garcia@[redacted]
Para [redacted]
CC [redacted] Riesgos'; '[redacted]

Responder | Responder a todos | Reenviar | ...
lun 15/12/2025 10:46

Hola [redacted],

Solicito tu apoyo en relación con dos mejoras necesarias en el Módulo de Gestión de Cobranzas del SIAF.

En primer lugar, actualmente realizamos gestiones de cobranza a través de distintos canales, incluyendo **WhatsApp**. Sin embargo, al momento de registrar dichas gestiones en el sistema, el módulo no cuenta con la opción de **WhatsApp como tipo de contacto**, lo que dificulta un registro fiel de las gestiones efectivamente realizadas. Por lo anterior, solicitamos que se incorpore **WhatsApp** como una alternativa dentro de los tipos de contacto disponibles.

En segundo lugar, solicitamos evaluar la posibilidad de habilitar la **carga masiva de gestiones de cobranza** en el módulo mencionado, ya que esto permitiría optimizar tiempos de registro, reducir la carga operativa manual y mejorar la eficiencia del proceso.

Quedo atento a cualquier información adicional que requieran para evaluar estas solicitudes.

Saludos

Nota: Se solicitó apoyo a la unidad de "tecnología de la información" (TI), no obstante, hasta la fecha de presentación del presente trabajo no se ha obtenido una respuesta favorable.

4. Cierre y reporte de efectividad

El reporte de marzo consolidó que la estrategia es viable y exitosa. Se logró un ratio de cobertura del 74%, el más alto registrado por un solo gestor en la Unidad, validando que el diseño estratégico es la ruta correcta para la recuperación de los 12 millones en cartera.

CONCLUSIONES

1. El incremento disruptivo en la recuperación demuestra que el plan estratégico es viable y muy superior al previo modelo del manual. La transición hacia una supervisión más estratégica permite procesar grandes volúmenes de deuda con mayor eficiencia, garantizando la sostenibilidad de la Unidad de Recuperaciones a largo plazo.
2. El sistema de indicadores de gestión para cuantificar y controlar el desempeño del recaudo, los investigadores concluyen que la implementación de métricas de control permitió revertir la tendencia negativa de la cartera, logrando estabilizar el crecimiento de las comisiones de un +13.0% (Enero) a un -1.0% (Marzo). Este resultado valida que la segmentación técnica de los 2,250 clientes proporciona la visibilidad necesaria para una toma de decisiones basada en datos y no en proyecciones inerciales.
3. La optimización de la capacidad operativa para el contacto masivo de clientes morosos. Aquí se determinó que la automatización mediante la "Macro de WhatsApp" es el motor de eficiencia clave, elevando la ratio de cobertura del 39% al 74% en el primer trimestre. No obstante, la persistencia de un 26% de la cartera sin gestión directa confirma que la capacidad física del "analista de recuperaciones" ha llegado a su límite técnico, concluyendo que la incorporación de los dos gestores propuestos es un requisito obligatorio para alcanzar el cierre efectivo de las negociaciones.
4. Los estándares de calidad de la información de contacto para la efectividad de la recuperación de cartera. Los investigadores concluyen que existe una deficiencia estructural en la base de datos institucional, evidenciada por la recurrencia de correos rebotados y la falta de campos de registro en el SIAF.

Esta asimetría de información actúa como un cuello de botella que merma la efectividad del recaudo, demostrando que cualquier esfuerzo tecnológico será limitado mientras no exista una integración técnica con la “Unidad de Tecnología de la Información” (TI).

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda formalizar el rol del “analista de recuperaciones” como Supervisor Estratégico de la Unidad, delegando la operatividad mecánica sobre la necesidad de contratar personal de apoyo. Esto permitirá que se concentre en la optimización de las herramientas tecnológicas y en la gestión de casos críticos.
2. Se recomienda a la Jefatura institucionalizar el tablero de control de KPIs y la segmentación técnica mensual. Esto asegurará que el monitoreo de la morosidad se mantenga bajo el estándar de eficiencia alcanzado en el primer trimestre, evitando el retorno a una gestión reactiva y sin trazabilidad.
3. Se recomienda proceder con la contratación de los dos (02) gestores de cobranza bajo el esquema de 55 gestiones diarias propuesto. La evidencia de los resultados demuestra que el potencial de recaudo se encuentra limitado por la falta de capital humano para concretar los compromisos de pago que la tecnología ya ha pre-calificado.
4. Se recomienda a la “Unidad de Tecnología de la información” (TI) habilitar con urgencia los campos de contacto para WhatsApp y correos electrónicos en el sistema SIAF. Es imperativo establecer un protocolo de actualización de datos fidedignos para reducir la tasa de rebotes de comunicación, asegurando que el despliegue de las campañas masivas tenga un destino real y efectivo.

REFERENCIAS

Aching Guzmán, C. (2005). *Indicadores de gestión*. [Editorial].

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración: Un nuevo panorama competitivo* (8.ª ed.). McGraw-Hill.

Blank, L. T., & Tarquin, A. J. (2006). *Ingeniería económica* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación.

Chávez Rodríguez, S. V., y Colmenárez Lima, M. E. (2025). *Gestión de cobranzas bajo la teoría de las restricciones. Caso de estudio: Destilerías La Miel, estado Lara, Venezuela.* Compendium.

Delgadillo, M. C., y Díaz, J. F. (2023). *Diseño de Estrategias Para Optimizar El Proceso De Gestión De Cobranza en el Banco Mundo Mujer* [Tesis de maestría, Universidad de La Sabana]. Repositorio Institucional de la Universidad de La Sabana.

Farje Sinche, C. R., Núñez Mejía, D. E., y Reyes Paredes, E. O. (2016). *Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.

García Santillán, A. (2010). *Matemáticas financieras*. [Editorial].

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.ª ed.). Pearson Educación.

González Aguilar, E. A. (2023). *Mejora de la rentabilidad mediante estrategias de cobranza en la empresa Martyni Campestre, Garzón, Colombia*. Estudios y Perspectivas: Revista Científica Multidisciplinaria, 3(1), 119–130.

Huarcaya, J. M., y Reyes, R. I. (2025). *El control interno según el modelo COSO II y la gestión de cobranza en una Institución educativa* [Tesis de pregrado, Universidad de Ciencias y Humanidades]. Repositorio Institucional UCH.

Mata, C. (2015). *Administración del Crédito y Gestión de Cobranza, para la Recuperación de cartera vencida de una empresa de Gases Industriales, Especiales y Medicinales* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México]. TesiUNAM.

Maticorena, G. Y. (2022). *Automatización y mejora de los procesos administrativos en una empresa de seguridad* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional de la Universidad de Piura.

Mogollón, J. (2021). Gestión de cobranza y su impacto en la gerencia financiera de la empresa Petroperú S.A: Periodo 2014-2016. *PURIQ*, *3*(1), 121–137.

Moreno Montoya, E. N. (2017). *La falta de implementacion de control interno en el departamento de cobranzas y su influencia en la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C. en el 2015* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN.

Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación.

Piña, M. A. (2024). *Optimización de estrategias de cobranzas mediante data analytics en una empresa de telecomunicaciones* [Memoria de título, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile.

Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Pulido, K. N. (2020). *Administración de la cobranza y la rentabilidad de la empresa ALLCENTER E.I.R.L., Lima, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio Institucional UPCI.

Ruiz, V. I. (2022). *Propuesta de rediseño para el proceso de gestión de cuentas por cobrar por medio de políticas de crédito y cobranza para una distribuidora nacional* [Memoria de título, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile.

Saracho, R. D. (2021). Gestión de pagos y cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21].

Shy, O. (1995). *Industrial organization: Theory and applications*. MIT Press.

Tarziján, J., & Paredes, R. (2006). *Organización industrial para la estrategia empresarial* (2.ª ed.). Pearson Educación.

Trujillo, N. A., y Ramos, J. L. (2023). *Gestión de cobranza y su impacto en el estado de situación financiera de la empresa de Servicios, Lima 2022* [Tesis de

pregrado, Universidad Norbert Wiener]. Repositorio Institucional de la Universidad Norbert Wiener.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (10.ª ed.). Pearson Educación.

Zegarra, J. A., y Reyes, J. L. (2023). *Propuesta de automatización de procesos administrativos de la empresa Halconservis S.A.C.* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.