

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**Riesgos de control en los procesos operativos, su efecto en la situación
económica y financiera de una empresa inmobiliaria, Chiclayo**
TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

Carlos Manuel Zafra Barrantes

ASESOR

Flor de María Beltrán Portilla

<https://orcid.org/0000-0002-7161-4208>

Chiclayo, 2026

**Riesgos de control en los procesos operativos, su efecto en la
situación económica y financiera de una empresa inmobiliaria,
Chiclayo**

PRESENTADA POR
Carlos Manuel Zafra Barrantes

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR

Leoncio Oliva Pasapera
PRESIDENTE

Cynthia Katterine Perez Rios
SECRETARIO

Flor de María Beltrán Portilla
VOCAL

Riesgos de control en los procesos operativos, su efecto en la situación Económica y Financiera de una empresa Inmobiliaria, Chiclayo

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----|--|-----|
| 1 | www.coursehero.com Fuente de Internet | 4% |
| 2 | tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet | 2% |
| 3 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 1% |
| 4 | Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Trabajo del estudiante | 1% |
| 5 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante | 1% |
| 6 | dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet | <1% |
| 7 | Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante | <1% |
| 8 | www.slideshare.net Fuente de Internet | <1% |
| 9 | www.educastur.princast.es Fuente de Internet | <1% |
| 10 | repositorioslatinoamericanos.uchile.cl Fuente de Internet | <1% |

Índice

| | |
|------------------------------------|-----------|
| Resumen | 5 |
| Abstract | 6 |
| Introducción..... | 7 |
| Revisión de literatura..... | 9 |
| Materiales y métodos..... | 13 |
| Resultados y discusión..... | 17 |
| Conclusiones..... | 30 |
| Recomendaciones..... | 31 |
| Referencias..... | 32 |
| Anexos..... | 34 |

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar cómo la gestión de riesgos de control en los procesos operativos incide en la situación económica y financiera de una empresa inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo. Para ello se aplicó una metodología de enfoque cualitativo, de tipo aplicada, con nivel descriptivo y diseño no experimental, utilizando como técnicas la entrevista y el análisis documental de los procesos y estados financieros de la empresa. Los resultados mostraron deficiencias significativas, como la falta de procesos estandarizados, la ausencia de evaluación crediticia a clientes y errores en la validación legal de inmuebles, lo que generó impactos económicos cuantificables. Así, se estimó una pérdida anual de S/ 80,000 por ventas anuladas en el área legal, S/ 45,600 por cuentas incobrables y S/ 5,760 por visitas mal gestionadas. En términos financieros, el activo corriente pasó de 39.12% en 2022 a 43.87% en 2023, mientras que el activo no corriente disminuyó de 60.88% a 57.12%. Además, el pasivo corriente se redujo de 56.29% a 48.52%, reflejando obligaciones no registradas oportunamente. Asimismo, las ventas crecieron de S/ 144,895 a S/ 152,543, aunque los sobrecostos operativos redujeron el margen de utilidad. El periodo promedio de cobranza aumentó a 6.14 días, evidenciando el riesgo de incobrabilidad. Por ello, se comprobó que la ausencia de controles internos eficientes afecta de manera directa la liquidez, la rentabilidad y la estabilidad financiera, por lo que resulta imprescindible implementar mecanismos de control y gestión de riesgos más sólidos.

Palabras clave: Riesgos, Control, Procesos operativos, Situación financiera

Abstract

The objective of this research was to determine how control risk management in operational processes affects the economic and financial situation of a real estate company in the Province of Chiclayo. To this end, a qualitative, applied methodology was applied, with a descriptive level and non-experimental design, using interviews and documentary analysis of the company's processes and financial statements as techniques. The results showed significant deficiencies, such as the lack of standardized processes, the absence of credit assessment of customers, and errors in the legal validation of real estate, which generated quantifiable economic impacts. Thus, an annual loss of S/ 80,000 was estimated for canceled sales in the legal area, S/ 45,600 for uncollectible accounts, and S/ 5,760 for poorly managed visits. In financial terms, current assets rose from 39.12% in 2022 to 43.87% in 2023, while non-current assets decreased from 60.88% to 57.12%. In addition, current liabilities fell from 56.29% to 48.52%, reflecting obligations that were not recorded in a timely manner. Likewise, sales grew from S/ 144,895 to S/ 152,543, although operating cost overruns reduced the profit margin. The average collection period increased to 6.14 days, evidencing the risk of uncollectibility. Therefore, it was found that the absence of efficient internal controls directly affects liquidity, profitability, and financial stability, making it essential to implement more robust control and risk management mechanisms.

Keywords: Risks, Control, Operational processes, Financial situation

Introducción

Las empresas desempeñan un rol crucial en el desarrollo económico de los países, actuando como motores de empleo, innovación y crecimiento. El sector inmobiliario es clave, dado que no solo impacta en la economía a nivel local, sino que también influye en múltiples industrias asociadas, desde la construcción hasta los servicios financieros. En la actualidad, las organizaciones enfrentan diversos desafíos relacionados con la eficiencia de sus procesos internos y la estabilidad financiera. Uno de los aspectos más críticos es la gestión de los riesgos de control en los procesos operativos. Este problema se acentúa en sectores como el inmobiliario, donde es fundamental una constante revisión de los controles internos y la gestión de riesgos, para proteger los activos y garantizar un funcionamiento eficiente (Hazaea, et al., 2021).

A nivel internacional, diversas investigaciones evidenciaron que los riesgos de control son un factor común en las organizaciones que experimentan dificultades financieras. Autores como Ehalaiye, et al. (2023) identificaron que la implementación de controles incide positivamente en la eficiencia operativa, la productividad y la reducción de riesgos, resaltando además la influencia de factores externos y regulatorios. De manera complementaria, Afzal (2023) evidenció que variables como el desempeño y la objetividad son determinantes para garantizar la calidad de los procesos, lo que contribuye directamente al logro de los objetivos empresariales. En el ámbito nacional, muchas empresas inmobiliarias no cuentan con procedimientos estandarizados ni mecanismos formales de evaluación de riesgos, lo cual debilita su capacidad operativa y financiera. Lois, et al. (2020) destacaron que esta situación puede derivar en vulnerabilidades legales y económicas. Por otro lado, la transformación digital también plantea nuevos desafíos, mientras que Markou y Corsten (2021) demostraron que una gestión de riesgos eficiente incide positivamente en la productividad.

Esta investigación es importante porque destacó la necesidad de los riesgos de control en los procesos operativos, dado que una empresa que no identifica ni controla sus riesgos operativos se expone a impactos negativos, tanto económicos como financieros. La ausencia de controles adecuados puede traducirse en baja productividad, ineficiencias internas, sanciones regulatorias e incluso pérdida de clientes. En este contexto, fortalecer los mecanismos de control interno no solo mejora la toma de decisiones, sino que también permite mitigar riesgos y asegurar la continuidad del negocio, especialmente en mercados tan competitivos como el inmobiliario.

En el caso específico de una empresa inmobiliaria ubicada en la provincia de Chiclayo, se identificó deficiencias en sus procesos operativos. Entre ellas, destacan la ausencia de procedimientos claros, debilidades en el seguimiento de actividades, errores en la atención al

cliente y falta de herramientas para la mitigación de riesgos. Esta situación ha generado impactos negativos en los ingresos, retrasos en los proyectos, e inestabilidad en sus estados financieros. Por ello, surge la necesidad de responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera el establecer riesgos de control en los procesos operativos tendrá un efecto positivo en la situación económica y financiera de una empresa Inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo?

Para Mejía (2011) El riesgo es la noción de peligro o la posibilidad o proximidad de ocurrencia de un hecho específico negativo; y el control implica garantizar que todas las actividades se realicen conforme a las normas establecidas y las instrucciones proporcionadas. (Pérez, 2013). Por otro lado, los procesos operativos son un conjunto de actividades que están asociadas entre sí, y que se llevan a cabo de manera repetida y sistemática. A través de estas actividades se transforman insumos en resultados o salidas, añadiendo valor en el proceso (Pardo, 2017). Asimismo, la situación financiera se refiere al estado de sus recursos económicos en un momento específico, reflejando su capacidad para cumplir con sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo, así como su estabilidad y solvencia económica. Muestra la capacidad económica de una entidad, su capacidad de pago y los resultados obtenidos de sus operaciones (Perdomo, 2003).

En este sentido se planteó un objetivo general, el cual fue determinar como la gestión de control en los procesos operativos impacta en la situación económica y financiera de una empresa inmobiliaria ubicada en la provincia de Chiclayo, para ello, se describen las actividades y aspectos generales de la empresa, se analizan sus procesos operativos y se determinan sus deficiencias, causas y efectos, seguidamente se elabora una matriz de riesgos de estos procesos operativos y se analiza la incidencia de las deficiencias y riesgos de los procesos operativos en la situación económica y financiera de la empresa Inmobiliaria.

Revisión de literatura

A nivel internacional, Zisu, et.al. (2023) realizó una investigación para verificar la forma en la que se debe mejorar el desempeño organizacional de las clínicas médicas. Para ello utilizó un enfoque de métodos mixtos, cualitativos y cuantitativos, mediante encuestas estructuradas realizadas en cuatro momentos diferentes en el tiempo, con desfases de cinco meses entre cada momento. En efecto, los resultados destacan la importancia de una auditoría interna para mejorar los procesos, con el fin de tener un funcionamiento efectivo dentro de las clínicas y que estas estén relacionadas con la confianza y la seguridad psicológica para impulsar aún más el desempeño organizacional. El efecto indirecto de la confianza en la clínica médica sobre la calidad de la auditoría interna para los procesos, a través de la seguridad psicológica, fue significativo de 0.21, con un intervalo de confianza del 90%.

Muceku y Bello (2021) realizaron una investigación con el objetivo de Identificar formas para mejorar el funcionamiento de los sistemas de control para la mejora de los procesos o actividades que se realizan en el día a día en las organizaciones públicas y ver el impacto que tienen. Para ello, se consideró un enfoque mixto, a través de cuestionarios en línea y entrevistas semiestructuradas. En efecto, se obtuvo que los resultados indican que el 81% considera adecuado una auditoría para mejorar el desempeño organizacional a través de un buen control. Además, el 90% expresaron la necesidad de auditorías de sistemas de información para no presentar problemas durante la operatividad.

Kalembe (2024) realizó una investigación con el objetivo de Analizar la relación entre la calidad de la función de auditoría interna a la hora de implementar riesgos de control, el poder del CEO y la calidad de las ganancias en Uganda. Para ello utilizó, se utiliza un enfoque cuantitativo, transversal y correlacional, mediante un cuestionario cerrado autoadministrado basado en una escala Likert, para recopilar datos de directores financieros y jefes de auditoría interna. En efecto, los resultados indican que la puntuación media de la Calidad de la auditoría para la elaboración de los riesgos de control fue de 3,12 en una escala Likert, lo que sugiere que los encuestados perciben que la función de auditoría en las organizaciones de Uganda es mejor que se implementen para mejorar su

funcionamiento. Además, se observa que no hay una relación significativa entre la calidad de la auditoría y la calidad de las ganancias, por lo que se considera que se debe mejorar la eficacia de estas auditorías para que tengan un mayor impacto.

Afzal (2023) tienen como objetivo analizar los factores que afectan la calidad de los procesos implementados en los bancos comerciales de Pakistán, evaluando factores como objetividad, desempeño e independencia. Para ello utilizó un enfoque Cuantitativo, mediante una investigación explicativa para examinar los datos recibidos a través de un cuestionario. En efecto, los resultados indican que los factores de desempeño, competencia y objetividad son estadísticamente los más significativos, por lo que se percibe que son los que influyen positivamente en la calidad de la auditoría, para contribuir a la mejora empresarial y se puedan alcanzar los objetivos deseados.

Ehalaiye, et.al. (2023) tienen como objetivo Analizar la presencia y los determinantes de la función del control en instituciones de microfinanzas, centrándose en aspectos como eficiencia en los procesos operativos, productividad y rendimiento bruto de la cartera. Para ello, utilizaron una metodología datos de panel no balanceados con un enfoque cuantitativo, utilizando la técnica del modelo probit. En efecto los resultados obtenidos indican que diferentes variables, como el tamaño de las instituciones, los indicadores macroeconómicos y factores fuera de control de la industria tenían influencia sobre la implementación de los controles para la disminución de riesgos. Se encontró que alrededor del 28% de las instituciones de microfinanzas examinadas tenían una función de auditoría interna establecida. Además, más del 50% de las instituciones se centraban en la atención al cliente y el desempeño social, mientras que el 67% estaban bajo algún tipo de regulación.

Hazaea, et. al. (2021) realizaron una investigación con el objetivo de analizar la importancia de la constante revisión por parte de las administraciones, de las políticas regulatorias, los controles internos y la gestión de riesgos, para garantizar la protección de los activos y la eficiencia de los datos contenidos en los registros contables, cuyo objetivo es aumentar la productividad. Para ello se utilizaron 81 cuestionarios, que se distribuyeron en bancos comerciales y sucursales de Yemen mediante estudios previos y el marco teórico de la relación, utilizando una escala Likert de cinco puntos y prueba Alfa de Cronbach. Como resultado, el tamaño y la frecuencia de las reuniones de la administración con

auditores, tienen la media más alta, 3.72, subrayando su importancia para el desempeño financiero.

Bases teórico científicas:

Control

Implica garantizar que todas las actividades se realicen conforme a las normas establecidas y las instrucciones proporcionadas. Este proceso busca verificar que se alcancen los objetivos y planes determinados en la etapa de planificación (Pérez, 2013).

Dimensiones del Control:

Estratégica:

Rumbo Estratégico: Implica verificar si la empresa ha llevado a cabo un ejercicio estratégico adecuado como base para aplicar el modelo de control.

Liderazgo: Es fundamental evaluar la capacidad de liderazgo del gerente, quien desempeña un papel crucial en la implementación de cambios, así como en la dirección y motivación del equipo.

Táctica / Operativa:

Identificación de Procesos Clave: Se utiliza una metodología adaptada específicamente para las empresas cubanas, como la propuesta por Amozarrain.

Triángulo del Desempeño: Este modelo se aplica para medir el rendimiento organizacional, considerando factores como la estabilidad, eficacia, eficiencia y mejora del valor, según lo indicado por Hernández en su tesis doctoral.

Económica:

En la actualidad, los directivos deben desarrollar habilidades que les permitan tomar decisiones continuamente, ya que estas decisiones impactan la gestión empresarial en diversos niveles. Para facilitar este proceso, los estados financieros y el análisis de ratios y tendencias se convierten en herramientas clave, ya que una correcta interpretación de estos documentos puede proporcionar información valiosa sobre la economía, eficiencia y eficacia logradas. (Nogueira, et al., 2002).

Procesos Operativos

Los procesos operativos son un conjunto de actividades que están asociadas entre sí, y que se llevan a cabo de manera repetida y sistemática. A través de estas actividades se transforman insumos en resultados o salidas, añadiendo valor en el proceso (Pardo, 2017).

Estos procesos no funcionan de manera aislada, sino que están interconectados y cada vez que se inicia el proceso, se activa una secuencia particular de actividades. El carácter sistemático implica que las actividades deben ejecutarse de manera consistente, ya que esto es fundamental para lograr resultados uniformes en cada ciclo del proceso. Además, es esencial que cada proceso añada un valor significativo al convertir los insumos en el resultado deseado por el cliente.

Indicadores

Procesos Estratégicos: Conocidos también como procesos gerenciales o de dirección, son aquellos donde la gestión tiene un rol esencial. Ejemplos: incluyen la planificación estratégica, establecimiento de alianzas y revisiones directivas, entre otros.

Procesos de Operación: Estos procesos pueden denominarse de diversas maneras, como procesos de negocio, productivos o nucleares. A través de ellos se crean los bienes y servicios que se entregan a los consumidores. Cada organización tiene sus propios procesos que, en conjunto, forman lo que se conoce como la cadena de valor.

Procesos de Soporte: También llamados procesos auxiliares, son aquellos que brindan apoyo a los procesos operativos y, en menor medida, a los estratégicos. Generalmente, están vinculados a la provisión de recursos y tienden a ser similares en la mayoría de las organizaciones. Ejemplos incluyen los procesos de selección y contratación de personal, mantenimiento y compras (Pardo, 2017).

Riesgo

El riesgo es la noción de peligro o la posibilidad o proximidad de ocurrencia de un hecho específico negativo. (Mejía, H., 2011)

Según Verger, G. (1993; como se cita en Mejía, H., 2011) el riesgo se define como la posibilidad de que ocurra un evento dentro de un período y bajo ciertas condiciones, lo que puede resultar en pérdidas económicas.

Riesgos técnicos

- Pérdida de datos
- Fallos en los sistemas

Riesgo operativo y legal

- Frecuencia de fallos operativos
- Procesos por incumplimiento legal

Riesgo de liquidez y crédito

- Capacidad para cumplir con obligaciones
- Morosidad de clientes

Situación Financiera

La situación financiera de una empresa se refiere al estado de sus recursos económicos en un momento específico, reflejando su capacidad para cumplir con sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo, así como su estabilidad y solvencia económica. Muestra la capacidad económica de una entidad, su capacidad de pago y los resultados obtenidos de sus operaciones (Perdomo, A., 2003).

Análisis de Rentabilidad:

- Rentabilidad Financiera.
- Rentabilidad Económica.

Estado de Situación Financiera:

- Activos.
- Pasivos.
- Patrimonio.

Estado de Resultados:

- Ingresos.
- Gastos.

Materiales y métodos

La investigación realizada tuvo un enfoque cualitativo, dado que se tomará los procesos operativos y estados financieros de una empresa Inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo. Además, El tipo de aplicación será aplicada y se tomó un nivel descriptivo porque se busca detallar los riesgos y deficiencias que existen dentro de la empresa. Según Orozco, et. al.

(2020) el enfoque cualitativo implica comprobar teorías a partir de la información recopilada del objeto de estudio. Asimismo, el tipo aplicada no busca generar teoría, sino demostrar a través de la práctica el impacto que tiene los riesgos de control en los procesos operativos en la rentabilidad (Hernández, et. al. 2018). Por otro lado, Rodríguez (2020) nos dice que el nivel descriptivo busca ofrecer una visión detallada de las características de un individuo, grupo o situación específica.

De manera complementaria, se presentó un diseño no experimental, debido a que se diseñará y presentará los procesos, políticas y riesgos de control que se cree conveniente para un mejor funcionamiento de una empresa Inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo, con el fin de maximizar su rentabilidad.

Se consideró como población a una empresa Inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo, la cual se dedica a la venta de terrenos. Asimismo, la muestra está compuesta por los procesos operativos y Estados financieros de la empresa; y el muestreo es no Probabilístico (por conveniencia). Además, en cuanto al criterio de selección se centra en la facilidad para obtener información de sus operaciones que realiza, dado que ofrece un entorno propicio para la aplicación de los riesgos de control y procesos operativos necesarios.

Se utilizó el análisis documental y las entrevistas para el objeto de investigación, con el fin de obtener conocimiento de la situación económica y financiera de la empresa y acerca de cómo viene operando.

Los procedimientos llevados a cabo fue entrar en contacto con el dueño de la empresa Inmobiliaria, a través de un familiar que mantiene una relación cercana con aquel, al cual le comentó la necesidad de la disponibilidad de su empresa para realizar un análisis de sus operaciones y situación financiera en la que se encuentra. Por lo que, acepto que se hiciera el análisis y la aplicación de diagnósticos financieros, cuadros de impacto y mapa de riesgos con el fin de ver el impacto que tiene en la rentabilidad de la organización. Para la elaboración de las políticas y procedimientos se hará uso del Excel para elaborar un mapa de riesgos y un cuadro de impacto de los procesos operativos de una empresa Inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo. También para Elaborar un diagnóstico de la situación económica y financiera, con el fin que se pueda analizar y verificar con las deficiencias y riesgos de control detectados.

La investigación se llevó a cabo considerando aspectos éticos que aseguraron la transparencia del proceso. La información obtenida de la empresa Inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo fue bajo el consentimiento del dueño y miembros de la empresa, la cual será utilizada para fines académicos y será protegida en confidencialidad.

Operacionalización de variables

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | INSTRUMENTOS |
|----------------------|--|--|--------------------------------|---|---------------------|
| CONTROL | Es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. (Pérez, J.) | Consiste en asegurarse de que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas. | Control estratégico | Rumbo estratégico | Análisis documental |
| | | | | Liderazgo | |
| | | | Control táctico/operativo | Identificación de procesos clave | Entrevista |
| | | | | Triángulo del desempeño | |
| | | | Control económico | Proceso de tomas de decisiones | Análisis documental |
| | | | | Gestión empresarial | |
| PROCESOS OPERATIVOS | Conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor (Pardo, J., 2017). | Pasos sistemáticos que se lleva a cabo para producir bienes o servicios, con el objetivo de cumplir sus metas, desde la adquisición de recursos hasta la producción, distribución y soporte postventa. | Procesos estratégicos | Planificación estratégica | Análisis Documental |
| | | | | Establecimiento de alianzas | |
| | | | Procesos de operación | Cadena de valor | Análisis Documental |
| | | | | Proceso de selección | Análisis |
| | | | Procesos de soporte | Proceso de compras | Documental |
| RIESGO | El riesgo es la noción de peligro o la posibilidad o proximidad de ocurrencia de un hecho específico negativo. (Mejía, H., 2011) | Según Verger, G. (1993); como se cita en Mejía, H., 2011) se refiere a riesgo, como la incertidumbre que existe de que un hecho ocurra, durante un periodo y condiciones determinadas, comportando unas pérdidas económicas. | Riesgos técnicos | Pérdida de datos | Análisis Documental |
| | | | | Fallos en los sistemas | |
| | | | Riesgo operativo y legal | Frecuencia de fallos operativos | Entrevista |
| | | | | Procesos por incumplimiento legal | |
| | | | Riesgo de liquidez y crédito | Capacidad para cumplir con obligaciones | Análisis Documental |
| | | | | Morosidad de clientes | |
| SITUACIÓN FINANCIERA | Muestra la capacidad económica que mantiene una empresa, la capacidad de pago o el resultado obtenido de las operaciones realizadas por la entidad. (Perdomo, A.) | Estado de los recursos económicos de una organización en un momento determinado, representando su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto y largo plazo, así como su solvencia y estabilidad económica | Análisis de rentabilidad | Rentabilidad financiera | Análisis Documental |
| | | | | Rentabilidad económica | |
| | | | Estado de situación financiera | Activo | Análisis Documental |
| | | | | Pasivo y patrimonio | |
| | | | Estado de resultados | Ingresos | Análisis Documental |
| | | | | Gastos | |

Matriz de consistencia

| PROBLEMA PRINCIPAL | OBJETIVO PRINCIPAL | HIPÓTESIS | VARIABLES | | | |
|--|---|---|--|---|--------------------------------------|----------------------------------|
| | | | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | |
| ¿De qué manera el establecer riesgos de control en los procesos operativos tendrá un efecto positivo en la situación económica y financiera de una empresa Inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo? | Determinar los riesgos de control en los procesos operativos y su efecto en la situación económica y financiera de una empresa Inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo | Se considera como población a una empresa Inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo, la cual se dedica a la venta de terrenos y casas construidas. Cómo muestra se toma las Operaciones y los Estados financieros de la Inmobiliaria, mediante un muestreo No Probabilístico | Control | Control estratégico | Rumbo estratégico | |
| | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | | | POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO | Liderazgo |
| | | | | Describir las actividades y aspectos en general de una empresa Inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo | Control táctico/operativo | Identificación de procesos clave |
| | Control económico | | | | | Triángulo del desempeño |
| | Analizar los procesos operativos y determinar sus deficiencias, causas y efectos que presenta una empresa Inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo | | Procesos operativos | Procesos estratégicos | Proceso de toma de decisiones | |
| | | | | Procesos de operación | Gestión empresarial | |
| | ENFOQUE | | Elaborar una matriz de riesgos de los procesos operativos de una empresa Inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo. | Riesgos | Procesos de soporte | Planificación estratégica |
| | | | | | Procesos de ventas | Establecimiento de alianzas |
| | Cualitativo | | TIPO | Riesgos | Riesgos técnicos | Cadena de valor |
| | Aplicada | | | | Riesgo operativo y legal | Pérdida de datos |
| DISEÑO | Analizar la incidencia de las deficiencias y riesgos de los procesos operativos en la situación económica y financiera en una empresa Inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo. | TÉCNICAS | Riesgo de liquidez y crédito | Fallos en los sistemas | | |
| No experimental | | | Análisis documental Entrevista | Situación financiera | Frecuencia de fallos operativos | |
| | | | | | Procesos por incumplimiento legal | |
| | | | Análisis de rentabilidad | Procesos de selección | | |
| | | | Estado de situación financiera | Procesos de ventas | | |
| | | | Estado de resultados | Pérdida de datos | | |
| | | | | Fallos en los sistemas | | |
| | | | | Frecuencia de fallos operativos | | |
| | | | | Procesos por incumplimiento legal | | |
| | | | | Capacidad para cumplir con obligaciones | | |
| | | | | Morosidad de clientes | | |
| | | | | Rentabilidad financiera | | |
| | | | | Rentabilidad económica | | |
| | | | | Activo | | |
| | | | | Pasivo y patrimonio | | |
| | | | | Ingresos | | |
| | | | | Gastos | | |

Resultados y discusión

Resultados

Resultado 1

Describir las actividades y aspectos en general de una empresa inmobiliaria de la provincia de Chiclayo

La empresa analizada en esta investigación inició sus operaciones en la provincia de Chiclayo con el objetivo de brindar servicios de calidad en el rubro inmobiliario. Su actividad principal es la compra y venta de bienes inmuebles, a lo cual se suma un conjunto de servicios complementarios como la asesoría legal especializada, valorizaciones de propiedades, y gestión de trámites notariales y registrales. Todo ello para facilitar el proceso de adquisición para sus diversos tipos de clientes.

En cuanto a su estructura organizativa, la empresa cuenta con un modelo funcional compuesto por cinco áreas principales: Gerencia General, Área Comercial, Área Legal, Atención al Cliente y Administración. Esta estructura permite una división clara de funciones y responsabilidades, contribuyendo a una mayor eficiencia operativa. La Gerencia General se encarga de la toma de decisiones estratégicas, supervisando directamente a las demás áreas, mientras que cada área especializada cumple un rol específico y coordinado dentro del proceso inmobiliario.

Figura 1

Organigrama de la empresa Inmobiliaria



El Área Comercial se ocupa de la promoción y venta de propiedades, atendiendo tanto a compradores como a inversionistas. El Área Legal garantiza la validez jurídica de cada transacción, preparando contratos, revisando documentos registrales y coordinando con notarías. El Área de Atención al Cliente tiene como función principal acompañar y orientar al cliente en cada etapa del proceso, desde la consulta inicial hasta la entrega del inmueble. Por su parte, el Área de Administración se encarga de la gestión financiera, control documental y soporte logístico interno.

Uno de los aspectos más destacados del funcionamiento de esta empresa es el acompañamiento personalizado que ofrece a sus clientes. Desde el momento en que una persona manifiesta su interés por adquirir o vender un inmueble, se activa un protocolo de atención que incluye entrevistas, análisis de necesidades, búsqueda de propiedades según los requerimientos, visitas guiadas y asesoramiento legal. Todo el proceso está diseñado para garantizar seguridad jurídica y satisfacción del cliente.

Cabe señalar que la empresa trabaja con contratos propios debidamente revisados por su equipo legal, y que todas las operaciones son formalizadas ante notario, lo que otorga legalidad y confianza a sus transacciones. Además, utiliza herramientas tecnológicas para el seguimiento de cada operación, aunque aún no cuenta con un sistema completamente integrado entre todas las áreas, lo cual representa una oportunidad de mejora.

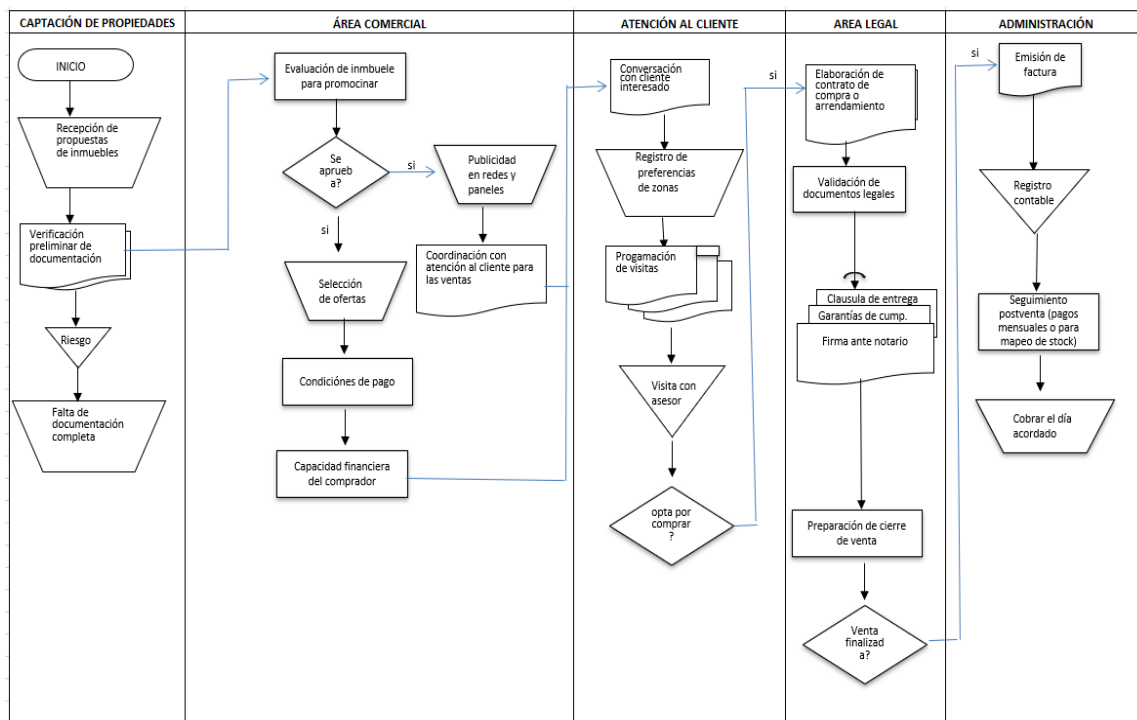
Resultado 2

Analizar los procesos operativos y determinar sus deficiencias, causas y efectos que presenta una empresa inmobiliaria de la provincia de Chiclayo

La empresa inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo estructura su funcionamiento a través de cinco áreas fundamentales, cada una con procesos operativos específicos que, si bien están regulados por manuales internos, presentan deficiencias que afectan el desempeño general. En primer lugar, desde la Gerencia General se establecen las directrices estratégicas, se supervisa el cumplimiento de objetivos y se centraliza la toma de decisiones. Sin embargo, se ha identificado una limitada capacidad de monitoreo de las actividades de las áreas operativas, lo cual se debe principalmente a la falta de reportes integrados y al escaso uso de herramientas tecnológicas para el control gerencial.

Figura 2

Flujograma de los procesos operativos



Nota. Datos obtenidos de la empresa

El área comercial, encargada de captar propiedades, promocionarlas y concretar su venta, evidencia diversas fallas que comprometen su eficacia. Una de las más relevantes es la incorporación de inmuebles que no cuentan con la documentación necesaria, lo cual genera problemas en los procesos legales y pérdida de confianza por parte del cliente. Asimismo, la planificación de visitas a inmuebles carece de un sistema organizado, lo que genera superposición de horarios o cancelaciones de último minuto. Esto se relaciona directamente con la falta de coordinación interna y la escasa capacitación en el uso de herramientas digitales que permitan optimizar la gestión comercial. Como consecuencia, la empresa podría experimentar una baja conversión de prospectos en compradores y una imagen pública negativa.

El área de atención al cliente también presenta debilidades que afectan directamente la percepción del usuario. Aunque se encarga de orientar al cliente durante todo el proceso de compra, se ha observado que el seguimiento postventa es limitado. Esta situación tiene su origen en la carencia de protocolos estandarizados de atención y en la falta de herramientas tecnológicas que permitan registrar y dar continuidad a los casos individuales. En

consecuencia, los clientes se sienten desatendidos después de la transacción, lo que reduce la posibilidad de recomendaciones y afecta la fidelización.

En el área legal, el proceso se inicia una vez que el cliente ha manifestado su intención de compra. Se procede con la elaboración del contrato de compraventa o arrendamiento, según corresponda. Posteriormente, se realiza la validación de la documentación legal del inmueble para asegurar que todo esté en regla. Una vez verificados los documentos, se incluye una cláusula de entrega y garantía de cumplimiento en el contrato, y se gestiona la firma del mismo ante notario, lo cual otorga validez legal al acuerdo.

Finalmente, el área de administración, encargada del soporte financiero, logístico y documental, enfrenta problemas en la gestión de archivos y en el control de pagos y cobros. La información no siempre está disponible de forma oportuna o actualizada, lo cual dificulta la operatividad de las demás áreas. Estas fallas se explican por la falta de automatización de procesos y por una limitada capacitación del personal en herramientas contables y de gestión documental. Como consecuencia, se generan errores administrativos frecuentes, pagos y cobros fuera de plazo y una pérdida de eficiencia global en la organización.

El análisis de los procesos operativos de la empresa inmobiliaria evidenció que, aunque existen manuales internos, persisten deficiencias en todas las áreas. En la gerencia la supervisión es limitada por la falta de reportes integrados, mientras que en el área comercial se incorporan inmuebles sin la documentación necesaria y se organizan visitas de manera desordenada. Además, en atención al cliente no hay protocolos postventa estandarizados, en lo legal se generan retrasos en trámites y en administración la ausencia de automatización y capacitación ocasiona errores en pagos, cobros y registros. En consecuencia, estos problemas afectan la eficiencia, reducen la confianza de los clientes y comprometen la estabilidad financiera de la empresa.

Tabla 1*Cuadro de deficiencias, causas y efectos*

| ÁREAS | DEFICIENCIAS | CAUSAS | EFFECTOS |
|-----------------------------|--|---|---|
| Área legal | Falta de validación legal de los inmuebles antes de la venta | No se aplica un checklist legal obligatorio ni revisión previa con SUNARP | Posibles demandas, pérdida de propiedades o nulidad de contratos |
| Área administrativa | Cuentas por cobrar sin evaluación crediticia previa | No se aplica política de scoring financiero o validación de ingresos | Morosidad, falta de liquidez y riesgo de incobrabilidad |
| Área comercial | Firmas de contratos omitidas por apuro comercial | Desconocimiento del personal comercial o presión por cerrar ventas | Nulidad de contrato, pérdida legal y riesgo financiero |
| Área de atención al cliente | Visitas a inmuebles sin agendamiento ni protocolo | No hay sistema de citas ni control operativo digital | Clientes insatisfechos, pérdida de ventas y mala reputación |
| Área legal | Demoras en regularización documental ante Registros Públicos | Falta de control sobre tramitador externo y sin acuerdos de servicio | Penalidades legales, insatisfacción del cliente y retraso en ingresos |

Nota. Datos obtenidos de la empresa

Área Legal – Falta de validación legal de los inmuebles antes de la venta

Frecuencia mensual estimada: 1 caso cada 3 meses en promedio

Impacto promedio por caso: S/ 20,000 (devolución de dinero o nulidad de ventas)

Impacto anual estimado: $1 \times 4 \times S/ 20,000 = S/ 80,000$

Área Administrativa – Cuentas por cobrar sin evaluación crediticia previa

Frecuencia mensual estimada: 2 clientes

Monto de pago mensual de clientes: S/ 1,900

Impacto anual estimado: $2 \times 12 \times S/1,900 = S/ 45,600$

Área Comercial – Firmas de contratos omitidas por apuro comercial

Frecuencia mensual estimada: 1 contratos

Costo promedio por contrato mal firmado (anulación): S/ 20,000

Área de Atención al Cliente – Visitas a inmuebles sin agendamiento ni protocolo

Frecuencia mensual estimada: 6 visitas mal gestionadas

Gastos realizados por visita: S/ 80

Impacto anual estimado: $6 \times 12 \times S/ 80 = S/ 5,760$

Área Legal – Demoras en regularización documental ante Registros Públicos

Frecuencia mensual estimada: 1 expedientes retrasados

Costo promedio por regulación: S/ 1,500

Impacto: posible pérdida del cliente. Entonces se perdería la totalidad de los gastos realizados o se extendería el plazo.

Resultado 3

Elaborar una matriz de riesgos de los procesos operativos de una empresa inmobiliaria de la provincia de Chiclayo

Existen diversos riesgos inherentes al proceso de venta de inmuebles en una empresa inmobiliaria, Tales como la falta de validación legal de los inmuebles, el incumplimiento de pagos por parte de los clientes, entre otros.

Se determinó que uno de los principales riesgos es la venta de inmuebles sin una verificación legal adecuada. Esta situación puede deberse a la ausencia de un checklist legal obligatorio o a la presión comercial por concretar rápidamente las operaciones. Como consecuencia, la inmobiliaria podría enfrentar demandas judiciales, pérdida de propiedades o la nulidad de contratos.

Otro riesgo relevante es el incumplimiento en el pago de los inmuebles adquiridos, lo cual se relaciona directamente con la falta de una evaluación crediticia previa al cliente. En muchos casos, no se implementan políticas de scoring financiero ni se verifica la capacidad real de pago, generando una alta probabilidad de morosidad e incobrabilidad. A ello se suma la omisión de firmas contractuales por parte del área comercial, debido al desconocimiento de los procedimientos legales o a la urgencia de cerrar ventas, lo cual representa una seria amenaza para la validez de los acuerdos establecidos.

Por otro lado, se observaron deficiencias operativas en la gestión de visitas a los inmuebles. La falta de un sistema de agendamiento y de protocolos establecidos puede ocasionar desorganización, pérdida de oportunidades comerciales y una mala percepción por parte del cliente. Del mismo modo, se identificaron sobrecostos generados por errores técnicos en el presupuesto o ajustes de última hora. Esta situación responde, en gran medida, a la ausencia de una revisión cruzada entre las áreas que mantiene la organización, lo cual afecta directamente la rentabilidad de la operación.

Tabla 2
Matriz de riesgos

| CATEGORÍA DE RIESGO SUBPROCESO OBJETIVOS | OBJETIVO | PÉRDIDA DIRECTA | PÉRDIDA INDIRECTA | PROBABIL | IMPACTO | NIVEL | EVITAR | REDUCIR | TRANSFERIR | ACEPTAR | RESPUESTAS AL RIESGO ACTIVIDADES DE CONTROL | PREVENTIVO O (P) / DETECTIVO (D) | MANUAL (M) / AUTOMÁTICO (A) | FRECUENCIA | PROBABIL | IMPACTO | NIVEL | BRECHAS/DEFICIENCIAS DE CONTROL | RECOMENDACION |
|--|----------|-----------------------------------|-------------------------|----------|---------|-------|--------|---------|------------|---------|--|---|--------------------------------------|----------------------------------|----------|---------|-------|---|---|
| Venta sin validación legal del inmueble (Legal) | 1 | Pérdida por demanda legal | Pérdida del cliente | 2 | 4 | 8 | X | | | | Verificación registral y legal con Sunarp y otros | P | M | Cada vez que se requiera un lote | 1 | 4 | 4 | Falta de un checklist obligatorio legal antes de cerrar la venta. No hay integración automatizada con la base de datos de SUNARP. El control es reactivo, no preventivo | Implementar un sistema de checklist legal obligatorio previo a cada venta. Automatizar la verificación registral con SUNARP y otras entidades públicas. Capacitar al personal de ventas en validación legal mínima requerida. |
| No cumplir con plazos de entrega del bien (Operacional) | 1 | Penalidades por incumplimiento | Pérdida del cliente | 2 | 3 | 6 | X | | | | Seguimiento con cronograma y alertas en sistema | D | A | Cada vez que se requiera un lote | 1 | 2 | 2 | No se evidencia control preventivo en el cronograma de entregas. Alertas del sistema pueden no estar integradas al área operativa. Posible falta de responsables o supervisión directa de las entregas. | Establecer alertas automáticas con responsables designados por etapa. Implementar un tablero de control de cumplimiento de cronogramas. Realizar reuniones semanales de seguimiento de entregas con equipo de trabajo |
| Incumplimiento en el pago por parte del cliente (Cuentas por Cobrar) | 1 | Pérdida de ingresos | Falta de liquidez | 3 | 3 | 9 | | X | | | Evaluación crediticia y cronograma de pagos bien establecidos y detallados | P | M | Cada vez que se requiera un lote | 1 | 1 | 1 | No se mencionan garantías ni penalidades contractuales por mora. Falta de segmentación de clientes por riesgo de pago. Evaluación crediticia puede no ser profunda o actualizada periódicamente. | Establecer políticas de garantías (aval) según riesgo crediticio. Implementar sistema de alertas por vencimientos y recordatorios automáticos. Hacer seguimiento mensual de riesgo de cartera por analista financiero. Revisar el scoring crediticio cada 6 meses para los contratos largos. |
| Vistas no organizadas (Operacional / Comercial) | 1 | Pérdida de oportunidad de venta | Mala imagen empresarial | 2 | 3 | 6 | X | | | | Agenda centralizada y protocolo de atención | P | A | Cada vez que se requiera un lote | 1 | 2 | 2 | Ausencia de app o software de citas No hay trazabilidad ni control de calidad sobre las vistas realizadas. | Implementar un software o app de citas para centralizar vistas. Asignar responsables por zona para gestión de vistas programadas. Realizar encuestas post-venta para retroalimentación de la experiencia |
| Demora en regularización de documentos en Registros Públicos (Legal / Operativo) | 1 | Pérdida de confianza, penalidades | Pérdida del cliente | 1 | 5 | 5 | | X | | | Seguimiento semanal con alertas de plazos | D | M/A | Cada vez que se requiera un lote | 1 | 3 | 3 | Dependencia excesiva del tramitador externo, sin controles ni auditorías sobre su desempeño. Falta de indicadores de cumplimiento de plazos en los trámites ante SUNARP. Ausencia de un plan de contingencia en caso de retrasos prolongados. | Establecer auditorías trimestrales al desempeño de tramitadores externos. Implementar un sistema de alertas automáticas y semáforo de cumplimiento por expediente. Incluir cláusulas contractuales con penalidades por incumplimiento de plazos a terceros. |

La matriz de riesgos elaborada permitió identificar las principales deficiencias en los procesos operativos, legales y comerciales de la empresa inmobiliaria, evidenciando riesgos críticos que afectan tanto la liquidez como la imagen y sostenibilidad de la organización. Entre los más relevantes destacan la venta de inmuebles sin validación legal, el incumplimiento de plazos de entrega, la falta de evaluación crediticia en clientes, la desorganización en la gestión de visitas y las demoras en la regularización de documentos ante Registros Públicos. En respuesta, se plantearon medidas correctivas orientadas a implementar checklists legales obligatorios, automatizar la verificación documental, establecer políticas crediticias, centralizar la agenda de visitas y realizar auditorías periódicas a los trámites externos. Con ello, la matriz no solo visibiliza la magnitud y probabilidad de los riesgos, sino que también proporciona lineamientos concretos para fortalecer el control interno y optimizar el desempeño financiero y operativo de la empresa.

Resultado 4

Analizar la incidencia de las deficiencias y riesgos de los procesos operativos en la situación económica y financiera en una empresa inmobiliaria de la provincia de Chiclayo.

Tabla 3

Estado de situación financiera del año 2022-2023

| Estado de Situación Financiera | | | | | | |
|--|------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|----------------------|
| | 2022 | | | 2023 | | VARIACIÓN |
| ACTIVO | | | % | | % | |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | 359 | S/ 157,415.00 | 29.57% | S/ 196,400.00 | 36.54% | -S/ 38,985.00 |
| Cuentas por cobrar al personal, acc(socios) | 363 | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Ctas. por cobrar diversas - terceros | 364 | S/ 289.00 | 0.05% | S/ 2,600.00 | 0.49% | -S/ 2,311.00 |
| Ctas. por cobrar diversas - relacionados | 365 | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Mercaderías | 368 | S/ 50,540.00 | 9.50% | S/ 34,523.00 | 6.49% | S/ 16,017.00 |
| ACTIVO CORRIENTE | 373 | S/ 208,244.00 | 39.12% | S/ 233,523.00 | 43.87% | -S/ 25,279.00 |
| Propiedades de inversión (1) | 380 | S/ 83,000.00 | 15.59% | S/ 83,000.00 | 15.44% | S/ - |
| Activos por derecho de uso (2) | 381 | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Propiedades, planta y equipo | 382 | S/ 250,581.00 | 47.08% | S/ 230,581.00 | 42.89% | S/ 20,000.00 |
| Depreciación de 1,2 y PPE acumulados | 383 | -S/ 9,555.00 | -1.80% | -S/ 9,555.00 | -1.78% | S/ - |
| Intangibles | 384 | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 388 | S/ 324,026.00 | 60.88% | S/ 304,026.00 | 57.12% | S/ 20,000.00 |
| TOTAL ACTIVO NETO | 390 | S/ 532,270.00 | 100.00% | S/ 537,549.00 | 100.99% | -S/ 5,279.00 |
| PASIVO | | | | | | |
| Sobregiros bancarios | 401 | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Trib. y aport. sist. pens. y salud por pagar | 402 | S/ 840.00 | 0.16% | S/ 840.00 | 0.16% | S/ - |
| Remuneraciones y particip. por pagar | 403 | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Ctas. por pagar comerciales - terceros | 404 | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Ctas. por pagar diversas - terceros | 407 | S/ 298,800.00 | 56.14% | S/ 260,000.00 | 48.37% | S/ 38,800.00 |
| Ctas. por pagar diversas - relacionadas | 408 | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| TOTAL PASIVO | 412 | S/ 299,640.00 | 56.29% | S/ 260,840.00 | 48.52% | S/ 38,800.00 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital | 414 | S/ 130,000.00 | 24.42% | S/ 130,000.00 | 24.18% | S/ - |
| Acciones de inversión | 415 | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Reservas | 420 | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Resultados acumulados positivos | 421 | S/ 67,545.00 | 12.69% | S/ 102,630.00 | 19.09% | -S/ 35,085.00 |
| Resultados acumulados negativos | 422 | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Utilidad del ejercicio | 423 | S/ 35,085.00 | 6.59% | S/ 44,079.00 | 8.20% | -S/ 8,994.00 |
| Pérdida del ejercicio | 424 | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| TOTAL PATRIMONIO | 425 | S/ 232,630.00 | 43.71% | S/ 276,709.00 | 51.48% | -S/ 44,079.00 |
| TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO | 426 | S/ 532,270.00 | 100.00% | S/ 537,549.00 | 100.00% | -S/ 5,279.00 |

Nota. Datos obtenidos de la empresa

En la figura 5 se muestra cómo el activo corriente aumentó de un 39.12% en 2022 a un 43.87% en 2023, debido principalmente a un incremento en las cuentas por cobrar originadas sin evaluación crediticia previa. Esta práctica ha generado una acumulación de saldos pendientes que comprometen la liquidez de la empresa y elevan el riesgo de incobrabilidad, afectando el flujo de caja operativo.

Por otro lado, el activo no corriente se redujo de un 60.88% a un 57.12%, como consecuencia de la falta de validación legal de algunos inmuebles antes de su venta. Esta situación obligó a

la empresa a excluir o ajustar ciertos bienes que no contaban con la documentación formal requerida ante Registros Públicos, impactando negativamente en su base de activos fijos.

Respecto al pasivo corriente, se observa una disminución de 56.29% en 2022 a 48.52% en 2023. No obstante, este resultado no refleja una mejora operativa, ya que durante este periodo la empresa enfrentó demoras en la regularización documental ante Registros Públicos, lo que ha postergado el registro de ciertas obligaciones y compromisos contractuales, generando un pasivo oculto que podría impactar en ejercicios futuros.

Tabla 4

Estado de resultados del año 2022-2023

| ESTADO DE RESULTADOS 2022-2023 | 2022 | % | 2023 | % | Variación |
|-------------------------------------|---------------|--------|---------------|------|--------------|
| Ventas | S/ 144,895.00 | 100% | S/ 152,543.00 | 100% | S/ 7,648.00 |
| Desc. rebajas y bonif. concedidas | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Ventas netas | S/ 144,895.00 | 100% | S/ 152,543.00 | 100% | S/ 7,648.00 |
| Costo de ventas | -S/ 47,365.00 | 33% | -S/ 51,580.00 | 34% | -S/ 4,215.00 |
| Resultado bruto de utilidad | S/ 97,530.00 | 67% | S/ 100,963.00 | 66% | S/ 3,433.00 |
| Resultado bruto de pérdida | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Gasto de ventas | -S/ 11,521.00 | 8% | -S/ 9,764.00 | 6% | S/ 1,757.00 |
| Gasto de administración | -S/ 50,931.00 | 35% | -S/ 47,120.00 | 31% | S/ 3,811.00 |
| Resultado de operación utilidad | S/ 35,078.00 | 24% | S/ 44,079.00 | 29% | S/ 9,001.00 |
| Resultado de operación pérdida | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Gastos financieros | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Ingresos financieros gravados | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Otros ingresos gravados | S/ 7.00 | 0.005% | S/ - | - | -S/ 7.00 |
| Otros ingresos no gravados | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Gastos diversos | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| REI del ejercicio positivo | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Resultado antes de part. Utilidad | S/ 35,085.00 | 24% | S/ 44,079.00 | 29% | S/ 8,994.00 |
| Resultado antes de part. Pérdida | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Distribución legal de la renta | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Resultado antes del imp. - Utilidad | S/ 35,085.00 | 24% | S/ 44,079.00 | 29% | S/ 8,994.00 |
| Resultado antes del imp. - Pérdida | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Impuesto a la renta | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |
| Utilidad neta | S/ 35,085.00 | 24% | S/ 44,079.00 | 29% | S/ 8,994.00 |
| Resultado de ejercicio - Pérdida | S/ - | - | S/ - | - | S/ - |

Nota: datos obtenidos de la empresa

Durante el año 2023, la empresa Inmobiliaria registró un crecimiento en sus ventas netas, que pasaron de S/ 144,895.00 en 2022 a S/ 152,543.00 en 2023, representando un aumento de S/ 7,648.00. Este incremento fue alcanzado pese a prácticas comerciales deficientes como la firma de contratos sin revisión completa y el apuro en cerrar operaciones sin validación legal de inmuebles, lo cual pone en riesgo la sostenibilidad de las ventas en periodos futuros, pudiendo generar anulaciones o reclamos.

El costo de ventas también aumentó ligeramente, pasando a representar de 33% a 34%. Este aumento puede estar vinculado por el aumento en ventas y los sobrecostos generados por procesos desordenados, como visitas sin agendamiento ni protocolo, que generan pérdidas de tiempo, reprocesos y gastos operativos adicionales.

La utilidad bruta, si bien se incrementó en S/ 3,433.00, pasó de representar el 67% de las ventas a 66%, mostrando una ligera pérdida de eficiencia operativa. Esta reducción en el margen se relaciona con la falta de control documental y legal, que impide optimizar los costos y asegurar operaciones ordenadas y rentables.

Tabla 5

Ratio de periodo promedio de cobranza

| 2022 | | | 2023 | | |
|---------------------------------|---|----------------|---------------------------------|---|----------------|
| RATIOS DE LIQUIDEZ | | | RATIOS DE LIQUIDEZ | | |
| Periodo Promedio de Cobranza | | | Periodo Promedio de Cobranza | | |
| <u>Cuentas por cobrar x 360</u> | = | <u>104,040</u> | <u>Cuentas por cobrar x 360</u> | = | <u>936,000</u> |
| Ventas | | 144,895 | Ventas | | 152,543 |
| | = | 0.72 | | = | 6.14 |

Durante el periodo 2023, el Periodo promedio de cobranza se elevó a 6.14 días. Si bien el valor continúa siendo relativamente bajo, este aumento está relacionado con una mayor acumulación de créditos a clientes sin evaluación previa, lo cual se asocia con el riesgo de cuentas por cobrar sin análisis crediticio. Asimismo, las demoras en la regularización documental ante Registros Públicos podrían estar generando retrasos en la facturación y, por ende, en el inicio del proceso de cobranza.

Discusión

De acuerdo al objetivo referido al análisis de los procesos operativos en la empresa inmobiliaria de Chiclayo, se reveló una serie de deficiencias estructurales y funcionales que comprometen la eficiencia organizacional y la satisfacción del cliente. Cada área presentó debilidades que tienen como causa común la falta de integración tecnológica, procedimientos no eficientes y la ausencia de protocolos estandarizados. Pardo (2017) nos menciona que los procesos operativos son un conjunto de actividades que están asociadas entre sí, y que se llevan a cabo de manera repetida y sistemática. A través de estas actividades se transforman insumos en resultados o salidas, añadiendo valor en el proceso. En ese sentido, Afzal (2023) confirmó que existen diferentes factores que afectan la calidad de los procesos implementados en los bancos comerciales de Pakistán, cómo la objetividad, el desempeño y la independencia, la cual se detectó a través de una investigación explicativa para examinar los datos recibidos. Asimismo, Muceku y Bello (2021) concluyó que se deben mejorar el funcionamiento de los sistemas de control para la mejora de los procesos o actividades que se realizan en el día a día en las organizaciones públicas. Para ello, se realizó cuestionarios en línea y entrevistas semiestructurada, las cuales expresaron la necesidad de auditorías de sistemas de información para no presentar problemas durante la operatividad.

En cuanto al objetivo de elaborar una matriz de riesgos de los procesos operativos de una empresa Inmobiliaria de la Provincia de Chiclayo, la cual permite identificar las deficiencias Operativas y el nivel de impacto directo y cuantificable en sus estados financieros. El aumento de las cuentas por cobrar es debido a ventas sin evaluación crediticia ha afectado la liquidez, mientras que la reducción del activo no corriente refleja problemas en la validación legal de inmuebles. A pesar del incremento en las ventas, los márgenes de utilidad se han reducido por sobrecostos operativos, como visitas mal gestionadas, sobrecostos y contratos anulados. Por ende, Mejia (2011) nos dice que el riesgo es la noción de peligro o la posibilidad o proximidad de ocurrencia de un hecho específico negativo En este contexto, Zisu et al. (2023) concuerda que la identificación sistemática de riesgos en los procesos internos es un paso clave para mejorar el desempeño organizacional, lo cual se alinea directamente con la utilidad. Además, se refiere a la matriz de riesgos como herramienta para reconocer fallas y establecer controles en la gestión crediticia, legal y operativa de la empresa inmobiliaria. De igual manera, Hazaea et al. (2021) resaltaron que la revisión continua de políticas y controles de riesgo resulta fundamental para proteger los activos y optimizar la productividad, lo que coincide con la función de la matriz de riesgos, la cual permite evaluar la frecuencia e impacto de cada deficiencia y priorizar acciones que aseguren la sostenibilidad financiera de la organización.

Respecto a la incidencia de riesgos de los procesos operativos en la situación económica y financiera, permitió detectar situaciones críticas que perjudican la operacionalización de la empresa. Los riesgos como la venta de inmuebles sin validación legal, las ventas sin evaluar la capacidad de pago del cliente o la firma incompleta de contratos son errores graves que no solo generan pérdidas económicas, sino que también afectan la confianza de los clientes y el cumplimiento legal de las transacciones. Estos riesgos que generan pérdidas, se originan por apuros comerciales, falta de protocolos formales y ausencia de herramientas de verificación. Por ende, Mejia (2011) definió al riesgo cómo la noción de peligro o la posibilidad o proximidad de ocurrencia de un hecho específico negativo y Perdomo (2003) nos dice que la situación financiera de una empresa se refiere al estado de sus recursos económicos en un momento específico, reflejando su capacidad para cumplir con sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo, así como su estabilidad y solvencia económica. Asimismo, Ehalaiye, et.al. (2023) coincidieron que los riesgos generados por la falta de controles en instituciones de microfinanzas, perjudican la eficiencia en los procesos operativos, la productividad y rendimiento bruto de la cartera. Por otro lado Kalembe (2024) concluyó que los riesgos de control no impactan solo a la situación económica y financiera, sino que también en el poder del CEO, a la hora de tomar decisiones, por lo que afecta en la calidad de las ganancias, dado que no se está operando de manera eficiente.

Conclusiones

En conclusión, las actividades realizadas tenían una estructura organizativa funcional, conformada por cinco áreas principales, que permitieron desarrollar su actividad de compra y venta de bienes inmuebles, así como los servicios complementarios de asesoría legal, valorizaciones y gestión de trámites, considerando el acompañamiento personalizado en todo el proceso como una de sus principales fortalezas, ya que garantiza confianza y seguridad jurídica en cada transacción.

Además, se evidenció deficiencias en las distintas áreas con impactos económicos significativos. En el ámbito legal, la falta de validación de inmuebles antes de la venta generó pérdidas anuales estimadas en S/ 80,000; en el administrativo, las cuentas por cobrar sin evaluación crediticia alcanzaron S/ 45,600; en el comercial, la omisión de firmas contractuales provocó pérdidas de hasta S/ 20,000 por contrato; y en atención al cliente, la gestión ineficiente de visitas representó S/ 5,760 anuales. Asimismo, las demoras en la regularización ante Registros Públicos implicaron un costo promedio de S/ 1,500 por expediente y riesgo de pérdida de clientes. En conjunto, estos resultados demuestran que, pese a contar con procesos definidos, las deficiencias operativas y la falta de controles impactaron negativamente en la eficiencia y rentabilidad empresarial.

Por otro lado, se evidenciaron deficiencias operativas y de control que incidieron en el desempeño financiero y en la sostenibilidad de sus procesos. La elaboración de la matriz de riesgos permitió identificar el impacto que tuvo cada uno de estos factores críticos que generaron contingencias legales, incremento en la morosidad y sobrecostos operativos. Si bien las ventas han mostrado un crecimiento, los márgenes de rentabilidad se han visto afectados por la ausencia de protocolos estandarizados y la debilidad de los controles internos.

Por último, se presentó un impacto financiero relevante derivado de sus deficiencias operativas. El activo corriente se incrementó de 39.12% en 2022 a 43.87% en 2023 por el aumento de cuentas por cobrar sin evaluación crediticia, lo que compromete la liquidez. A su vez, el activo no corriente se redujo de 60.88% a 57.12%, debilitando la solidez patrimonial. Aunque las ventas netas crecieron en S/ 7,648.00, el margen bruto cayó de 67% a 66% por sobrecostos y procesos desordenados. El periodo promedio de cobranza ascendió a 6.14 días, reflejando riesgos de incobrabilidad.

Recomendaciones

Se recomienda que la empresa inmobiliaria fortalezca sus procesos operativos con un sistema computarizado, abarcando todas sus áreas. Asimismo, resulta necesario mejorar la capacitación del personal y el control interno, con el fin de asegurar mayor eficiencia, prevenir errores recurrentes y optimizar la atención al cliente. Estas acciones permitirán consolidar la reputación de la organización y garantizar un mejor desempeño en el mercado inmobiliario de Chiclayo.

Además, se recomienda que se utilice la matriz de riesgos como un instrumento permanente de gestión, que sea aplicado un mínimo de 2 veces al año, de modo que no solo identifique las deficiencias críticas relacionadas con la validación legal de inmuebles, la evaluación crediticia y la gestión operativa de visitas, sino que también priorice las acciones correctivas según el nivel de probabilidad e impacto de cada riesgo. Este enfoque permitirá contar con una herramienta dinámica para la toma de decisiones estratégicas, garantizando que los riesgos más relevantes sean controlados oportunamente y que se fortalezcan los procesos internos.

Referencias

- Afzal, M. (2023). Evaluation of factors contributing to the effectiveness of internal audit quality in Pakistani commercial banks. *International Journal of Financial Studies*, 11(4), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijfs11040129>
- Aishah, N., & Mohamad, S. (2019). Auditoría interna integrada en sistema de gestión. *Revista TQM*, 32(1), 110-126. <http://doi.org/10.1108/TQM-03-2019-0077>
- Hazaea, S., Tabash, M., Zhu, J., Khatib, S., & H. S. Farhan, N. (2021). Internal audit and financial performance of Yemeni commercial banks: Empirical evidence. *Banks and bank systems*, 16(2), 137-147. [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(2\).2021.13](https://doi.org/10.21511/bbs.16(2).2021.13)
- Kalembe, D., Nkundabanyanga, S., Kaawaase, T., & Kayongo, I. (2024). The relationship between internal audit function quality and earnings quality: the moderating effect of CEO power. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2311159>
- Lois, P., Drogalas, G., Karagiorgos, A., & Tsikalakis, K. (2020). Internal audits in the digital era: opportunities risks and challenges. *EuroMed Journal of Business*, 15(2), 205–217. <https://doi.org/10.1108/emjb-07-2019-0097>
- Markou, P., & Corsten, D. (2021). Financial and operational risk management: Inventory effects in the gold mining industry. *Production and Operations Management*, 30(12), 4635–4655. <https://doi.org/10.1111/poms.13448>
- Mejía, H. (2011). *Gestión integral de riesgos y seguros para empresas de servicios, comercio e industria*. (2ª ed). ECOE.
- Mora, G., & Valverde, A. (2021). Auditoría interna en el marco de la empresa privada costarricense. *Revista Nacional De Administración*, 12(1). <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v12i1.3513>
- Muceku, H., & Bello, K. (2021). Functioning of public internal audit in Albania. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 1047–1056. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.99>
- Mujalli, A. (2024). Factors affecting the implementation of risk-based internal auditing. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(5), 1-20. <https://doi.org/10.3390/jrfm17050196>
- Nogueira, D., Hernández, M., & Negrín, E. (2002). Control de gestión: dimensiones y diagnóstico permanente. *Ingeniería Industrial*, 24(1), 28-33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786731>

- Omidiji, A., Redmayne, N., Ehalaiye, D., & Gyapong, E. (2023). Internal audit in microfinance institutions- evidence from transitional and developing economies. *Economics of Transition and Institutional Change*, 32(1), 109-141. <https://doi.org/10.1111/ecot.12382>
- Panchi, M. (2021). La auditoría interna como herramienta de control y seguimiento de la gestión en las universidades. *Universidad y Sociedad*, 13(3), 333-341. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2104>
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR.
- Perdomo, A. (2003). *Análisis e interpretación de estados financieros*. THOMSON.
- Pérez, J. (2013). *Control de gestión empresarial*. ESIC.
- Zisu, M., Shefer, N., & Carmeli, A. (2023). Facilitating internal audit quality and improving the performance of medical clinics. *Public Money & Management*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2268299>

Anexos

05 de noviembre del 2024, Chiclayo

Señora
Marylin Elizabeth Tarrillo Martinez
Gerente General de la empresa CONFIANZA

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle el cordial saludo, mi nombre es ZAFRA BARRANTES, CARLOS, identificado con Código Universitario 211TD10681 y DNI N.º 71223146, estudiante del VIII ciclo de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de la carrera de Contabilidad, Facultad de Ciencias Empresariales. Me dirijo a usted respetuosamente para solicitar la colaboración de su empresa en mi proyecto de investigación titulado **"RIESGOS DE CONTROL EN LOS PROCESOS OPERATIVOS Y SU EFECTO EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA, CHICLAYO"**

Para llevar a cabo este estudio, me gustaría contar con su autorización para recopilar la información necesaria para el desarrollo de mi investigación, los cuales serán tratados de manera estrictamente confidencial.

El reglamento de la universidad a la cual pertenezco establece que:

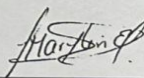
1. Toda la información proporcionada será tratada de manera absolutamente confidencial y no se divulgará a terceros.
2. El nombre de la empresa y cualquier dato que permita identificarla no se mencionará en el trabajo final.
3. La información será utilizada exclusivamente con fines académicos y de investigación, sin ningún otro propósito.

Agradezco de antemano su tiempo y colaboración. Quedo a su disposición para discutir cualquier detalle adicional y coordinar los pasos a seguir.

Atentamente,

Zafra Barrantes, Carlos (NOMBRE)
Código Universitario: 211TD10681 (Código Universitario)

Marylin Elizabeth Tarrillo Martinez de la empresa CONFIANZA, acepto brindar información necesaria para el desarrollo de la investigación.


Marylin Elizabeth Tarrillo Martinez
Gerente General