

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5C Y SU IMPACTO
EN LA MOROSIDAD DE CLIENTES EN UNA EMPRESA
INMOBILIARIA”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO
DE INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL**

LUIS JOSE FERNANDO TORRES NEYRA

LIMA - PERÚ

2024

TSP version final_2024_Luis Torres

INFORME DE ORIGINALIDAD

) 0 - = #

16%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
4	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	dokumen.pub Fuente de Internet	1%
6	Submitted to unbosque Trabajo del estudiante	<1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
8	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	dspace.uazuay.edu.ec Fuente de Internet	<1%

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5C Y SU
IMPACTO EN LA MOROSIDAD DE CLIENTES EN UNA
EMPRESA INMOBILIARIA”**

PRESENTADO POR

LUIS JOSE FERNANDO TORRES NEYRA

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO DE INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
Dr. Ernesto Altamirano Flores
PRESIDENTE

.....
Dr. Luis Eustaquio Huerta Camones
ASESOR

.....
Dr. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno
MIEMBRO

.....
MBA. Javier Rubén Antonio Vargas
MIEMBRO

Lima – Perú

2022

DEDICATORIA

A mis hijos Santiago y Daniel, por ser mi motivación constante cada día y enseñarme lo que es verdaderamente el amor. Gracias por ser mis maestros del amor más puro, por mostrarme la belleza de la entrega incondicional y por convertir cada instante a su lado en una aventura sin igual.

A Fabiola, mi alma gemela, por ser mi confidente, mi apoyo incondicional, por ser la musa que inspira mis mejores versos. Este logro es tan tuyo como mío, pues tu aliento ha sido el viento que impulsa mi nave y tu luz me ha guiado a través de la oscuridad.

A mis padres: Luis y Zoila, ejemplos de superación y entrega, Este logro es un pequeño homenaje a su amor y sacrificio, a la confianza que depositaron en mí y a las valiosas lecciones que me han regalado.

Luis.

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo infinitamente a Dios, por la vida, por permitirme conocer a las personas que rodean mi entorno, por mantener a salvo a mi familia, gracias por todas las experiencias que forjaron mi carácter, las mismas que ahora me permiten afrontar todos los retos que se presentan.

A mi querida familia, por sus palabras de aliento que me impulsan a seguir adelante, por su preocupación que me recuerda que no estoy solo, por sus consejos sabios que iluminan mi camino y por su confianza inquebrantable que me da la seguridad para alcanzar todas mis metas.

A la Universidad Nacional Agraria La Molina, ya que a través de su plana docente inculcaron el deseo de superación constante y competitividad profesional.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.1.1.	Contextualización Macro	1
1.1.2.	Contextualización Meso	1
1.1.3.	Contextualización Micro	2
1.2.	OBJETIVOS.....	7
1.2.1.	Objetivo general.....	7
1.2.2.	Objetivos específicos	7
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1.1.	Antecedentes de la investigación nacional	8
2.1.2.	Antecedentes de la investigación internacional.....	9
2.2.	BASE TEÓRICA	9
2.2.1.	Ciclo PHVA.....	9
2.2.2.	El Diagrama de Pareto	10
2.2.3.	Concepto de morosidad	10
2.2.4.	El crédito.....	11
2.2.5.	Definición de Proceso.....	12
2.2.6.	Elementos de un proceso	13
2.2.7.	Diagrama de flujo de procesos	14
2.2.8.	Políticas de crédito.....	15
2.2.9.	Metodologías y Técnicas para el análisis del crédito	16
III.	DESARROLLO DEL TRABAJO	18
3.1.	DELIMITACIÓN TEMPORAL - ÁMBITO GEOGRÁFICO Y NATURALEZA DEL TRABAJO	18
3.1.1.	Lugar.....	18
3.1.2.	Diseño metodológico	18
3.1.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.2.	FUNCIONES, APORTES DEL PROFESIONAL EN LA SOLUCIÓN DE SITUACIONES PROBLEMÁTICAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LO APRENDIDO DURANE LA CARRERA.....	19
3.2.1.	Contribución en la solución de situaciones problemáticas que se hayan	

presentado durante la estancia en la empresa	20
3.2.2. Análisis de su contribución en términos de las competencias y habilidades adquiridas en su formación profesional	21
3.2.3. Explicar el nivel de beneficio obtenido por el centro laboral por su contribución a la solución de las situaciones problemáticas.....	23
3.3. PROCESO METODOLÓGICO – IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGÍA 5C’S DEL CRÉDITO EN LA EVALUACIÓ DE CLIENTES	23
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	36
4.1 RESULTADOS	36
ETAPA 2: HACER	36
ETAPA 3: VERIFICAR.....	38
ETAPA 4: ACTUAR.....	45
4.2 DISCUSIÓN	48
V. CONCLUSIONES	50
VI. RECOMENDACIONES	52
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
VIII. ANEXOS	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Índice de Morosidad obtenido en los últimos años	4
Tabla 2 Índice de Morosidad por número de facturas pendientes por pagar.....	6
Tabla 3 Problemática identificada – Solución planteada.....	20
Tabla 4 Competencias y Habilidades obtenidas en la formación profesional.....	22
Tabla 5 Indicadores para Evaluación y las Fuentes de obtención de Información.....	34
Tabla 6 Conformación del Comité –Perfil y Funciones.....	34
Tabla 7 Recursos necesarios en la Implementación	35
Tabla 8 Requisitos para aprobación de alquiler.....	36
Tabla 9 Análisis del Índice de Morosidad 2017-2021.....	41
Tabla 10 Números de Clientes Actuales que ingresaron después de la Implementación....	42
Tabla 11 Análisis de Morosidad de nuevos inquilinos.....	42
Tabla 12 Morosidad de nuevos clientes - Talleres de Confección.....	43
Tabla 13 Periodo máximo de Morosidad en nuevos clientes – Talleres de Confección	43
Tabla 14 Morosidad de nuevos clientes - Locales Comerciales.....	44
Tabla 15 Periodo máximo de Morosidad en nuevos clientes – Locales Comerciales.....	45
Tabla 16 Costos de Implementación	46
Tabla 17 Flujo de fondos 2018 - 2021.....	46
Tabla 18 Indicadores Financieros.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Emporio comercial de Gamarra: Evolución de los establecimientos, 1993, 2008, 2016 y 2017 (Variación porcentual).....	2
Figura 2: Ventas anuales / Utilidad Operativa entre 2014-2017	3
Figura 3: Incremento del índice de morosidad 2014-2017.....	4
Figura 4: Ingresos totales por distritos al 31 de diciembre del 2017.....	5
Figura 5: Árbol de Problemas.....	6
Figura 6: Los 08 pasos para la solución de un problema.....	10
Figura 7: Elementos de un proceso.....	13
Figura 8: Símbolos para elaborar un diagrama de flujo de procesos.....	15
Figura 9: Total Inmuebles desocupados durante el 2017	24
Figura 10: Diagrama de Pareto de las causas que originan el incremento en el índice de morosidad en la Inmobiliaria en estudio.....	28
Figura 11: Proceso inicial para alquilar un inmueble	30
Figura 12: Proceso de Evaluación de Clientes	37
Figura 13: Análisis de Talleres alquilado al cierre de cada periodo.....	39
Figura 14: Análisis de Locales Comerciales alquilados al cierre de cada periodo.....	40
Figura 15: Índice de Morosidad 2017-2021	41
Figura 16: Estado de Facturas emitidas en los últimos 06 meses – Talleres de Confección	44
Figura 17: Estado de Facturas emitidas en los últimos 06 meses – Locales Comerciales ..	45

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Estado de situación financiera al 31 de Diciembre 2017.....	57
Anexo 2: Proceso de Identificación de Pagos	58
Anexo 3: Detalle de costos de Inversión	59
Anexo 4: Formato de Información de Interesados	60

RESUMEN

El propósito de este trabajo, elaborado siguiendo las bases de la Resolución N° 0083-2022-CU-UNALM, es presentar los resultados de la implementación de la metodología 5C's del crédito en el proceso de evaluación de clientes y su impacto en el índice de morosidad en una empresa inmobiliaria que realiza sus actividades dentro del emporio comercial de Gamarra, siendo este a la vez el objetivo principal del mismo. Además, nos mostró la situación inicial de la empresa a finales del 2017 y los procesos de evaluación de clientes y gestión de cobranza seguidos hasta dicho periodo. Enfocado en la mejora continua empleando el ciclo PHVA, se elaboró un plan de acción para la implementación de la metodología de evaluación de clientes basado en las 5C's del crédito, esta metodología es un modelo no estadístico que evalúa indicadores relacionados con el Carácter del solicitante, la Capacidad de pago, el Capital con el que cuenta, el Colateral o garantías que presenta y las Condiciones de la economía en general, permitiendo así a la empresa inmobiliaria establecer un puntaje por cada interesado en alquilar un inmueble facilitando el proceso de evaluación de clientes. Con la aplicación de esta metodología se obtuvo como resultado la disminución de los indicadores de morosidad, así como también, un ahorro considerable en costos de recuperación de cartera morosa, inicio de procesos de conciliación y demandas judiciales por desalojo. Este ahorro se consideró en el flujo de fondos de la inversión con la intención de demostrar que la organización obtuvo rentabilidad para el periodo 2018 – 2021.

Palabras clave: Evaluación de clientes, morosidad, metodología 5c's, gestión de cobranza.

ABSTRACT

The purpose of this work, prepared following the bases of Resolution No. 0083-2022-CU-UNALM, is to present the results of the implementation of the 5C's methodology of credit in the client evaluation process and its impact on the delinquency rate in a real estate company that carries out its activities within the commercial emporium of Gamarra, this being the main objective of the same. In addition, he showed us the initial situation of the company at the end of 2017 and the customer evaluation and collection management processes followed until said period. Focused on continuous improvement using the PHVA cycle, an action plan was developed for the implementation of the customer evaluation methodology based on the 5C's of credit, this methodology is a non-statistical model that evaluates indicators related to the Character of the applicant, the Payment Capacity, the Capital with which it has, the Collateral or guarantees that it presents and the Conditions of the economy in general, thus allowing the real estate company to establish a score for each interested in renting a property facilitating the evaluation process Of customers. With the application of this methodology, the result was a decrease in delinquency indicators, as well as considerable savings in costs of recovery of delinquent portfolio, initiation of conciliation processes and lawsuits for eviction. This saving was considered in the flow of investment funds with the intention of demonstrating that the organization obtained profitability for the period 2018 - 2021.

Keywords: Customer Evaluation, delinquency, 5c's methodology, collection management.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

1.1.1. Contextualización Macro

En la actualidad, ante un contexto de apertura global, avance exponencial en procesos tecnológicos y acceso inmediato a la información, si una empresa quiere ser exitosa y desea mantener una posición consolidada en el mercado debe aprender a reaccionar de forma inmediata a los cambios.

Las organizaciones están obligadas a convivir en una fuerte competitividad creando así expectativas de crecimiento constantes, las mismas que impulsan la adopción de herramientas que permitan optimizar los procesos, buscando mejorar resultados con la finalidad de generar la mayor rentabilidad posible.

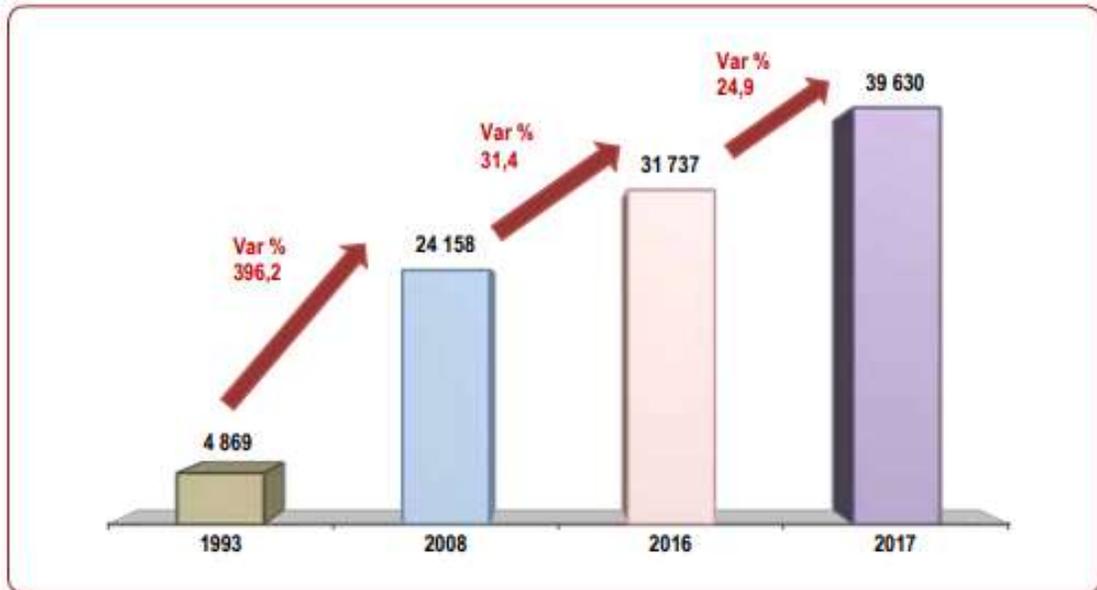
Conforme al reporte de la Asociación de Bancos del Perú (2017), al cierre del ejercicio, la tasa de morosidad bancaria a nivel nacional se situó en un 3.04%, presentando un incremento de 0.24 puntos porcentuales en comparación con diciembre de 2016. De este modo, el indicador de morosidad bancaria experimentó cierta estabilidad a lo largo del año 2017, fluctuando entre el 2.96% y el 3.95% durante dicho periodo (p. 55).

1.1.2. Contextualización Meso

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018) reportó que, hasta diciembre de 2017, el Emporio Comercial de Gamarra albergaba 39 630 establecimientos dedicados a actividades económicas (p. 17). Esta cifra representa un crecimiento del 24,9% en comparación con el año 2016, evidenciando el dinamismo económico y el auge comercial y textil que caracteriza a este emporio.

Figura 1:

Evolución de los establecimientos en el emporio comercial de Gamarra: análisis comparativo 1993, 2008, 2016 y 2017 (Variación porcentual)



FUENTE: INEI – Directorio Central de Empresas y Establecimientos 2017, IV Censo Nacional Económico 2008 y II Censo Nacional Económico 1993-94.

La Figura 1 muestra el constante crecimiento del número de establecimientos comerciales que se ha dado dentro del emporio comercial de Gamarra, razón por la cual dicho emporio es reconocida a nivel local, nacional e incluso a nivel de América Latina como uno de los mayores centros de comercio existentes en el continente.

1.1.3. Contextualización Micro

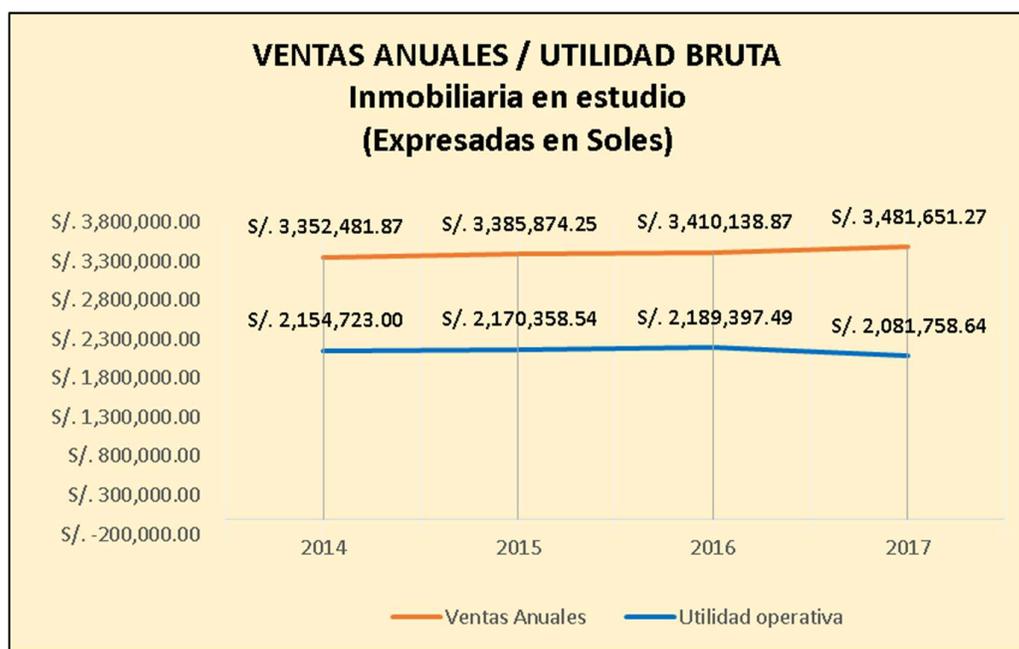
La empresa objeto de estudio se dedica al alquiler de viviendas y locales comerciales propios. Cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector inmobiliario y opera en diversos distritos de Lima Metropolitana y en la Provincia Constitucional del Callao. Para el presente estudio, se ha seleccionado específicamente la rama de locales comerciales ubicados dentro del emporio comercial de Gamarra, en el distrito de La Victoria.

La empresa, dentro de este distrito subdivide sus inmuebles en 02 unidades de negocio: Talleres de Confección y Locales comerciales con puerta a la calle, cada uno de ellos con características particulares que los hace completamente diferentes entre ellos.

En años anteriores, y a pesar de todas las adversidades, la organización ha sabido mantener sus operaciones con óptimos resultados, sin embargo, las estrategias antes implementadas no han podido hacer frente a los cambios que ha experimentado el mercado repercutiendo así en los resultados, originando múltiples inconvenientes en distintas áreas dentro de la misma.

Figura 2:

Ventas anuales / Utilidad Operativa entre 2014-2017



La Figura 2 muestra la evolución ascendente de las ventas anuales por el periodo 2014-2017 sin embargo se evidencia que la Utilidad Bruta en el último año fue menor a la de los años anteriores, esto debido al aumento de los costos de recuperación de cartera como son el envío de cartas notariales, inicio de conciliaciones, procesos judiciales, etc. Esta situación no solo implica un gasto adicional para la empresa, sino que también podrían representar pérdidas por rentas que no se puedan cobrar.

El Perú ha experimentado un crecimiento económico sostenido en los últimos años. Este crecimiento ha tenido un impacto positivo en las ventas anuales totales de la empresa, las cuales han aumentado año tras año. Sin embargo, a pesar del favorable contexto económico,

la empresa culminó el año 2017 con el mayor índice de morosidad de los últimos cinco años de operaciones, como se aprecia en la Tabla 1.

$$\text{Índice de Morosidad} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 100\%}{\text{Ventas Anuales}}$$

Tabla 1:

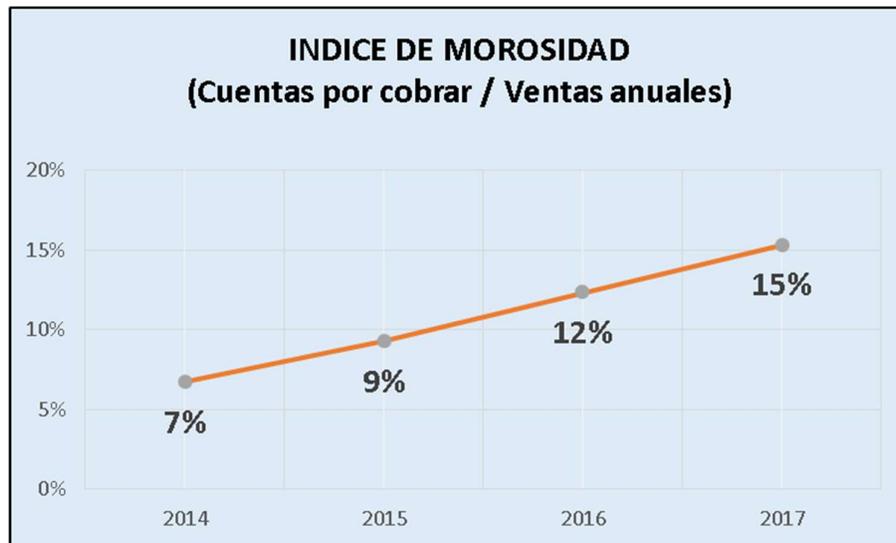
Índice de Morosidad obtenido en los últimos años

	2014	2015	2016	2017
Ventas Anuales	S/. 3,352,481.87	S/. 3,385,874.25	S/. 3,410,138.87	S/. 3,481,651.27
Cuentas por cobrar	S/. 225,287.00	S/. 315,147.00	S/. 421,280.00	S/. 534,005.00
Índice de morosidad	7%	9%	12%	15%

Asimismo, la Figura 3 muestra de manera más precisa como el índice de morosidad ha ido incrementando en los últimos años, terminando el 2017 con un 15%.

Figura 3:

Incremento del índice de morosidad 2014-2017

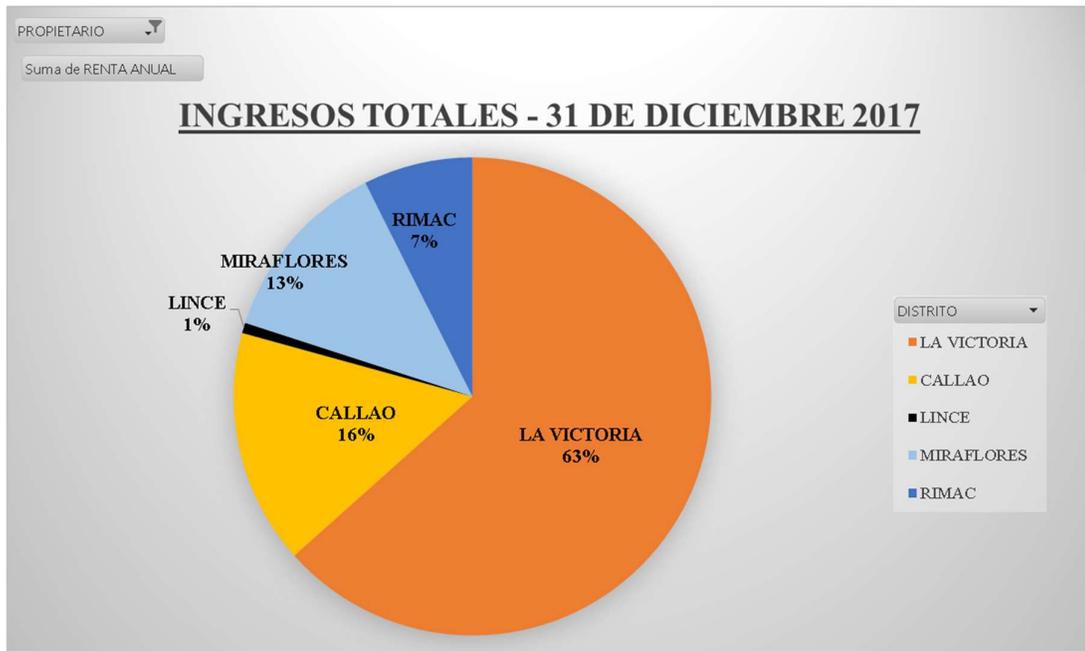


Como se ha mencionado anteriormente, la empresa inmobiliaria no solo tiene inmuebles en el distrito de La Victoria, por lo que es necesario analizar cuál es la proporción de las ventas anuales totales que provienen específicamente del arrendamiento de locales dentro de Gamarra.

En la Figura 4 se puede observar que la proporción de ingresos que provienen de específicamente del distrito de La Victoria es del 63% siendo en este distrito donde se genera la mayor cantidad de ingresos anuales para la empresa inmobiliaria.

Figura 4:

Ingresos totales por distritos al 31 de diciembre del 2017



Debido al grado de importancia que representa para la organización y por el nivel de ventas que existe en Gamarra surge la necesidad de analizar las causas que originaron el incremento en el Índice de Morosidad para poder tomar acciones que ayuden a resolver dicho problema.

La Tabla 2 nos muestra un Análisis del índice de morosidad, realizado sólo en el Distrito de La Victoria, con un enfoque más ajustado a la operatividad de la empresa ya que tiene en cuenta la razón entre el número de facturas pendiente de cobro al finalizar el año y el número total de facturas emitidas en todo el periodo.

Asimismo, esta perspectiva organizacional considera fundamental realizar el análisis de la morosidad de forma independiente a sus 2 unidades de negocio.

Tabla 2:

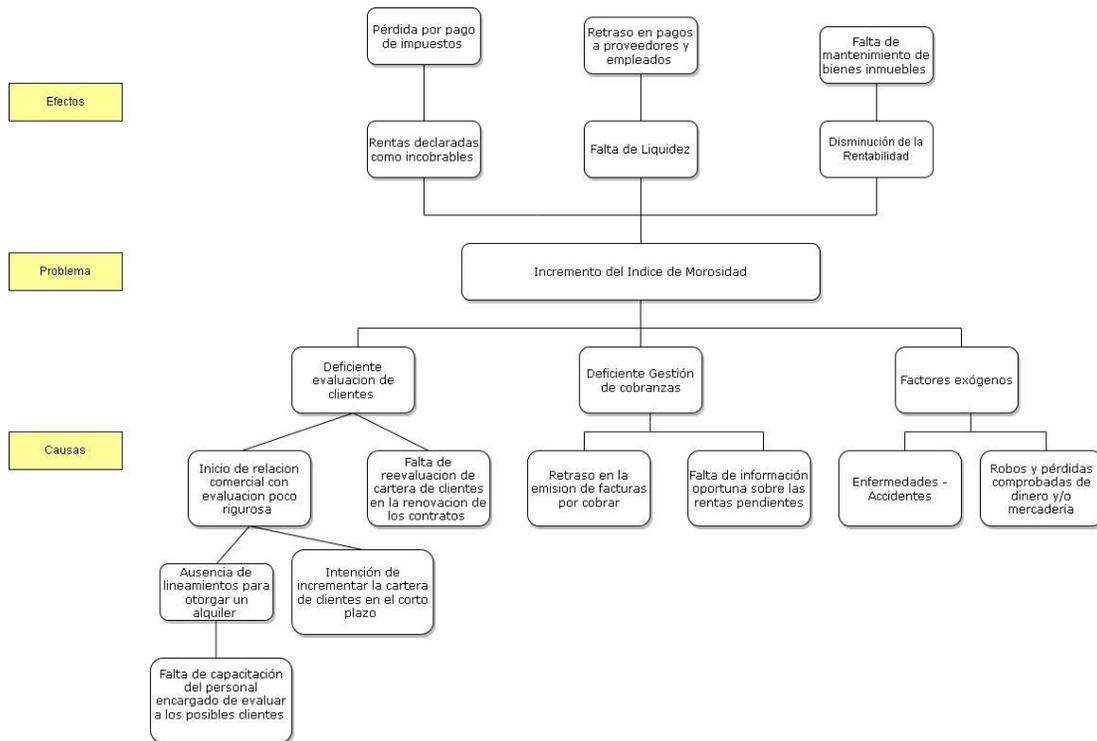
Índice de Morosidad por número de facturas pendientes por pagar

UNIDADES DE NEGOCIO	31 DE DICIEMBRE DEL 2017			
	Unidades Inmobiliarias	Nº de Facturas emitidas en el año	Nº de facturas pendientes de pago	Morosidad en rentas
Talleres de Confección	88	860	206	24%
Locales comerciales	46	413	61	15%
TOTAL	134	1273	267	21%

Análisis Crítico

Figura 5:

Árbol de Problemas



Con el propósito de analizar el origen del problema encontrado se elaboró el árbol de problemas (Ver Figura 5) en el cual se identificaron las causas principales que han generado el incremento del índice de morosidad en la empresa, las mismas que se detallan a continuación:

- Deficiente Evaluación de Clientes

- Deficiente Gestión de Cobranzas
- Factores exógenos

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Presentar la implementación de la metodología 5C y su impacto en la morosidad en una empresa inmobiliaria

1.2.2. Objetivos específicos

- Presentar el diagnóstico inicial del índice de morosidad en una empresa inmobiliaria detallando los indicadores relacionados a Diciembre 2017.
- Describir las causas principales que originaron la morosidad en una empresa inmobiliaria a Diciembre 2017.
- Describir como se evaluaban a los clientes en una empresa inmobiliaria a Diciembre 2017.
- Presentar la formulación de la metodología 5C y las políticas de gestión de cobranzas relacionadas para la disminución del índice de morosidad en una empresa inmobiliaria a partir del 2018.
- Explicar la implementación de la metodología 5C y las políticas de gestión de cobranzas relacionadas para la disminución del índice de morosidad en una empresa inmobiliaria a partir del 2018.
- Presentar los resultados obtenidos después de implementar la estrategia basada en la metodología 5C en una empresa inmobiliaria periodo 2018-2021.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Seguidamente se presentan investigaciones relacionadas con la implementación de la metodología 5C's del Crédito y su incidencia en los índices de morosidad, sin embargo, es importante mencionar que no existe información de una implementación específicamente en una empresa inmobiliaria.

2.1.1. Antecedentes de la investigación nacional

Morales y Vargas (2017) en su tesis "Identificación de factores externos y su impacto en los índices de morosidad en una empresa dedicada a la comercialización de productos de electricidad: estudio de caso, 2016", concluyen que la aplicación de la metodología de clasificación 5C permite una mejor comprensión del comportamiento y clasificación de las empresas, facilitando la formulación de políticas de trabajo.

En cuanto a los objetivos específicos, la investigación encontró que:

- El nivel de morosidad de los clientes que compran productos de electricidad está principalmente influenciado por la variable Capital, seguida por la variable Colateral y, en tercer lugar, por la variable Carácter.
- El nivel de morosidad se ve afectado en menor medida por la variable Condiciones, particularmente por el Producto Bruto Interno (PBI) del sector analizado. Si bien este factor no es controlable, se puede analizar la tendencia del sector para tomar decisiones más eficientes.

2.1.2. Antecedentes de la investigación internacional

Astudillo (2018) en su proyecto "Diseño de Estrategias dirigidas a optimizar los procesos de créditos y recuperación en la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba Provincia de Chimborazo-Ecuador", concluye que la inadecuada concesión de créditos en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba, ha generado un aumento en la morosidad. Esta situación dificulta la elaboración de estrategias para mejorar los procesos de créditos y recuperación que se ajusten a las necesidades específicas de la institución.

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. Ciclo PHVA

Gutiérrez (2010) destaca las ventajas del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) como herramienta para la planificación y ejecución de proyectos de mejora en cualquier tipo de organización. Este ciclo implica:

1. Planear: Se elabora un plan objetivo y detallado.
2. Hacer: Se implementa el plan a pequeña escala o en una fase experimental.
3. Verificar: Se evalúa si se alcanzaron los resultados previstos.
4. Actuar: Se toman medidas en función de la evaluación.

Si el plan tuvo éxito, se puede implementar a mayor escala. Si no, se pueden aplicar medidas preventivas para asegurar la mejora o reestructurar el plan y reiniciar el ciclo.

Gutiérrez (2010) recomienda que los equipos de mejora continua combinen el ciclo PHVA con los 8 pasos para la solución de problemas (p. 120). Estos pasos se detallan en la Figura 6.

Figura 6:

Los 08 pasos para la solución de un problema

Etapa	Paso	Descripción del paso	Posibles técnicas a usar
Planear	1	Definir y analizar la magnitud del problema	Diagrama de Pareto, Gráficas de control, Diagrama de pesado
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, Diagrama de Ishikawa, lluvia de ideas.
	3	Investigar cual es la causa más importante	Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, D. de dispersión, estratificación
	4	Considerar las medidas remedio	Por qué ... necesidad Qué ... objetivo Dónde ... lugar Cuánto ... tiempo y costo Cómo ... plan
Hacer	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado e involucrar a los afectados
Verificar	6	Revisar los resultados obtenidos	H. de verificación, Histograma, Pareto, c. de control
Actuar	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro.

2.2.2. El Diagrama de Pareto

Conforme a las ideas Gutiérrez (2010) plantea que intentar resolver todos los problemas de un proceso al mismo tiempo es una tarea infructuosa e impráctica. En este contexto, el diagrama de Pareto (DP) se presenta como una herramienta gráfica útil para el análisis de datos categóricos. Su objetivo es identificar los problemas más relevantes y sus causas principales, permitiendo enfocar los esfuerzos en aquellos que generarán un mayor impacto positivo.

El DP se basa en el principio de Pareto, también conocido como la "Ley 80-20" o "Pocos vitales, muchos triviales". Este principio establece que solo un pequeño porcentaje de los elementos (20%) genera la mayor parte del efecto (80%), mientras que el resto tiene una contribución mínima. Gutiérrez (2010) argumenta que, en la mayoría de las organizaciones, solo unos pocos problemas (20%) son realmente importantes y generan la mayor parte de los inconvenientes (p. 179). El DP permite identificar estos problemas "vitales" para que puedan ser abordados de manera prioritaria.

2.2.3. Concepto de morosidad

Según Aguilar y Camargo (2022), la morosidad constituye un evento imprevisto en el seno de una empresa que impacta negativamente en las proyecciones de cobranza. Esta situación priva a la empresa de ingresos financieros, ocasionando una disminución en la liquidez y la

habilidad para cumplir con compromisos de pago, lo que desencadena escenarios de insolvencia en la entidad acreedora (p. 67).

Según Coral (2010), la ausencia de cumplimiento en el pago conlleva a la mora, originando la falta de ingresos y potencialmente conduciendo a situaciones en las que se dificulta cumplir con los compromisos financieros (p. 58).

El artículo 1333 del Código Civil Peruano define la mora como el estado en el que incurre una persona "desde el momento en que el acreedor le exige, ya sea por vía judicial o extrajudicial, el cumplimiento de su obligación". Este artículo también establece que la mora puede ser automática en ciertas situaciones, como cuando existe un pacto expreso entre las partes.

De acuerdo con esta perspectiva legal, la mora comienza en el momento en que el acreedor exige al deudor el cumplimiento del pago. Sin embargo, la mora también puede configurarse por acuerdo mutuo entre las partes. (Código Civil Peruano, 1333°).

2.2.4. El crédito

Conforme a Valls (1999), el crédito comercial representa uno de los elementos fundamentales en la administración empresarial. Su relevancia se manifiesta en su conexión con la actividad comercial, siendo determinante para la supervivencia y base para la expansión de la empresa. Además, su importancia se destaca por los riesgos asociados, como la pérdida de los capitales comprometidos o la posibilidad de demoras significativas en su recuperación. En última instancia, el crédito comercial es significativo debido a los desafíos y obstáculos inherentes a su gestión (p. 17).

Valls (1999) establece que la gestión del crédito se basa en tres pilares fundamentales:

1. Información adecuada: Se debe obtener información confiable y relevante para analizar la capacidad crediticia del solicitante.
2. Toma de decisiones objetiva: Se deben utilizar métodos válidos, como sistemas estadísticos e indicadores, para interpretar la información y tomar decisiones objetivas sobre la concesión del crédito.

3. Aplicación de políticas de garantías de pago: Se deben establecer políticas que consideren aspectos adicionales, como las garantías reales, para mitigar los riesgos de insolvencia. (p. 19).

Morales y Vargas (2017) definen el crédito comercial como un tipo de financiación que las empresas proveedoras de bienes o servicios ofrecen a sus clientes. Este tipo de crédito permite a los clientes adquirir productos o servicios necesarios para sus operaciones sin necesidad de pagar al contado.

El crédito comercial se establece entre dos entidades: el proveedor, que ofrece el crédito, y el cliente, que lo recibe. Ambas partes acuerdan un compromiso de pago futuro, incluyendo los términos del crédito y el plan de pago. Estos términos pueden variar en función del tipo de transacción, el plazo del crédito, las garantías ofrecidas y otros factores (p. 18).

2.2.5. Definición de Proceso

En términos simples, un proceso puede definirse como una "serie organizada de actividades repetitivas que generan un resultado de valor para el usuario o cliente" (Pérez, 2012, p. 49).

Un proceso se define como un conjunto de actividades interconectadas que trabajan juntas para transformar elementos de entrada en resultados. En otras palabras, un proceso toma ciertos insumos (materiales, información, etc.) y los convierte en un producto o servicio final. Dentro de una organización, diversos procesos interactúan entre sí para generar o proporcionar un producto o servicio final. Por ejemplo, el proceso de producción de un bien requiere de la interacción de procesos de compra de materia prima, fabricación, ensamblaje y distribución.

Es importante destacar que los elementos de entrada para un proceso suelen ser el resultado de otras actividades previas. Esto significa que los procesos no operan de forma aislada, sino que forman parte de una cadena de valor más amplia.

En resumen, un proceso es un sistema dinámico que transforma entradas en resultados a través de la interacción de diversas actividades. La comprensión de los procesos es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización. (Gutiérrez, 2010, p. 64).

2.2.6. Elementos de un proceso

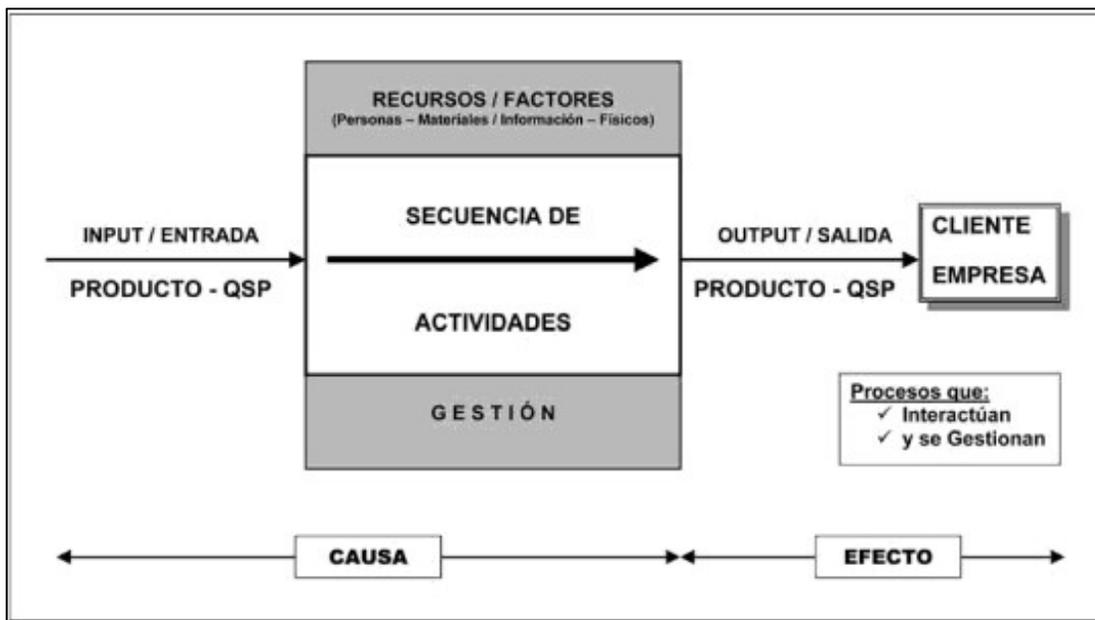
Según Pérez (2012), todo proceso está compuesto por tres elementos esenciales:

- a. Entrada principal (input): Es un producto con características específicas que cumple con un criterio de aceptación definido. Este input se considera un "producto" proveniente de un proveedor (interno o externo) y es el resultado de otro proceso anterior en la cadena de valor.
- b. Secuencia de actividades: Es el núcleo del proceso y requiere de recursos y medios específicos para llevarse a cabo de forma efectiva desde la primera ejecución.
- c. Salida (output): Es un producto que cumple con los estándares de calidad del proceso. Esta salida se considera un "producto" destinado a un usuario o cliente (interno o externo).

En resumen, estos tres componentes trabajan en conjunto para transformar la entrada en la salida deseada. La comprensión de estos elementos es fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier proceso (p. 52).

Figura 7:

Elementos de un proceso



2.2.7. Diagrama de flujo de procesos

Gutiérrez (2010) define el diagrama de flujo de procesos como una representación gráfica que ilustra la secuencia de pasos o actividades que componen un proceso. Este diagrama incluye aspectos como el transporte de materiales, las inspecciones, las esperas, el almacenamiento y las actividades de reproceso.

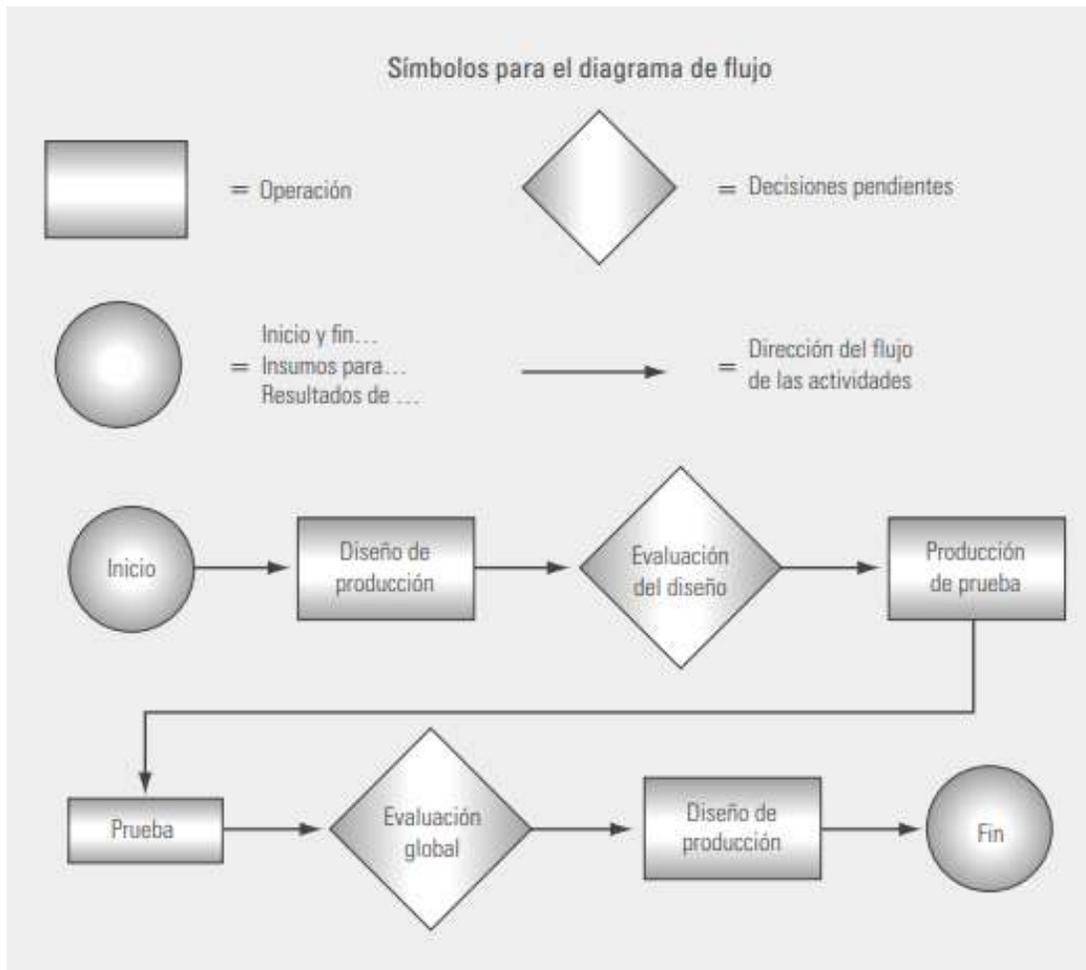
El diagrama de flujo de procesos ofrece una visión clara del proceso y de la interrelación entre sus diversas actividades. Su principal utilidad radica en el análisis y la mejora del proceso, ya que permite identificar puntos de ineficiencia, cuellos de botella y oportunidades de optimización.

Un ejemplo sencillo de un diagrama de flujo del proceso de diseño de un producto se muestra en la Figura 8. Este diagrama utiliza símbolos específicos para su construcción: un rectángulo identifica un paso o tarea del proceso, mientras que un rombo señala los puntos de verificación o decisiones, donde la respuesta determina la dirección a seguir.

En resumen, los diagramas de flujo de procesos son herramientas visuales valiosas para la comprensión y mejora de procesos. Su uso facilita la identificación de problemas y la implementación de soluciones para optimizar el rendimiento y la eficiencia. (p. 200).

Figura 8:

Símbolos para elaborar un diagrama de flujo de procesos



2.2.8. Políticas de crédito

Aguilar y Camargo (2022) sostienen que la definición de políticas y metas claras en materia de crédito es un componente fundamental para el éxito de cualquier empresa. La política de crédito cumple un rol crucial al:

- Establecer un marco de referencia para el análisis y la gestión del riesgo crediticio. Define el nivel de riesgo tolerable en las cuentas de crédito, permitiendo a la empresa tomar decisiones informadas sobre la concesión de préstamos.
- Fijar las directrices para las operaciones de crédito y cobranza. Define los procesos y procedimientos que se deben seguir en la gestión de las cuentas por cobrar, asegurando la eficiencia y el control en la recuperación de los pagos.

- Establecer los requisitos mínimos de capacidad financiera para los clientes. Define las condiciones que los clientes deben cumplir para acceder a un crédito, asegurando la solvencia de los mismos y minimizando el riesgo de impago.

En resumen, la política de crédito es una herramienta esencial para la gestión financiera de las empresas. Permite establecer un marco de trabajo sólido para la evaluación del riesgo, la toma de decisiones y la gestión de las cuentas por cobrar, contribuyendo a la salud financiera y la sostenibilidad de la empresa.

2.2.9. Metodologías y Técnicas para el análisis del crédito

Para realizar la evaluación de un otorgamiento de crédito, es necesario recurrir a fuentes de información externa, las cuales pueden llegar a ser muy variadas debido a que se originan de distintas fuentes.

Gitman y Zutter (2012) proponen un marco de análisis crediticio conocido como las 5C, que permite a las entidades financieras evaluar la capacidad de pago de un solicitante de crédito. Estas cinco variables son:

1. Características del solicitante: Se refiere al historial crediticio del solicitante, es decir, su comportamiento en el cumplimiento de obligaciones financieras pasadas. Un buen historial crediticio indica una mayor probabilidad de que el solicitante cumpla con sus obligaciones futuras.
2. Capacidad: Se refiere a la habilidad del solicitante para generar los flujos de efectivo necesarios para repagar el crédito. Se analiza mediante el estudio de sus estados financieros, con especial atención a la liquidez y la rentabilidad.
3. Capital: Se refiere a la solidez financiera del solicitante, medida por la relación entre su deuda y su patrimonio neto. Un alto nivel de endeudamiento puede indicar un mayor riesgo de impago.
4. Colateral: Se refiere a los activos que el solicitante ofrece como garantía del crédito. En caso de impago, la entidad financiera puede tomar posesión de estos activos para recuperar su inversión.
5. Condiciones: Se refiere al contexto económico general y a las condiciones específicas del mercado en el que opera el solicitante. También se consideran las características particulares de la transacción crediticia en cuestión.

En resumen, las 5C son una herramienta útil para evaluar el riesgo crediticio de un solicitante. Al analizar estas cinco variables, las entidades financieras pueden tomar decisiones más informadas sobre la concesión de créditos, minimizando el riesgo de impago.

Cabe destacar que el análisis basado en las cinco "C" del crédito no arroja una decisión específica de aceptación o rechazo. Por lo tanto, su implementación requiere la intervención de un analista experimentado que se encargue de revisar y aprobar las solicitudes de crédito. La aplicación de este enfoque asegura que los clientes de crédito de la empresa cumplan con los términos y plazos establecidos sin necesidad de presiones adicionales (p. 558)

Rayo (2015) profundiza en el enfoque de las 5C, proporcionando definiciones precisas para cada una de ellas:

1. Carácter: Se refiere a la reputación de la empresa en el sector, la cual se refleja en su historial de cumplimiento de obligaciones y su comportamiento ético.
2. Capital: Se refiere a la estructura financiera de la empresa, evaluada a través de ratios de apalancamiento que miden la relación entre la deuda y el patrimonio.
3. Capacidad: Se refiere a la capacidad de la empresa para generar ingresos y cubrir sus gastos, considerando la volatilidad de estos flujos de efectivo.
4. Colateral: Se refiere a los activos que la empresa ofrece como garantía del crédito, valorando su liquidez y capacidad para cubrir la deuda en caso de impago.
5. Ciclo: Se refiere al impacto del ciclo económico en la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, considerando que las tasas de incumplimiento suelen aumentar durante las recesiones.

Rayo (2015) destaca que cuando una empresa cumple satisfactoriamente con las 5C, se genera confianza entre esta y el prestamista. Esta confianza es un factor crucial que influye en el costo del crédito, ya que un menor riesgo crediticio se traduce en tasas de interés más bajas.

En resumen, las 5C no solo son un marco para la evaluación crediticia, sino que también son la base para la construcción de confianza entre empresas e instituciones financieras. Esta confianza es esencial para el buen funcionamiento del mercado crediticio y para el desarrollo económico.

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL - ÁMBITO GEOGRÁFICO Y NATURALEZA DEL TRABAJO

3.1.1. Lugar

El presente estudio se desarrolló en el distrito de La Victoria, ubicado en la ciudad de Lima Metropolitana. La Victoria se sitúa sobre el margen izquierdo del Río Rímac y limita con los siguientes distritos:

- Norte: Cercado de Lima
- Oeste: Cercado de Lima y Lince
- Sur: San Isidro
- Este: San Borja y San Luis

Además, presenta lo siguiente:

- Ubicación geográfica: 12°03'55"S 77°01'52"O
- Altitud: 142 msnm

3.1.2. Diseño metodológico

Se utilizó el método descriptivo y explicativo.

Los estudios descriptivos tienen como objetivo detallar las propiedades, características y perfiles significativos de individuos, grupos, comunidades u otros fenómenos sujetos a análisis. Estos estudios se dedican a describir situaciones, eventos o hechos, recopilando datos sobre diversos aspectos y realizando mediciones al respecto. Su enfoque se centra en especificar las propiedades, características y atributos relevantes de cualquier fenómeno sometido a análisis (Cortés & Iglesias, 2004, p. 20).

Los estudios explicativos no se limitan a describir o establecer relaciones entre conceptos. Su objetivo principal es desentrañar las causas que originan eventos y fenómenos, tanto físicos como sociales. Tal como su nombre lo indica, estos estudios buscan explicar por qué un fenómeno ocurre, bajo qué condiciones se manifiesta y por qué existe una relación entre dos o más variables.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que los estudios explicativos van más allá de la simple descripción. Estos estudios se caracterizan por:

- Identificar las variables que influyen en el fenómeno.
- Formular hipótesis que expliquen las relaciones causales entre las variables.
- Probar las hipótesis mediante la investigación empírica.
- Comprender los mecanismos subyacentes que generan el fenómeno.

Los estudios explicativos son de gran utilidad para:

- Comprender mejor el mundo que nos rodea.
- Predecir la ocurrencia de eventos y fenómenos.
- Tomar decisiones informadas sobre cómo intervenir en los fenómenos.

En resumen, los estudios explicativos son una herramienta fundamental para la investigación científica. Al comprender las causas de los fenómenos, podemos mejorar nuestro conocimiento del mundo y tomar decisiones más efectivas para intervenir en él.

El diseño de investigación adoptado es de carácter no experimental, ya que no se ha llevado a cabo ninguna manipulación de variables. En cuanto a la naturaleza de la investigación, esta se clasifica como transversal, dado que la recopilación de información tuvo lugar a principios del año 2018 (Cortés & Iglesias, 2004, p. 27).

3.1.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que se emplearon fueron:

- Revisión de la literatura: Se revisó y analizó información relacionadas a Políticas de Crédito, Metodología 5C para la Evaluación de clientes, así como también temas relacionados a las causas y efectos de la morosidad de clientes.

3.2. FUNCIONES, APORTES DEL PROFESIONAL EN LA SOLUCIÓN DE SITUACIONES PROBLEMÁTICAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LO APRENDIDO DURANTE LA CARRERA

3.2.1. Contribución en la solución de situaciones problemáticas que se hayan presentado durante la estancia en la empresa

El bachiller quien suscribe el actual trabajo monográfico inició sus actividades profesionales dentro de la empresa a inicios del año 2018 como auxiliar administrativo, y junto al equipo del área de cobranzas realizó la exposición de los resultados obtenidos en el año 2017 ante los miembros del directorio de la empresa.

Dicha exposición evidenció el incremento del índice de morosidad en las rentas anuales, situación que dejó preocupados a los accionistas de la empresa, razón por la cual se le encargó realizar un diagnóstico para determinar cuáles eran las causas que originaban el incremento del índice de morosidad y así poder aplicar estrategias que contribuyan de manera efectiva, en la obtención de mejores resultados.

Posteriormente, en Setiembre del 2018, debido a la contribución en el diagnóstico y análisis de la situación de la empresa, el planteamiento de soluciones y la determinación de acciones correctivas correspondientes fue contratado como asistente administrativo con la finalidad de continuar en la implementación de las mejoras en los procesos, labor que desarrolló conjuntamente con el Administrador de la oficina, los cuales reportaban directamente a la alta dirección de la empresa.

Tabla 3:

Problemática identificada – Solución planteada

Nº	Problemática Identificada	Solución a situación problemática
1	La inmobiliaria contaba con un proceso de evaluación de clientes insuficiente y no tenía manual de procedimientos.	Se elaboró un manual de procedimiento, se asignaron roles y responsabilidades
2	No se tenía una idea clara de cuáles eran los tipos de clientes con los que se contaba.	Se elaboró un cuadro de identificación y clasificación de clientes
3	No se evaluaba cual había sido el comportamiento de pago de un inquilino para la renovación de contratos.	Se elaboró un historial de comportamiento para cada cliente que deseaba renovar contrato.
4	El análisis de las cuentas por cobrar se realizaba al final de cada mes.	Se elaboró un reporte de cuentas por cobrar a tiempo real con información actualizada y disponible cada semana.
5	No se enviaban estados de cuenta a los clientes, por lo que estos no conocían su nivel de deuda.	Se estandarizó y automatizó el envío de estados de cuenta a cada cliente.

3.2.2. Análisis de su contribución en términos de las competencias y habilidades adquiridas en su formación profesional

Los diversos conocimientos adquiridos durante la formación profesional, de acuerdo al plan de estudios de la carrera de Ingeniería en Gestión empresarial (Tabla 4) sumado a las habilidades y competencias obtenidas en los distintos cursos de especialización han permitido tener una visión más amplia de la relación que existe entre las diversas áreas teniendo en cuenta siempre una perspectiva de mejora constante.

Mejorar un proceso planteando soluciones y midiendo el cumplimiento de objetivos con el uso de indicadores implica la necesidad de realizar cambios, y esto es quizás la parte más importante del ciclo, ya que el éxito de una implementación depende en gran medida de la disponibilidad y voluntad de las personas que laboran en la organización para adaptarse a estos cambios.

Tabla 4:***Competencias y Habilidades obtenidas en la formación profesional***

N°	Cursos	Aportes del curso	Funciones desempeñadas	Bibliografía
01	Planeamiento Estratégico	Desarrollar conceptos y elementos básicos de la planeación estratégica basado en el análisis de la situación inicial. Desarrollar procedimientos para determinar estrategias.	Efectuar el diagnóstico inicial de la organización realizando el análisis interno y externo de la misma. Evaluación y desarrollo de la estrategia más efectiva para lograr la mejora en los resultados, definiendo objetivos claros y brindando procedimientos y pautas para la ejecución.	Chiavenato Idalberto (2010): Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Hamermesh Richard (1997): Planeación Estratégica.
02	Comportamiento y la Cultura de Organizaciones	Formar una actitud crítica, analítica y proactiva ante diversos escenarios de contingencia en el entorno social.	Diagnóstico de la situación organizacional inicial.	Chiavenato Idalberto (2009): Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones.
03	Liderazgo en Organizaciones	Desarrollar capacidades y habilidades para ejercer estilos de liderazgo acordes con las características organizacionales.	Definición del tipo de motivación del equipo de trabajo.	Fischman David (2005): El liderazgo transformador.
04	Administración de Recursos Humanos	Determinar la importancia de un diseño apropiado del personal para un puesto. Conocer las etapas del Reclutamiento y Selección	Definición del perfil de puesto y asignación de responsabilidades. Identificación de la estructura organizacional.	Werther William (2000): Administración de Personal y Recursos Humanos
05	Organización y Métodos	Desarrollar capacidades y habilidades para la correcta identificación de los procesos clave dentro de la organización. Brindar herramientas para la reestructuración y mejora de procesos.	Presentar informes periódicos usando gráficos, tablas y reportes en las reuniones de trabajo. Elaborar un procedimiento definido y estandarizado para la evaluación de los clientes. Definir políticas de cobranza que permitan un mejor desempeño del área.	Franklin Fincowsky, E. B., & Gómez Ceja, G. (2002). Organización y métodos: Un enfoque competitivo. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
06	Teoría Básica de la Negociación	Comprender el significado de la negociación identificando adecuadamente las acciones que permitan un desempeño exitoso.	Aplicación de técnicas de negociación a todo nivel con la finalidad de convencer a los colaboradores sobre la importancia de adoptar un enfoque de procesos.	Domínguez Roberto y García Dauder (2002): Introducción a la Teoría de las Negociaciones.
07	Conflictos Empresariales	Analizar la existencia del conflicto, los actores, el escenario y la interpretación del mismo	Solución de conflictos internos generados por la resistencia al cambio en el personal de la organización.	Munduate Jaca Lourdes y Medina Díaz Francisco (2005): Gestión del conflicto, negociación y mediación.
08	Dirección Estratégica	Conocer y aplicar adecuadamente el proceso integral de Dirección Estratégica en organizaciones empresariales Evaluar estrategias y diseñar programas de medidas correctivas de ajuste o cambio de estrategias.	Dirigir el proceso de implementación de evaluación de clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad en la empresa. Realizar la constante evaluación de los resultados obtenidos en la implementación de la estrategia.	D'Alessio Ipinza, F., & Negocios, P. U. C. d. P. C. d. (2016). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.

3.2.3. Explicar el nivel de beneficio obtenido por el centro laboral por su contribución a la solución de las situaciones problemáticas

La contribución del Bachiller en la implementación de la metodología con el propósito de mejorar el proceso de evaluación de clientes fue completa en cada una de las etapas desde el análisis y el diagnóstico de la situación inicial, elaboración de cuadro de indicadores de la operatividad de la empresa, hasta la implementación de dichas mejoras, las mismas que se vieron reflejadas en la solución de la problemática de la organización.

3.3. PROCESO METODOLÓGICO – IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGÍA 5C'S DEL CRÉDITO EN LA EVALUACIÓN DE CLIENTES

A continuación, se describe y se sintetiza la implementación de la metodología 5C en el proceso de evaluación de clientes dentro de la organización. Para esto, es importante mencionar que se utilizó el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) de mejora continua con la finalidad de establecer objetivos claros, definir procesos y tomar acciones necesarias para la mejora de los mismos.

Tabla 5:

Implementación de la Metodología 5C's del Crédito mediante el uso del ciclo PHVA

Etapa	Paso	Descripción de las acciones a tomar
PLANEAR	1.- Identificación y definición del problema	Identificar un problema importante dentro de la organización cuantificando la magnitud del mismo y el impacto sobre los resultados obtenidos.
	2.- Análisis de causas	Buscar y analizar todas las posibles causas que originan el problema identificado, utilizando diversas herramientas como tormenta de ideas, diagrama de Pareto, etc.
	3.- Plan de acción	Elaborar un plan de acción, detallando en que consiste, cuál es su objetivo, cómo se llevará a cabo la implementación, quienes serán los responsables, cuando se realizará y cuál será el costo para la organización.
HACER	4.- Ejecución	Implementar la estrategia de mejora siguiendo los lineamientos que establece el plan de acción.
VERIFICAR	5.- Verificación	Hacer una revisión de todos los resultados obtenidos, mediante el uso de indicadores realizando una comparación con la situación inicial.

ACTUAR

6.- Evaluación y Estandarización

Evaluar todo lo realizado de acuerdo al plan de acción, si las acciones dieron resultado, deben generalizarse y estandarizar su aplicación, documentando todos los procedimientos correctos detallando paso a paso como seguirlos con la finalidad de que el personal dentro de la organización tenga siempre estos documentos como referencia.

ETAPA 1: PLANEAR

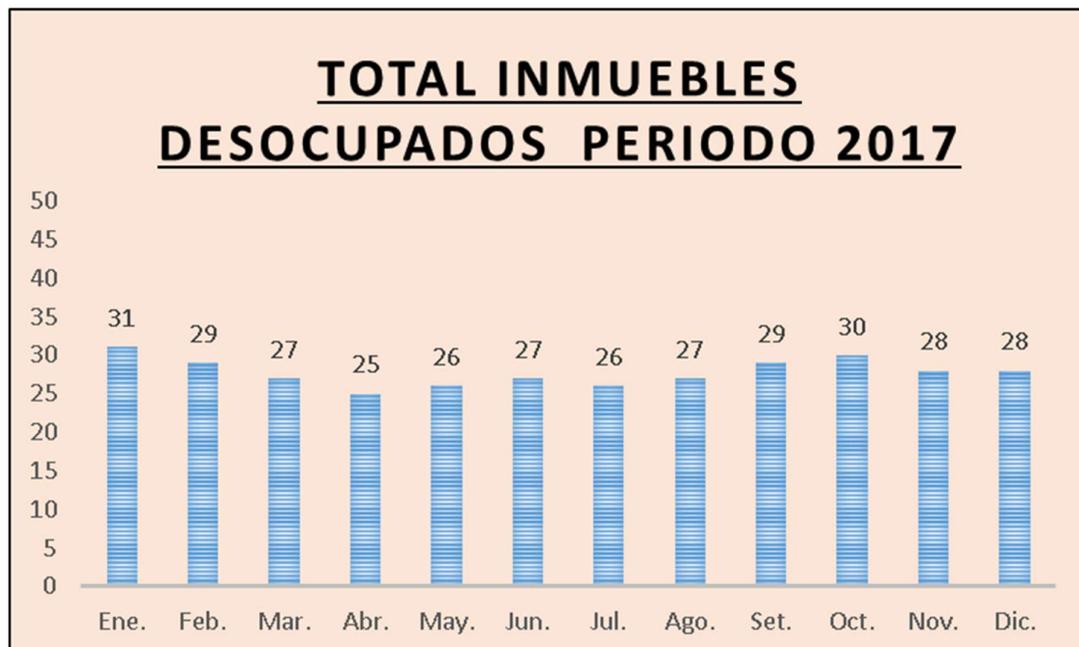
Paso 1. Identificación y definición del problema

Debido al constante dinamismo del mercado dentro del emporio comercial de Gamarra, es muy frecuente para la empresa tener unidades inmobiliarias desocupadas tanto en los talleres de confección como en los locales comerciales, con puerta a la calle, ubicados en el primer piso.

La Figura 9 muestra el número de unidades inmobiliarias desocupadas a lo largo de todo el año 2017.

Figura 9:

Total Inmuebles desocupados durante el 2017



Se visualiza en la Tabla 6 que el número de inmuebles desocupados al finalizar el periodo 2017 fue de 28 de un total de 134, lo cual indica que para el 31 de Diciembre de este año se contaba con poco más del 21% de inmuebles desocupados, considerando ambas unidades de negocio. En el caso de los Talleres de confección, se contaba con el 19% de inmuebles desocupados (17 unidades desocupadas), y en el caso de Locales comerciales el número de inmuebles desocupados era de 11 los cuales representaban el 24% del total de locales comerciales.

Tabla 6:

Número de Inmuebles desocupados al finalizar el 2017

UNIDADES DE NEGOCIO	2017	
	UNIDADES INMOBILIARIAS	DESOCUPADOS A DIC 17
TALLERES DE CONFECCION	88	17
LOCALES COMERCIALES PUERTA CALLE	46	11
TOTAL	134	28
		21%

Esta condición no solo representaba una pérdida por rentas no percibidas, sino que también provocaba una presión constante, por parte de la alta gerencia, a las personas responsables de la promoción de los inmuebles.

COMPÓSICIÓN DE CARTERA DE CLIENTES POR AÑOS DE ANTIGÜEDAD A DICIEMBRE 2017

La Tabla 7 muestra cómo está constituida la cartera total de clientes, teniendo en cuenta el periodo de antigüedad de la misma, considerando cada unidad de negocio, al finalizar el mes de Diciembre 2017.

Como se observa, para ambas unidades de negocio, la mayor proporción de los clientes en la inmobiliaria tiene entre 01 y 02 años de antigüedad.

Tabla 7:***Cartera de Clientes clasificada por años de antigüedad***

UNIDADES DE NEGOCIO	ANTIGÜEDAD DE CARTERA DE CLIENTES				Nº DE CLIENTES A DIC 2017
	1ER AÑO	2DO AÑO	3 – 4 AÑOS	5 AÑOS A MÁS	
TALLERES DE CONFECCIÓN	11	25	17	18	71
	15%	35%	24%	25%	100%
LOCALES COMERCIALES PUERTA CALLE	5	18	10	2	35
	14%	51%	29%	6%	100%

MOROSIDAD DE CARTERA DE CLIENTES POR AÑOS DE ANTIGÜEDAD A DICIEMBRE 2017

La Tabla 8 muestra el número total de facturas pendientes de pago al cierre del 2017, teniendo en cuenta la composición de la cartera de clientes según la antigüedad de la misma. Podemos observar para el caso de los Talleres de confección, que el número de facturas pendientes de pago, de los clientes que tienen 01 y 02 años de antigüedad, suma 93 al final del 2017, esto nos representa el 45% del total de facturas por cobrar al cierre del dicho periodo.

Asimismo, vemos que en el caso de los Locales comerciales con puerta a la calle esta suma representa el 53% del total de facturas por cobrar, igualmente solo teniendo en cuenta los clientes con 01 o 02 años de antigüedad.

Tabla 8:***Número de Facturas pendientes de pago, según antigüedad de cartera de clientes***

UNIDADES DE NEGOCIO	ANTIGÜEDAD DE CARTERA DE CLIENTES				Nº DE FACTURAS PENDIENTE DE PAGO AL CIERRE DEL 2017
	1ER AÑO	2DO AÑO	3 – 4 AÑOS	5 AÑOS A MÁS	
TALLERES DE CONFECCIÓN	11	82	78	35	206
	5%	40%	38%	17%	100%
LOCALES COMERCIALES PUERTA CALLE	4	28	25	4	61
	7%	46%	41%	7%	100%

Este análisis, nos da un indicio de que el origen del problema de incremento en el índice de

morosidad es la evaluación y selección de los clientes, ya que debemos tomar en cuenta que generalmente los clientes que recién ingresan son los que más puntuales pagan, sin embargo, se observa que la suma de facturas pendientes de pago de los 16 inquilinos que entraron en el año 2017, considerando ambas unidades de negocio, (ver Tabla 8) es de 15, esto no quiere decir que todos los inquilinos que recién ingresan ya acumulen facturas por pagar pero sí que parte de ellos no cumplieron a tiempo con el pago de sus rentas.

Paso 2. Análisis de causas

Las causas principales que se encontraron en la elaboración del árbol de problemas, explicado en el Capítulo I, son:

- Deficiente Evaluación de Clientes
- Deficiente Gestión de Cobranzas
- Factores exógenos

Asimismo, la Tabla 9 muestra las Sub-causas y la frecuencia que tuvieron en número de facturas pendientes de pago en el último año considerando ambas unidades de negocio.

Tabla 9:

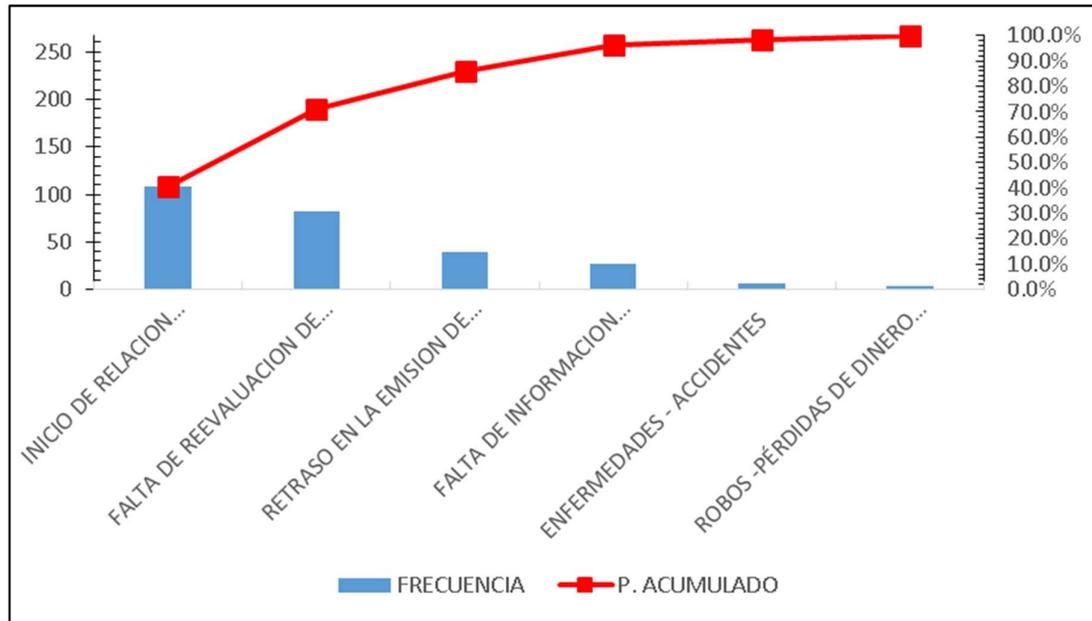
Análisis de Causas y su frecuencia al cierre del 2017

Causas		Responsable	Frecuencia	%	% Acumulado
Deficiente Evaluación de Clientes	Inicio de relación comercial con evaluación poco rigurosa	Empresa	108	40.4%	40.4%
	Falta de reevaluación de cartera de clientes en la renovación de contratos	Empresa	82	30.7%	71.2%
Deficiente Gestión de Cobranzas	Retraso en la emisión de facturas por cobrar	Empresa	40	15%	86.2%
	Falta de información oportuna de rentas pendientes	Empresa	27	10.1%	96.3%
Factores Exógenos	Enfermedades - Accidentes	Cliente	6	2.2%	98.5%
	Robo-Perdida de dinero y/o mercadería	Cliente	4	1.5%	100%
Total Facturas pendientes por Cobrar			267	100%	

Con la intención de realizar una correcta selección de las causas del problema, de acuerdo al grado de importancia que estas podrían tener, se elaboró el siguiente diagrama de Pareto (Ver Figura 10).

Figura 10:

Diagrama de Pareto de las causas que originan el incremento en el índice de morosidad en la Inmobiliaria en estudio



De acuerdo al análisis realizado, el incremento en el índice de morosidad en la empresa está relacionado con la deficiente evaluación de clientes, ya sean nuevos inquilinos o clientes a los que se les renovarán los contratos de arrendamiento.

PROCESO INICIAL PARA OTORGAR EL ALQUILER DE UN INMUEBLE

El proceso inicial para otorgar el alquiler de un inmueble es el siguiente:

- A.- Promoción de los Inmuebles
- B.- Evaluación de Clientes
- C.- Aprobación de Alquiler
- D.- Registro del pago del Alquiler

A continuación, se explica brevemente cada una de estas etapas.

A.- PROMOCIÓN DE LOS INMUBELES

El área responsable de la promoción de inmuebles es la Administración General, quien se encarga de mandar a elaborar los carteles publicitarios, volantes, y otros medios donde se visualizan los números de teléfono a los que las personas interesadas deben llamar.

El auxiliar administrativo de esta área es el responsable de brindar la información necesaria y orientar a las personas naturales y jurídicas que se encuentren interesadas en arrendar un inmueble. Luego de conversar con los interesados se les informa sobre los requisitos que deben presentar, se programa una cita con el Administrador para definir los precios de alquiler.

La Tabla 10 muestra los requisitos que se les solicita a las personas interesadas en alquilar un local.

Tabla 10: Requisitos solicitados a los interesados

REQUISITOS PARA APROBACION DE ALQUILER	
PERSONA NATURAL	PERSONA JURÍDICA
Copia de Documento Nacional de Identificación DNI	Ficha RUC
Recibos de pago de servicios de su domicilio	Copia de DNI del representante legal
Contrato de alquiler de vivienda (en caso no cuente con una propia) así como los recibos de pago de dicho alquiler	Últimos 03 pagos de impuesto a SUNAT (independientemente del régimen tributario en el que se encuentre)
	Referencias comerciales

B.- EVALUACIÓN DE CLIENTES

Después recibir la documentación solicitada por parte del cliente, se define el precio de alquiler y se le hacen preguntas respecto a la información brindada.

En esta etapa, toda persona interesada en alquilar un local, independientemente de que, si cumple o no con los requisitos documentarios, pasa una entrevista personal con el administrador.

C.- APROBACIÓN DE ALQUILER

Dependiendo de la entrevista y si cumple con presentar la documentación se le otorga el alquiler, sin embargo, cabe mencionar que de no cumplir con los requisitos documentarios se les recomienda a las personas interesadas en que presenten documentos de algún conocido ya sea familiar y/o socio que si cumpla con los mismos.

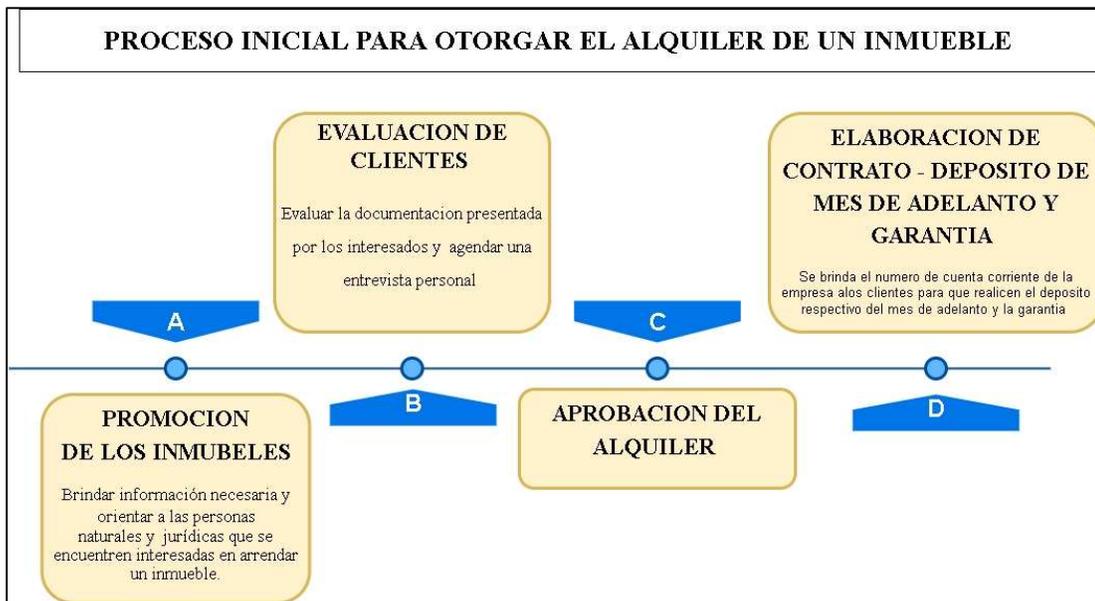
D.- ELABORACIÓN DEL CONTRATO Y REGISTRO DEL PAGO DE ALQUILER Y GARANTÍA

Después de que se aprueba el alquiler, se realiza la elaboración del contrato respectivo asimismo se le brinda el número de cuenta corriente de la empresa a los clientes para que hagan efectivo el pago de la Renta adelantada junto con la respectiva garantía.

Para todos los casos de alquiler, se les solicita a los clientes 01 mes de adelanto y 01mes de garantía.

Figura 11:

Proceso inicial para alquilar un inmueble



PROCESO INICIAL DE COBRANZAS

A continuación, vamos a detallar como se realiza el proceso de cobranzas de los alquileres en la inmobiliaria:

- Durante el transcurso del mes, se espera que los inquilinos envíen el comprobante de pago respectivo del alquiler.
- Luego se verifica en el estado de cuenta del banco que el número de operación coincida con el comprobante enviado por el cliente.
- Después de realizar la comprobación del pago, se imprime cada movimiento bancario en forma individual y se los envía al asistente de contable para que realice la emisión de la factura o boleta de venta.
- Dentro de los 07 primeros días de cada mes, se programa una reunión con todo el equipo para realizar el análisis de las cuentas por cobrar al cierre del periodo anterior. En esta etapa se evidencian cuáles fueron los inquilinos que dejaron de pagar y se elabora una lista de los mismos para que la Asistente de Cobranzas realice la comunicación respectiva.

La Tabla 11 muestra un resumen de los principales problemas encontrados dentro de los 02 procesos más importantes en la organización.

Tabla 11:

Problemas encontrados

PROCESO DE EVALUACIÓN DE CLIENTES	PROCESO DE COBRANZAS
No existe un procedimiento delimitado formalmente para la evaluación de clientes.	El análisis mensual de los indicadores de cobranza no permite poder reaccionar a tiempo.
Se alquila un local a clientes con problemas en su historial crediticio o con deudas castigadas, incluso a clientes que mantienen una deuda con la propia inmobiliaria se les aprueba el arrendamiento de otro local.	Personal administrativo del área espera a que el cliente envíe la constancia de pago de alquiler. No realiza ninguna llamada dentro del periodo.
El personal que atiende y recopila información del posible cliente no se encuentra debidamente capacitado por lo que no realiza un filtro previo, generando que todo cliente interesado en el alquiler sea evaluado por el administrador.	No se elaboran y envían estados de cuenta actualizados a los clientes con deuda atrasada, por lo que ellos mencionan desconocer su nivel de deuda.
Al no tener un procedimiento establecido, los requisitos y toda la documentación que se solicita a un cliente interesado varían unos de otros.	No se realiza ningún seguimiento al envío de facturas por cobrar por lo que muchas veces se presentan retrasos.

Paso 3. Plan de acción

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA 5C DEL CRÉDITO EN LA EVALUACIÓN DE CLIENTES

Como parte de la mejora en el proceso de evaluación y selección de clientes, luego de realizar el

análisis y estudio de todas las metodologías existentes para optimizar dicho proceso, se optó por utilizar la Metodología de las 5c de crédito, ya que es la que mejor se ajusta a la operatividad de la organización.

Las 5C's son un conjunto de factores que muchas organizaciones utilizan cuando realizan el análisis de una solicitud de crédito. A continuación, se describe específicamente cuales son los aspectos más relevantes a tener en consideración para la evaluación de clientes teniendo en cuenta las características específicas de los solicitantes y el entorno empresarial que existe en el emporio comercial de Gamarra.

Primera C: características del solicitante

El objetivo principal de la evaluación de las características del solicitante es conocer cuál es la reputación que tiene el cliente, como ha afrontado sus responsabilidades y si ha cumplido o no con sus compromisos u obligaciones.

Esta evaluación es quizás la más importante ya que a partir de los resultados de la misma podemos tener una idea de cómo será el comportamiento del solicitante en el pago de sus alquileres.

Los indicadores que se tienen en cuenta para esta evaluación son:

- Reporte de información crediticia
- Referencias comerciales

Segunda C: capacidad

Elemento que mide la posibilidad, en forma cuantitativa, de que el solicitante pueda cumplir con sus obligaciones de manera oportuna y en las fechas establecidas.

Generalmente, para realizar el análisis de este elemento se les pide a los solicitantes que presenten sus estados financieros, sin embargo, teniendo en cuenta el entorno comercial y las características de las empresas que realizan sus operaciones dentro de Gamarra, muchas de estas no cuentan con dichos estados por lo que se evalúa:

- Nivel de ventas netas
- Margen de utilidad
- Razón financiera de endeudamiento (cuentas por pagar)
- Antigüedad de inicio de actividades

Tercera C: capital

Este elemento mide la solidez financiera del solicitante, evaluando cual es el valor de sus activos totales menos sus pasivos totales.

Los indicadores que se tienen en cuenta para esta evaluación son:

- Rotación de inventarios
- Capital de trabajo
- Activos vs Pasivos

Cuarta C: colateral

Este elemento se refiere al otorgamiento de garantías que respalden a la empresa en caso de un incumplimiento en los pagos de sus obligaciones, se debe tener en cuenta:

- Cobertura de garantía
- Presencia de un aval

Quinta C: condiciones

En la evaluación de este factor se tiene en consideración el entorno económico en el que el solicitante realiza sus operaciones, así como también diversas circunstancias externas que podrían afectar la situación financiera del mismo.

- Entorno económico

Existen diversos autores que nos hablan sobre los distintos niveles de importancia que cada una de las 5C's tienen, por ende, cada autor le asigna un peso según el criterio con el que se evalúe, sin embargo, para fines del presente trabajo, se tuvo en cuenta la matriz de decisión elaborada por Madrigal *et al.* (2017), que se muestra a continuación:

Tabla 12:

Matriz de Decisión

CRITERIO	PROMEDIO
Características	28.33%
Capacidad	27.22%
Capital	17.22%
Colateral	16.44%

Condiciones	10.78%
Total	100.00%

Tabla 5:

Indicadores para Evaluación y las Fuentes de obtención de Información

METODOLOGIA DE EVALUACION DE CLIENTES 5C'S DEL CREDITO	CRITERIO	INDICADORES PARA EVALUACIÓN	FUENTES DE OBTENCION DE INFORMACIÓN
	CARACTERISTICAS	*Reporte de información crediticia *Referencias comerciales	*Central de riesgo EQUIFAX .*Otros alquileres
CAPACIDAD	*Nivel de ventas netas *Margen de utilidad *Razón financiera de endeudamiento (cuentas por pagar)	*PDT enviados a SUNAT *Estimación de gasto financiero EQUIFAX	
CAPITAL	*Rotación de inventarios *Capital de trabajo *Activos vs Pasivos	*Información proporcionada por el interesado	
COLATERAL	*Cobertura de garantía *Presencia de un aval	* Información proporcionada por el interesado	
CONDICIONES	*Entorno económico	*Información de carácter publico	

COMITÉ DE MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE CLIENTES BASADO EN LA METODOLOGÍA 5C'S DEL CRÉDITO

Se conformó un comité de trabajo de las 5C'S encargado de la mejora en el proceso de evaluación de clientes mediante la implementación y ejecución de la metodología; dicha comisión estuvo conformado por el Director del comité, quien fue el encargado principal y 02 agentes de cambio.

Tabla 6:

Formación del Comité –Perfil y Funciones

Puesto en el comité	Perfil	Funciones
Director (Gerente General)	Amplia experiencia en Planeamiento y Dirección estratégica de negocios. Capacidad de Liderazgo efectivo	Convocar y dirigir las reuniones semanales de control y seguimiento de la implementación.

Agente de cambio (Administrador–Auxiliar Administrativo)	Habilidad para resolver conflictos. Capacidad de Negociación a todo nivel.	Supervisar el desarrollo de las actividades. Elaborar un mapa de procesos Elaborar conjuntamente los formatos para la evaluación de clientes.
--	--	---

DESCRIPCIÓN DE COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5C'S DEL CRÉDITO

Para implementar correctamente la Metodología de Evaluación de Clientes, la organización realizó diversos cambios tanto en procesos como en el uso de las distintas herramientas que ayudaron en la optimización de los mismos (Ver Tabla 15). También es importante mencionar que esta política de mejora no se llevó a cabo sin la correcta capacitación al personal de la empresa, así como también sin la adecuada y clara asignación de roles para determinar responsabilidades dentro de la misma.

Tabla 7:

Recursos necesarios en la Implementación

RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

RECURSOS HUMANOS

Contratación de 01 asistente de tesorería

Contratación de 01 auxiliar administrativo

PROGRAMAS DE CAPACITACION

Especialización Gestión de Créditos y Cobranzas (Pago único para 02 colaboradores)

Taller de Cobranzas Efectivas

Taller de Coaching de Equipos

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Compra e instalación de 02 computadoras

Estación de Trabajo Ampliación de Oficina incluye Instalación y configuración de equipos (02)

Suscripción a servicio de información en línea en central de riesgo Equifax

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

ETAPA 2: HACER

Siguiendo los lineamientos que establece el Plan de acción para la evaluación de los clientes, se realizaron diversos cambios en los requisitos que se solicitan a las personas interesadas en alquilar un inmueble.

La Tabla 16 muestra los requisitos documentarios que se solicitan luego de realizar la implementación.

Tabla 8: Requisitos para aprobación de alquiler

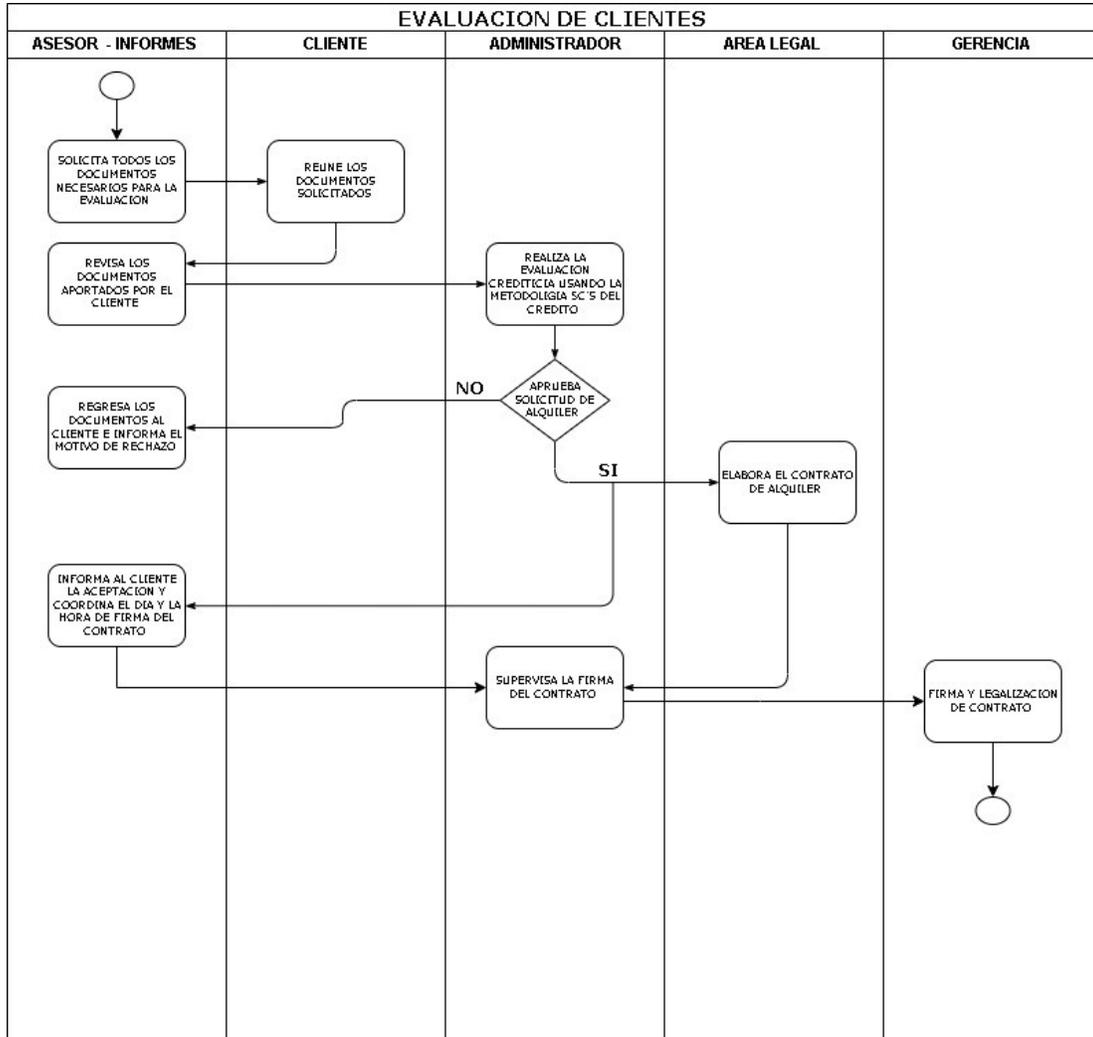
REQUISITOS PARA APROBACION DE ALQUILER		
CRITERIOS	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	PERSONA JURIDICA
Copia de Documento Nacional de Identificación DNI	✓	
Copia de DNI del representante legal - Vigencia de poder		✓
Ficha RUC Actualizada no mayor a 1 mes	✓	✓
Inicio de actividades comerciales no menor a 1 año	✓	✓
No presentar antecedentes morosos dentro del sistema financiero. Para esto se imprime su reporte crediticio del portal de EQUIFAX	✓	✓
Copia de documentos de identidad del cónyuge	✓	
Últimos 03 pagos de impuesto a SUNAT (independientemente del régimen tributario en el que se encuentre	✓	✓
Copia de documento de identidad del garante, el cual también debe mantener un reporte crediticio sin antecedente moroso	✓	✓
Copia de últimos recibos de agua, luz y/o teléfono	✓	
Referencias comerciales	✓	✓
Copia de boletas y/o facturas de compras de insumos o servicios	✓	✓
Adjuntar comprobantes de compra de maquinarias	✓	✓
No podrán acceder a un alquiler otros miembros de la familia y/o empresas relacionadas	✓	✓

PROCESO DEFINIDO DE EVALUACIÓN DE CLIENTES USANDO LA METODOLOGÍA 5C'S

A continuación, en la Figura 12 se muestra cual es el proceso definido para realizar la evaluación de clientes haciendo uso de la Metodología de las 5C's.

Figura 12:

Proceso de Evaluación de Clientes



Es importante mencionar que los asistentes encargados de brindar informes revisan previamente los documentos que las personas interesadas les entregan y solo después de realizar este primer filtro, arman el legajo del interesado y se lo envían al Administrador para su evaluación, esto con la finalidad de optimizar el proceso.

PROCESO DE COBRANZA DE ALQUILER

Como parte de la solución del problema, se realizó un cambio en el proceso de gestión de cobranza, dicho proceso se describe a continuación:

- Durante los primeros 5 días del mes, se elaboran todas las facturas de los clientes, las mismas que se envían por correo y también impresas. Este proceso lo realiza el Auxiliar de Tesorería.
- Los asistentes de Administración son los responsables de elaborar el estado de cuenta de cada uno de los clientes, sobre todo de los que más rentas pendientes registran, esto se realiza en base a la información que muestra el sistema.
- Durante la primera semana se realizan llamadas a los clientes con la finalidad de registrar todos los compromisos de pago, este registro se comparte en la primera reunión del mes. Esta reunión se realiza entre el 8vo y 9no día hábil del periodo y en donde participan todos los colaboradores de la organización.
- En el transcurso de la segunda y tercera semana, se envían comunicados de cobranza donde se les recuerda a los inquilinos su estado de cuenta, asimismo al término de la segunda semana, se programa una reunión para la revisión del avance de las cuentas por cobrar.
- Con forme van transcurriendo los días y teniendo en cuenta el cronograma de pagos, en caso de que un cliente no cumpla con el mismo, el administrador se comunica directamente o se programa una cita en la oficina.
- Es importante resaltar que el monitoreo de las cuentas por cobrar es constante y todas las semanas se envían informes a la gerencia respecto al avance de las mismas.

ETAPA 3: VERIFICAR

En esta etapa se presentan los resultados, en base a indicadores de gestión, de la implementación de la metodología 5C'S en el proceso de evaluación y selección de clientes. Esta evaluación comprende desde inicio del año 2018 hasta fines del año 2021.

Cabe mencionar que al realizar una evaluación de los resultados obtenidos debemos tener en cuenta que el año 2020 es considerado un año atípico debido a la crisis sanitaria por COVID 19, la misma que ocasionó una contracción de la economía a nivel mundial, donde el comercio de Gamarra no resultó ajeno a esta situación.

ANÁLISIS DE INMUEBLES OCUPADOS

A continuación, se muestra el número de inmuebles ocupados, es decir alquilados, al finalizar cada año, desde el 2017 (situación inicial) hasta fines del 2021, con respecto al número total de inmuebles. Este análisis se realizó por cada unidad de negocio

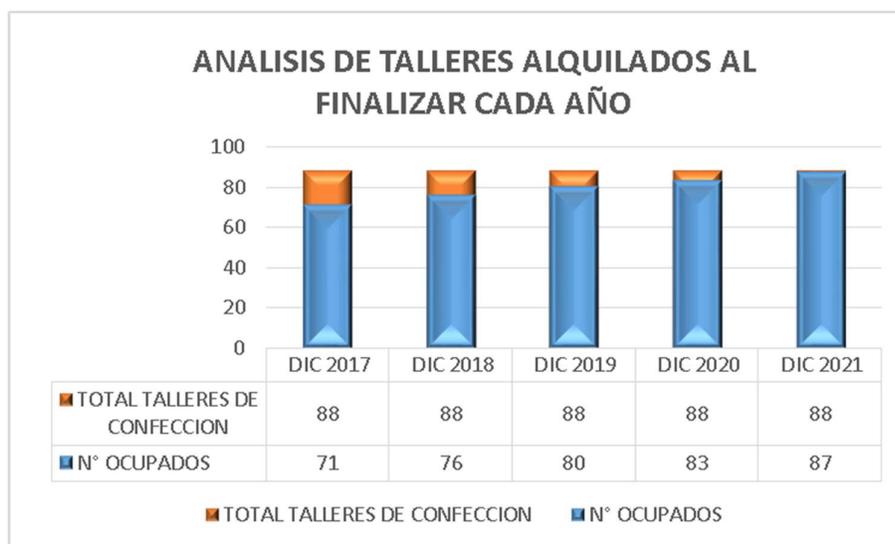
a. Talleres de confección

Como se muestra en la Figura 13 el número de inmuebles alquilados al finalizar el año 2017 era de 71 de un total de 88 inmuebles y al finalizar el periodo 2021 los inmuebles alquilados llegaron a un total de 87.

Esto nos indica que los inmuebles alquilados como taller de confección han ido incrementando año tras año de forma paulatina, con excepción del año 2020 donde por motivos de la pandemia e inmovilización social obligatoria muchos empresarios se vieron en la necesidad de desocupar sus talleres.

Figura 13:

Análisis de Talleres alquilado al cierre de cada periodo



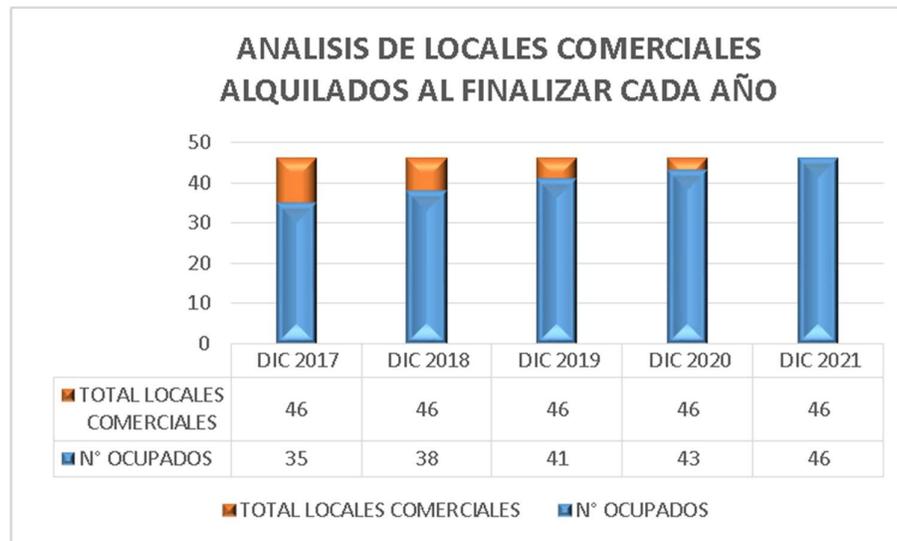
b. Locales comerciales con puerta a la calle

En el caso de los locales comerciales, al cierre de Diciembre 2017 se contaban con 35 locales ocupados de un total de 46 y al finalizar el periodo 2021 los locales comerciales se encontraban ocupados en su totalidad (Ver Figura 14).

Cabe mencionar que entre los meses de Abril y Julio del 2020 la crisis sanitaria por COVID 19 originó la intención de los empresarios de dejar sus locales, sin embargo, la empresa inmobiliaria optó por negociar con los mismos el precio del alquiler sobre todo el de los meses de cuarentena donde los locales permanecieron cerrados.

Figura 14:

Análisis de Locales Comerciales alquilados al cierre de cada periodo



ANÁLISIS DE CUENTAS POR COBRAR AL CIERRE DE CADA PERIODO

Realizando un análisis de las Cuentas por cobrar al finalizar cada año se observa que para el 2017 el índice de morosidad era de un 15%, sin embargo, a partir del 2018 este indicador muestra una clara disminución llegando al 6% en el cierre del periodo 2021 (el nivel más bajo de por lo menos los últimos 10 años de operaciones de la empresa) (Ver tabla 17).

$$\text{Índice de Morosidad} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 100\%}{\text{Ventas Anuales}}$$

Asimismo, se registra un incremento en las ventas anuales, donde resalta que en el año 2021 se obtuvo el nivel más alto incluso teniendo como referencia los resultados obtenidos antes de la pandemia, clara muestra de que la empresa pudo recuperarse del impacto económico originado por la crisis sanitaria.

Tabla 9:

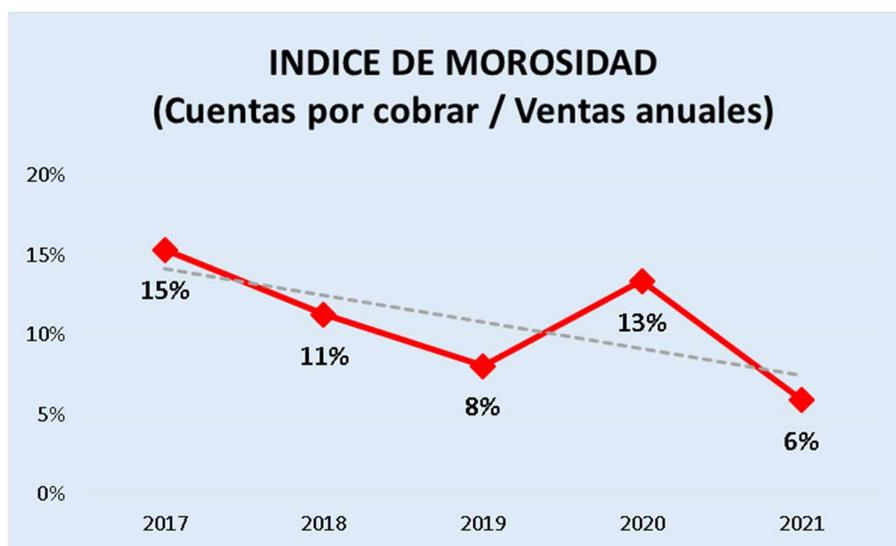
Análisis del Índice de Morosidad 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Anuales	S/. 3,481,651.27	S/. 3,546,821.11	S/. 3,939,134.00	S/. 3,019,695.00	S/. 3,948,109.00
Cuentas por Cobrar	S/. 534,005.00	S/. 398,913.00	S/. 316,713.00	S/. 403,339.00	S/. 233,785.00
Índice de Morosidad	15%	11%	8%	13%	6%

La Figura 15 muestra el nivel de morosidad y su disminución constante en el tiempo durante el periodo 2017-2021, con excepción del año 2020 donde se evidencia un incremento en este indicador, esto debido al retraso en el pago oportuno de los alquileres.

Figura 15:

Índice de Morosidad 2017-2021



NÚMERO CLIENTES QUE INGRESARON ENTRE EL 2018 Y EL 2021

La Tabla 18 nos muestra el total de clientes que iniciaron la relación comercial con la empresa inmobiliaria durante el periodo 2018-2021, para este análisis se tomó en cuenta sólo a los clientes que para el 31 de Diciembre del 2021 aún siguen arrendando un inmueble, ya que existen casos en los que clientes que entraron durante dicho periodo que por diversos motivos tuvieron que dejar de arrendar un inmueble.

Tabla 10:***Números de Clientes Actuales que ingresaron después de la Implementación***

UNIDADES DE NEGOCIO	2018	2019	2020	2021	CLIENTES ACTUALES	TOTAL UNIDADES INMOBILIARIAS OCUPADAS	%
Talleres de confección	7	7	12	23	49	87	56%
Locales comerciales puerta calle	6	1	6	7	22	46	48%
TOTAL	13	8	18	30	69	134	

Observamos que, en el caso de Talleres de confección, de un total de 87 inmuebles el 56% de los mismos se encuentran alquilados a clientes que ingresaron entre los años 2018 – 2021. Por otro lado, en el caso de los locales comerciales, 22 de los 46 inmuebles se encuentran alquilados a clientes que ingresaron en el periodo 2018-2021.

MOROSIDAD DE INQUILINOS QUE ENTRARON BAJO EL NUEVO PROCESO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE CLIENTES

El número de facturas pendientes de pago correspondientes a los clientes que ingresaron, después de la implementación de la estrategia de evaluación usando la Metodología de las 5C'S que al 31 de diciembre del 2021 aun arriendan un inmueble es de 16 considerando ambas unidades de negocio. Esto representa el 4.0% de Morosidad en rentas (Ver Tabla 19).

Tabla 11:***Análisis de Morosidad de nuevos inquilinos***

UNIDADES DE NEGOCIO	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021		
	Nº TOTAL DE FACTURAS EMITIDAS - ÚLTIMOS 06 MESES	Nº DE FACTURAS PENDIENTE DE PAGO AL CIERRE DEL PERIODO	MOROSIDAD EN RENTAS
Talleres de confección	280	14	5.0%
Locales comerciales puerta calle	122	2	1.6%
TOTAL	402	16	4.0%

- **TALLERES DE CONFECCIÓN**

Para el caso de los inquilinos que alquilaron un taller de confección, el total de facturas emitidas en los últimos 06 meses fue de 280, de las cuales, 14 facturas aún

se encontraban pendientes de pago al finalizar Diciembre 2021.

Eso indica que la morosidad del número total de facturas emitidas es del 5.0% (Ver Tabla 20).

Tabla 12:

Morosidad de nuevos clientes - Talleres de Confección

TALLERES DE CONFECCIÓN	AL 31 DE DICIEMBRE 2021		
	Nº TOTAL DE FACTURAS EMITIDAS - ÚLTIMOS 06 MESES	Nº DE FACTURAS PENDIENTE DE PAGO AL CIERRE DEL PERIODO	MOROSIDAD EN RENTAS
	280	14	5.0%

La Tabla 21 nos permite analizar más a detalle la morosidad en las rentas obtenida al finalizar el año 2021, en donde se visualiza que, de las 14 facturas por cobrar, 10 tenían 01 mes de atraso y que el periodo máximo de atraso en el pago de las rentas es de 02 meses, es decir todas las facturas emitidas correspondientes de octubre 2021 hacia atrás, han sido canceladas en su totalidad por los clientes.

Tabla 13:

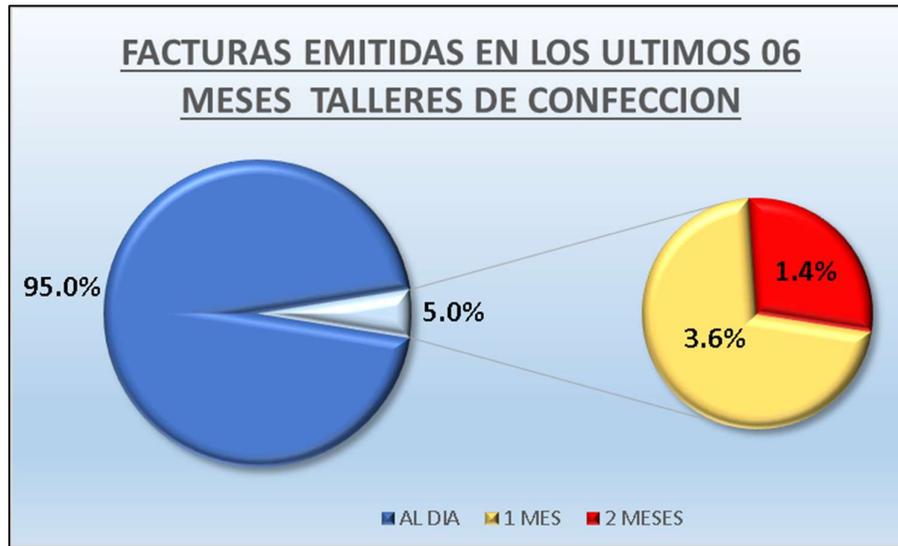
Periodo máximo de Morosidad en nuevos clientes – Talleres de Confección

TALLERES DE CONFECCIÓN	FACTURAS COBRADAS	PENDIENTES POR COBRAR AL 31 DE DICIEMBRE 2021	
		01 MES DE ATRASO	02 MESES DE ATRASO
	266	10	4

La Figura 16 muestra el porcentaje de facturas pendientes por cobrar según el número total de facturas emitidas en los últimos 06 meses del 2021. Como se visualiza, el 3.6% de facturas tienen un atraso de 01 mes y el 1.4% tienen un atraso de 02 meses.

Figura 16:

Estado de Facturas emitidas en los últimos 06 meses – Talleres de Confección



- **LOCALES COMERCIALES CON PUERTA A LA CALLE**

En el caso específico de los locales comerciales con puerta a la calle, el número total de facturas emitidas en los últimos 06 meses fue de 122, de las cuales, al cierre de Diciembre 2021, 02 aún se encontraban pendientes de pago

Esto nos indica que la morosidad del número total de facturas emitidas al cierre del periodo fue de 1.6% (Ver Tabla 22).

Tabla 14:

Morosidad de nuevos clientes - Locales Comerciales

LOCALES COMERCIALES	AL 31 DE DICIEMBRE 2021		
	Nº TOTAL DE FACTURAS EMITIDAS - ULTIMOS 06 MESES	Nº DE FACTURAS PENDIENTE DE PAGO AL CIERRE DEL PERIODO	MOROSIDAD EN RENTAS
	122	2	1.6%

La Tabla 23 nos permite analizar más a detalle la morosidad en las rentas obtenida al finalizar el año 2021, en donde se visualiza que se culminó el ejercicio 2021 con 02 facturas pendientes de cobro, sin embargo, estas facturas corresponden únicamente a Diciembre 2021, es decir, prácticamente todas las facturas emitidas en el ejercicio, han sido canceladas en su totalidad por los clientes.

Tabla 15:

Periodo máximo de Morosidad en nuevos clientes – Locales Comerciales

	FACTURAS COBRADAS	PENDIENTES POR COBRAR AL 31 DE DICIEMBRE 2021	
		01 MES DE ATRASO	02 MESES DE ATRASO
LOCALES COMERCIALES	122	2	0

La Figura 17 muestra el porcentaje de facturas pendientes por cobrar según el número total de facturas emitidas en los últimos 06 meses del 2021. Como se visualiza el 1.6% de las facturas emitidas se encuentran como pendientes por cobrar.

Figura 17:

Estado de Facturas emitidas en los últimos 06 meses – Locales Comerciales



**ETAPA 4: ACTUAR
EVALUACIÓN ECONÓMICA**

INVERSIÓN PARA LA PROPUESTA DE MEJORA

La Tabla 24 muestra los egresos para la implementación de la Metodología de Evaluación de clientes. Se debe tener en cuenta que esta implementación se realizó a partir de Abril del año 2018, es por este motivo que al realizar el análisis de los costos por periodos se observa

que los costos por contratación del personal varían a partir del periodo 01 (2019), ya que contempla los 12 meses del año. Asimismo, existen costos de inversión que solo se realizaron durante el primer año de implementación como son los costos de instalación de equipos, ampliación de la oficina y la inversión en Programas de Capacitación.

Tabla 16:

Costos de Implementación

PERIODOS	Inversión para la Propuesta de Mejora			
	2018	2019	2020	2021
	0	1	2	3
EGRESOS DE IMPLEMENTACION	S/. -74,235.52	S/. -53,647.36	S/. -53,647.36	S/. -53,647.36
Contratación de 01 Asistente de Tesorería	S/. -18,136.76	S/. -24,182.35	S/. -24,182.35	S/. -24,182.35
Contratación de 01 Auxiliar Administrativo	S/. -19,443.76	S/. -25,925.01	S/. -25,925.01	S/. -25,925.01
Especialización Gestión de Créditos y Cobranzas	S/. -5,000.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Taller de Cobranzas Efectivas	S/. -4,200.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Taller de Coaching de Equipos	S/. -5,400.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Compra e instalación de 02 computadoras	S/. -9,900.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Estación de Trabajo Ampliación de Oficina incluye Instalación y configuración de equipos	S/. -9,500.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Suscripción a servicio de información en línea en Central de Riesgo Equifax	S/. -2,655.00	S/. -3,540.00	S/. -3,540.00	S/. -3,540.00

Nota: Los costos de contratación del personal a partir del 2019 son calculados en base a 12 meses

ANÁLISIS DEL FLUJO DE FONDOS

En la Tabla 25 se observa el Flujo de Fondos de la Implementación de la Metodología de Evaluación de Clientes basada en las 5C's del Crédito detallando los ingresos y los egresos obtenidos entre el año 2018 y el 2021. Es importante mencionar que, como ingresos, se considera al ahorro en costos procesales y de recuperación de cartera pesada que se obtuvo debido a la Implementación.

Tabla 17:

Flujo de fondos 2018 - 2021

PERIODOS	ANÁLISIS DEL FLUJO DE FONDOS			
	2018	2019	2020	2021
	0	1	2	3
INGRESOS POR IMPLEMENTACION	S/. -	S/. 157,459.30	S/. 59,812.56	S/. 181,763.86
EGRESOS DE IMPLEMENTACION	S/. -74,235.52	S/. -53,647.36	S/. -53,647.36	S/. -53,647.36
FLUJO (INGRESOS –EGRESOS)	S/. -74,235.52	S/. 103,811.94	S/. 6,165.20	S/. 128,116.50
SALDO ACTUALIZADO 21%	S/. -74,235.52	S/. 85,794.99	S/. 4,210.92	S/. 72,318.42
SALDO ACTUALIZADO ACUMULADO	S/. -74,235.52	S/. 11,559.47	S/. 15,770.39	S/. 88,088.81

ANÁLISIS FINANCIERO

En la Tabla 26 se observan los principales indicadores financieros obtenidos después de la Implementación de la Metodología de Evaluación de clientes basada en las 5C's del Crédito.

Tabla 18:

Indicadores Financieros

TASA DE DESCUENTO	21%
VAN	S/. 88,088.81
TIR	91%
PR	0.87

Como resultado de la evaluación económica realizada destaca principalmente que el periodo de recuperación de la inversión es de menos de 09 meses, asimismo se tiene un TIR del 91% y se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de S/88,088.81. Estos resultados indican claramente que la inversión ha generado una rentabilidad para la organización en el transcurso del periodo 2018-2021.

ESTANDARIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

Después de realizar el análisis del impacto que tuvo la implementación de la Metodología de Evaluación de clientes basada en las 5C's del crédito, se procedió a documentar todos los procedimientos y manuales detallando paso a paso como seguirlos con la finalidad que todo el personal que labora en la Inmobiliaria tenga siempre a la mano dichos documentos para usarlos como referencia.

Asimismo, se procedió a archivar esta documentación en el servidor principal virtual de la empresa para lograr acceder a ellos de forma rápida y segura, optimizando tiempos de consulta.

4.2 DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el presente trabajo, dentro del proceso de evaluación de clientes, reflejan el impacto que tiene el uso de la Metodología de las 5C'S del crédito en el índice de morosidad de la cartera de clientes en una empresa inmobiliaria que realiza sus operaciones dentro del emporio comercial de Gamarra.

Para la corroboración de estos resultados, se utilizó toda la información brindada por la organización, con la finalidad de comprobar si la implementación de una Metodología de Evaluación de Clientes se encuentra relacionada positiva o negativamente con el índice de morosidad de la cartera.

Morales & Vargas, en su investigación del año 2017 indican que la evaluación crediticia de clientes mediante la metodología de las 5C'S del crédito permite obtener una mejor claridad acerca de cuál sería el comportamiento de las empresas que buscan créditos comerciales y la clasificación de las mismas, así como también nos da lineamientos de cuáles serían los aspectos más relevantes de esta evaluación y el impacto que tiene en el índice de morosidad de las empresas sujetas a crédito.

Al igual que Jorge (2021) en su estudio, se encontró una correlación positiva entre la evaluación crediticia y la morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo Agencia Panao. Esto significa que una mejor evaluación crediticia se asocia con una menor morosidad, lo que coincide con la idea de que la agencia puede contrarrestar la morosidad mediante una evaluación crediticia efectiva. Este hallazgo coincide con los resultados del presente trabajo. La implementación de la Metodología de las 5C del Crédito produjo una disminución considerable del índice de morosidad, confirmando la importancia de una evaluación crediticia adecuada para la gestión del riesgo crediticio. En resumen, tanto la investigación de Jorge (2021) como el presente estudio coinciden en que la evaluación crediticia juega un papel crucial en la reducción de la morosidad.

De manera similar, Laureano (2020) llega a la conclusión, a partir de su investigación realizada en el año 2020, de que los índices elevados de morosidad registrados en Créditos Ama - agencia Trujillo durante el periodo 2018 se originaron debido a una evaluación crediticia deficiente realizada en el año 2017. Esto respalda la afirmación de que una mejora

en el proceso de evaluación crediticia resultará en niveles más bajos de morosidad en una empresa.

V. CONCLUSIONES

1. En este trabajo se presentó un plan de acción basado en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verifica, Actuar) para la implementación de la metodología de 5C'S del crédito en el proceso de evaluación y selección de clientes (personas naturales con negocio o jurídicas) adaptado a la necesidad de una empresa inmobiliaria que realiza sus actividades dentro del emporio comercial de Gamarra y el impacto que tuvo la implementación del mismo en la disminución en el índice de morosidad para el periodo 2018-2021
2. Se presentó el diagnóstico de la situación inicial del índice de morosidad en la empresa, para esto, se tuvo en cuenta 02 criterios importantes: el total de cuentas por cobrar con respecto a las ventas anuales y el número de facturas pendientes por cobrar al cierre periodo 2017; siendo el acceso a la información uno de los factores que más contribuyo dicho análisis.
3. En el presente trabajo se describió las causas principales que originaron el incremento en el índice de morosidad para el cierre del periodo 2017, estas causas principales fueron 03: Deficiente evaluación de clientes, Deficiente Gestión de Cobranzas y Factores exógenos, asimismo se determinó, mediante el uso de un Diagrama de Pareto, el nivel de frecuencia de cada una de estas causas logrando demostrar que la razón principal del incremento en el índice de morosidad era la Deficiente Evaluación de Clientes.
4. Se describió el proceso de evaluación de clientes que se seguía hasta diciembre 2017, logrando identificar las falencias que se tenía en el mismo. La más importante fue la ineficiente recolección de información solicitada a los interesados en alquilar los locales, debido a la presión por evitar que los inmuebles se encuentren desocupados, ya que estos representaban el 21% a finales del 2017.

5. Se presentó la formulación de la Metodología de las 5C'S del crédito en el proceso de evaluación de clientes así como también las diversas políticas de gestión de cobranzas directamente relacionadas con la finalidad de lograr una disminución del índice de morosidad de la cartera de clientes en la empresa inmobiliaria.

6. El presente trabajo explica de forma detallada cómo se llevó a cabo la implementación de la metodología de las 5C'S del crédito en el proceso de evaluación de clientes, cuáles fueron los cambios realizados como parte de la mejora de los procesos tanto de evaluación de clientes como el cambio en la política de gestión de cobranzas, así mismo también presenta cuáles fueron los costos inherentes a esta implementación.

7. Los resultados del presente trabajo ponen de manifiesto la importancia que tiene la implementación de la metodología de las 5C's del crédito en la evaluación y selección de clientes en una empresa inmobiliaria ya que el índice de morosidad disminuyó en 9% con respecto a la situación inicial (Periodo 2018-2021), asimismo, la inversión de la implementación de esta metodología resultó, según los indicadores financieros y económicos obtenidos, completamente rentable para la organización. Estos resultados serán de interés para futuros trabajos que deseen implementar esta metodología en distintas organizaciones que empleen el crédito comercial como parte de sus actividades.

VI. RECOMENDACIONES

Como parte de una cultura de mejora continua de los procesos, en de la organización, se recomienda lo siguiente:

- Hacer uso de cuentas recaudadoras tanto en Soles como en dólares americanos, esto con la finalidad de hacer más fácil y eficiente el reconocimiento de pago de cada cliente ya que se puede contar con un código único para el pago de alquileres.
- A todas las personas naturales con negocio interesadas en alquilar un inmueble se les solicita una copia de su Documento Nacional de Identidad (DNI) sin embargo, en muchas ocasiones la dirección del domicilio que indica dicho documento está ubicada en alguna provincia del país, y esto genera, en caso tener a necesidad de enviar algún documento físico, que no se pueda contactar con el usuario, por lo que es necesario que cuando se alquile un inmueble, se les solicite también una dirección de referencia ubicada en Lima ya sea de algún familiar, local comercial, oficina, etc.
- Incrementar el monto de depósito de garantía solicitado al inicio de la relación comercial, ya que, en muchas ocasiones, cuando los clientes deciden no renovar su contrato, devuelven el inmueble en pésimas condiciones y muy deteriorado ocasionando que el costo por reparación y mantenimiento del mismo sea elevado.

- Según la Matriz de Decisión usada en el presente trabajo, el peso que se le otorga a la evaluación de condiciones es el más bajo, sin embargo, en el caso específico de los negocios que realizan operaciones en el emporio comercial de Gamarra, es muy importante tener en cuenta que por condiciones se debe considerar el tipo de mercadería que el cliente produce o vende ya que un uso no autorizado de marcas registradas podría ocasionar fiscalizaciones que originen el decomiso de productos e inicios de demandas judiciales y esto definitivamente afecta el pago oportuno de los alquileres.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, G., & Camargo, G. (2022). Analisis de la morosidad en la instituciones microfinancieras (IMF) en el Perú. *Economía, Revista del Departamento de Economía Pontificia Universidad Católica del Perú Vol.XXV, No 50*, 65. Obtenido de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/558/546>
- Asociación de Bancos del Peru (ASBANC). (21 de Diciembre de 2017). Obtenido de https://asbanc.com.pe/media/our_associations/our_memory/file/ma17.pdf
- Astudillo, M. (2018). Diseño de Estrategias dirigidas a optimizar los procesos de créditos y recuperación en la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba Provincia de Chimborazo-Ecuador. (Tesis de Ingeniería en Finanzas). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Coral, F. (2010). Análisis econométrico de la morosidad de las instituciones microfinancieras y del sistema bancario peruano, Enero 2004 - Julio 2009 (Tesis de Licenciatura, Universidad de Piura, Piura, Perú). Piura.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigacion*. Ciudad del Carmen: Coleccion Material DIDactico.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera, Décimo segunda edición*. México: Pearson. Obtenido de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Invertigación*. México: MCGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e informática , I. (Octubre de 2018). Características de las Empresas del Emporio Gamarra, 2017. Lima, Perú. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/libro.pdf
- Jorge Ventura , D. (2021). La Evaluacion Crediticia y su incidencia en la Morosidad de crédito microempresa de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo, Agencia

Panao-2020 (Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público, Universidad de Huáuco-Perú). Huáuco, Perú.

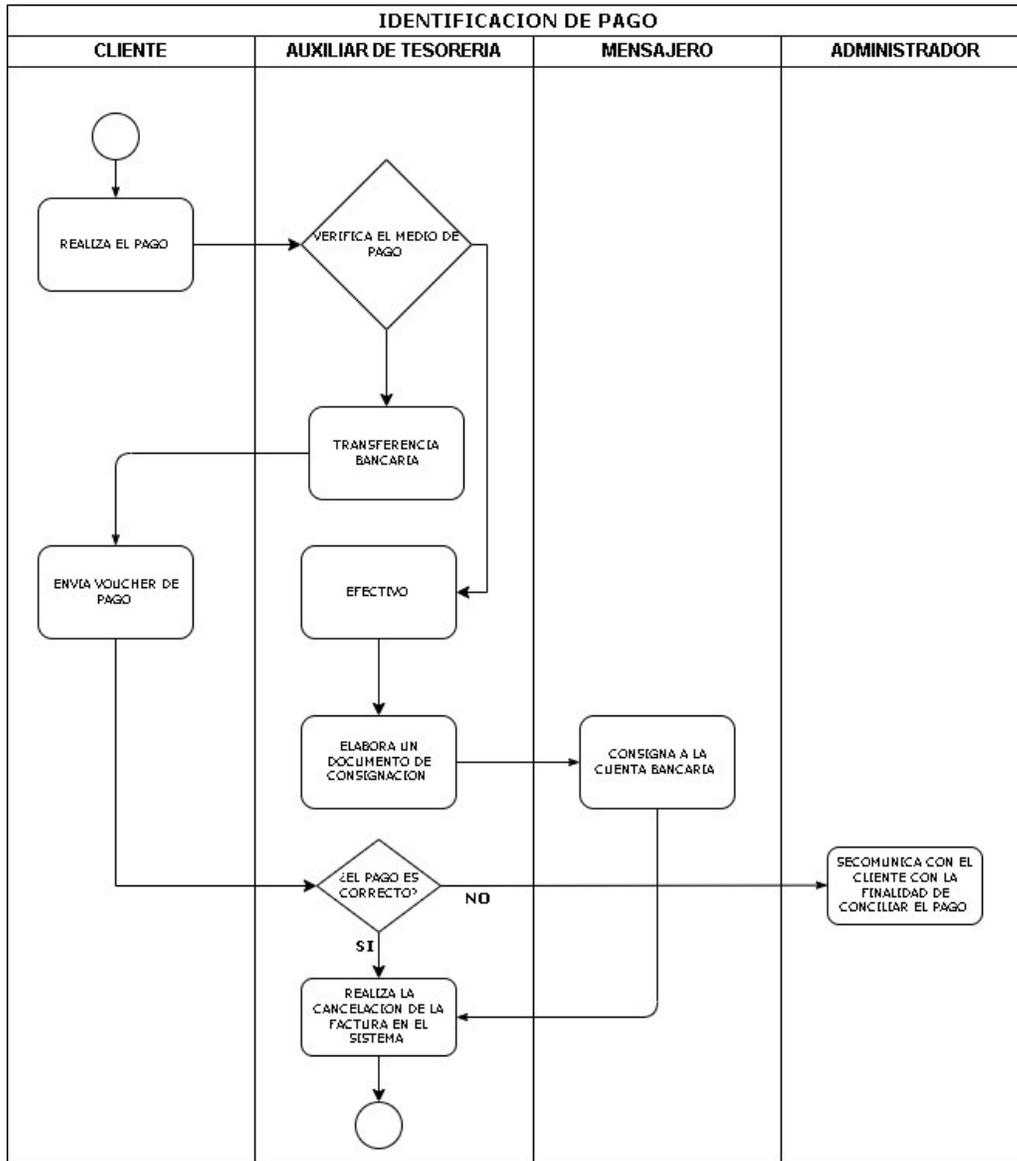
- Laureano Verde, L. D. (2020). Evaluación crediticia y su incidencia en el índice de morosidad en créditos Ama agencia Trujillo - periodo 2017-2018 (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo). Trujillo, Perú.
- Martín, A., & López, J. (2006). Efecto Darwin en el mercado inmobiliario. Aproximación a un modelo de supervivencia empresarial. *Economía y Derecho*, 18.
- Morales, M., & Vargas, N. A. (2017). Identificar los Factores Externos y su influencia en los Indices de Morosidad en una empresa comercializadora de productos de electricidad: Estudio de Caso, 2016 (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Lima, Perú.
- Perez Fernandez de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Rayo, S. (2015). Gestión avanzada de riesgos de crédito, Seminario para gerentes de riesgos de las entidades de micro finanzas. Superintendencia de Banca y Seguros. Obtenido de http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres_doc_basilea/I%20CONCEPTOS.pdf
- Valls, J. (1999). *La Gestión de Cobros, Claves para la gestión profesional del crédito a clientes*. Madrid: Fundación Confemetal. Obtenido de https://books.google.hn/books?id=AWRrIPetlWoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Estado de situación financiera al 31 de Diciembre 2017

EMPRESA INMOBILIARIA EN ESTUDIO					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
Al 31 de Diciembre 2017					
(Expresado en Nuevos Soles)					
	2017	2016		2017	2016
Activo	S/.	S/.	Pasivo y patrimonio	S/.	S/.
Activo corriente			Pasivo corriente		
Caja y Bancos	2,971,244	7,324,775	Tributos y remuneraciones por pagar	329,292	30,278
Depósito a Plazo	6,480,000	0	Cuentas por pagar comerciales	9,726	14,866
Cuentas por cobrar comerciales	534,005	421,280	Otras cuentas por pagar	0	0
Otras Cuentas por cobrar	60,354	382,453			
Otros activos	28,434	100			
Inversiones Mobiliarias	0	0	Total pasivo corriente	339,018	45,145
Total activo corriente	10,074,037	8,128,608			
Inversiones Permanentes	9,273,721	9,273,721	Otras cuentas por pagar	487,614	572,554
Inversiones Inmobiliarias	108,797,592	109,478,393	Pasivo Diferido	32,095,290	30,857,774
Activos fijos (neto)	43,932	51,922			
Total activo no corriente	118,115,244	118,804,037	Total pasivo no corriente	32,582,904	31,430,327
			Patrimonio		
			Capital	2,454,416	2,454,416
			Excedente de Revaluación	0	0
			Reserva Legal	295,153	154,136
			Resultados Acumulados bajoNIIF	84,703,105	84,022,304
			Resultados Acumulados	6,908,000	7,520,327
			Resultados del Ejercicio	906,686	1,305,990
			Total patrimonio neto	95,267,360	95,457,173
Total activo	128,189,281	126,932,645	Total pasivo y patrimonio	128,189,281	126,932,645

Anexo 2: Proceso de Identificación de Pagos



Anexo 3: Detalle de costos de Inversión

ASISTENTE DE TESORERIA	ADM	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADM
Remuneración Bruta	S/. 16,900.00	Remuneración Bruta	S/. 18,200.00
Asig. Familiar	S/. 1,116.00	Asig. Familiar	S/. 1,116.00
Remuneracion Anual	S/. 18,016.00	Remuneracion Anual	S/. 19,316.00
Essalud	S/. 1,504.44	Essalud	S/. 1,612.44
Gratificación	S/. 2,786.00	Gratificación	S/. 2,986.00
Bonificación	S/. 250.74	Bonificación	S/. 268.74
Total Gratificacion	S/. 3,036.74	Total Gratificacion	S/. 3,254.74
CTS	S/. 1,625.17	CTS	S/. 1,741.83
Movilidad	S/. -	Movilidad	S/. -
Vestuario	S/. -	Vestuario	S/. -
Otras Remuneraciones	S/. -	Otras Remuneraciones	S/. -
	S/. 24,182.35		S/. 25,925.01

DETALLE DE COSTO AMPLIACION DE OFICINA- ESTACION DE TRABAJO

AMPLIACION DE OFICINA	Costo S/.
Trabajos de ampliación, instalación y configuración de equipo, cableados, instalación de router, etc.	S/. 5,750.00
ESTACION DE TRABAJO	Costo S/.
Escritorio	S/. 1,500.00
Archivador	S/. 1,050.00
Silla	S/. 1,200.00
TOTAL	S/. 9,500.00

Anexo 4: Formato de Información de Interesados

DATOS DEL SOLICITANTE										
APELLIDO PATERNO				APELLIDO MATERNO				NOMBRES		
DNI				ESTADO CIVIL				TELEFONO		
FECHA DE NACIMIENTO				CORREO ELECTRONICO						
DIRECCION DE VIVIENDA										
DISTRITO				PROVINCIA				DEPARTAMENTO		
REFERENCIA										
CONDICION DE VIVIENDA	PROPIA INSCRITA		PROPIA NO INSCRITA		FAMILIAR		ALQUILADA		RENTA	
DATOS DEL NEGOCIO										
NOMBRE COMERCIAL										
TIPO DE NEGOCIO										
ACTIVIDAD ECONOMICA										
RUC				FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES						
DIRECCION DEL NEGOCIO										
REFERENCIA										
CONDICION DEL ESTABLECIMIENTO	PROPIO		ALQUILADO		MONTO DE ALQUILER			INICIO DE CONTRATO		