REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencia Económico Administrativas

Escuela Profesional de Economía

IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE RECAUDACIÓN Y COBRANZA EN EL CENTRO COMERCIAL AREQUIPA NORTE, 2023

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado por el Bachiller:

Glave Chávez, Eduardo Felix

Para optar el Título Profesional de Economista

Asesor:

Mg. Quintanilla Rodríguez, Martín Patricio

Arequipa – Perú

2024

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ECONOMIA

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 24 de Octubre del 2023

Dictamen: 010898-C-EPE-2023

Visto el borrador del expediente 010898, presentado por:

1987128517 - GLAVE CHAVEZ EDUARDO FELIX

Titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE RECAUDACIÓN Y COBRANZA EN EL CENTRO COMERCIAL AREQUIPA NORTE, 2023

Nuestro dictamen es:

APROBADO

29210375 - MEZA CHAVERA JUAN PASTOR
DICTAMINADOR

30400132 - ESPINOZA RIEGA JORGE DAVID
DICTAMINADOR

29652402 - AROQUIPA APAZA ORLANDO
DICTAMINADOR

IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE RECAUDACIÓN Y COBRANZA EN EL CENTRO COMERCIAL AREQUIPA NORTE, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%	5%	0%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	1%
5	dspace.espoch.edu.ec Fuente de Internet	1%

Excluir citas	Apagado	Excluir coincidencias	< 1%
Excluir bibliografía	Apagado		

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por su permanente protección e iluminación en mi camino por la vida.

A mi hijo Eduardo, por su importante apoyo, por su paciencia e incansable soporte en los buenos y malos momentos de mi vida.

A los docentes de la Carrera Profesional de Economía de la Universidad Católica Santa María, por sus importantes enseñanzas que contribuyeron a mi desarrollo profesional.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

EPÍGRAFE

"Lo que con mucho trabajo se obtiene, más se ama"

Aristóteles

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

RESUMEN

Arequipa Norte es un centro comercial ubicado en el Cono Norte de la ciudad. Abre sus puertas en abril de 2010. Cuenta con 584 locales comerciales construidos sobre un área de 21,855.10 m2. A Set.2016, el área arrendada equivalia al 59.6% con una facturación anual de USD 2,236.97M (incluye arriendos, gastos comunes y fondo de promoción); la morosidad anual era de 13.9% y la cartera pesada de cuentas por cobrar era de USD 2,407.54M generada entre los 2010 y 2016.

El diagnostico realizado advirtío que el sistema de cobranza empleado no era el adecuado porque en esencia, no contemplaba el perfil informal de la mayoria de arrendatarios (casi el 95.5%). Frente a esta situación, la Gerencia Central de Negocios planteó dos mejoras.

Para recuperar la cartera pesada, se fraccionó el total de la deuda en 36 meses distribuidos en tres periodos. Periodo 01: De Jul.2017 a Jun.2018: 30% de la deuda en 12 cuotas. Periodo 02: De Jul.2018 a Jun.2019: 30% de la deuda en 12 cuotas. Periodo 03: De Jul.2019 a Jun.2020: 40% de la deuda en 12 cuotas. No incluye cobro de intereses; la condición única era que el arrendatario no acumule nueva deuda. Adicionalmente se firma una adenda para establecer los acuerdos señalados: el pago puntual de obligaciones corrientes y una resolución automática en caso el arrendatario incumpla una de las 36 cuotas.

Para la recaudación corriente se implementó un plan a cargo del Analista de Recaudación y Cobranza y su equipo de tres Auxiliares de Cobranza. Se zonificó el centro comercial en tres sectores, cada uno asignado a un Auxiliar de Cobranza. Se estableció una cobranza diaria para los arrendatarios de los sectores: Góndolas, Locales Minka, Locales Multipropósito, Locales Strip y Locales del Patio de Comidas. Consistió en establecer primero la oligaciones mensuales y luego fraccionarla en los días del mes corriente incluyendo sábados y domingos; así, la recaudación es diaria. Al cierre del mes

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

se emite la boleta de venta o factura por el total de la obligación devengada. Se mejoró la morosidad: 3.9% en 2016, 1.1% en 2017, 0.4% en 2018 y 0.5% en 2019.

Palabras clave

Centros comerciales, gestión de cobranza, índice de morosidad.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ABSTRACT

Arequipa Norte is a shopping center located in the Northern Cone of the city. It opened its doors in April 2010. It has 584 commercial premises built on an area of 21,855.10 m2. As of Sep. 2016, the leased area was equivalent to 59.6% with an annual turnover of USD 2,236.97M (rents, common expenses and promotion fund); The annual late payment was 13.9% and the heavy accounts receivable portfolio was USD 2,407.54M generated between 2010 and 2016.

The diagnosis carried out warned that the collection system used was not adequate because, in essence, it did not consider the informal profile of the majority of tenants. Faced with this situation, the Central Business Management proposed two improvements.

To recover the heavy portfolio, the total debt was divided into 36 months included in three periods. Period 01: From Jul.2017 to Jun.2018: 30% of the debt in 12 installments. Period 02: From Jul.2018 to Jun.2019: 30% of the debt in 12 installments. Period 03: From Jul.2019 to Jun.2020: 40% of the debt in 12 installments. Does not include interest collection; The only condition was that the tenant did not accumulate new debt. Additionally, an addendum is signed to establish the aforementioned agreements: the timely payment of current obligations and an automatic resolution in case the tenant fails to comply with one of the 36 installments.

For current collection, a plan was implemented by the Collection and Collection Analyst and his team of three Collection Assistants. The shopping center was zoned into three sectors, each assigned to a Collection Assistant. A daily collection was established for the tenants of the sectors: Gondolas, Minka Stores, Multipurpose Stores, Strip Stores and Food Court Stores. It consisted of first establishing the monthly obligations and then dividing it into the days of the current month, including Saturdays and Sundays; Thus, the collection is daily. At the end of the month, the sales receipt or invoice is issued for the total accrued obligation. Defaults improved: 3.9% in 2016, 1.1% in 2017, 0.4% in 2018 and 0.5% in 2019.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Keywords

Malls, collection management, default rate.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN ..... *v*
ABSTRACT ..... *vii*
INTRODUCCIÓN *1*
CAPÍTULO I *3*
1. CAMPO MATERIA DEL INFORME *3*
1.1 La empresa **3**
1.2 Panorama inicial **5**
1.2.1 Objetivo de Desempeño 01 6
1.2.2 Objetivo de desempeño 02 7
CAPÍTULO II *10*
2. METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO *10*
2.1 Enunciado del informe **10**
2.2 Metodología empleada **10**
2.2.1 Método descriptivo 10
2.2.2 Objetivos del informe 11
2.3 Diseño técnico y resolución de datos **11**
2.3.1 Técnicas e instrumentos 11
2.3.1.1 Técnica de observación 11
2.3.1.2 Instrumentos 12
2.4 Recursos **12**
2.4.1 Humanos 12
2.4.2 Materiales 12
2.4.3 Financieros 13
2.5 Campo de verificación **13**
2.5.1 Unidad de estudio 13
2.5.2 Ámbito 14
2.5.3 Temporalidad 14
2.6 Estrategia **14**
2.7 Programación del informe **14**
2.8 Marco referencial **15**
2.8.1 Antecedentes investigatorios 15
2.8.1.1 Antecedente investigatorio 01 15
2.8.1.2 Antecedente investigatorio 02 16
2.8.1.3 Antecedente investigatorio 03 17
2.8.1.4 Antecedente investigatorio 04 17

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

2.8.2 Definiciones 18
2.8.2.1 Centros comerciales 18
2.8.2.2 Renta mensual: Fija 19
2.8.2.3 Renta mensual: Variable 19
2.8.2.4 Derecho de llave 19
2.8.2.5 Fondo de garantía 20
2.8.2.6 Gastos comunes y/o gastos de mantenimiento 20
2.8.2.7 Fondo de promoción 21
2.8.2.8 Gestión de cobranza 21
2.8.2.9 Cobranza efectiva 22
2.8.2.10 Indicador de cobranza: Promedio de morosidad 22
2.8.2.11 Indicador de cobranza: Días de cobranza 22
2.8.2.12 Indicador de cobranza: Porcentaje de deuda gestionada 22
2.8.2.13 Indicador de cobranza: Porcentaje de deuda vencida 22
2.8.2.14 Contrato de arrendamiento 23
2.8.2.15 Adenda de contrato 23
2.8.2.16 Espacios comerciales 23
2.8.2.17 Clientes formales e informales 24

CAPÍTULO III 26

3. ÁREA DE TRABAJO Y SITUACIÓN INICIAL 26

3.1 Descripción organizacional del centro comercial 26

3.1.1 Gerencia central de negocios 26
3.1.2 Asesoría legal externa 28
3.1.3 Jefatura de proyectos 28
3.1.4 Jefatura comercial 29
3.1.5 Jefatura de operaciones 30
3.1.6 Jefatura de administración y finanzas 31

3.2 Diagnóstico inicial 33

3.2.1 Grupo 01: Deuda de USD 62,643.22 33
3.2.2 Grupo 02: Deuda de USD 561,411.20 34
3.2.3 Grupo 3: Deuda de USD 1,783,488.04 34

3.3 Sistema de recaudación y cobranza vigente a septiembre de 2016 35

CAPÍTULO IV 37

4. MEJORAS Y APORTES REALIZADOS 37

4.1 Propuesta de mejoras 37

4.1.1 Estrategia 01: Respecto al Grupo 02 de Operadores 37
4.1.2. Estrategia 02: Respecto a los Grupos 01 y 03 de Operadores 38
4.1.2.1 Clientes formales 38
4.1.2.2 Clientes informales 38

4.2 Respecto a la reducción de la cartera pesada 38

4.2.1 Plan de recuperación de la cartera pesada 39
4.2.1.1 Paso 01 (2da quincena de Set.2016) 39
4.2.1.2 Paso 02 (Oct.2016 – Dic.2016) 41
4.2.1.3 Paso 03 (Jul.2017 – Jun.2020) 41

4.3 Respecto a la recudación corriente de obligaciones 41

4.4 Coyuntura surgida y plan de contingencia 46

4.4.1 Respecto al cronograma de recaudación de la cartera pesada 46

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.4.2 Respecto a la recaudación corriente de obligaciones 47

CAPÍTULO V *50*

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES *50*

5.1 Conclusiones **50**

5.2 Recomendaciones **52**

REFERENCIAS *54*

ANEXOS *58*

Anexo 01: Planimetría de áreas útiles **58**

Anexo 02: Planimetría de áreas comunes **59**

Anexo 03: Procedimiento de recaudación y cobranza a Set.2016 ..... **60**

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Área arrendable en m2 del centro comercial 3
Tabla 2: Estructura del accionariado de Solidar Desarrollo Inmobiliario S.A.C. 4
Tabla 3: Área arrendada del comercial al mes de septiembre de 2016 6
Tabla 4: Detalle de la cartera pesada al mes de setiembre de 2016 8
Tabla 5: Detalle de recursos materiales 13
Tabla 6: Detalle de recursos financieros 13
Tabla 7: : Programación temporal del Informe de Suficiencia Profesional 15
Tabla 8: Detalle cronológico del plan de recuperación de la cartera pesada 39
Tabla 9: Distribución del fraccionamiento en tres periodos consecutivos 40
Tabla 10: Distribución del fraccionamiento en cuatro años (2017-2020) 40
Tabla 11: Indice de morosidad al cierre del año 2016 (Expresado en USD) 44
Tabla 12: Índice de morosidad al cierre del año 2017 (Expresado en USD) 44
Tabla 13: Índice de morosidad al cierre del año 2018 (Expresado en USD) 44
Tabla 14: Índice de morosidad al cierre del año 2019 (Expresado en USD) 44
Tabla 15: Detalle de la condonación realizada (expresado en USD) 46
Tabla 16: Facturación de ingresos 2019-2022 (expresado en USD) 48

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación de centros comerciales en el Perú 4
Figura 2: : Organigrama funcional del Centro Comercial Arequipa Norte 5
Figura 3: Ocupación del centro comercial por categoría a Set.2016 7
Figura 4: Descripción funcional de la Jefatura de Proyectos 29
Figura 5: Descripción funcional de la Jefatura Comercial 30
Figura 6: Descripción funcional de la Jefatura de Operaciones 31
Figura 7: Descripción funcional de la Jefatura de Aministración y Fnianzas 32
Figura 8: Distribución porcentual de la cartera pesada 2010-2016 33
Figura 9: Distribucional zonal del centro comercial para la implementación del sistema diario de recaudación 43
Figura 10: Evolución de la facturación y recaudación: 2016-2019 (Expresado en miles de USD) 45
Figura 11: Evolución del ínidice de morosidad anual en el periodo 2016-2019 45
Figura 12: Impacto del plan de contingencia en la facturación de ingresos 2020-2022 (expresado en USD) 48

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

INTRODUCCIÓN

Dentro de todo modelo de negocio, la gestión de recaduación y cobranza en un eslabón clave para lograr el cumplimiento de los pagos de las obligaciones de clientes y así asegurar flujo de fondos presupuestado. La falta de efectividad del sistema de recaudación genera problemas de liquidez y en el tiempo la creación de una cartera pesada de cuentas por cobrar.

En este contexto, el presente Informe tiene como propósito presentar el nuevo modelo de recaudación y cobranza que se implementó en el Centro Comercial Arequipa Norte en el año 2016. Incluye además el plan de recuperación de la cartera pesada de cuentas por cobrar generada desde el inicio de la operación (abril de 2010) hasta el mes de septiembre de 2016.

Para el efecto, este documento se ha dividido en cinco capítulos. El primero, "campo materia del informe", se enfoca en describir la empresa, además de mostrar un panorama inicial de la operación. El segundo, "metodología y marco teórico", presenta la metodología empleada, el diseño técnico y resolución de datos, los recursos empleados, el campo de verificación, la programación del informe y el marco referencial que incluye los antecedentes investigatorios y las definiciones relacionadas.

El tercero, "área de trabajo y situación inicial", describe la organización del centro comercial, plantea un diagnóstico inicial y presenta el sistema de recaudación y cobranza vigente al mes de septiembre de 2016. El cuarto, "mejoras y aportes realizados", incluye la propuesta de mejoras, respecto a la reducción de la cartera pesada, respecto a la recaudación corriente de obligaciones y la conyuntura surgida a raíz del Covid-19 y su plan de contigencia. Finalmente el capítulo cinco desarrolla las conclusiones y recomendaciones emitidas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO I

CAMPO MATERIA DEL INFORME

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO I

1. CAMPO MATERIA DEL INFORME

1.1 La empresa

Arequipa Norte es un centro comercial que abre sus puertas al mercado arequipeño en el mes de abril de 2010. Se ubica en el Cono Norte de la ciudad, exactamente en el Km 09 de la Carretera al distrito de Yura, a 30 minutos del Centro Histórico de Arequipa. Su zona de influencia esta compuesta por los distritos de Cerro Colorado, Yura y Parte Alta de Cayma, en donde residen más de 260 mil habitantes, cuyo perfil socio-demográfico corresponde principalmente a los NSE´s "C+", "C" y "D+". (CCAN, 2017)

Desarrolla sus actividades sobre una superficie total de 29,798.90 m2, la cual se divide en tres sectores (el plano general de distribución del centro comercial se muestra en los Anexos 01 y 02):

- Área útil comercial: 21,855.10 m2 (73.3% del total).
- Área útil no comercial: 1,667.18 m2 (5.6% del total).
- Áreas comunes: 6,276.62 m2 (21.1% del total).

A su vez, el área útil comercial esta compuesta por ocho categorias de espacios de arrendamiento, según el detalle que se muestra en la Tabla 01.

Tabla 1: Área arrendable en m2 del centro comercial

Categoría	Unidades	M2	%
Locales - Ancla	2	3,728.46	17.1%
Counters - Terminal	21	587.84	2.7%
Estacionamientos	3	5,018.84	23.0%
Góndolas	71	282.07	1.3%
Locales - Minka	426	4,023.91	18.4%
Locales - Multipropósito	2	5,005.09	22.9%
Restaurantes- Patio de Comidas	12	366.84	1.7%
Locales - Strip	47	2,842.05	13.0%
Total	**584**	**21,855.10**	**100.0%**

Nota: Tomado de la Memoria del CCAN, 2016

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Teniendo en cuenta su tamaño y su oferta, así como el tipo de espacios comerciales que desarrolla, Arequipa Norte se define como un *"Community Center"* (centro comunitario), de acuerdo a la clasificación establecida por la Asociación de Centros Comerciales del Perú. (ACCEP, 2023)

En la Figura 01 se muestra esta clasificación en el Perú:

Figura 1: Clasificación de centros comerciales en el Perú

Tipo	Descripción de la oferta en general	M2	# de tiendas anclas
Super Regional Center	Ofrece mercancías en general, gran porcentaje de vestimenta y variedad de servicios. Combinación de tiendas anclas departamentales de gran escala, de modas y de descuentos.	Más de 75 mil m2	De 3 a más
Regional Mall	Ofrece mercancías en general, gran porcentaje de vestimenta y variedad de servicios. Combinación de tiendas anclas departamentales de gran escala, de modas y de descuentos.	Entre 37 mil y 75 mil m2	De 2 a más
Commuynity Center	Ofrece una gama más amplia de vestido y otros productos. Entre las tiendas ancla más comunes se encuentran supermercados, farmacias y tiendas de descuento.	Entre 12 mil y 37 mil m2	De 2 a más
Neighborhood Center	Ofrece productos y servicios de conveniencia para las necesidades básicas del vecindario próximo. Se encuentran anclados por un supermercado, farmacias y servicios financieros.	Entre 2.8 mil y 12 mil m2	De 1 a más
Power Center	Esta categoría esta dominada por el anclaje. Su oferta incluye tiendas departamentales de descuento (outlets), club de precios con pequeños locales. Consiste en la ubicación de varias anclas no conectadas.	Entre 23 mil y 55 mil m2	De 3 a más
Lifestyle	Se ubican con frecuencia en vecindarios residencales de clase alta. Abastecen las necsidades de comercio e intereses de esrtilo de vida de sus clientes.	Entre 14 mil y 46 mil m2	De 0 a 2

Nota: Tomado de la información de la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú

El Centro Comercial Arequipa Norte es operado por la empresa Solidar Desarrollo Inmobiliario S.A.C., cuya composición accionaria al mes de diciembre de 2016 se muestra en la Tabla 02.

Tabla 2: Estructura del accionariado de Solidar Desarrollo Inmobiliario S.A.C.

Accionistas	Origen	Acciones	Valor nominal (USD)	Capital (USD)	Participación
Red-Megacentro	Perú	31,005,881	1.00	31,005,881.00	80.94%
Ebco Construcciones	Chile	5,400,332	1.00	5,400,332.00	14.10%
Red-Megacentro	Chile	1,001,776	1.00	1,001,776.00	2.62%
Bodeje Santiago	Chile	900,166	1.00	900,166.00	2.35%
Total		**38,308,155**		**38,308,155.00**	**100.00%**

Nota: Tomado de la Memoria del CCAN, 2016

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

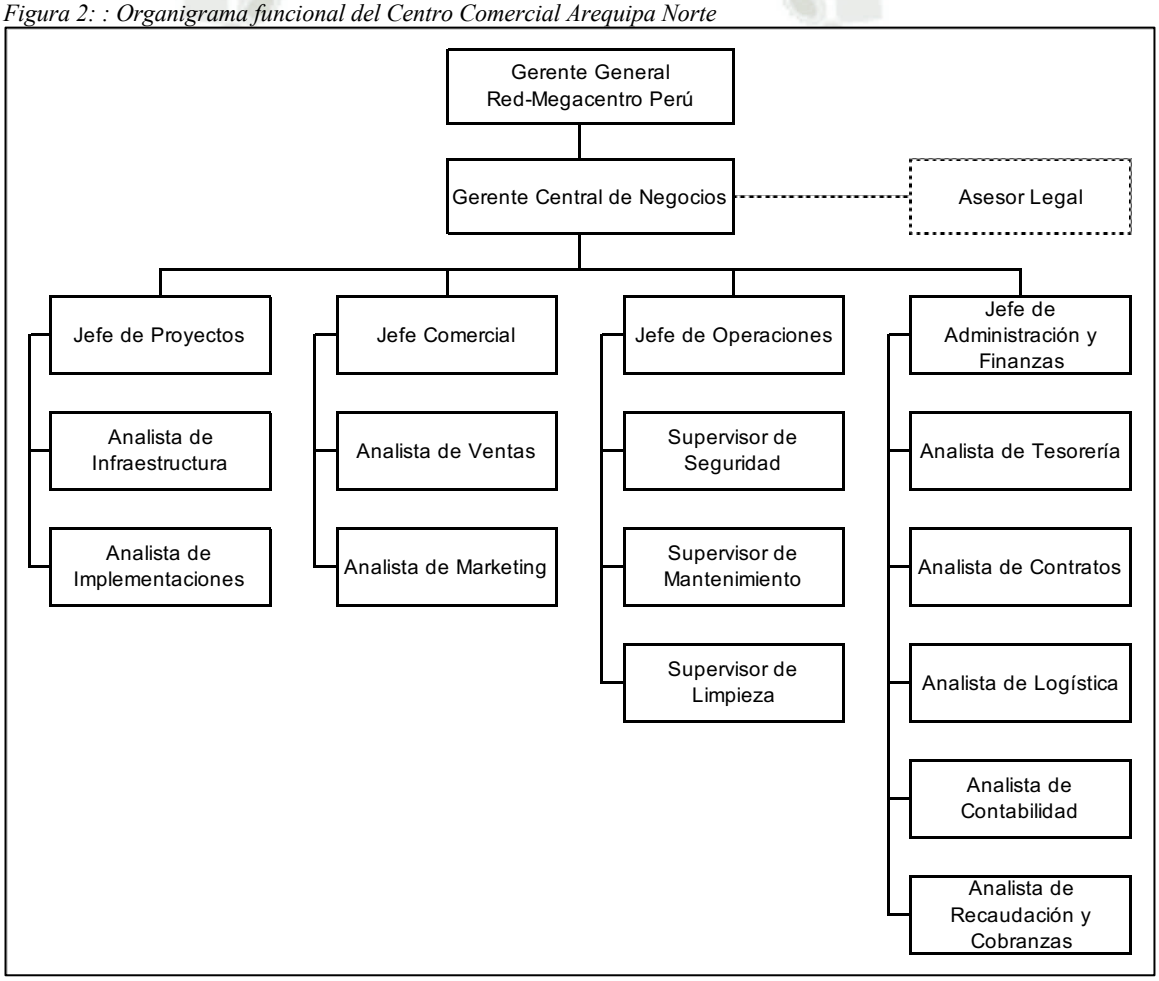
REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

En relación a su estructura organizacional, la operación del Centro Comercial Arequipa Norte esta liderada por un Gerente Central de Negocios, quien depende corporativamente de la Gerencia General de la Sede-Perú de Red-Megacentro.

En la Figura 02 se muestra el organigrama funcional del Centro Comercial Arequipa Norte. (CCAN, 2017)

Figura 2: : Organigrama funcional del Centro Comercial Arequipa Norte



Nota: Tomado de la Memoria del CCAN, 2016

1.2 Panorama inicial

En el mes de setiembre de 2016 se dio el ingreso del autor del presente Informe al Centro Comercial Arequipa Norte asumiendo el cargo de Gerente Central de Negocios.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Los objetivos clave propuestos para medir el fueron dos:

i) Gestionar el desarrollo comercial de Arequipa Norte que se refleje en mejorar la tasa de ocupación de los espacios comerciales.

ii) Desarrollar e implementar una estrategia en el corto plazo para recuperar la una cartera pesada y establecer un adecuado sistema de recaudación.

1.2.1 Objetivo de Desempeño 01

Gestionar el desarrollo comercial de Arequipa Norte que se refleje en mejorar la tasa de ocupación de los espacios comerciales.

- Al mes de setiembre de 2016, del total de área arrendable, la ocupación alcanzaba el 59.6% equivalente a 13,015.27 m2 de acuerdo al detalle que se muestra en la Tabla 03:

Tabla 3: Área arrendada del comercial al mes de septiembre de 2016

Sector	Espacios		Área Arrendable		Área Arrendada	
	Unidades	%	M2	%	M2	%
Locales - Ancla	2	0.3%	3,728.46	17.1%	3,728.46	100.0%
Counters - Terminal	21	3.6%	587.84	2.7%	221.44	37.7%
Estacionamientos	3	0.5%	5,018.84	23.0%	913.41	18.2%
Góndolas	71	12.2%	282.07	1.3%	61.35	21.7%
Locales - Minka	426	72.9%	4,023.91	18.4%	2,016.13	50.1%
Locales - Multipropósito	2	0.3%	5,005.09	22.9%	5,005.09	100.0%
Restaurantes- Patio de Comidas	12	2.1%	366.84	1.7%	212.39	57.9%
Locales - Strip	47	8.0%	2,842.05	13.0%	857.00	30.2%
Total	**584**	**100.0%**	**21,855.10**	**100.0%**	**13,015.27**	**59.6%**

Nota: Tomado del Informe de Ocupación del mes de septiembre de 2016

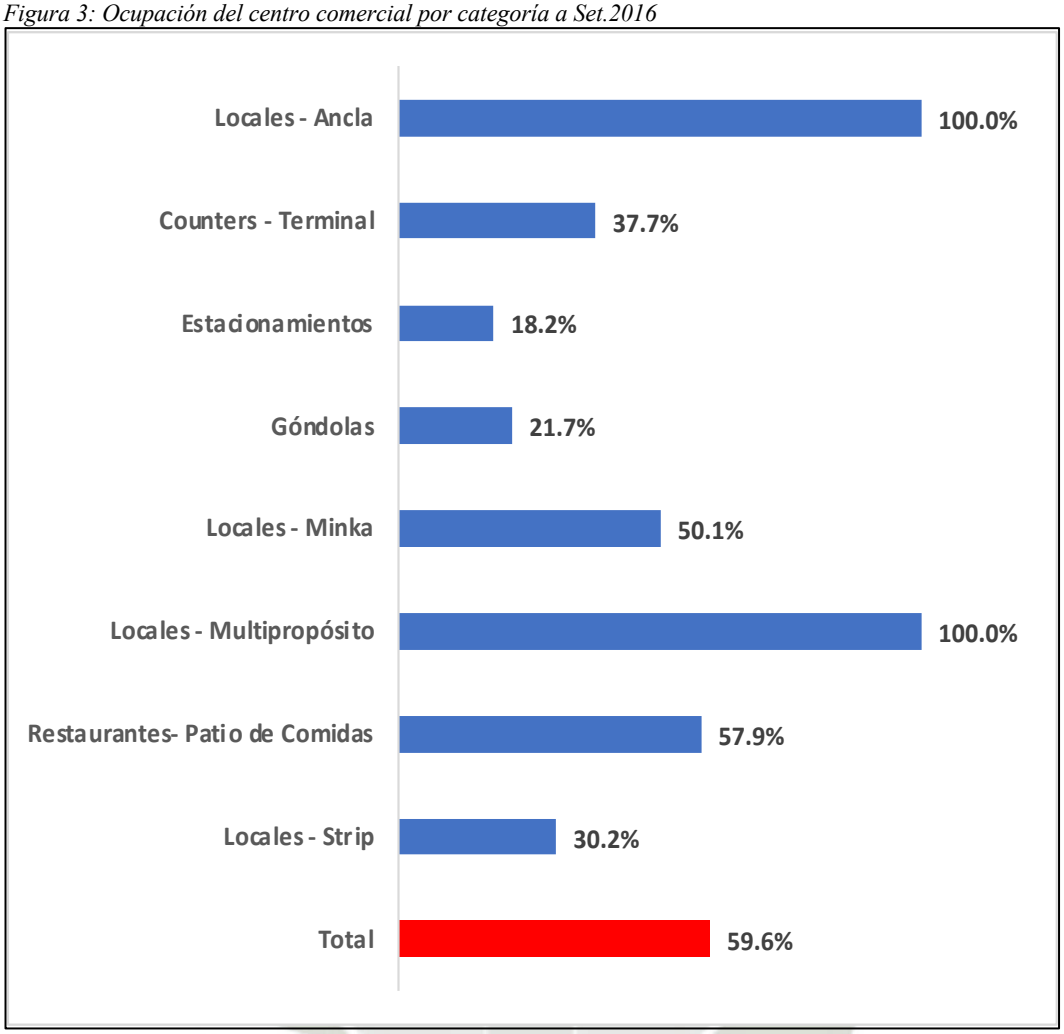
- En la Figura 03 se muestra los porcentajes de ocupación por cada Categoría de Local del centro comercial:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 3: Ocupación del centro comercial por categoría a Set.2016



Nota: Tomado del Informe de Ocupación del mes de septiembre de 2016

1.2.2 Objetivo de desempeño 02

Desarrollar e implementar una estrategia en el corto plazo para recuperar la cartera pesada y en adelante, establecer un adecuado sistema de recaudación y cobranza.

- Al mes de septiembre de 2016 el centro comercial tenía una cartera pesada equivalente a USD 2,407,542.46 correspondiente al periodo 2010 – 2016. (Tesorería-CCAN, 2016)

- El detalle de distribución de la cartera pesada, según categoría de locales de arrendamiento, se muestra en la Tabla 04.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Tabla 4: Detalle de la cartera pesada al mes de setiembre de 2016

Categoría	USD	Porcentaje
Locales - Ancla	62,143.12	2.6%
Counters - Terminal	102,700.11	4.3%
Estacionamientos	500.10	0.0%
Góndolas	38,011.87	1.6%
Locales - Minka	1,372,508.88	57.0%
Locales - Multipropósito	458,711.09	19.1%
Restaurantes- Patio de Comidas	123,666.75	5.1%
Locales - Strip	249,300.54	10.4%
Total	**2,407,542.46**	**100.0%**

Nota: Tomado del Informe de Tesorería a setiembre de 2016

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO

2.1 Enunciado del informe

"Implementación de un nuevo Modelo de Recaudación y Cobranza en el Centro Comercial Arequipa Norte, 2023".

2.2 Metodología empleada

Dado que se trata de un Informe de Suficiencia Profesional, la metodología empleada en su elaboración es la de un Informe Técnico.

De acuerdo a la autora Ethel Pazos, "el Informe Técnico es la exposición escrita de las circunstancias observadas en el reconocimiento de informes y documentos en el exámen específico de cuestiones o resultados, con explicaciones principalmente técnicas y económicas".

Así, el Informe Técnico se define como una "exposición detallada de datos y hechos sobre una cuestión o tema específico". (Pazos, 2017)

2.2.1 Método descriptivo

Para la elaboración del presente Informe de Suficiencia Profesional, se ha seleccionado el Método Descriptivo, lo que ha permitido desarrollar y describir en detalle los objetivos, las estrategias y resultados logrados en el desempeño del cargo asignado y dentro del periodo de tiempo materia de este informe, que considera principalmente los siguientes items: (Ackerman, 2018)

- Temporalidad del informe.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Cargo desempeñado.
- Acciones realizadas en el marco de los objetivios propuestos.
- Informe de desempeño profesional.

2.2.2 Objetivos del informe

Respecto al Objetivo de Desempeño 02 (desarrollar e implementar una estrategia en el corto plazo para recuperar la cartera pesada y en adelante, establecer un adecuado sistema de recaudación y cobranza).

- Detallar las funciones realizadas en el ejercicio de la experiencia profesional en el cargo de Gerente Central de Negocios del Centro Comercial Arequipa Norte entre septiembre de 2016 y novirmbre de 2022.
- Detallar las mejoras que se implementaron en función al mandato recibido de parte de la Dirección General de la empresa y respecto a los hallazgos identificados en el diagnístico inicial realizado.

2.3 Diseño técnico y resolución de datos

En este acápite se presentan las técnicas e instrumentos empleados, así como los recursos y el campo de verificación del presente informe.

2.3.1 Técnicas e instrumentos

A continuación se detallan las técnicas e instrumentos empleados.

2.3.1.1 Técnica de observación

Para efectos del presente informe, se ha seleccionado y empleado la Técnica de Observación.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Se precisa que "la observación como técnica de investigación, se conceptualiza como un proceso específico y riguroso que de forma directa permite conocer el objeto de estudio, facilitando su descripción y análisis". (Ackerman, 2018)

2.3.1.2 Instrumentos

Por del tipo de observación empleada, se han considerado los siguientes instrumentos:

- Procedimientos funcionales de trabajo.
- Memorias anuales.
- Reportes específicos del área legal.
- Reportes específicos del área de recaudación.
- Reportes específicos del área financiera.
- Reportes específicos del área contable.
- Reportes específicos del área de administración de contratos.

2.4 Recursos

A continuación se presentan los recursos humanos, materiales y financieros empleados en la elaboración del presente informe.

2.4.1 Humanos

La elaboración del presente Informe de Suficiencia Profesional ha estado a cargo del suscrito, Bachiller en Economía Eduardo Felix Glave Chávez.

2.4.2 Materiales

Para el desarrollo del presente Informe de Suficiencia Profesional se han considerado los recursos materiales detallados en la Tabla 05.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 5: Detalle de recursos materiales

Tipo	Detalle	Cantidad
Materiales	Libros virtuales	15 unidades
	Computadora	1 unidad
Servicios	Internet	3 meses de servicio
	Otros	Varios

2.4.3 Financieros

Para el desarrollo del presente Informe de Suficiencia Profesional se han considerado los recursos financieros detallados en la Tabla 06.

Tabla 6: Detalle de recursos financieros

Tipo	Detalle	Cantidad	Costo en S/
Materiales	Libros virtuales	15 unidades	1,250.00
	Computadora	1 unidad	2,500.00
Servicios	Internet	3 meses de servicio	450.00
	Otros	Varios	600.00
	Total		**4,800.00**

2.5 Campo de verificación

En este acápite se muestran la unidad de estudio del informe, el ámbito y la temporalidad de estudio.

2.5.1 Unidad de estudio

El presente Informe de Suficiencia Profesional esta compuesto por cinco capítulos, conforme a lo estipulado en el Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Católica Santa María, para la descripción y detalle de la experiencia profesional del suscrito como Gerente Central de Negocios del Centro Comercial Arequipa Norte operado por la empresa Solidar Desarrollo Inmobiliario S.A.C.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

2.5.2 Ámbito

El ámbito geográfico se circunscribe a la ubicación del Centro Comercial Arequipa Norte, situado en el Km 9 de la Carretera al distrito de Yura, provincia y departamento de Arequipa.

2.5.3 Temporalidad

La temporalidad del presente Informe de Suficiencia Profesional incluye en periodo desde septiembre de 2016 hasta noviembre de 2022.

2.6 Estrategia

Para el desarrollo del presente Informe de Suficiencia Profesional han sido consideradas las indicaciones y/o especificaciones señaladas en el Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Católica Santa María, para lo cual se han tenido en cuenta las siguientes etapas:

- Programación de la información requerida.
- Relevamiento de la información.
- Sistematización de la información.
- Elaboración del informe preliminar.
- Presentación del informe prelimnar.
- Elaboración del informe final.
- Presentación y sustentación del informe final.

2.7 Programación del informe

En la Tabla 07 se muestra el detalle de la programación temporal para el desarrollo del presente Informe de Suficiencia Profesional.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 7: : Programación temporal del Informe de Suficiencia Profesional

Actividad	Mes	Set.23				Oct.23				Nov.23			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Presentación y aprobación del Plan de Informe													
2. Elaboración del Informe													
3. Presentación del Borrador del Informe													
4. Aprobación del Borrador													
5. Elaboración del Informe Definitivo													
6. Presentación del Informe Definitivo													
7. Sustentación del Informe Definitivo													
8. Aprobación del Informe Definitivo													

2.8 Marco referencial

A continuación se presentan los antecedentes investigatorios referidos al tema del Informe, así como las principales definiciones relacionadas.

2.8.1 Antecedentes investigatorios

2.8.1.1 Antecedente investigatorio 01

- **Título:** Gestión de Cobranza de las Áreas Comunes en el Centro Comercial Boulevard Chiclayo.
- **Autor:** Sosa Cornejo, Roberto.
- **Modalidad:** Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios.
- **Universidad:** Universidad César Vallejo, Perú.
- **Año:** 2021.
- **Objetivo:** Analizar la gestión de cobranza de áreas comunes en el Centro Comercial Boulevard Chiclayo.
- **Resultados:**
    - La principal gestión de cobranza realizada son las llamadas telefónicas.
    - Los meses de marzo y abril son los de menor recaudación.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Las principales causas de morosidad son los stands que no se encuentran operativos y están abandonados.
- Los estatutos no se ajustan a la realidad actual.
- No existe un área que ejecute las acciones de cobranza.
- La gestión de cobranza actual no es la adecuada y requiere la implementación de estrategias para evitar el incremento de la morosidad. (Sosa, 2021)

2.8.1.2 Antecedente investigatorio 02

- **Título:** Plan Estratégico de Recuperación de la Cartera Pesada existente en el Conglomerado Comercial de Espoch.
- **Autor:** Basantes Moreno, Cristian.
- **Modalidad:** Tesis para obtener el Grado Académico de Ingeniero Comercial.
- **Universidad:** Escuela Politécnica de Chimborazo, Ecuador.
- **Año:** 2019.
- **Objetivo:** Diseñar un plan estratégico para la recuperación de la cartera pesada del Conglomerado Comercial de Espoch.
- **Resultados:**
  - De acuerdo a los datos obtenidos el saldo de cartera se descompone entre maestría, diplomados y especialización que nos da una cartera vencida de $ 1,844,700.00 en los años 2017 y 2018.
  - Se debería promocionar solo los tipos de segmento de crédito que se encuentran concediendo.
  - Se recomienda la aplicación inmediata de un sistema manual e informático de datos de los clientes para el mejor manejo de cartera de crédito y cuentas por cobrar; ello daría como beneficio la disminución de altas provisiones y en consecuencia se obtenga una rentabilidad de acuerdo a lo planificado. (Basantes, 2019)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

2.8.1.3 Antecedente investigatorio 03

- **Título:** El Impacto del Área de Créditos y Cobranzas en la rentabilidad de la empresa Inversiones S.A.C.
- **Autor:** Bustíos Terres, Jazmina.
- **Modalidad:** Tesis para obtener el Grado Académico de Licenciado en Administración de Empresas.
- **Universidad:** Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
- **Año:** 2018.
- **Objetivo:** Describir el impacto en la rentabilidad del negocio del área de créditos y cobranza de la empresa Inversiones S.A.C.
- **Resultados:**
    - La antigüedad de las cuentas vencidas va de 120 días hasta 365 días.
    - El monto acumulado de cobranza pendiente corriente hasta diciembre del 2017 esta entre 4 y 5 millones de soles.
    - Se cumple un 80% con las políticas de créditos y cobranza, hasta hace más de un año se cumplía con menos del 40%.
    - Se ha otorgado muchos créditos por parte de la gerencia por recomendación o referencia, muchas veces sin ninguna evaluación.
    - La prioridad era vender sin considerar la cobranza.
    - Con frecuencia se flexibilizaron las políticas por orden de la gerencia.
    - El alto nivel de cuentas por cobrar en los últimos años se presenta principalmente por la insolvencia de los clientes sobre todo los antiguos, como consecuencia una deficiente pre-evaluación en ventas y en una evaluación crediticia muy rápida. (Bustios, 2018)

2.8.1.4 Antecedente investigatorio 04

- **Título:** Gesatión de Cobranza y Recuperación de la Cartera Pesada morosa del Servicio Postpago de Telefónica del Perú S.A.A. en su Zonal Tacna.
- **Autor:** Encinas Pérez, Andrea.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- **Modalidad:** Tesis para obtener el Título Profesional de Economista con Mención en Microfinanzas.
- **Universidad:** Universidad Privada de Tacna, Perú.
- **Año:** 2019.
- **Objetivo:** Establecer la relación de la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa de los clientes Postpago de Telefónica del Perú S.A.A. en su zonal Tacna.
- **Resultados:**
    - Los factores que generan morosidad en la cartera de clientes postpago están directamente relacionados a la gestión de cobranza.
    - Los factores que generan deficiencia en la gestión de cobranza están relacionados a la recuperación de la cartera morosa.
    - Es directa la relación entra la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa.
    - La investigación realizada diagnostica que el área de cobranza no realiza el debido seguimiento al momento de realizar la cobranza del servicio postpago, lo cual se debería incorporar un proceso de control.
    - La empresa no evalúa resultados sobre los incrementos de morosidad, por tal motivo no cuenta con una noción clara sobre principales motivos de deuda. (Encinas, 2019)

2.8.2 Definiciones

A contnuación se presentan las principales definiciones relacionadas al tema del presente Informe de Suficiencia Profesional.

2.8.2.1 Centros comerciales

Los centros comerciales denominados también *malls* o *shopping centers*, se definen como conglomerados comerciales de gran tamaño, con construcciones importantes cuya particularidad es que albergan locales para la venta de productos y

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

servicios. Concentran un número importantes de clientes. Cuentan además con espacios de recreación.

Su propiedad generalmente recae en un solo operador aunque pueden darse casos de propiedad múltiple. En la mayorìa de casos los locatarios pagan una renta mensual fija, adicionalmente una renta mensual variable, un costo por concepto de gastos comunes y un fondo de promoción. (ICSC, 2023) (ACCEP, 2023)

2.8.2.2 Renta mensual: Fija

La renta fija mensual se define como el costo mínimo por metro cuadrado de espacio arrendado, el cual es cancelado dentro del plazo establecido en el contrato de arrendamiento. Así la renta fija, es el monto mínimo garantizado como costo de arrendamiento por metro cuadrado arrendado. (ICSC, 2023)

2.8.2.3 Renta mensual: Variable

La renta variable, a diferencia de la renta fija fija mensual, esta determinado como un porcentaje sobre las ventas netas (sin I.G.V.) realizadas por el arrendatario en un periodo de tiempo que regularmente es un mes. Su determinación es de común acuerdo entre las partes involucradas en el contrato de arrendamiento (arrendador y arrendatario).

La renta variable se hace efectiva cuando el porcentaje aplicado a las ventas netas resulta mayor a la renta mensual fija. Su cobranza se realiza a través de una facturación posterior y dentro de los siguientes seis días posteriores al periodo facturado con la renta mensual fija. (ICSC, 2023)

2.8.2.4 Derecho de llave

El derecho de llave es un concepto aplicado específicamente en el arrendamiento de espacios dentro de centro comerciales. Su determinación esta justificada a partir del valor expectante que tiene el centro comercial de cara a su valor actual y proyección a futuro.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

En la medida que los principales indicadores (número de visitantes, porcentaje de ocupación y valor de ticket promedio) del centro comercial estén estables y con proyección de crecimiento, el valor de derecho de llave será mayor. Cabe señalar que este importe es a fondo perdido, es decir, no es devuelto cuando el arrendatario se retira del centro comercial, a diferencia del fondo de garantía. (ICSC, 2023)

2.8.2.5 Fondo de garantía

Como su nombre lo señala, el fondo de garantía en un contrato de arrendamiento específicamente comercial, es una monto de dinero que el arrendatario entrega al arrendador en calidad de depósito destinado a brindar una seguridad respecto al plazo de permanencia que el arrendatario permanece ocupando el espacio de propiedad del arrendador.

Este fondo puede emplearse para cubrir los eventuales costos de reparaciones y/o arreglos o limpiezas necesarias cuando el arrendatario se retira del local materia del contrato. El fondo de garantía cubre además los daños en la propiedad que van más alla del desgaste normal debido al uso regular del espacio arrendado. (ICSC, 2023)

2.8.2.6 Gastos comunes y/o gastos de mantenimiento

Es un concepto que el área de operaciones de un centro comercial factura a cada uno de los arrendatarios. Incluye los gastos operativos como son: seguridad, video-vigilancia, mantenimiento, limpieza y fondo de gestión y/o administración además de los costos de servicios de energía eléctrica y agua y desagüe correspondiente a las áreas comunes del centro comercial.

Según sea el caso específico, existen otros conceptos que se incluyen de forma especial, como es el caso de aire acondicionado y servicio de internet, entre otros. Su distribución se realiza en forma proporcional al área arrendada a cada locatario / arrendatario. (ICSC, 2023)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.8.2.7 Fondo de promoción

De forma independiente al costo de arrendamiento (fijo y variable), así como el concepto de gastos comunes, existe el fondo de promoción que como su nombre lo indica, está destinado a financiar las actividades comerciales y de marketing que desarrolla el centro comercial en el marco de su planificación anual de acciones y/o actividades comerciales.

Esta determinado como un porcentaje de la renta mensual fija que paga el arreendatario. Su porcentaje normalmente oscila entre 10% y 15% mensual. (ICSC, 2023)

2.8.2.8 Gestión de cobranza

La gestión de cobranza se puede definir como el conjunto de acciones y/o actividades aplicadas a los clientes, en este caso específico arrendatarios, para conseguir la recaudación de obligaciones corrientes o vencidas, siendo su propósito el transformar las cuentas por cobrar vencidas o por vencer en liquidez lo más pronto posible, buscando eliminar o controlar su impacto en el flujo de caja de la empresa. (De-Andrés, 2017)

La gestión de cobranza, según su propósito puede clasificarse en:

- Cobranza normal.
- Cobranza preventiva.
- Cobranza administrativa.
- Cobranza domiciliaria.
- Cobranza extrajudicial.
- Cobranza prejudicial.
- Cobranza judicial.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

2.8.2.9 Cobranza efectiva

Es la cobranza realizada dentro del plazo previsto y bajo la definición de cobranza regular y que además permite la recuperación de la obligación en forma inmediata. (De-Andrés, 2017)

2.8.2.10 Indicador de cobranza: Promedio de morosidad

El promedio de morosidad (indicador de cobranza) se calcula tomando como base la fecha de vencimiento de la cuenta por cobrar y la fecha en la que se recibió ese pago. Permite una visdualización de la situación con datos objetivos. Se precisa que las empresas de gestión comercial suelen tener un promedio de morosidad que oscila entre 8 y 30 días. (De-Andrés, 2017)

2.8.2.11 Indicador de cobranza: Días de cobranza

Este indicador está referido al número de días que toma un cliente (arrendatario) en pagar luego de que ha recibido la factura correspondiente. Es uno de los indicadores más empleados ya que permite el análisis del desempeño eficiente de la operación. En consecuencia, su número debería ser el más bajo posible. (De-Andrés, 2017)

2.8.2.12 Indicador de cobranza: Porcentaje de deuda gestionada

Este indicador está referido a la proporción de la deuda que ya ha sido gestionada o cobrada sobre el valor total de la deuda generada. Puede medirse por cliente (arrendatario), por tipo de cliente o de forma global. (De-Andrés, 2017)

2.8.2.13 Indicador de cobranza: Porcentaje de deuda vencida

Este indicador está referido a la proporción de la deuda vencida (que se encuentra fuera de la fecha de pago) que a pesar se haber sido gestionada no ha podido ser cobrada.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Se obtiene de dividirse sobre el valor total de la deuda generada. Puede medirse por cliente (arrendatario), por tipo de cliente o de forma global. (De-Andrés, 2017)

2.8.2.14 Contrato de arrendamiento

El contrato de arrendamiento es un documento legal que permite formalizar los acuerdos establecidos entre un arrendador (en este caso el centro comercial) y un arrendatario (en este caso el locatario del espacio comercial) dentro del el sector inmobiliario. Un contrato de arrendamiento o de arriendo es un acuerdo que establecen dos partes en torno al uso de una propiedad. Estas partes son:

- Una primera persona en calidad de arrendador, quien transfiere temporalmente la utilización de un bien inmueble.
- Una segunda persona en calidad de arrendatario, quien recibe en transferencia de forma temporal la utilización de un bien inmueble. (Ferrero, 2017)

2.8.2.15 Adenda de contrato

Se constituye en un documento legal que su particularidad es ser complementario al contrato principal. Tiene el propósito de modificar algunos aspectos del documento principal, generalmente en relación a los plazos y montos contratados. Por lo demás, su vigencia se acopla al documento primigenio. (Ferrero, 2017)

2.8.2.16 Espacios comerciales

Se constituyen en los espacios de arrendamiento que están disponibles dentro de un conglomerado comercial, en la mayoria de casos estos son centros comerciales. Su distribución esta regida por un *layout* específico y a partir de la conformación de un tenant mix que se constituye en la oferta del conglomerado comercial. (Ferrero, 2017)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.8.2.17 Clientes formales e informales

Para efectos de la categorización de los clientes de un centro comercial, existen dos que engloban a estos. Los primeros son los llamados clientes u operadores formales, que más allá de tener un R.U.C., cumplen con todas las especificaciones y requerimientos de formalidad legal.

Los segundos, llamados clientes informales, son aquellos que pudiendo tener R.U.C., manejan una operación irregular y sin ningún tipo de manejo u operatividad empresarial (ACCEP, 2023).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO III

ÁREA DE TRABAJO Y SITUACIÓN INICIAL

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO III

3. ÁREA DE TRABAJO Y SITUACIÓN INICIAL

3.1 Descripción organizacional del centro comercial

A partir del organigrama general del Centro Comercial Arequipa Norte que se muestra en la Figura 02 de la página 03, a continuación se describe las principales funciones de cada uno de las áreas funcionales de la organización:

3.1.1 Gerencia central de negocios

Conforme a los manuales de funciones de la organización, el Gerente Central de Negocios tiene por definición, las siguientes funciones:

- Supervisar y controlar la correcta operación diaria del centro comercial.
- Proponer e implementar las estrategias para el crecimiento sostenido del centro comercial, estableciendo objetivos y metas cuantificables para el control.
- Controlar el correcto desempeño de los presupuestos establecidos para el centro comercial, buscando optimizar siempre el uso de recursos y controlando los gastos.
- Diseñar y establecer las políticas y los procesos pertinentes al adecuado funcionamiento del centro comercial.
- Asegurar que el equipo de colaboradores trabajen de forma eficiente, cumplan con sus funciones y puedan desarrollarse en el ámbito profesional.
- Supervisar la contratación y formación de nuevos colaboradores.
- Monitorear y proponer mejoras para un correcto y adecuado desempeño económico y financiero del centro comercial.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Diseñar e implementar las estrategias comerciales adecuadas para asegurar un crecimiento sostenido del centro comercial.
- Proponer, preparar y sustentar una bitácora de informes periódicos para la Dirección Central del centro comercial.
- Proponer soluciones inmediatas frente a coyunturas o situaciones problematicas que pudiera enfrentar el centro comercial, tanto en el ámbito externo como en el ámbito interno.

Los principales indicadores de control de gestión establecidos son los siguientes:

- Margen bruto de contribribución.
- Valor de renta promedio por metro cuadrado.
- Afluencia de público al centro comercial.
- Ticket promedio de venta en los locales del centro comercial.
- Tiempo de permanencia del público visitante en el centro comercial.
- Días calle promedio para la gestión y recaudación de obligaciones.

Cabe señalar que de manera prioritaria la Gerencia Central de Negocios recibió dos mandatos de parte del Directorio Central de la organización a manera de objetivos de desempeño primarios:

- **Objetivo de Desempeño 01:** Gestionar el desarrollo comercial de Arequipa Norte que se refleje en mejorar la tasa de ocupación de los espacios comerciales.

- **Objetivo de desempeño 02:** Desarrollar e implementar una estrategia en el corto plazo para recuperar la cartera pesada y en adelante, establecer un adecuado sistema de recaudación y cobranza.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Se precisa que para efectos del presente Informe de Suficiencia Profesinal, se ha tomado en cuenta el **objetivo de desempeño 02.**

3.1.2 Asesoría legal externa

El área de asesoria legal externa brinda soporte principalmente a la gerencia central de negocios del centro comercial y en general a todas las áreas de la organización. El soporte legal está enfocado principalmente a la formulación, negociación y corrección de los contratos de arrendamiento que se tienen con los locatarios, a través de la presentación de un formato general inicial y luego, ala negociación de los detalles específicos por cada locatario.

Además, se encarga de la formulación de las adendas contractuales enfocadas principalmente al ajuste de plazos de vigencia y costos involucrados. Adicionalmente se encarga de participar en la negociación y celebración de contratos con proveedores externos y contratos con colaboradores.

Por otro lado, brinda soporte frente a contigencias legales que pudieran presentarse en temas administrativos, comerciales, penales y en general, en cualquier situación que pudiera implicar una situación de conflicto legal o procesal.

3.1.3 Jefatura de proyectos

La jefatura de proyectos se encarga principalmente de la gestión y mantenimiento de la infraestructura del centro comercial a través de la supervisión de la edificación actual y de los proyectos de implementación que puedan desarrollarse en función a los nuevos contratos de arrendamiento con locatarios estratégicos, a partir de las necesidades de éstos para el aprovechamiento adecuado de los espacios (*layout*) con el propósito de maximizar el uso de espacios.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

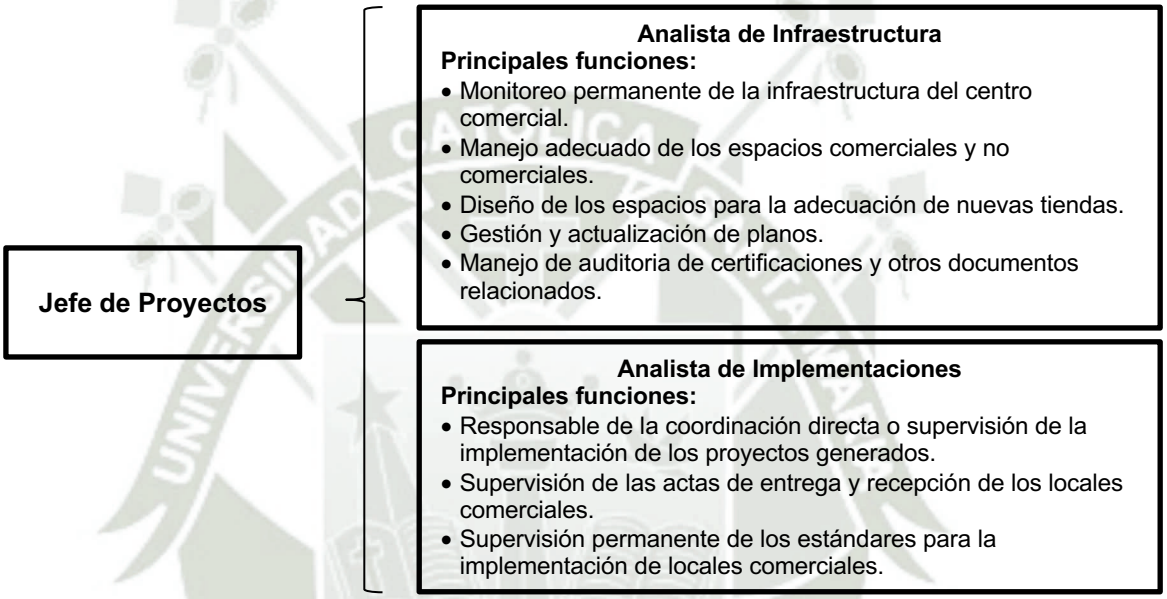
REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Esta gestión se realiza en el marco de estándares establecidos por la organización base, es decir, Red-Megacentro Perú, cuyo core business es el manejo de grandes espacios comerciales.

En la Figura 04 se muestra la descripción de esta jefatura.

Figura 4: Descripción funcional de la Jefatura de Proyectos



Nota: Tomado del Manual de Funciones del Centro Comercial Arequipa Norte

3.1.4 Jefatura comercial

La jefatura comercial desarrolla sus actividades a través de dos líneas de trabajo. El primero enfocado a la venta y gestión de contratos comerciales de arrendamiento de aquellos espacios disponibles dentro del centro comercial.

Esta gestión se realiza a través de la permanente prospección de nuevos clientes para Arequipa Norte.

El segundo está enfocado a la formulación, implementación y monitoreo de las campañas comerciales enfocadas a la mejora contínua del posicionamiento del centro comercial y al potenciamiento de su atractividad en el mercado lo que se traduce en la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

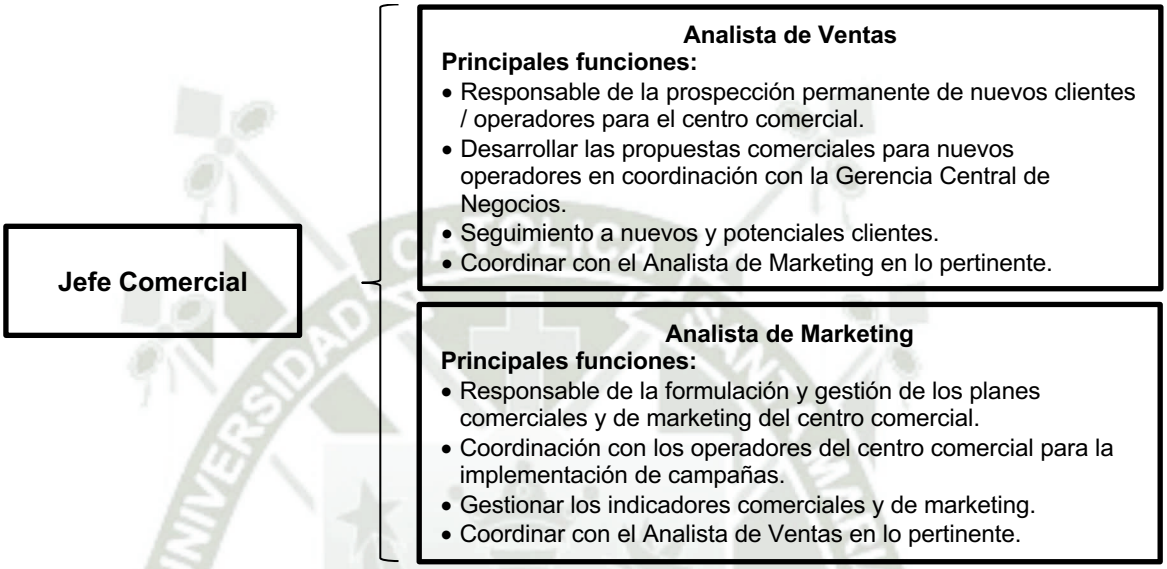
REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

mejora del flujo de visitantes y el aumento del ticket promedio de compra en los locales comerciales de Arequipa Norte y el tiempo de permanencia del público visitante.

En la Figura 05 se muestra la descripción de esta jefatura.

Figura 5: Descripción funcional de la Jefatura Comercial



Nota: Tomado del Manual de Funciones del Centro Comercial Arequipa Norte

3.1.5 Jefatura de operaciones

La jefatura de operaciones tiene la responsabilidad primaria de mantener una operatividad efectiva y al 100% del centro comercial. Ello a través de la supervisión de la seguridad (personal y monitoreo de cámaras) interna y externa (servicio tercerizado), mantenimiento de la infraestructura (personal propio) y limpieza de los espacios comunes y servicios higiénicos (servicio tercerizado) del centro comercial.

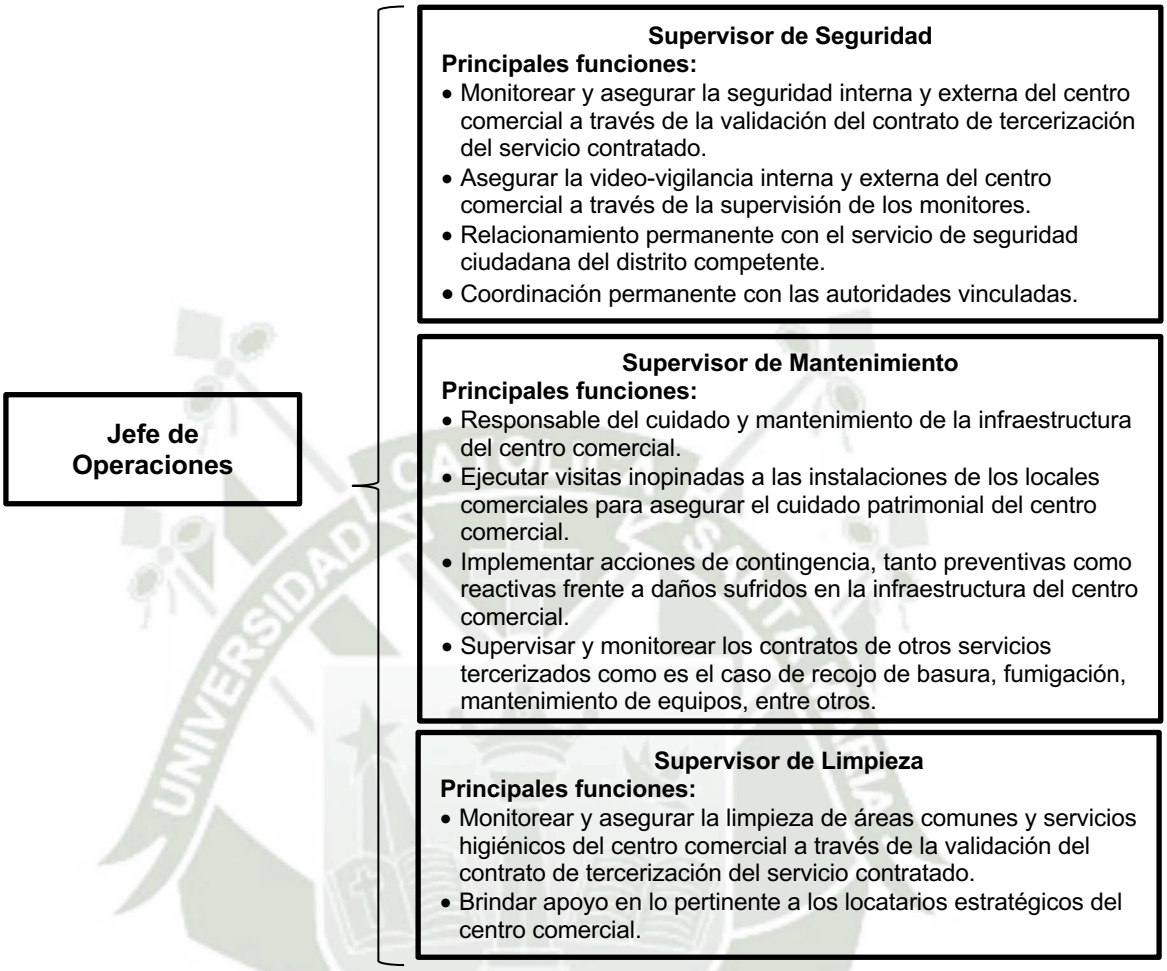
En la Figura 06 se muestra la descripción de esta jefatura.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 6: Descripción funcional de la Jefatura de Operaciones



Nota: Tomado del Manual de Funciones del Centro Comercial Arequipa Norte

3.1.6 Jefatura de administración y finanzas

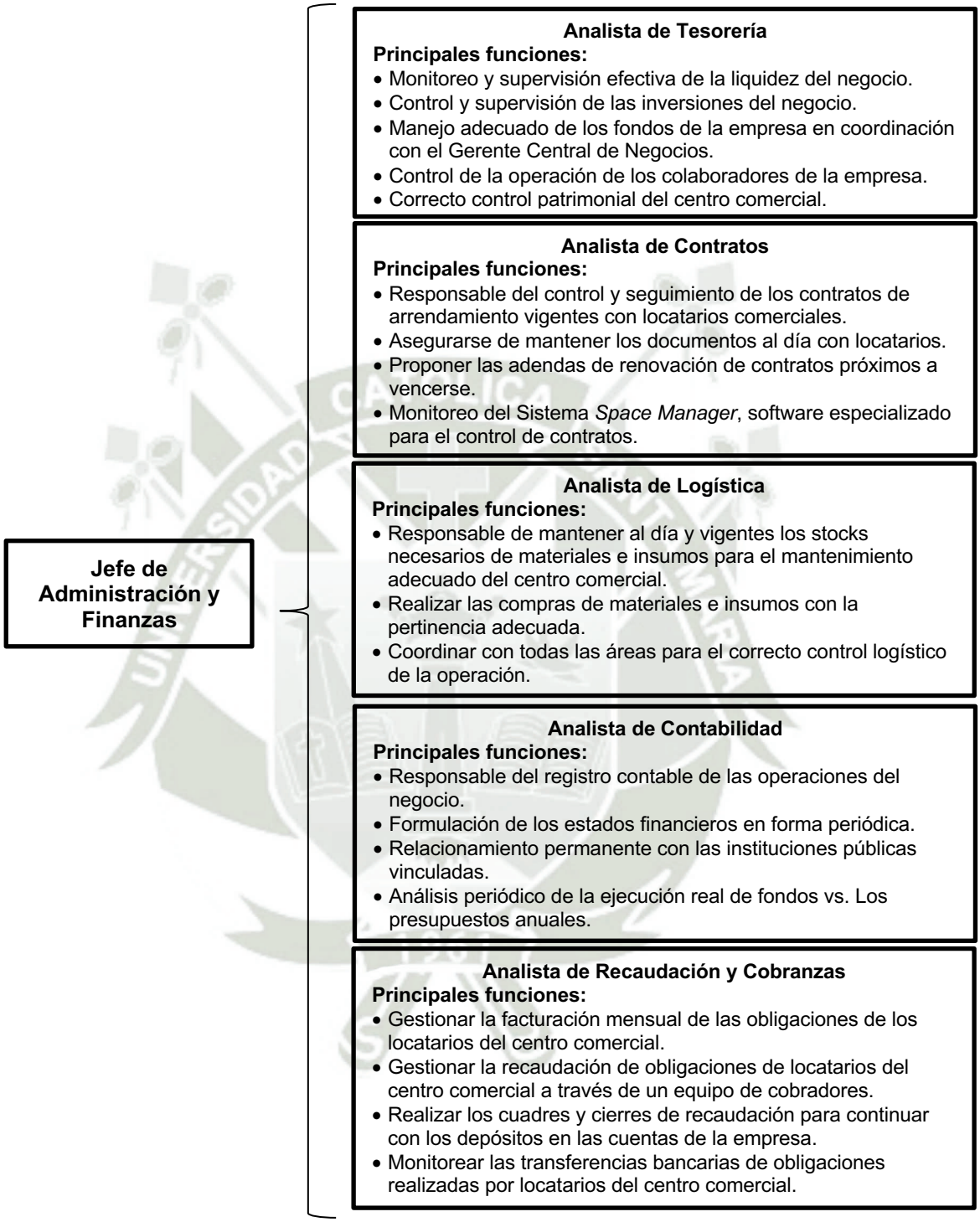
La jefatura de administración y finanzas tiene a su cargo la gestión efectiva del centro comercial, a través del control de los recursos y patrimonio de Arequipa Norte, el manejo de tesoreria, la administración de los contratos de arrendamiento y de contratos de servicios con terceros, la administración de los recursos logísticos, el manejo y registro contable de los recursos de la organización y la administración de la recaudación y cobranza del centro comercial.

En la Figura 07 se muestra la descripción de esta jefatura.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 7: Descripción funcional de la Jefatura de Aministración y Fnianzas



Nota: Tomado del Manual de Funciones del Centro Comercial Arequipa Norte

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

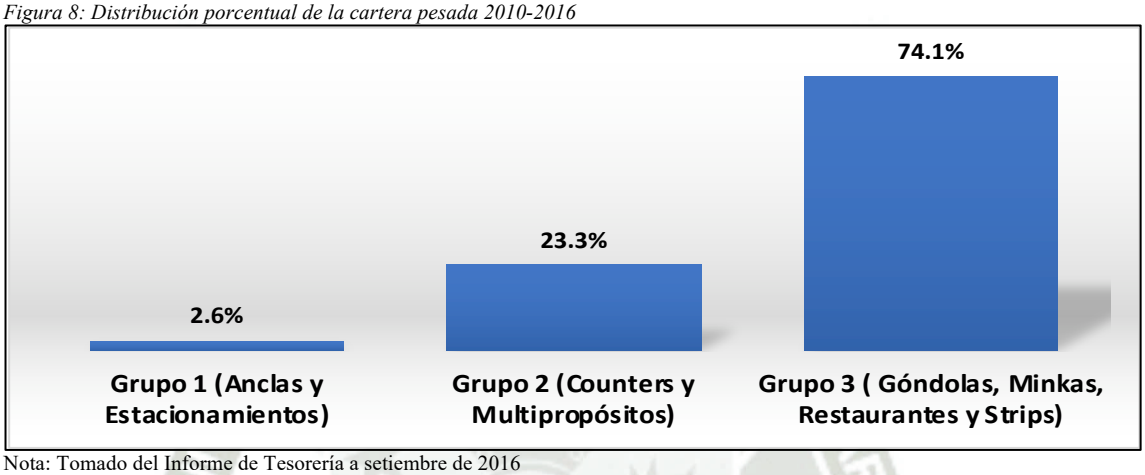
REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3.2 Diagnóstico inicial

A partir de una revisión de la estructura de la cartera pesada, ésta se pudo segmentar en tres grupos diferentes de deuda acumulada, los cuales se muestran en la Figura 08.

Figura 8: Distribución porcentual de la cartera pesada 2010-2016



Nota: Tomado del Informe de Tesorería a setiembre de 2016

A partir de lo señalado en la Figura 04, a continuación se muestra el detalle de cada grupo:

3.2.1 Grupo 01: Deuda de USD 62,643.22

- Incluía dos categorías de espacios de arrendamiento:
  - Locales – Ancla USD 62,143.12
  - Estacionamientos USD 500.00

- El origen de esta deuda correspondía a atrazos de los locatarios de ambas anclas y del estacionamiento y cuya antigüedad no era mayor a seis meses.

- Básicamente el atraso se originó a una falta de gestión regular para su recaudación.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3.2.2 Grupo 02: Deuda de USD 561,411.20

- Incluía dos categorías de espacios de arrendamiento:
  - Counters del Terminal Terrestre USD 102,700.11
  - Locales Multipropósito USD 458,711.09

- Esta deuda se originó en respuesta a un inclumplimiento de parte del centro comercial en algunas clausulas de los contratos de arrendamiento, básicamente por la falta de claridad en unos espacios de servidumbre (Asesoría-Legal, 2016).

- Hasta la fecha de análisis, no se habían suscrito las adendas de aclaración correspondientes.

3.2.3 Grupo 3: Deuda de USD 1,783,488.04

- Incluía cuatro categorías de espacios de arrendamiento:
  - Góndolas USD 38,011.87
  - Locales Minka USD 1,372,508.88
  - Restaurantes del Patio de Comidas USD 123,666.75
  - Locales Strip USD 249,300.54

- Luego de un análisis de la situación y origen de esta deuda, se pudo establecer que el 95.6% de los arrendatarios de estas categorías de espacios comerciales eran emprendedores independientes o pequeños comerciantes que no estaban acostumbrados a un sistema de cobranza regular, que consistía en el envío de la factura mesual por los conceptos establecidos para luego cancelarlos en una cuenta bancaria determinada a nombre del centro comercial.

- Se pudo validar que estos arrendatarios no estaban acostumbrados a enfrentar pagos mensuales que podían resultar “elevados” desde su punto de vista.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- En su mayoría venían de otros centros comerciales tradicionales (mercadillos) en donde se manejaban otros modelos de recaudación y cobranza para las obligaciobes contraidas.

3.3 Sistema de recaudación y cobranza vigente a septiembre de 2016

Dentro de los hallazgos, se ubicó un procedimiento de recaudación y cobranza, vigente al mes de agosto de 2016. (CCAN, Manual de Procedimientos 2016, 2016) La descripción de este procedimiento se muestra en el Anexo 03 del presente documento.

Este "Procedimiento de Recaudación y Cobranza", entre otros aspectos contemplaba una actitud pasiva de los responsables del área, en la que esperaban el pago de los arrendatarios sin mayor gestión de su parte.

Al respecto, Morales Castro, en su libro "Crédito y Cobranza" establece que la gestión de recaudación y cobranza dentro de la cadena de valor de una venta, debe denotar una actitud proactiva en la que el acreedor debe establecer una estrategia clara de recaudación frente al deudor, mostrando siempre una posición firme y amparada en una estructura sólida de los productos y/o servicios que vende. (Morales, 2017)

De forma complementaria, De Andrés Ferrando, en su libro "Gestión Administrativa", señala que el proceso de recaudación y cobranza de obligaciones dentro de la gestión administrativa de una empresa debe apuntar a mantener las obligaciones de forma ordenada y que estas sean canceladas dentro del periodo establecido para evitar la morosidad dentro del proceso de venta de un producto o servicio. (De-Andrés, 2017)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO IV

MEJORAS Y APORTES REALIZADOS

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO IV

4. MEJORAS Y APORTES REALIZADOS

4.1 Propuesta de mejoras

Teniendo en cuenta el **Objetivo de Desempeño 02 (Desarrollar e implementar una estrategia en el corto plazo para recuperar la cartera pesada y en adelante, establecer un adecuado sistema de recaudación y cobranza)** y a partir del diagnóstico realizado, la Gerencia Central de Negocios propuso a la Gerencia General la implementación de dos estrategias enfocadas a dar solución a la problemática encontrada.

4.1.1 Estrategia 01: Respecto al Grupo 02 de Operadores

En coordinación con las áreas de Administración de Contratos y Asesoría Legal, realizar una revisión inmediata de los contratos de arrendamiento suscritos con los locatarios de los Counters del Terminal Terrestre y de los locales Multipropósito.

Para el caso, cabe especificar que se trata de un solo arrendatario, DCR Minería y Construcción S.A.C., empresa perteneciente al Grupo Empresarial Corrales, quien tiene a su cargo la operación del terminal terrestre.

Formulación y suscripción de las adendas correspondientes que permitan resolver el conflicto generado por el "pase de servidumbre" que involucra a uno de los operadores de las tiendas ancla.

Frente a la deuda acumulada hasta la fecha, realizar un fraccionamiento por el valor total por un plazo de 36 meses entre julio de 2017 hasta junio de 2020.

Cabe señalar también que este fraccionamiento de deuda no contemplará ningún tipo de interés o mora.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

4.1.2. Estrategia 02: Respecto a los Grupos 01 y 03 de Operadores

En coordinación con las áreas de Administración de Contratos, Tesorería, Recaudación y Cobranza y Asesoria Legal, realizar un rediseño de la política de cobranza de obligaciones, la cual debería tener dos enfoques:

4.1.2.1 Clientes formales

Establecer un procedimiento general desde la determinación de las obligaciones mensuales de los arrendatarios formales, la facturación de los conceptos pertinentes, el envío de las facturas y el seguimiento respectivo hasta lograr la recaudación de las obligaciones.

4.1.2.2 Clientes informales

Al igual que el caso de los clientes formales, establecer un procedimiento general desde la determinación de las obligaciones mensuales de los arrendatarios, esta vez informales, la facturación de los conceptos pertinentes, el girado y reserva de las facturas pertinentes, el fraccionamiento de estos valores para su recaudación diaria a través del equipo de cobradores y una vez que los arrendatarios hayan cancelado la totalidad de su obligación mensual, se procederá con la entrega de las facturas ya canceladas.

4.2 Respecto a la reducción de la cartera pesada

Respecto a la cartera pesada que al mes de septiermbre de 2016 ascendía a USD 2,407,542.46, según el detalle que se muestra en la Tabla 04 de la página 06 de este documento, se estableció un plan de de recuperación que se muestra a continuación.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

4.2.1 Plan de recuperación de la cartera pesada

Luego del diagnóstico situacional realizado, se estableció un cronograma de trabajo cuyo detalle se muestra en la Tabla 08.

Tabla 8: Detalle cronológico del plan de recuperación de la cartera pesada

Acción	Set.2016				Oct.2016				Nov.2016				Dic.2016			
Elaboración del diagnóstico económiico y financiero situacional y formulación del plan de recuperación de la cartera pesada																
Revisión de los contratos vigentes con los arrendatarios actuales																
Negociación con locatarios vigentes del y firma de las adendas contractuales, respecto a la deuda vencida																

Como se señala en la Tabla 08, en la primera quincena del mes septiembre de 2016 se elaboraron dos documentos de trabajo.

El primero consistió en el diagnóstico económico y financiero situacional del centro comercial que esencialmente mostraba la existencia de una cartera pesada por cobrar ascendente a USD 2,407,542.46. El segundo consistió en la formluación de un plan de recuperación de la mencionada cartera pesada, el cual consistia en:

4.2.1.1 Paso 01 (2da quincena de Set.2016)

- Revisión de los contratos con los clientes (arrendatarios) vigentes del centro comercial con deuda vigente a la fecha.
- Formulación de un programa de reuniones con clientes (arrendatarios) vigentes del centro comercial con deuda vigente a la fecha.
- Preparación de propuestas personalizadas con clientes (arrendatarios) vigentes del centro comercial con deuda vigente a la fecha.
- La propuesta general para todos los locatarios (arrendatarios) con deuda atrazada consiste en:
    - Fraccionamiento del total de la deuda en 36 meses.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Este fraccionamiento contemplaba la distribución de esta deuda en tres periodos anuales bajo el siguiente esquema:
  - **Periodo 01:** De Jul.2017 a Jun.2018: Se fraccionará el 30% de la deuda en 12 cuotas iguales.
  - **Periodo 02:** De Jul.2018 a Jun.2019: Se fraccionará el 30% de la deuda en 12 cuotas iguales.
  - **Periodo 03:** De Jul.2019 a Jun.2020: Se fraccionará el 40% de la deuda en 12 cuotas iguales.
  - El detalle de esta distribución, a nivel de periodos (3) se muestra en la Tabla 09.
  - El detalle de esta distribución, a nivel de años (4) se muestra en la Tabla 10.

Tabla 9: Distribución del fraccionamiento en tres periodos consecutivos

Sector	Perido 1: 30%	Perido 2: 30%	Perido 3: 40%	Total: 100%
Locales - Ancla	18,642.94	18,642.94	24,857.25	62,143.12
Counters - Terminal	30,810.03	30,810.03	41,080.04	102,700.11
Estacionamientos	150.03	150.03	200.04	500.10
Góndolas	11,403.56	11,403.56	15,204.75	38,011.87
Locales - Minka	411,752.66	411,752.66	549,003.55	1,372,508.88
Locales - Multipropósito	137,613.33	137,613.33	183,484.44	458,711.09
Restaurantes- Patio de Comidas	37,100.03	37,100.03	49,466.70	123,666.75
Locales - Strip	74,790.16	74,790.16	99,720.22	249,300.54
Total	**722,262.74**	**722,262.74**	**963,016.98**	**2,407,542.46**

Tabla 10: Distribución del fraccionamiento en cuatro años (2017-2020)

Sector	2017	2018	2019	2020	Total
Locales - Ancla	9,321.47	18,642.94	21,750.09	12,428.62	62,143.12
Counters - Terminal	15,405.02	30,810.03	35,945.04	20,540.02	102,700.11
Estacionamientos	75.02	150.03	175.04	100.02	500.10
Góndolas	5,701.78	11,403.56	13,304.15	7,602.37	38,011.87
Locales - Minka	205,876.33	411,752.66	480,378.11	274,501.78	1,372,508.88
Locales - Multipropósito	68,806.66	137,613.33	160,548.88	91,742.22	458,711.09
Restaurantes- Patio de Comidas	18,550.01	37,100.03	43,283.36	24,733.35	123,666.75
Locales - Strip	37,395.08	74,790.16	87,255.19	49,860.11	249,300.54
Total	**361,131.37**	**722,262.74**	**842,639.86**	**481,508.49**	**2,407,542.46**

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Además este fraccionamiento no incluye cobro de intereses compensatorios y moratorios.
- Se establece como condición única de pago que durante el pago de este fraccionamiento, el arrendatario no acumule nueva deuda, es decir, que realice sus pagos respectivos dentro del plazo correspondiente.
- Se firma una adenda al contrato original de arrendamiento con el propósito de establecer los acuerdos señalados, estableciendo los condicionantes necesarios, entre ellos, el pago puntual de las obligaciones corrientes además de establecer una cláusula de resolución automática del contrato en el caso de que el arrendatario no cancele una de las 36 cuotas pactadas.

4.2.1.2 Paso 02 (Oct.2016 – Dic.2016)

- Durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2016 se realizó la negociación respectiva cono todos los arrendatarios con deuda atrada.

4.2.1.3 Paso 03 (Jul.2017 – Jun.2020)

- Conforme a lo descrito en los pasos 01 y 02, se estableció el cronograma de pagos por cada locatario para el periodo comprendido entre julio de 2017 y junio de 2020.
- Ello en forma paralela al nuevo modelo de recaudación de obligaciones corrientes que se describe en el siguiente punto 4.3.

4.3 Respecto a la recudación corriente de obligaciones

Se diseñó un nuervo Plan de Recaudación a cargo del Analista de Recaudación y Cobranza, quien tiene a su cargo a tres Auxiliares de Cobranza. Este nuevo plan consitió en realizar una zonificación del centro comercial en tres sectores (Zonas 01, 02 y 03), cada una de ellas asignada a un Auxiliar de Cobranza. La distirubción zonal del centro comercial se muestra en la Figura 09.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Se estableción un sistema de cobranza diaria enfocada a los arrendatarios de los siguientes sectores:

- Góndolas.
- Locales Minka.
- Locales Multipropósito.
- Locales Strip.
- Locales del Patio de Comidas.

El sistema de cobranza consistió en establecer la oligaciones mensuales por cada arrendario y luego fraccionarla en el número de días del mes corriente incluyendo sábados y domingos. Así el equipo de cobradores realizaba una recaudación diaria.

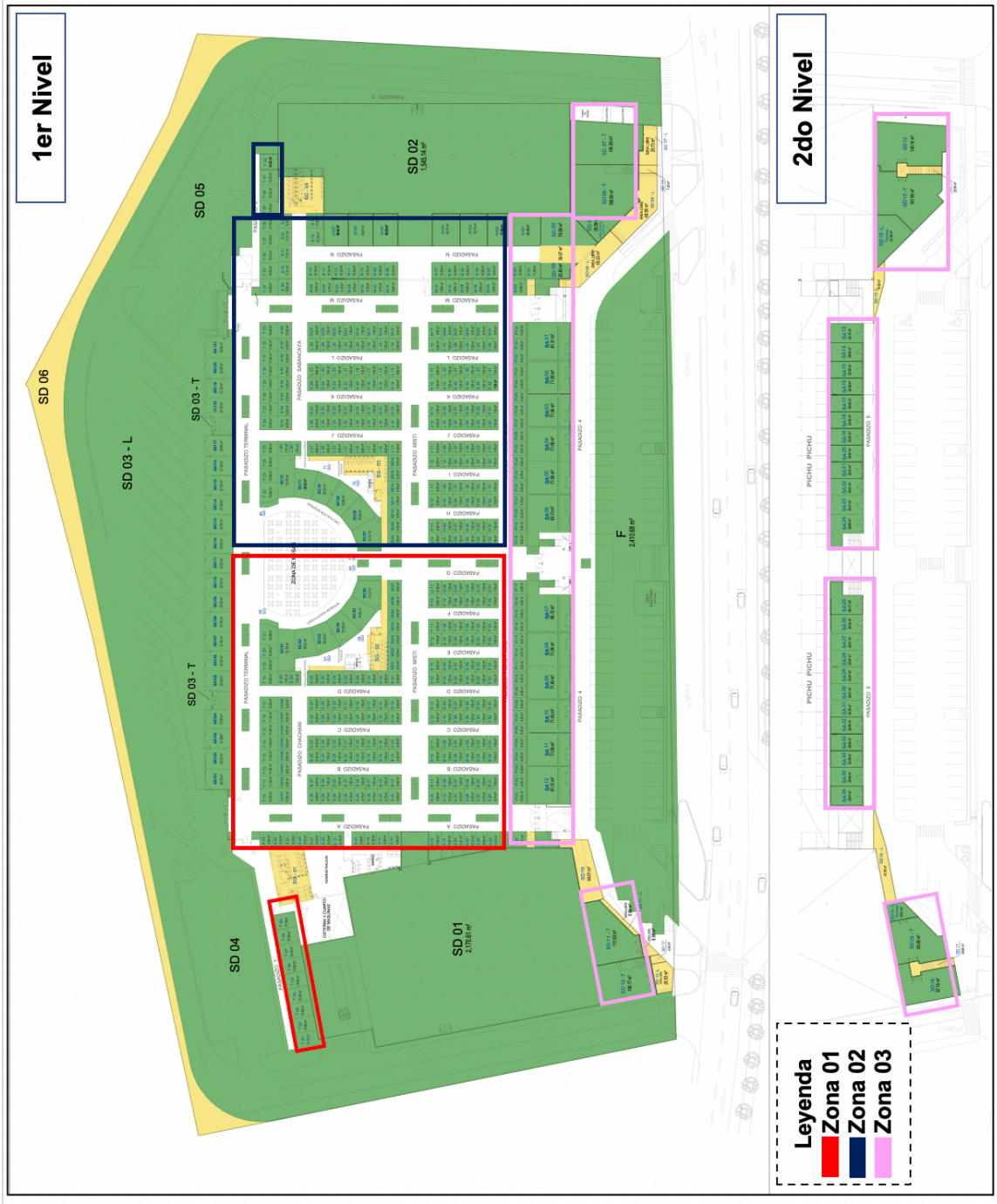
Luergo, al cierre del mes y luego de que el arrendatario había cumplido con todos sus pagos diarios, se emitía la boleta de venta o factura correspondiente por el total de la obligación correspondiente al mes devengado.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Figura 9: Distribucional zonal del centro comercial para la implementación del sistema diario de recaudación



Este nuevo modelo de recaudación permitió mejorar significativamento el fujo de ingresos del centro comercial. Además, disminuyó los indices de morosidad notablemente, pasando de 13.95% en 2016, a 1.09% en 2017, a 0.40% en 2018 y 0.46% en 2019, tal como se muestra en las Tablas 11, 12, 13 y 14.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 11: Indice de morosidad al cierre del año 2016 (Expresado en USD)

Sector	Facturado	Recaudado	Saldo	Morosidad
Locales - Ancla	455,066.00	436,422.99	18,643.01	4.10%
Counters - Terminal	28,576.39	24,476.28	4,100.11	14.35%
Estacionamientos	31,907.24	31,407.14	500.10	1.57%
Góndolas	47,185.27	38,285.16	8,900.11	18.86%
Locales - Minka	305,951.76	59,985.88	245,965.88	80.39%
Locales - Multipropósito	1,149,629.13	1,144,029.13	5,600.00	0.49%
Restaurantes- Patio de Comidas	66,994.60	42,093.84	24,900.76	37.17%
Locales - Strip	151,658.15	148,257.94	3,400.21	2.24%
Total	**2,236,968.54**	**1,924,958.36**	**312,010.18**	**13.95%**

Nota: Tomando del Informe de Recaudación de Ene.2017

Tabla 12: Índice de morosidad al cierre del año 2017 (Expresado en USD)

Sector	Facturado	Recaudado	Saldo	Morosidad
Locales - Ancla	466,697.90	462,197.69	4,500.21	0.96%
Counters - Terminal	44,129.41	42,914.30	1,215.11	2.75%
Estacionamientos	93,254.66	93,254.66	0.00	0.00%
Góndolas	99,043.04	98,429.83	613.21	0.62%
Locales - Minka	346,525.41	327,625.29	18,900.12	5.45%
Locales - Multipropósito	1,181,946.80	1,181,331.48	615.32	0.05%
Restaurantes- Patio de Comidas	78,918.37	77,702.94	1,215.43	1.54%
Locales - Strip	203,366.21	202,909.89	456.32	0.22%
Total	**2,513,881.80**	**2,486,366.08**	**27,515.72**	**1.09%**

Nota: Tomando del Informe de Recaudación de Ene.2018

Tabla 13: Índice de morosidad al cierre del año 2018 (Expresado en USD)

Sector	Facturado	Recaudado	Saldo	Morosidad
Locales - Ancla	478,648.46	478,648.46	0.00	0.00%
Counters - Terminal	60,414.28	60,414.28	0.00	0.00%
Estacionamientos	95,456.66	95,456.66	0.00	0.00%
Góndolas	145,947.28	145,901.07	46.21	0.03%
Locales - Minka	374,885.64	367,384.83	7,500.81	2.00%
Locales - Multipropósito	1,215,201.43	1,215,201.43	0.00	0.00%
Restaurantes- Patio de Comidas	81,152.12	78,752.00	2,400.12	2.96%
Locales - Strip	341,923.09	340,707.88	1,215.21	0.36%
Total	**2,793,628.94**	**2,782,466.59**	**11,162.35**	**0.40%**

Nota: Tomado del Informe de Recuadación de Ene.2019

Tabla 14: Índice de morosidad al cierre del año 2019 (Expresado en USD)

Sector	Facturado	Recaudado	Saldo	Morosidad
Locales - Ancla	490,926.77	490,711.56	215.21	0.04%
Counters - Terminal	73,714.27	72,714.16	1,000.11	1.36%
Estacionamientos	188,032.90	188,032.90	0.00	0.00%
Góndolas	182,902.82	181,687.61	1,215.21	0.66%
Locales - Minka	405,261.82	398,761.61	6,500.21	1.60%
Locales - Multipropósito	1,249,420.64	1,248,209.53	1,211.11	0.10%
Restaurantes- Patio de Comidas	125,819.39	121,919.18	3,900.21	3.10%
Locales - Strip	471,751.75	471,251.25	500.50	0.11%
Total	**3,187,830.35**	**3,173,287.79**	**14,542.56**	**0.46%**

Tomado del Informe de Recaudación de Ene.2020

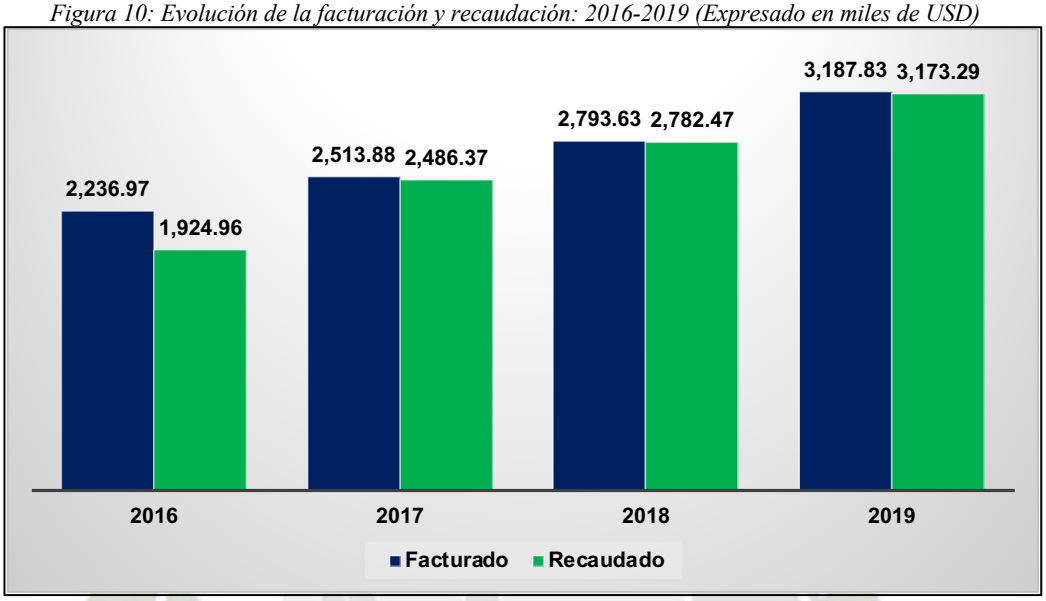
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

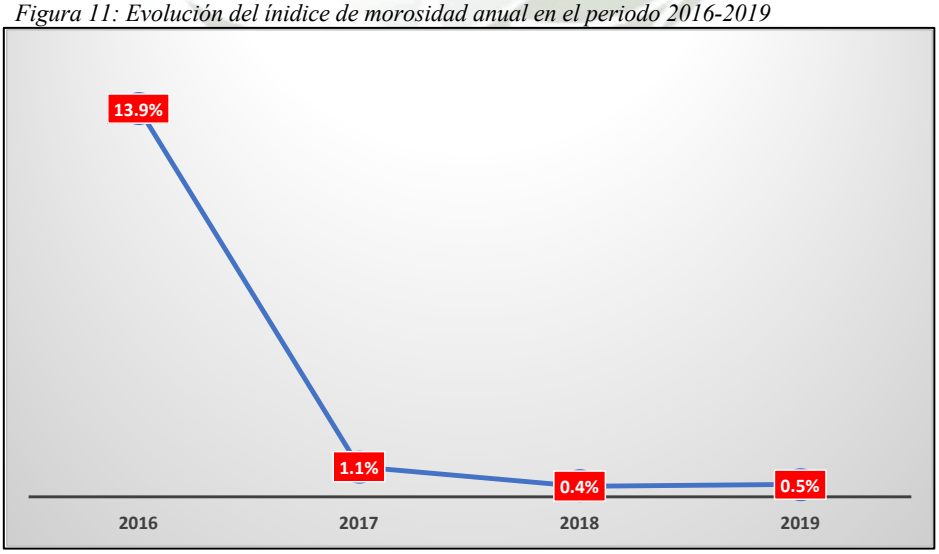
En la Figura 10 se muestra la evolución del total facturado por concepto de obligaciones de los arrendatarios y el total recaudado por cada año (2016-2019). Cabe señalar que el total de lo facturado por año varia por efecto de dos variables: incremento de tarifas por m2 y por aumento en el área arrendada del centro comercial.

Figura 10: Evolución de la facturación y recaudación: 2016-2019 (Expresado en miles de USD)



En la Figura 11 se muestra la evolución del índice de morosidad en el periodo 2016-2019).

Figura 11: Evolución del índice de morosidad anual en el periodo 2016-2019



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

4.4 Coyuntura surgida y plan de contingencia

El 16 de marzo de 2020, debido a la Pandemia por el Covid-19 el Gobierno Central decretó un periodo de cuarentena que se prolongó hasta el 31 de agosto del mismo año, fecha en la cual, los centros comerciales pudieron abrir sus puertas al público en general y teniendo en cuenta restricciones sanitarias que contemplaban aforos reducidos y medidas de seguridad sanitaria muy estrictas, entre otras medidas.

Durante el periodo de cuarentena general (5 meses y 15 días), el Centro Comercial Arequipa Norte tuvo que cerrar sus puertas casi en su totalidad, solo operaban el supermercado (Metro), cuatro bancos y cinco farmacias, los únicos autorizados para seguir operando. Frente a esta situación, la Gerencia Central de Negocios del centro comercial, contando con la aprobación de la Gerencia General y del Directorio del Corporativo decidió tomar dos medidas de contingencia.

4.4.1 Respecto al cronograma de recaudación de la cartera pesada

- Condonar el 50% de la cuota del mes de marzo de 2020.
- Condonar el 100% de las cuotas de abril, mayo y junio de 2020.
- Esta condonación significó un total de USD 140,439.98, lo que representó dejar de recuperar el 5.83% de la cartera pesada (el detalle se muestra en la Tabla 15).

Tabla 15: Detalle de la condonación realizada (expresado en USD)

Categoría	Cartera inicial	Recaudado	Condonado	
Locales - Ancla	62,143.12	58,518.10	3,625.02	
Counters - Terminal	102,700.11	96,709.27	5,990.84	
Estacionamientos	500.10	470.93	29.17	
Góndolas	38,011.87	35,794.51	2,217.36	
Locales - Minka	1,372,508.88	1,292,445.86	80,063.02	
Locales - Multipropósito	458,711.09	431,952.94	26,758.15	
Restaurantes- Patio de Comidas	123,666.75	116,452.86	7,213.89	
Locales - Strip	249,300.54	234,758.01	14,542.53	
Total	**2,407,542.46**	**2,267,102.48**	**140,439.98**	**5.83%**

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

4.4.2 Respecto a la recaudación corriente de obligaciones

Establecer un plan de contigencia de 30 meses (del 15 de marzo de 2020 al 15 de de septiembre de 2022) que incluía las siguientes medidas:

- **En relación al costo de arrendamiento:**
  - Congelar el arriendo de uno de los operadores de la categorías ancla (Supermercado Metro) por 30 meses.
  - Al resto de operadores:
    - Para los primeros 12 meses, los locatarios pagarían el 35% del arriendo mensual (reducción de 65%).
    - Para los siguientes 18 meses, los los locatarios pagarían el 75% del arriendo mensual (reducción de 25%).
    - A partir del 15 de setiembre de 2022, el costo del arriendo volvería a ser el 100% del costo original.

- **En relación al costo de los gastos comunes:**
  - Congelar este costo por 30 meses para el 100% de arrendatarios.

- **En relación al costo del fondo de promoción:**
  - Eliminar este costo por los primeros 12 meses para el 100% de arrendatarios.
  - Para los siguientes 18 meses, establecer una tarifa de 5% del costo de arrendamiento.
  - A partir del 15 de setiembre de 2022, el fondo vuelve a su estado original, equivalente al 10% del costo de arrendamiento.

Se debe precisar que estas medidas establecidas en el plan de contingencia generó que el centro comercial dejara de facturar entre 2020 y 2022 USD 2,560,765.43, tal como se muestra en la Tabla 16.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

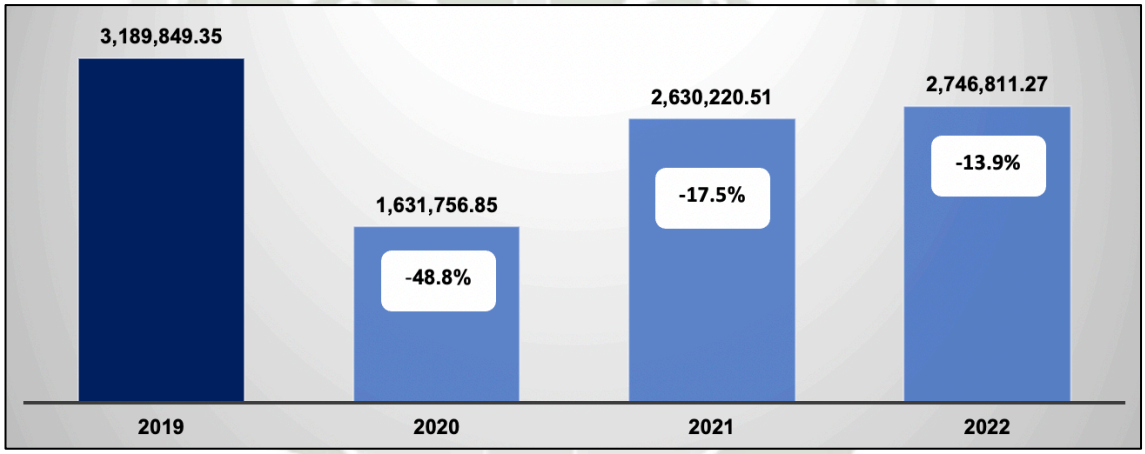
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 16: Facturación de ingresos 2019-2022 (expresado en USD)

	Facturación				Variación			Condonado
Categoría	2019	2020	2021	2022	2020-19	2021-19	2022-19	2020-2022
Locales - Ancla	490,926.77	459,099.21	490,926.77	490,926.77	-6.5%	0.0%	0.0%	31,827.56
Counters - Terminal	73,714.27	37,080.55	60,281.90	63,080.31	-49.7%	-18.2%	-14.4%	60,700.04
Estacionamientos	188,032.90	113,502.32	160,705.02	166,398.33	-39.6%	-14.5%	-11.5%	123,493.02
Góndolas	182,902.82	63,812.13	139,236.23	148,333.44	-65.1%	-23.9%	-18.9%	197,326.64
Locales - Minka	405,261.82	192,535.32	327,262.10	343,512.05	-52.5%	-19.2%	-15.2%	352,475.99
Locales - Multipropósito	1,249,420.64	500,742.26	974,905.23	1,032,095.94	-59.9%	-22.0%	-17.4%	1,240,518.47
Restaurantes- Patio de Comidas	125,819.39	49,480.38	97,828.42	103,659.88	-60.7%	-22.2%	-17.6%	126,489.50
Locales - Strip	471,751.75	213,484.67	377,053.82	396,782.55	-54.7%	-20.1%	-15.9%	427,934.19
Total	**3,189,849.35**	**1,631,756.85**	**2,630,220.51**	**2,746,811.27**	**-48.8%**	**-17.5%**	**-13.9%**	**2,560,765.43**

Se precisa que esta proyección se realizó tomando como base el año 2019, tal como se uestra en la Figura 12.

Figura 12: Impacto del plan de contingencia en la facturación de ingresos 2020-2022 (expresado en USD)



)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera:

Arequipa Norte inició sus actividades en abril de 2010, se ubica en el Km 09 de la Carretera a Yura, su zona de influencia incluye los distritos de Cerro Colorado, Yura y Parte Alta de Cayma, con un impacto en más de 260 mil habitantes.

Segunda:

Cuenta con 584 locales, distribuidos en 21,855.10 m2. A septiembre de 2016, el área arrendada era de 13,015.27 m2 equivalente al 59.6%. La facturación anual era de USD 2,236,968.54 (arriendos, gastos comunes y fondo de promoción). De igual modo, se tenía una cartera pesada de USD 2,407,542.46 correspondiente al periodo 2010 – 2016. La morosidad anual era de 13.9%.

Tercera:

El diagnóstico del sistema de cobranza permitió validar que éste no era el adecuado, ya que la gestión de recaudación era pasiva, además, luego de validar la tipología de clientes, se pudo determinar que los clientes de los sectores Góndolas, Minka, Patio de Comidas y Strip eran arrendatarios informales que requieren de un sistema más personalizado de recaudación de obligaciones. Se validó también que estos cuatro sectores representaban el 74.1% del total de la cartera pesada equivalente a USD 1,783,488.04.

Cuarta:

Para recuperar la cartera pesasa, se estableció un sistema que incluyó el fraccionamiento del total de la deuda en 36 meses, distribuido en tres periodos anulaes bajo el siguiente esquema:

- **Periodo 01:** De Jul.2017 a Jun.2018: 30% de la deuda en 12 cuotas.
- **Periodo 02:** De Jul.2018 a Jun.2019: 30% de la deuda en 12 cuotas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- **Periodo 03:** De Jul.2019 a Jun.2020: 40% de la deuda en 12 cuotas.

No incluye cobro de intereses; la condición única era que el arrendatario no acumule nueva deuda. Adicionalmente se firma una adenda para establecer los acuerdos señalados: el pago puntual de obligaciones corrientes y una resolución automática en caso el arrendatario incumpla una de las 36 cuotas.

Quinta:

Para la recaudación corriente se implementó un plan a cargo del Analista de Recaudación y Cobranza y su equipo de tres Auxiliares de Cobranza. Se zonificó el centro comercial en tres sectores, cada uno asignado a un Auxiliar de Cobranza. Se estableció una cobranza diaria para los arrendatarios de los sectores: Góndolas, Locales Minka, Locales Multipropósito, Locales Strip y Locales del Patio de Comidas. Consistió en establecer primero la oligaciones mensuales y luego fraccionarla en los días del mes corriente incluyendo sábados y domingos; así, la recaudación es diaria. Al cierre del mes se emite la boleta de venta o factura por el total de la obligación devengada. Se mejoró la morosidad: 13.9% en 2016, 1.1% en 2017, 0.4% en 2018 y 0.5% en 2019.

Sexta:

A raiz de la cuarentena por la Pandemia de Covid-19 en marzo de 2020, se implementó un plan de contingencia que se extendió por 30 meses (16.Mar.2016 - 15.Set.2022). Contemplaba dos aspectos:

Respecto a la recuperación de la cartera pesada:

- Condonar el 50% de la cuota de Mar.2020 y el 100% de Abr.2020 a Jun.2020.
- Esta condonación significó USD 140,439.98, lo que representó dejar de recuperar el 5.83% de la cartera pesada.

Respecto a la recaudación corriente de obligaciones:

- En relación al arrendamiento, se congela el arriendo del Supermercado Metro por 30 meses. Para el resto de arrendatarios, los primeros 12 meses pagarán el 35% del arriendo (reducción de 65%), para los siguientes 18 meses, pagarán el 75% del arriendo (reducción de 25%). A partir del 15.Set.2022, el arriendo vuelve a su valor original.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- En relación a los gastos comunes, se congela por 30 meses para el 100% de arrendatarios.
- En relación al fondo de promoción, se elimina los primeros 12 meses para el 100% de arrendatarios; los siguientes 18 meses se fija en 5% del arriendo; a partir del 15.Set.2022 vuelve a ser el 10% del arriendo.
- Estas reducciones generaron que se deje de facturar entre 2020 y 2022 USD 2,560,765.43.

5.2 Recomendaciones

Primera:

Dentro de la política de contratación con nuevos arrendatarios, se recomienda implementar un acápite enfocado a la evaluación comercial en donde se debe determinar la factibidad del negocio propuesto por el potencial arrendatario; ello en alineación con el aseguramiento del cumplimiento en las obligaciones de los arrendatarios.

Segunda:

Para efectos de la recaudación diaria, se debe facilitar la implementación de aplicativos de pago (Plin o Yape), que no generan costo para ambas partes y además ayudan a gestionar un pago más fluido de obligaciones de parte de los arrendatarios, especialmente informales; ello sin dejar de lago el pago a través de depósitos o transferencias en cuentas bancarias.

Tercera:

La recaudación diaria de arriendos es un modelo factible de replicarse en otros conglomeradores comerciales, donde exista un solo propieetario que gestione directamente la recaudación de las obligaciones; su réplica implicaría la adecuación a las especificaciones del espacio comercial, teniendo en cuenta las particularidades de los arrendatarios u operadores.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

REFERENCIAS

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

REFERENCIAS

CCAN. (2017). *Memoria Anual 2016.* Arequipa: Red-Megacentro.

ACCEP. (2023). *Asociación de Centros Comerciales del Perú*. Obtenido de ACCEP: http://accep.org.pe/es/home/

Tesorería-CCAN. (2016). *Informe de Situación de Cartera Pesada 2010-2016.* Arequipa: CCAN.

CCAN. (2016). *Manual de Procedimientos 2016.* Arequipa: CCAN.

Asesoría-Legal. (2016). *Infore Legal - Octubre 2016.* Arequipa: CCAN.

Morales, A. (2017). *Crédito y cobranza.* Guadalajara, México: Editorial Patria.

De-Andrés, J. (2017). *Gestión administrativa.* Madird, España: Editorial La Valenciana.

Koontz, H. (2015). *Administración, una perspectiva global.* Bogotá Colombia: El Roble.

Quinn, J. (2016). *El proceso estratégico.* Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.

Hernández, S. (2014). *Administración, un proceso estratégico.* Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Administración en los nuevos tiempos.* Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Correa, H. (2014). *Elementos de la administración.* Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Schemerhorn, J. (2018). *Administración.* Guadalajara, México: Editorial Limusa.

Hellriegel, D. (2017). *Desarrollo administrativo.* Ciudad de México, México: Editorial International Thomson.

Pazos, E. (2017). *Metodología de Informes Técnicos: Elaboración y redacción.* San José de Costa Rica: La California.

Ackerman, S. (2018). *Metodología de la Investigación.* Buenos Aires, Argentina: Editorial Aula Taller.

Sosa, R. (2021). Gestión de la cobranza de las áreas comunes en el Centro Comercial Boulevard Chiclayo-2021. *Tésis para obtener el Grado de Maestro en Administración de Negocios*. Chiclayo, Chiclayo, Perú: Universidad César Vallejo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Basantes, C. (2019). “PLAN ESTRATÉGICO DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA FINANCIERA EXISTENTE EN LA ESPOCH”. . *Tesis de Grado para obtener el Título de Ingeniero Comercial*. Riobamba, Chimborazo, Ecuardor : Escuela Politécnica de Chimborazo.

Bustios, J. (2018). El impacto de la gestión del área de créditos y cobranzas en la rentabilidad de la Inversiones SAC . *Tésis para obtar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas*. Lima, Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Encinas, A. (2019). GESTIÓN DE COBRANZA Y LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA DEL SERVICIO POSTPAGO DE TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A. EN SU ZONAL TACNA, PERIODO 2014 – 2017. *Tesis para optar el Título Profesional de Economista con Mención en Microfinanzas*. Tacna, Tacna, Perú : Universidad Privada de Tacna.

ICSC. (2023). *International Council of Shopping Centers*. Obtenido de Consejo Internacional de Centro Comerciales: https://www.icsc.com

Ferrero, R. (2017). *Derecho de Obligaciones.* Lima, Perú: Lbreria Jurídica Legal.

Jones, G. (2015). *Administración Contemporánea.* Ciudad de México, México: Editorial McGraw Hill.

Robbins, S. (2017). *Administración: Teoría y Práctica.* Guadalajara, México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

González, H. (2015). *El Proceso Administrativo y sus Etapas.* Buenos Aires, Argentina: Editorial El Bosque.

Bueno, E. (2016). *Organización de Empresas: Estructura, Procesos y Modelos.* Madrid, España: Editorial Pirámide.

Bueno, E. (2015). *Los Subsistemas dentro de las Organizaciones.* Madrid España: Editorial IAEDE.

CCAN-Set.2016. (2016). *Informe de Ocupación al mes de Septiembre 2016.* Arequipa: CCAN.

CCAN-Tesorería-2016. (2016). *Informe de Tesorería a Septiembre de 2016.* Arequipa: CCAN.

CCAN-2015. (2015). *Manual de Funciones.* Arequipa: CCAN.

CCAN. (2017). *Informe de Recaudación de Enero de 2017.* Arequipa: CCAN.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CCAN. (2018). *Informe de Recaudación de Enero de 2018.* Arequipa: CCAN.

CCAN. (2019). *Informe de Recaudación de Enero de 2019.* Arequipa: CCAN.

CCAN. (2020). *Informe de Recaudación de Enero de 2020.* Arequipa: CCAN.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ANEXOS

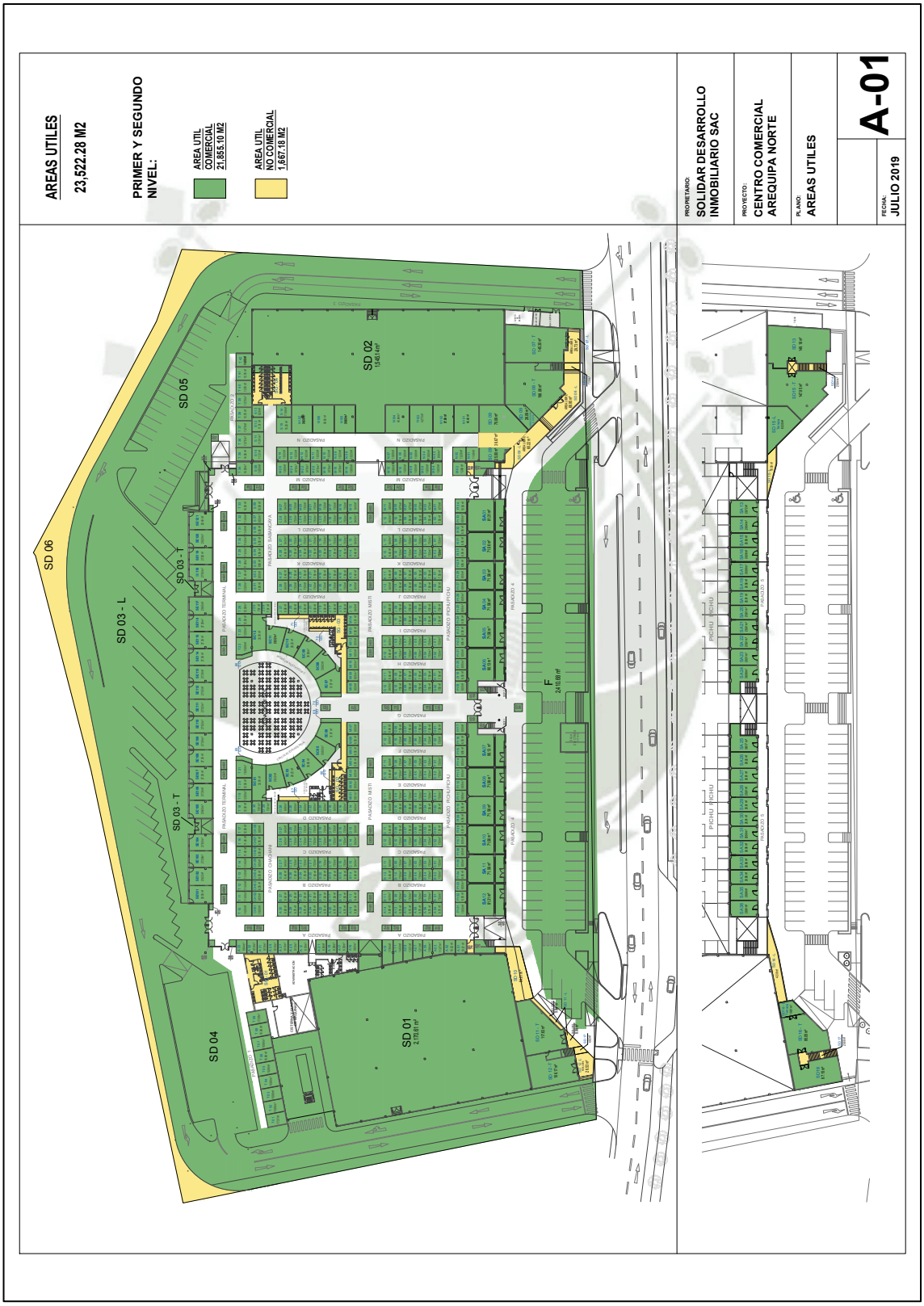
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ANEXOS

Anexo 01: Planimetría de áreas útiles

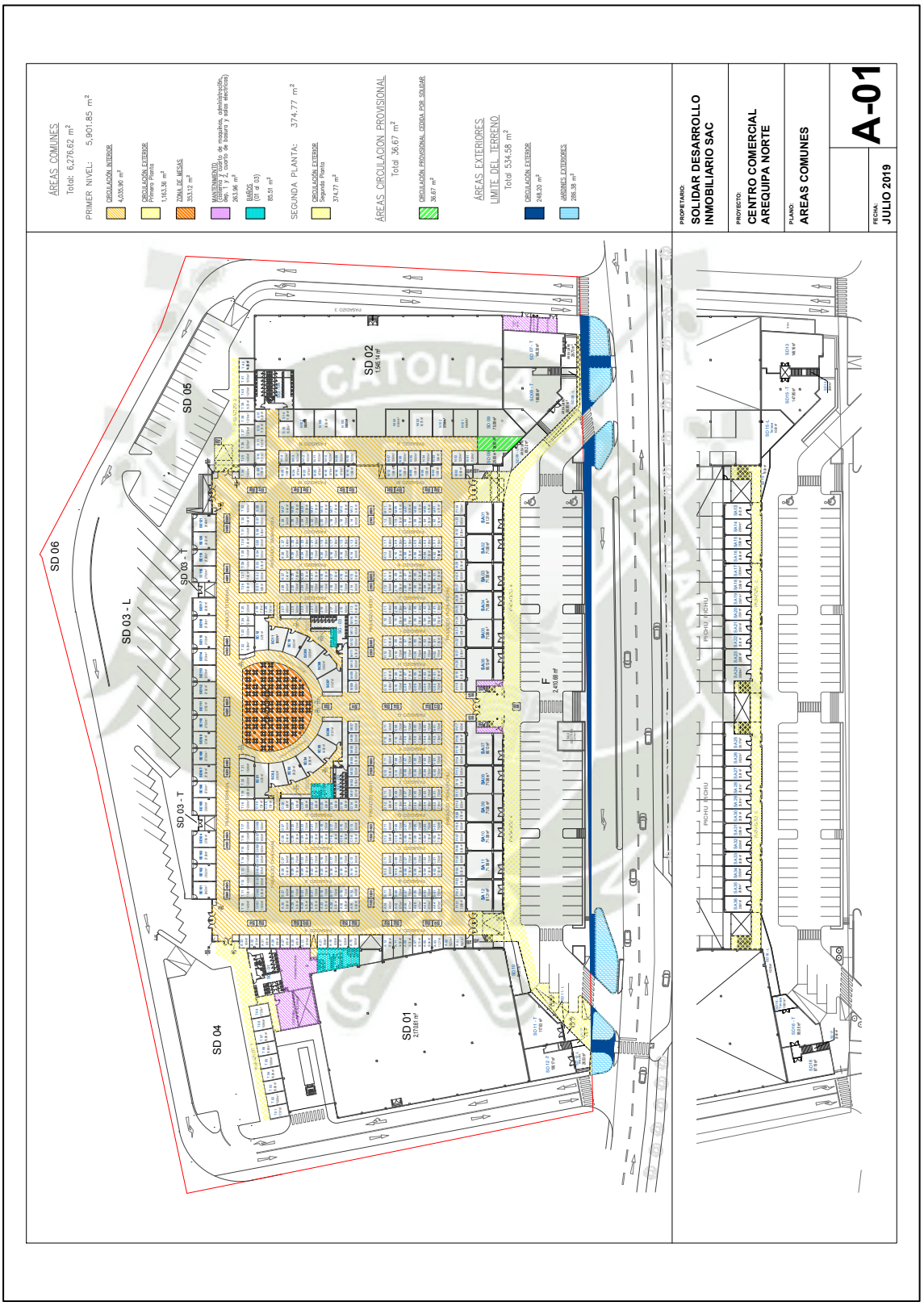


Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Anexo 02: Planimetría de áreas comunes



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Anexo 03: Procedimiento de recaudación y cobranza a Set.2016

arequipa norte	SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.	AQP-NORTE-COBRA-01 Versión 1.0
	PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN Y COBRANZA	31.Ago.2016

1. **Introducción**

   En el centro comercial se tiene dos formas de realizar el pago: i) Pago en efectivo y ii) Depósito o transferencia en cuenta.

2. **Pago en efectivo**

   - Los inquilinos se acercan a pagar al área de caja de Administración; paralelamente y un horario regular, el personal encargado del área de caja sale a cobrar local por local.
   - Se precisa que el reporte de pendientes se obtiene sacando un extracto del sisterma contable actualizado al cierre del mes anterior.
   - En ambos casos se entrega un recibo pre-impreso ya sea de Solidar o de la Junta de Propietarios.
   - Posteriormente, todos los recibos se ingresan a la planilla general de cobros.
   - Al día siguiente del cobro, se envía por correo electrónico las planillas separadas por concepto de arriendo, gastos comunes, electricidad, agua, garantía y otros (cuando no sea ninguno de los conceptos detallados).
   - En esta planilla se lleva el control del correlativo de los recibos emitidos.
   - En la actualidad hay dos tipos de talonarios de recibos: i) Un grupo que es manejada solo por el Cajero, señor Juan Victor Basurco (no especifica serie) y ii) Un segundo grupo con la serie 002 que es manejada por la Responsable de Recaudación y Cobranza (solo se usa en el caso que el responsable de caja no se encuentre en oficina).
   - La Planilla General acumula todos los recibos emitidos, en el caso de Solidar también se reciben dólares, en este caso en la planilla General se conserva el correlativo y se especifica en observación la moneda extranjera y se hace una planilla en dólares.
   - Se precisa que se realiza una revisión aleatoria de las planillas de cobranza, verificando que estén correctas; esta validación se realiza en forma aleartoria y está a cargo de la la señorita Valeriana Yana, Responsable del Área de Recaudación y Cobranza.
   - Todos los viernes se realiza un depósito de lo recaudado hasta el día jueves (los depósitos se realizan una vez a la semana por un asunto de ahorro de tiempo y costo de transporte, ello debido a que la agencia del Banco BCP más cerna se encuentra en el Centro Comercial Arequipa Center; el tiempo requerido para esta gestión es normalmente de 2 a 3 horas) y el día lunes se envía el detalle de los depósitos realizados al Área de Contabilidad para que puedan ser conciliados.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3. **Pago con depósito o transferencia en cuenta**

- Los inquilinos que así lo deseen, pueden realizar sus pagos con depósito en cuenta o transferencia bancaria.
- Una vez realizado, envían copia del mismo (por correo electrónico o WhatsApp) o lo traen físicamente; se verifica que el dinero este en la cuenta y posteriormente se elabora la planilla y se envía por correo a contabilidad.
- Los depósitos que no puedan identificarse en el mes se quedan como reclamos de terceros. Para identificar estos depósitos, se buscan importes depositados que se reptan periódicamente en meses anteriores o se contrastan con depósitos similares.
- Respecto a la gestión de cobranza, se precisa que a la fecha no se envían cartas notariales de cobranza.Además, se realizan reuniones con el Administrador para revisar a los clientes con deuda para coordinar su cobranza vía correo electrínico, llamadas telefónicas o vmensajes de WhatsApp.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis