



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**PROPUESTAS DE MEJORA DE LOS
FACTORES RELEVANTES DEL CONTROL
INTERNO EN LA INMOBILIARIA SAN
FRANCISCA E.I.R.L. - PIURA 2020**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

**AGURTO TINEO WILDER
ORCID: 0000-0001-7876-5642**

ASESOR

**GARCIA MANDAMIENTOS EDME MARTHA
ORCID: 0000-0003-0012-652X**

PIURA – PERU

2020

**PROPUESTAS DE MEJORA DE LOS FACTORES RELEVANTES
DEL CONTROL INTERNO EN LA INMOBILIARIA SAN
FRANCISCA E.I.R.L. - PIURA-2020**

EQUIPO DE TRABAJO

AUTOR

Agurto Tineo Wilder

ORCID: 0000-0001-7876-5642

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Estudiante de
Pregrado, Piura, Perú

ASESOR

García Mandamientos Edmé Martha

ORCID: 0000-0003-0012-652X

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote Facultad de Ciencias
Contables, Financiera y Administrativas, Escuela Profesional de
Contabilidad, Piura, Perú

JURADO

Landa Machero Víctor Manuel

ORCID.0000-0003-4687-067X

Ulloque Carrillo Víctor Manuel

ORCID.0000-0002-5849-9188

Saavedra Chiroque Alejandro Arturo

ORCID. 0000-0001-8886-6519

JURADO EVALUADOR DE TESIS Y ASESOR

Dr. Víctor Manuel Landa Machero

Presidente

Dr. Víctor Manuel Ulloque Carrillo

Miembro

Mgr. Alejandro Arturo Saavedra Chiroque

Miembro

Mgr. Edme Martha García Mandamientos

Asesor

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme regalado la vida y la fortaleza necesaria de permitirme llegar hasta este momento tan especial de mi vida y haber cumplido una de mis metas trazadas.

A la Mgtr. Edmé Martha García Mandamientos, mi asesora de tesis, quien, con su profesionalismo, experiencia y paciencia, logró encaminarme hacia la investigación y concluir con éxito mi Tesis.

DEDICATORIA

A mis padres por haber sido mi apoyo
y los pilares en vida y que siempre
están ahí impulsándome a salir adelante
y ser mejor persona.

A mi esposa y mi hija que son mi
más grande motivación y cada
logro que obtengo se lo dedico a
ellas y se sientan orgullosas de mi.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal identificar las principales oportunidades de control interno que mejoren las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca EIRL – Piura, 2020. Esta empresa, se dedica a la venta de terrenos saneados, los cuales son ofrecidos mediante un proyecto habitacional. La investigación desarrollada fue del tipo descriptivo con un diseño no experimental, para la cual se recopiló información mediante la técnica de la encuesta, empleando como instrumento de recolección de datos, el cuestionario, el cual fue aplicado al gerente de la inmobiliaria. obteniendo como resultados que la empresa presenta varias falencias que se pueden mejorar, como la falta de un organigrama y un MOF, el inadecuado control del personal, la carencia de un control adecuado de la caja chica, la falta de un procedimiento y sistema contable, la carencia de un control de costos y gastos, la falta de un plan de seguridad laboral, y el inadecuado control del almacén. Esto permitió concluir que en la inmobiliaria es necesario elaborar su organigrama y su MOF; establecer políticas para la supervisión y control del personal, para el control de caja chica, para el manejo y control de la contabilidad, para el seguimiento del almacén; establecer un cronograma para envíos del estado de cuenta de los clientes; y elaborar un plan de seguridad laboral.

Palabras clave: Control Interno, empresa, inmobiliaria oportunidades, propuesta.

ABSTRACT

The main objective of this research is to identify the main internal control opportunities that improve the possibilities of Inmobiliaria San Francisca EIRL - Piura, 2020. This company is dedicated to the sale of cleared land, which is offered through a housing project. The research carried out was descriptive with a non-experimental design, for which information was collected through the survey technique, using the questionnaire as a data collection instrument, which was applied to the manager of the real estate agency. Obtaining as results that the company presents, it has several deficiencies that can be improved, such as the lack of an organization chart and a MOF, inadequate personnel control, the lack of adequate control of petty cash, the lack of an accounting procedure and system. , the lack of cost and expense control, lack of a safety plan in the workplace and inadequate control of the warehouse. This allowed to conclude that in the real estate sector it is necessary to elaborate its organization chart and its MOF; establish policies for the supervision and control of personnel, for the control of petty cash, for the management and control of accounting, for the monitoring of the warehouse; establish a schedule for sending client account statements; and develop an occupational safety plan.

Keywords: Internal control, company, real estate, opportunities, proposal

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
CONTENIDO	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	5
2.1. Antecedentes	5
2.1.1. Antecedentes a nivel Internacional	5
2.1.2. Antecedentes a nivel Nacional	7
2.1.3. Antecedentes a nivel Regional y Local	9
2.2. Bases teóricas de la investigación	11
2.2.1. Bases teóricas del control interno	11
2.2.2. Control Interno	12
2.2.3. Modelo Coso	20
2.2.4. definiciones adicionales	24
2.3. Empresa Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L.	26
2.3.1. Misión	26
2.3.2. Visión	26
2.3.3. Valores	26
III. HIPÓTESIS	28
IV METODOLOGÍA	28
4.1 Diseño de la investigación	28

4.1.1. Tipo de investigación	28
4.1.2. Nivel de investigación	28
4.1.3. Diseño de investigación.....	29
4.2. Población y muestra	29
4.2.1 Población	29
4.2.2. Muestra	29
4.3 Operacionalización de las variables	30
4.4. Técnicas e instrumentos	33
4.5. Plan de Análisis	33
4.6 Matriz de consistencia	35
4.7 Principios éticos.....	36
V. RESULTADOS	38
5.1. Resultados.....	38
5.1.1. Respecto al objetivo específico 1	38
5.1.2. Respecto al objetivo específico 2	52
5.1.3. Respecto al objetivo específico 3	55
5.2. Análisis de Resultados	83
5.2.1. Respecto al objetivo específico 1	83
5.2.2. Respecto al objetivo específico 2	92
5.2.3. Respecto al objetivo específico 3	99
VI. CONCLUSIONES	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable de estudio.....	30
Tabla 2. Matriz de consistencia	35
Tabla 3. Indicadores correspondientes a la dimensión 1: Organización y empresa	39
Tabla 4. Indicadores correspondientes a la dimensión 2: Recursos Humanos	42
Tabla 5. Indicadores correspondientes a la dimensión 3: Caja chica	44
Tabla 6. Indicadores correspondientes a la dimensión 4: Área contable.....	45
Tabla 7. Indicadores correspondientes a la dimensión 5: Seguridad laboral.....	46
Tabla 8. Indicadores correspondientes a la dimensión 6: Almacén.....	47
Tabla 9. Oportunidades de control interno y fortalezas identificadas en la inmobiliaria.....	49
Tabla 10. Descripción de las oportunidades de mejora identificadas en la dimensión 1	52
Tabla 11. Descripción de las oportunidades de mejora identificadas en la dimensión 2	52
Tabla 12. Descripción de las oportunidades de mejora identificadas en la dimensión 3	53
Tabla 13. Descripción de las oportunidades de mejora identificadas en la dimensión 4	54
Tabla 14. Descripción de las oportunidades de mejora identificadas en la dimensión 5	54
Tabla 15. Descripción de las oportunidades de mejora identificadas en la dimensión 6	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de indicadores alcanzados por la inmobiliaria (2020).....	48
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Organigrama de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L.....	58
Figura 2. Diagrama de Gantt sobre los pasos para la elaboración del organigrama	59
Figura 3. Flujograma sobre los aspectos para la elaboración del MOF	62
Figura 4. Flujograma de las políticas de manejo, control y supervisión del personal...	67
Figura 5. Flujograma del procedimiento de contratación de personal	69
Figura 6. Flujograma de las políticas para control de caja chica.....	72
Figura 7. Modelo de cronograma de envío de estados de cuenta de los clientes	73
Figura 8. Flujograma de las políticas para el manejo y control de la contabilidad	77
Figura 9. Flujograma de los pasos para elaboración de plan de seguridad	79
Figura 10. Flujograma de las políticas para el seguimiento del almacén.....	83

I. INTRODUCCIÓN

El término de control interno dentro de una empresa tiene un significado esencial, ya que se refiere a la creación de un sistema integrado que depende del organigrama de la empresa, el cual se rige acorde al conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la entidad, de tal forma que todas las actividades, capital humano, operaciones, actuaciones, administración de la información y los recursos, se realicen sin vulnerar los derechos del Estado y de los trabajadores, permitiendo que las actividades realizadas al interior de la empresa sean llevadas en armonía con el sistema jurídico nacional y permita la realización máxima del ser humano.

En Piura, las empresas del sector inmobiliario se enfrentan a limitaciones las cuales, por una parte, se deben a la limitada capacidad que tiene la región para el crecimiento de dicho sector, pues en Piura la mayoría de terrenos disponibles son agrícolas, los cuales no cuentan con servicios de saneamiento (agua y alcantarillado), además de las demoras en los trámites legales (como los permisos y licencias) debido a la complejidad burocrática. No obstante, estas limitaciones también se deben a las falencias que tienen muchas empresas, como la carencia de políticas de control interno, inadecuada organización, débiles estrategias de comercialización; lo cual debilita su capacidad para afrontar los retos y exigencias en diferentes aspectos (legales, sociales, de los clientes, y del mercado en general.).

La empresa San Francisca E.I.R.L. es una de las empresas que se encuentra en el rubro inmobiliario, y que se dedica a la venta de terrenos, los cuales son ofrecidos a través de un proyecto habitacional, el cual tiene como propósito entregar los terrenos de forma saneada, con sus servicios básicos de agua y luz. Esta empresa tiene aproximadamente 2 años en el mercado inmobiliario piurano, por lo mismo que su participación en el mercado aún es pequeña. No obstante, esta empresa presenta ciertas deficiencias, como problemas de organización, inadecuado manejo del área contable, falta de seguimiento del almacén, entre otras; las cuales pueden limitar su crecimiento en el largo plazo.

De acuerdo a lo anterior, dentro de las deficiencias que presenta la empresa, están los problemas de organización, ya que no tiene un organigrama bien establecido y tampoco tiene un manual de organización y funciones, lo cual no permite que sus trabajadores conozcan claramente sus funciones. Por otro lado, existen falencias en el área contable, por ejemplo, el inadecuado manejo de la caja chica, ya que la empresa no tiene un control adecuado de los gastos menores que se realizan a diario, debido a que la caja chica no tiene un monto fijo, lo cual le está generando gastos excesivos (como la compra de materiales adicionales cuyos precios son superiores a los que normalmente se compran, excesivo gasto en papelería, en suministros cotidianos como agua, café, entre otros.). Así también no se ejecutan arqueos inopinados de caja chica que permita tener un mayor control de la misma.

Otra de las deficiencias que presenta la inmobiliaria, es que no tiene un adecuado control y supervisión del personal que labora, de tal forma que el personal puede no estar respetando las normas establecidas por la empresa. Además, en lo que corresponde a seguridad laboral, los trabajadores no tienen un seguro de riesgo y no hay un seguimiento adecuado de los EPP que se entrega al personal. Por otro lado, no hay un adecuado seguimiento del almacén; en este sentido, no hay un control sobre los suministros que utiliza la empresa (los cuales comprenden desde materiales como cables, válvulas, tuberías, maderas, alambre, clavos, entre otros; hasta herramientas como palanas, picos, barretas, martillos, aplanadoras, entre otros.), pues no se tiene un registro o inventario de dichos suministros, por lo que muchas veces ocurren inconvenientes con la disponibilidad de los mismos al momento de realizar los trabajos, lo que a su vez genera retrasos en los trabajos de saneamiento, y mayores gastos para la empresa.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se plantea el siguiente problema a investigar: ¿Cuáles son las oportunidades de control interno que mejoran las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., PIURA - 2020?

Para dar respuesta a dicha interrogante, se planteó el siguiente objetivo general: Identificar las oportunidades de control interno que mejoren las posibilidades de Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L.

Así también, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Establecer las oportunidades del control interno que mejoren las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., Piura – 2020.
2. Describir las oportunidades del control interno que mejoren las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., Piura – 2020.
3. Explicar las propuestas de mejora del control interno que mejoren las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., Piura – 2020.

Dado el problema planteado, esta investigación se justifica principalmente, por el aporte que realiza en base a dos aspectos: el aspecto académico, ya que permite generar conocimiento e información útil para otras investigaciones; y un aspecto práctico, ya que genera evidencia sobre los aspectos de control interno aplicados en la empresa inmobiliaria San Francisca E.I.R.L.

Entonces, desde el punto de vista académico, esta investigación es relevante y justificable, dada la importancia que tiene el Control Interno en relación a la mejora de la eficacia y la eficiencia de los procesos, actividades y tareas que se realizan en una empresa. Es decir, que este estudio será beneficioso para futuras investigaciones que pretendan hacer un análisis o evaluación de control interno, ya que la información generada en este estudio les servirá como base. Sobre todo, será importante para la comunidad universitaria de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, para incrementar el material bibliográfico, con la finalidad de que los estudiantes puedan seguir profundizando y/o actualizando sus conocimientos sobre este tema que es considerado de mucho interés.

En cuanto al aspecto práctico, la presente investigación permitirá a la empresa Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., a partir de los resultados obtenidos mediante la implementación del control interno, tomar decisiones estratégicas para optimizar sus funciones, no solo en un área determinada sino en todas las áreas que tiene la institución, las mismas que fueron evaluadas en este estudio, lo cual le permitirá tener la información exacta y en tiempo real del desarrollo, funcionamiento de sus actividades y proyectarse a un mayor crecimiento dentro del mercado. Así también, este estudio será útil para los profesionales que laboran en diferentes empresas

privadas, sobre todo del sector inmobiliario, ya que les servirá de guía para realizar un análisis de control interno en la empresa donde laboran.

Por otra parte, para poder cumplir con los objetivos planteados, se empleó una investigación del tipo aplicada, de nivel descriptivo y bajo un diseño no experimental. La población de estudio estuvo conformada por todas las empresas inmobiliarias de Piura, que operan actualmente, mientras que la muestra de la investigación fue seleccionada por conveniencia, la misma que está conformada por la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L. Para la obtención de los datos se utilizó la técnica de la encuesta, y se empleó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual estuvo compuesto por 43 preguntas, en base a 6 dimensiones, y el cual fue aplicado al gerente de la empresa.

En cuanto a los resultados, se obtuvo que la empresa tiene un adecuado manejo de su giro de negocio, pues tiene procedimientos, medidas y/o planes que le permiten facilitar la compra de terrenos, resguardar dichos terrenos, evitar quejas de los clientes, entregar adecuadamente los terrenos, y, establecer un precio estratégico acorde al mercado. Por otro lado, presenta varias falencias que se pueden mejorar, como la falta de un organigrama, la carencia de un MOF, el inadecuado control del personal, la carencia de un control adecuado de la caja chica, la falta de un procedimiento y sistema contable, la carencia de un control de costos y gastos, la falta de un plan de seguridad laboral, y el inadecuado control y seguimiento del almacén.

La principal conclusión de esta investigación es que en la empresa es necesario y pertinente establecer propuestas que le permitan mejorar muchas de las falencias que tiene. Dichas propuestas son: definir y elaborar su organigrama y su MOF; establecer políticas para el manejo, supervisión y control del personal; establecer políticas para el control de caja chica de la empresa; establecer un cronograma para envíos del estado de cuenta de los clientes; establecer políticas para el manejo y control de la contabilidad; elaborar un plan de seguridad laboral; y, establecer políticas de seguimiento del almacén.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes a nivel Internacional

Cabrera y Jiménez (2013) en su tesis titulada “Diseño de procedimientos de control interno orientado a minimizar riesgos y optimizar recursos en el área administrativa y financiera en la empresa Puebla Chávez y Asociados cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, Ecuador Año 2012”., cuyo objetivo general es constituirse como una excelente empresa líder en la comercialización de un amplio stock de productos para la construcción y afines, enfocados a la venta de un mayor número de productos, a precios competitivos y mediante una atención personalizada de un grupo de profesionales especializados en la rama de la construcción. Estos autores obtuvieron que en la empresa existe una falta de procedimientos de control interno que impiden alcanzar sus objetivos y obtener un notable crecimiento dentro del comercio, al no existir un manual de funciones ni un reglamento de trabajo, dificulta el desarrollo normal de las actividades, dando duplicidad de funciones y centralización de tareas, lo que conlleva a que el talento humano no tenga un claro conocimiento de las delimitaciones de sus obligaciones y responsabilidades. Así concluyeron que el control es una prioridad por lo cual se diseñó con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable sobre las áreas administrativas y financieras de la empresa.

Ninahualpa (2012) en su tesis titulada “Propuesta de una guía de procedimiento de control interno administrativo para ser aplicado en la coordinación de tesorería de la secretaría de gestión inmobiliaria del sector público inmobiliario, Quito 2012”, cuyo objetivo general es ejercer la rectoría del Sistema Nacional de Gestión Inmobiliaria del Sector Público. El cual concluyo que el diseño de la Guía de procedimiento de control interno administrativo en la Coordinación de Tesorería, es necesario después de conocer sus falencias como la falta de control interno en los procesos administrativos, la falta de un lineamiento a seguir y cuáles deberían ser sus documentos que respalden la información de cada actividad que el funcionario de Tesorería debería tener como archivo permanente sea en la preparación de memorando, normativa vigente como sustento legal para demostrar la transparencia del proceso administrativo.

Por otro lado, **Salinas** (2016), en su investigación titulada “Implementación de un sistema de control interno para la estación de servicios la Argelia de la ciudad de Loja”, se planteó como objetivo principal implementar un sistema de control interno para la estación de servicios “La Argelia” de la ciudad de Loja. Así, para dar cumplimiento a dicho objetivo, empleó una investigación del tipo aplicada, con un nivel descriptivo; para la cual utilizó como técnicas de investigación el análisis documental, la entrevista y observación de campo. La entrevista fue aplicada a todos los miembros de la estación de servicios, desde los altos ejecutivos hasta los empleados con cargos menores. La principal conclusión de esta investigación es que la empresa (estación de servicios “La Argelia”) al no tener o implementar un sistema de control interno no le permite un adecuado funcionamiento y cumplimiento de sus actividades u operaciones que se realizan en cada área que conforma dicha estación de servicios.

Por su parte **Hena** (2017), en su estudio denominado “Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales” tiene como objetivo central determinar y establecer la importancia que tiene el control interno como herramienta de detección y prevención de los riesgos y/o fraudes que se presentan en las operaciones o actividades de una empresa. Para ello, utilizó como parte de su metodología, una investigación descriptiva, haciendo uso del método inductivo. Utilizó información de fuentes secundarias, empleando el análisis documental como técnica de recolección de datos. El autor concluye principalmente que, es necesario implementar el control interno, dentro de las políticas administrativas de una empresa, ya que este es un buen soporte para el logro de los objetivos, dado que es una herramienta efectiva dentro de cualquier organización. Además, concluyó que un buen control interno puede permitir conocer las intenciones o el compromiso que tienen los empleados con la empresa; incluso puede permitir identificar aquellas acciones, operaciones o actividades en contra de la empresa, que son realizadas por empleados inescrupulosos. Finalmente concluyó que cuando se diseña o implementa un control interno se debe tener en cuenta algunos parámetros ajustados a los requerimientos o necesidades de la empresa, para dicho control interno sea más efectivo.

2.1.2. Antecedentes a nivel Nacional

Avalos (2017), en su tesis titulada “Implementación del control interno al proceso de crédito y tesorería y la mejora de la situación económica financiera de inmobiliaria coliseo Trujillo S.A, en la ciudad de Trujillo, del año 2016”, cuyo objetivo general es demostrar que la Implementación del Control Interno a los procesos de Crédito y Tesorería mejora la Situación Económica Financiera de Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A. del año 2016. La presente investigación utilizo la técnicas de recolección de datos y análisis de datos o Análisis Documental, el cual concluyo que la implementación de control interno al proceso de crédito y tesorería mejoró significativamente; porque la situación financiera mejora las cuentas por cobrar haciéndolas efectivas y con ello se incrementa la liquidez; a la vez se pagan las deudas lo que genera una mejor posición financiera; y en cuanto a la situación económica se disminuyen los gastos administrativos, de ventas y financiero, con ello se logra un mejor margen de utilidad.

Bravo (2015), en su tesis titulada “El sistema de control interno según informe coso III y su incidencia en la gestión de la empresa inmobiliaria santa catalina S.A.C. en el periodo 2014, cuyo objetivo general es determinar cómo la implementación de un Sistema de Control Interno según informe COSO III incidirá en la gestión de la Empresa Inmobiliaria Santa Catalina S.A.C. en el periodo 2014, para esto se utilizó una metodología de tipo no experimental, es decir los datos investigados son obtenidos por observación directa. El cual concluyó que la situación del control interno dentro de la empresa Inmobiliaria Santa Catalina S.A.C. en el periodo 2014 fue muy deficiente, ya que si bien cuenta con ciertos lineamientos y procedimientos de control, no existe implementado un sistema de control interno en la empresa, el trabajo de investigación realizado nos permitió revelar las debilidades y/o puntos críticos de la empresa en sus diferentes gerencias, a partir de la identificación de debilidades y puntos críticos de la empresa, fue posible la implementación de un sistema de Control Interno según el informe COSO III, en el cual se estableció lineamientos y procedimientos necesarios para lograr un óptimo control interno.

Cipriano (2015), en su tesis titulada “El control interno en la administración eficiente de las empresas de servicios inmobiliarios de la provincia de Huancayo”. Cuyo objetivo general es determinar como el control interno influye en la administración

eficiente de las empresas inmobiliarias de la provincia de Huancayo, para esto se utilizó el método descriptivo – explicativo, método general basado en el análisis documental y método específico basado en la estadística, y el cual concluyó que el control interno funciona adecuadamente en las empresas inmobiliarias y permite el manejo adecuado de sus funciones e información con el fin de generar una seguridad razonable de su situación y sus operaciones en el mercado, con su presupuesto considerado como instrumento de la gestión de la empresa que permita a la entidad lograr sus objetivos y metas contenidas en su plan gerenciales o administrativos.

Por otro lado, **Chanca y Porras** (2016), en su investigación denominada “El control interno en la optimización de los recursos financieros de las empresas inmobiliarias de la provincia de Huancayo, 2016”, se plantean como objetivo principal determinar la influencia que tiene el control interno sobre la optimización del uso de los recursos financieros de las empresas inmobiliarias de Huancayo. Para ello emplearon un tipo de investigación aplicada, de nivel descriptivo – explicativo, para lo cual utilizaron como técnicas de recolección de datos la encuesta, la entrevista, el análisis documental y la exploración bibliográfica; usando el cuestionario como instrumento de investigación. La encuesta fue aplicada a 21 personas que pertenecían al rubro inmobiliario, aplicando un muestro estratificado. La principal conclusión a la que llegan los autores es que existe una influencia o efecto directo positivo del control interno sobre el uso óptimo de los recursos financieros de las empresas del sector inmobiliario de Huancayo, pues el control interno al ser implementado como herramienta de evaluación estratégica ayuda a la buena toma de decisiones financieras, permite una mayor eficiencia y mejora continua de la entidad. Particularmente concluyen en que el control interno influye positivamente sobre el financiamiento, las inversiones y el financiamiento de las operaciones.

Adicionalmente, **Marín** (2019), en su estudio “Implementación de control interno en la Corporación Empresarial Barrera y Gutiérrez SAC, 2019”, tiene como objetivo principal implementar un análisis y evaluación de control interno mediante el uso del COSO como alternativa de solución. Para dar cumplimiento a su objetivo, utilizó una investigación cuantitativa del tipo aplicada, con un nivel descriptivo y no experimental; para la cual empleó la entrevista como técnica de recolección de datos,

la misma que aplicó al gerente general y al personal responsable de la administración de la empresa. Además, usó los cinco componentes del COSO, dentro de la implementación del control interno, para identificar las características de la empresa. Esta investigación concluyó principalmente que la implementación del control interno, mediante el uso de los 5 componentes del COSO, permite mejorar la gestión de la empresa. Pues dicha implementación permitió la elaboración del MOF de la empresa; permitió mejorar la identificación de los riesgos, la segregación de funciones, elaborar planes de acción ante riesgos, elaborar la matriz de riesgos, mejorar la realización de los aqueos y conciliaciones bancarias, un mejor control del personal y el control de los activos de la empresa, permitió implementar recomendaciones de auditorías, y permitió mejorar el monitoreo continuo.

2.1.3. Antecedentes a nivel Regional y Local

Terán (2019) en su tesis titulada “Los mecanismos de control interno administrativo y su impacto en los resultados de gestión en las micro y pequeñas empresas del sector comercial – rubro inmobiliaria del distrito de Piura, en el año 2017”, se planteó como objetivo General: Determinar los mecanismos de Control Interno Administrativo y su impacto en los resultados de gestión en las micro y pequeñas empresas del sector comercial, rubro inmobiliarias del distrito de Piura en el año 2017, la presente investigación es de tipo Cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental el cual utilizo como técnica la encuesta, el cual concluyo que la investigación permite concluir en qué los propietarios o representantes legales de las empresas inmobiliarias estudiadas de la ciudad de Piura, en su mayoría son emprendedores entre 31 a 45 años de edad y que las empresas del sector inmobiliarias en estudio, están en actividad entre 6 a 10 años en el rubro y una minoría con 10 años de actividad, empresas inmobiliarias que se dedican al corretaje y que han sobrevivido ante el ingreso de las grandes empresas inmobiliarias como los Portales, Graña y Montero GyM, entre otra y que las empresas inmobiliarias en el distrito de Piura, en cuanto a las características de los mecanismos de control 157 interno administrativo, maneja un control estricto en cada área de la empresa, iniciando con una buena estructura organizacional y líneas de autoridad que tienen relación con las funciones de cada trabajador, que se encuentran normadas por el Manual de Organización y Funciones.

Culquicondor (2018) en su tesis titulada “Sistema de control interno para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa comercial ventura pallets export E.I.R.L., Piura 2018”, cuyo objetivo general es Determinar e implementar un sistema de control interno para la empresa comercial Ventura Pallets Export E.I.R.L., que le permita la mejora de su nivel de gestión de cuentas por cobrar. Para esto se utilizó el diseño de la investigación es No Experimental, porque sólo se estudiará el fenómeno. EL cual concluyo que la empresa Ventura Pallets Export E.I.R.L no dispone de un sistema de control interno que contribuya al mejoramiento de la recuperación de la cartera de clientes; esta carencia hace que la empresa quede expuesta al desarrollo de las operaciones de forma empírica y sujeta a descontrol e ineficacia de las cobranzas. 2. Fundamentalmente, al no existir en la empresa un organigrama establecido donde esté especificado el área de Créditos y Cobranzas, la responsabilidad de la gestión, la asume directamente el Jefe de Administración y Finanzas, donde es su responsabilidad de sus decisiones que toman de acuerdo a los resultados.

Por otro parte, **Hidalgo (2018)**, en su investigación denominada “Evaluación del sistema de control interno en el proceso de la gestión de almacenes de la empresa AB Construcciones S.A., 2018”, se plantea como objetivo principal evaluar la eficiencia del sistema de control interno del proceso de almacenes. Para esto, empleó un tipo de investigación aplicada, de nivel descriptivo, utilizando la entrevista como principal técnica de recolección de datos. Dicha entrevista fue aplicada al jefe de almacén y al personal encargado de almacén. Además, utilizó el modelo COSO para evaluar la eficiencia. La principal conclusión de la investigación es que el análisis de control interno permite identificar los factores deficientes de la empresa, los cuales, en el caso de la empresa objeto de estudio, son: la falta de políticas de control, manuales y reglamentos normativos para establecer responsabilidades, estructuras y funciones de los empleados, así como de los altos ejecutivos de la empresa; así también, no se cuenta con un plan que permita identificar, evaluar y mitigar los posibles riesgos, y finalmente, no existen mecanismos que aseguren la calidad y suficiencia de la información que es necesaria y útil para tomar decisiones adecuadas y óptimas.

2.2. Bases teóricas de la investigación

2.2.1. Bases teóricas del control interno

Teorías de Control interno según Holmes (1987)

Para Holmes (1987, citado por Ayasta, 2015), el control interno es una actividad que debe ser establecida por la gerencia de la entidad, con la finalidad de utilizar de la mejor manera posible los bienes de la organización, originando la responsabilidad, eficiencia y honradez en el manejo de los recursos que pertenecen a la empresa, así como el resguardo de los bienes efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto de personal de la entidad.

Por otro lado, dicho autor, sostiene que, la implementación del control interno se sitúa dentro de las responsabilidades o funciones que realiza o desarrolla el área gerencial dentro de la empresa u organización, por ello uno de sus propósitos principales es velar, prevenir, defender y asegurar que los recursos de la organización estén correctamente administrados, evitando así sustracciones, depredaciones e irregularidad, y generando un uso adecuado y eficiente de los recursos y siempre contando con la autorización o permiso de la autoridad máxima de la empresa, permitiendo que el área administrativa tenga la certeza de que la información financiera generada sea confiable, de tal manera que permita tomar las mejores decisiones posibles, optimizando los beneficios de la empresa.

Teorías de Control interno según Koontz y O`Donnell (1990)

Para los autores **Koontz y O`Donnell (1990, citado por Ayasta, 2015)**, sostienen que la implementación del control interno es muy importante y fundamental ya que este permite definir y establecer medidas o políticas que conlleven a mejorar y/o modificar las actividades de la empresa, de tal forma que se alcancen o logren los objetivos eficazmente, identificando y analizado rápidamente los factores causantes que generan desviaciones o riesgos dentro de la organización. Esto ayudará a evitar que se originen futuros costos o errores.

2.2.2. Control Interno

2.2.2.1. Definición

Según Huilca (2010), el control interno, es una expresión que se utiliza para analizar y describir aquellas decisiones y/o acciones tomadas o consideradas por los altos ejecutivos de las organizaciones, como los gerentes o administradores, para analizar, diagnosticar, evaluar y monitorear las distintas actividades u operaciones en sus organizaciones. Según este autor, comúnmente el sistema de control interno contiene el plan de la entidad y aquellos métodos establecidos mediante acuerdo y las todas las medidas adoptadas por la organización con el objetivo de resguardar cuidadosamente sus activos y asegurar la confiabilidad de la información contable.

2.2.2.2. Objetivos

El control interno, según Escobar (2018), tiene entre otro, los siguientes objetivos:

- Impulsar dentro de la entidad o empresa, la eficiencia en el logro de los objetivos y misión de la misma.
- Determinar y promover que todas las actividades, operaciones o acciones institucionales que se realizan en la empresa u organización, se desarrollen dentro del marco normativo legal, constitucional y reglamentario.
- Permitir la consecución de la información financiera de la empresa u organización de manera confiable, suficiente y oportuna, de forma que resulte una herramienta útil para la gestión y control.
- Establecer adecuadamente, políticas o medidas, para el uso, mantenimiento y protección de los recursos financieros de la empresa, así como los materiales técnicos u otro tipo de propiedad o bien de la empresa.
- Impulsar la recopilación y obtención de información técnica u otro tipo de información no financiera que sea útil para la gestión y control de la organización.
- Permitir una mayor eficiencia, eficacia y productividad del personal (el recurso humano).

- Impulsar y promover un ambiente de control dentro de la organización o empresa.

2.2.2.3. Elementos

Según Ramón (2004), los elementos del control interno son los siguientes:

1) Plan de organización

La organización brinda la base para definir las actividades u operaciones que serán planificadas, desarrolladas, controladas y supervisadas. En este sentido, la organización hace referencia aquella estructura formal a través de la que se identifican y representan actividades y responsabilidades o funciones, así como las respectivas líneas de autoridad y coordinación.

Dentro del plan de organización se encuentra el organigrama, el cual describe la estructura formalizada de la organización, la misma que conlleva a lo siguiente:

- Determinar las responsabilidades, funciones y actividades que son esenciales para el logro de los objetivos de la organización.
- Integrar las funciones y operaciones de la entidad, en unidades orgánicas.
- Jerarquizar la autoridad de la entidad, de tal forma que los equipos o individuos divididos por la separación de funciones en el ambiente laboral, se desenvuelvan de forma coordinada y dentro de líneas de responsabilidad adecuadas y claras.
- Identificar las áreas que son claves para la empresa y las líneas de información.

Por otro lado, todo plan de organización elaborado adecuadamente, se argumenta en los siguientes factores:

- Unidades operativas independientes: sin que ello implique la ruptura o división de los canales de comunicación entre las unidades.
- El reconocimiento de una efectiva y necesaria segregación de funciones.

- Establecimiento de líneas de responsabilidad y delegación adecuada de autoridad.

Adicionalmente, algunos de los factores que se deben tener en cuenta para evaluar el plan de organización de una empresa son los siguientes:

- Simplicidad de la estructura organizacional.
- Adecuada segregación de funciones de tal forma que un solo empleado no controle todos los procesos vinculados con una actividad u operación.
- Los funcionarios deben estar autorizados para la toma de decisiones y desarrollar sus responsabilidades de forma eficaz, evitando retraso en la organización.
- Precisión en la definición y/o establecimiento de las responsabilidades del personal, de tal manera que estas no puedan ser evadidas o excedidas.
- El funcionario encargado de asignar funciones y delegar autoridad debe desarrollar mecanismos de control adecuados, para poder evaluar y determinar el cumplimiento satisfactorio de dichas funciones asignadas.
- Los trabajadores a quienes se les ha delegado autoridad tienen la obligación de operar de acuerdo a los términos del encargo, y en casos de excepción debe consultar a su superior.
- Todo el personal está en la obligación de informar a su superior la forma en que cumplió sus funciones y los resultados que obtuvo en relación a lo que debió lograr.
- La flexibilidad de la organización debe ser tal que permita una sincronización adecuada con los cambios en su estructura organizacional, como resultado de las modificaciones de las políticas, planes u objetivos de las operaciones.
- El uso de organigramas o manuales de funciones son fundamentales para comprender la organización de la empresa, sus líneas de autoridad, funciones asignadas, y evita la duplicidad de funciones.

2) Planeamiento de actividades

Esta etapa, es en donde se identifican las necesidades de la institución, y se determinan los parámetros e indicadores que permiten evaluar los avances de los diferentes procesos, la eficiencia y la eficacia del sistema de control interno; así como definir los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados (Ramón, 2004; Vega y Nieves, 2016).

Por lo tanto, para llevar a cabo la planificación, es importante considerar:

- Los recursos humanos y económicos para llevar a cabo las estrategias, actividades y el cumplimiento de metas.
- Priorizar las actividades de acuerdo a la urgencia con que se necesitan.

3) Política

La política en el control interno, son premisas o enunciados que dirigen el comportamiento y toma de decisiones de una institución, sus áreas de trabajo y sus empleados (Ramón, 2004), esta puede clasificarse como:

3.1 Política general

Son premisas globales que siguen todas las instituciones, y normalmente son dictadas por un ente rector de un sector, industria, u otro ente; pues proviene de leyes, decretos u normas directivas de gobierno (Ramón, 2004).

3.2 Política específica

Esta política es determinada por cada institución y área de trabajo, puesto que se planten premisas que afectan directamente a la empresa en toda su actividad.

3.3 Política para unidades

Según Ramón (2004), son aquellas normas que se establecen para un área específica de la institución y que están relacionadas o vinculadas a las unidades

operativas de la misma organización. En este sentido, algunas políticas que se pueden implementar en cada organización pueden ser las siguientes:

- Definir las políticas de forma escrita y organizadas en manuales o guías de forma sistemática, que permita realizar las actividades eficaz y eficientemente.
- Dar a conocer la política a los altos ejecutivos de la empresa y a los trabajadores.
- Establecer política acorde a la normativa legal de la organización.
- Se debe hacer una revisión periódica de la política

4) Procedimientos operativos

Son los pasos o procesos que se usan para realizar las operaciones o actividades según las políticas establecidas. Según Ramón (2004), hay una relación directa entre las políticas y procedimientos. Entre las políticas aplicadas por las organizaciones se encuentra la de dar a sus trabajadores las vacaciones correspondientes. Para ello, se deben establecer procedimientos, dentro del área de recursos humanos, que permitan organizar dichas vacaciones sin alterar el desarrollo adecuada de las actividades de la empresa.

Algunos criterios que se pueden aplicar a los procedimientos operativos son:

- Dichos procedimientos tienen que ser sencillos, simples y poco costoso, de forma que las operaciones se realicen eficientemente. Además, se debe establecer el uso del criterio frente a situaciones no comunes, este uso debe estar avalado o establecido mediante los procedimientos, para aquellas operaciones no mecánicas en su ejecución.
- Los procedimientos deben estar establecidos de forma coordinada, de tal manera que las labores de un trabajador puedan ser evaluados por otro. Esto permitirá evitar y/o reducir irregularidades y errores.
- Se debe realizar una revisión frecuente y una actualización o mejora continua de aquellos procedimientos que han sido establecidos.

5) Personal

Otro de los aspectos importantes de los cuales depende la operatividad del sistema de control interno es la contratación y selección de ejecutivos o funcionarios capaces, con buenas habilidades y competencias, así como con una adecuada experiencia, y de la adecuada selección de empleados que tienen capacidad para desarrollar todos los procedimientos que establece la administración de la empresa u organización.

Algunos elementos importantes, que se deben considerar en el control del personal según sostiene Ramón (2004), son:

- **Entrenamiento continuo**

Se deben realizar de forma frecuente, capacitaciones al personal, pues mientras más y mejor capacitado o entrenado esté el personal mejor será su desempeño en la empresa, y evita su despido, y por lo tanto más efectivo será el logro de sus objetivos o metas de la empresa.

- **Eficiencia**

Es uno de los factores vinculados al juicio y desempeño de los trabajadores que se desenvuelven en distintas actividades. La eficiencia de los empleados permite un mejor desempeño de la organización y es un punto fundamental del control interno.

- **Integridad y ética**

Conforman la base en la que se apoya la estructura principal del control interno.

- **Retribución**

La retribución adecuada al personal, permite que los trabajadores realicen sus labores con entusiasmo e incluso realicen con mayor eficiencia sus labores, responsabilidades o funciones, de tal manera que se logren los objetivos de la empresa.

6) Sistema contable e información financiera

En cuanto a los sistemas contables, se refieren a las formas en cómo se registran los ingresos y salidas de dinero de la empresa; para ello se determina una serie de pautas que permite recoger esta información de forma oportuna y completa. Este sistema es

de suma importancia por la relevancia en el control financiero de la institución, dado que recoge la información financiera por medio de documentos, a fin de sustentar cada ingreso y salida de dinero.

El control financiero puede evaluarse por medio de reportes del área, e incluso estos reportes pueden solicitarse a cada área de la empresa, esperando de ellos información confiable para la toma de decisiones; por ello esta información es fundamental para el control gerencial de cualquier institución.

La información que se presenta a los altos directivos de la institución, debe contener los siguientes criterios:

- Reportes simples, con información relacionada a las actividades del área y que son necesarias de informar a los altos mandos.
- La información financiera se elabora según las funciones del área.
- Los colaboradores deben limitarse a informar acerca de los temas de su competencia.
- Los encargados de cada área deben tener claro el significado del costo/beneficio que resulta de la recopilación de datos y elaboración de reportes con información de calidad.

7) Sistema de control interno

El sistema de control interno hace referencia al grupo de factores en donde el centro de atención está en las personas, los sistemas de información, supervisión y los procedimientos.

Lo descrito anteriormente señala la importancia del control interno, puesto que fomenta la eficiencia, garantiza la efectividad, limita el comportamiento de violación de normas y principios contables generales. Finalmente, permite a los altos directivos instaurar un ambiente de control dado por el grupo de procedimientos, reglas y formalidades que limitan el actuar de los empleados.

8) Procedimientos del control interno

Los procedimientos de control hacen referencia a aquellas normas y procedimientos externos al control gerencial, pero que son relevantes para alcanzar los objetivos específicos de la institución; estos procedimientos específicos incluyen:

- Resumen de la revisión y aprobación de los acuerdos tomados en reuniones-
- Análisis cuidadoso de la aritmética de los registros.
- Vigilancia y monitoreo por los sistemas de información digital, para mantener control sobre:
 - ✓ Modificaciones a los programas informáticos.
 - ✓ Acceso a la información que se comparte en la base de datos.
 - ✓ Mantener al día las cuentas de control y los balances de comprobación.
 - ✓ Mantener una actualización de las acciones por documentos o expedientes.
 - ✓ Contrastación de la información interna con fuentes externas a la institución.
 - ✓ Arqueos sorpresivos sobre los recursos de los resultados en el área de finanzas.
 - ✓ Contrastación de los Estados Financieros acerca de lo presupuestado y ejecutado por el área.

9) Limitaciones inherentes del control interno

No siempre el sistema de control interno de la organización puede proporcionar a la gerencia o administración, resultados concluyentes sobre los objetivos logrados, pues dicho control interno, según Ramón (2004), tiene ciertas limitaciones como:

- La limitante que establece la gerencia o administración de que la implementación de un control interno no implique un costo superior a su beneficio.
- La mayoría de los controles internos están enfocados solo a transacciones rutinarias.

- Los posibles errores, riesgos o negligencias causadas por los que la realizan, como consecuencia de factores como la distracción o mal entendimiento.
- La posible colusión de algún empleado o la gerencia con terceros dentro o fuera de la organización.
- El posible abuso del poder o responsabilidad que pueda cometer, la persona encargada del control interno.
- El establecimiento de procedimientos inapropiados o que no están acordes a cambios en las condiciones tanto internas como externas a la empresa.

2.2.3. Modelo Coso

Según Quinaluisa et ál. (2017), el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), fue dirigido y comisionado por cinco de las entidades profesionales financieras más grandes e importantes de los Estados Unidos; el mismo que fue definido y establecido en 1992, luego de cinco largos años de investigación, análisis, y discusión; originándose así un nuevo marco conceptual del control interno con el principal propósito de incluir de forma integral las diferentes definiciones y conceptos que existían en aquel momento.

El modelo de control interno COSO, según Quinaluisa et ál. (2017), está conformado por cinco componentes, los mismos que son diseñados e implementados por la administración de cada organización, de tal forma que asegure razonablemente el logro adecuado de los propósitos u objetivos de control. Dichos componentes son:

1. Ambiente de Control

Este componente, comprende aquellas políticas, acciones y procedimientos que muestran o reflejan las conductas generales de los altos ejecutivos de la administración, así como los directores y dueños de la organización, sobre el control interno y su relevancia dentro de la gestión de una organización. Este suele tener una importante influencia sobre la forma como se organizan y/o estructuran las operaciones o actividades de la entidad, como se definen y fijan los objetivos y metas, y como se evalúan los riesgos; por lo que se considera como la base para el resto de los componentes. El ambiente de control contiene siete elementos a considerar, como:

- i) **Integridad y valores éticos:** estos surgen como consecuencia de las normas éticas establecidas por la organización, además, son producto de la manera en que dichas normas se comunican y se refuerzan al aplicarse. También consideran, aquellas acciones o estrategias de la administración para reducir aquellos comportamientos o actos no deseables, deshonestos, ilegales y poco éticos del personal de la empresa.

- ii) **Compromiso por la competencia:** esto hace referencia a las competencias, habilidades y conocimientos requeridos y necesarios para realizar una labor específica. Es por ello, que cada persona y/o profesional que trabaja en una organización debe poseer un conjunto de habilidades, y destrezas, las cuales combinadas con sus conocimientos sobre un área le ayudan a desarrollar ciertas labores o acciones.

- iii) **Consejo de directores o comité de auditoría:** este debe estar conformado por integrantes independientes que no sean altos funcionarios ni empleados de la empresa, y, además, que no tengan relación alguna con la organización que conlleven a alguna desviación de su independencia. Esto les permitirá dar cumplimiento de su función supervisora de los reportes financieros e imposibilitar y/o evitar que los funcionarios descuiden aquellos controles que se realizan y comentan hechos no éticos.

- iv) **Filosofía y estilo operativo de la gerencia:** hacer referencia al enfoque o filosofía que tienen el área gerencial de la organización, para monitorear los factores de riesgos de la entidad, así como las actitudes y acciones vinculados al reporte financiero, además del procesamiento de la información, datos, las funciones del área contable y el personal en general.

- v) **Estructura organizacional:** se refiere la forma como está organizada o estructurada la empresa, de este modo un buen diseño de la estructura de la empresa es importante para la planeación y el control de las actividades de la misma.

- vi) **Asignación de autoridad y responsabilidades:** considera la forma como se asignan la autoridad y responsabilidades, de acuerdo a las actividades operáticas y la manera como se establecen los vínculos de reporte y jerarquías de autorización.
- vii) **Políticas y procedimientos de recursos humanos:** considera el conjunto de normas, políticas, procedimientos y lineamientos, vinculados con la selección, contratación, dirección, orientación, capacitación, evaluación, asesoría, promoción, compensación y otras acciones relacionadas a recursos humanos.

2. Evaluación de los riesgos

La función principal de este componente es la descripción del proceso que le permite a los altos ejecutivos identificar, analizar, administrar y valorar los diferentes riesgos que puede afrontar una organización. Dado que todas las organizaciones y/o entidades enfrentan riesgos de todo tipo y nivel, independientemente de su estructura, tamaño, naturaleza o industria en la que se desenvuelve; se deben establecer objetivos con la finalidad de identificar o determinar las acciones relevantes para manejar dichos riesgos, ya que estos pueden tener efectos adversos sobre la capacidad para sobrevivir en el mercado.

3. Actividades de control

De acuerdo, a Quinaluisa et ál. (2017), este componente hace referencia a los procedimientos y políticas que permiten asegurar el hecho de que se están desarrollando las directrices administrativas establecidas. Dichas actividades son definidas con la finalidad de garantizar el logro de las metas de la organización. Dichas actividades que contiene la estructura conceptual COSO son las que se describen a continuación:

- Revisiones de alto nivel: las cuales consideran la comparación del desempeño frente a los presupuestos, pronósticos, etc.

- **Procesamiento de la información:** se refiere al control que se debe ejercer sobre el procesamiento de la información, que verifiquen la integridad, precisión y autorización de las diversas transacciones.
- **Funciones directas o actividades administrativas:** las cuales son dirigidas a través de la revisión de informes de desempeño, por los administradores de la empresa.
- **Controles físicos:** se realiza un control de los equipos, inventarios y otros activos, asegurándolos físicamente de manera frecuente.
- **Indicadores de desempeño:** se realizan indicadores de desempeño de las distintas áreas que conforman la empresa, relacionándose los diferentes conjuntos de información operacional o financiera, y analizando, investigando y corrigiendo acciones.
- **Segregación de responsabilidades** para reducir e incluso evitar por error o acciones inapropiadas.

4. Información y comunicación:

Estos son dos elementos fundamentales dentro de una estructura de control interno. Por un lado, la información sobre el ambiente de control, la evaluación de los riesgos, las actividades de control y la supervisión, es muy importante y necesaria para que los ejecutivos puedan dirigir las actividades de la organización y garantizar el uso y aplicación de las normas reglamentarias y legales sobre la información. En este sentido, este componente hace referencia a los métodos utilizados para reunir, identificar, clasificar, registrar e informar sobre las actividades y operaciones de la empresa, de tal forma que permita mantener y conservar una adecuada contabilidad de los activos.

5. Monitoreo

Este componente contiene aquellas actividades de monitoreo que hacen referencia al análisis y evaluación permanente de la calidad del desenvolvimiento o desarrollo del control interno, con la finalidad de identificar y determinar qué controles están operando según los planes establecidos; y verificar la necesidad de modificar dicho

control de acuerdo a la variación de las condiciones. Para realizar esta evaluación se debe considerar lo siguiente:

- El alcance y periodicidad de la evaluación.
- El proceso a seguir.
- La metodología a emplear.
- El nivel de documentación.

2.2.4. Definiciones adicionales

2.2.4.1. Empresa

Para Alvear (2015), la empresa es aquella institución que está conformada por elementos materiales, técnicos y humanos, los mismos que a su vez dan origen a la unidad económica – social que interactúa con el mercado tanto internacional como nacional, regional y local. Por otro lado, las empresas pueden clasificarse de acuerdo a dos criterios:

- **Por el tipo de actividad económica:** se pueden clasificar en empresas del sector primario (como agrícolas, pesqueras, entre otros), empresas del sector secundario (constructoras, inmobiliarias, etc.) y del sector terciario (empresas de servicios, comerciales, entre otros).
- **Por el tipo de constitución jurídica:** en este caso existen empresas individuales (como las empresas individuales de responsabilidad limitada) y las sociedades (sociedades anónimas abiertas, sociedades anónimas cerradas, etc.).

2.2.4.2. Organigrama

Según Fincowsky (2014, citado por Alvear, 2015), el organigrama es aquella representación gráfica de la estructura de una entidad o institución o de un área específica de la misma, mediante la cual se presenta la forma en que están compuestas las unidades administrativas que conforman la institución, además se muestran sus vínculos, sus niveles jerárquicos, las vías de comunicación, las líneas de autoridad, supervisión, entre otros.

Según Alvear (2015), existen diferentes tipos de organigrama. De acuerdo a algunos criterios, estos se clasifican en:

- **Por su naturaleza:** microadministrativos, macroadministrativos y mesoadministrativos.
- **Por su finalidad:** informativo, analítico, formal e informal
- **Por su ámbito:** generales y específicos.
- **Por su contenido:** integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades.
- **Por su presentación o disposición gráfica:** verticales, horizontales, mixtos, de bloque, y circulares.

2.2.4.3. Manual de Organización y funciones

Según UAEH (2014), el manual de organización y funciones es un documento de ayuda administrativa cuyo contenido está conformado de manera sistemática y ordenada por la información relevante sobre su ámbito legal, atribuciones, organización, objetivos y funciones de la institución u organización. Dicho documento redacta los vínculos que existen entre las unidades administrativas, lo cual ayuda a sus respectivos funcionamientos. Además, dicho manual sirve como herramienta que le permite a la institución definir y establecer su estructura orgánica y funcional de manera formal.

Para Chuquiguanga (2015), el manual de organización y funciones permite a una organización lograr con mayor claridad sus objetivos o propósitos, ya que dicho manual es un documento que describe, planifica y analiza las necesidades, responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la empresa (su estructura).

2.2.4.4. Horas extras

Según el Decreto Supremo N° 008-2002-TR (2002), las horas extras o sobretiempo son aquellas horas que exceden a la jornada diaria o semanal, y por las cuales se abona un recargo a convenir. Dicho decreto menciona que ningún trabajador puede ser obligado a laborar horas extras, excepto en aquellos casos justificados en que la labor sea indispensable a consecuencia de una situación fortuita o fuerza mayor que

ponga en peligro inminente a las personas o los bienes del centro de trabajo o la continuidad de la actividad productiva.

Por otro lado, Puntriano (2019), precisa que, para calcular el pago por horas extras, se debe dividir el sueldo entre el total de días laborados en el mes, luego dicho resultado se divide entre el número de horas de la jornada diaria normal. De esta forma se obtiene el pago por cada hora laborado. Las sobretasas que se impongan al pago de horas extras dependen de la legislación de cada país.

2.3. Empresa Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L.

Nombre de la Empresa : Empresa Inmobiliaria San Francisca
Ruc : 20603560800
Dirección : Mza. Ch Lote. 07 P.J. Tacala (al costado del Juzgado de paz) Piura - Piura - Castilla

2.3.1. Misión

Brindar a toda la comunidad piurana y peruana la asesoría inmobiliaria personalizada orientada a la obtención de un lote de terreno para el desarrollo de sus proyectos tanto de índole habitacional , comercial o afines todo ello con ética y profesionalismo, proporcionando a nuestros clientes asesoría inmobiliaria personalizada e integral, con ética, honestidad y discreción, siempre orientados al servicio personalizado en todas las etapas de nuestra intervención en la adquisición de un lote de terreno

2.3.2. Visión

Ser la mejor alternativa para toda la colectividad en la obtención de un Lote de Terreno, desde una relación cercana y resolutive, ofreciendo las propuestas más innovadoras. Que nuestros clientes se sientan plenamente acompañados y asesorados durante todo el proceso de compra, ofreciendo facilidades que se ajusten a sus posibilidades económicas.

2.3.3. Valores

- Trabajo en equipo: fomentamos la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos.

- Conducta ética: actuamos con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.
- Orientación al cliente: centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad.
- Innovación: promovemos mejoras continuas e innovación para alcanzar la máxima calidad desde criterios de rentabilidad, ofreciendo siempre lotes de acuerdo con la posibilidad económica de la economía nacional y de acuerdo a la canasta familiar.
- Transparencia: Actuando coherentemente con información abierta y oportuna.

III. HIPÓTESIS

Galán (2009) En su publicación *Las Hipótesis en la Investigación* manifestó Que no todas las investigaciones puedan llevar hipótesis, según este sea su tipo de estudio (investigaciones de tipo descriptivo) no las requieren, por lo que es suficiente plantear algunas preguntas de investigación.

Por lo que de acuerdo con lo indicado por (Galán, 2009), la presente investigación es de tipo descriptivo por lo cual estas no generan hipótesis.

IV METODOLOGÍA

4.1 Diseño de la investigación

4.1.1. Tipo de investigación

Esta investigación es del tipo aplicada, ya que el objetivo principal es realizar una propuesta en torno a las oportunidades de control interno, que permita mejorar las posibilidades de la inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., es decir, que pretende dar una solución a un problema planteado, donde el fin principal es mejorar las condiciones en que se desenvuelve la unidad de análisis, tal como sostiene Hernández et ál. (2014).

4.1.2. Nivel de investigación

La investigación realizada es de carácter descriptivo debido a que se realiza un diagnóstico sobre las características, cualidades y atributos de las diferentes áreas de la empresa objeto de análisis, sin entrar un mayor grado de profundización en el análisis del problema, pues solo se describen e interpretan las condiciones en que se presenta el fenómeno observado.

En ese sentido, esta investigación describe las características de una situación o área de interés. Aquí se recogen datos, se expone y se resume la información del fenómeno observado. Además, dicho estudio tiene un carácter propositivo ya que pretende establecer una propuesta para mejorar algunos aspectos deficientes de la empresa encontrados mediante el control interno.

4.1.3. Diseño de investigación

El diseño investigación aplicado es del tipo no experimental, debido a que no se realiza ningún tipo de manipulación de las variables de estudio, sino que se presenta la información recolectada tal como se observa en la realidad, tal como menciona Hernández et al. (2014). La investigación a realizar buscará la información proveniente de propuestas, comentarios, análisis de temas relacionados al estudio, los cuales se analizarán al determinar los resultados.

4.2. Población y muestra

4.2.1 Población

La población, es el conjunto de elementos que poseen características (o al menos una) en común. Así, para esta investigación, dada su finalidad, la población está conformada por todas las empresas inmobiliarias de Piura, que operan al año 2020.

4.2.2. Muestra

La muestra para esta investigación fue seleccionada por conveniencia, la misma que está conformada o representada por la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., la cual a la vez representa la unidad de investigación.

4.3 Operacionalización de las variables

Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable de estudio

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR
Control interno	Es una expresión que se utiliza con el fin de describir las acciones adoptadas por los directivos de entidades, gerentes o administradores para evaluar y monitoria las operaciones en sus entidades	Es un medio para un fin en sí mismo efectuado por la gerencia u otro personal. No es solo normas, procedimientos.	Organización y empresa	<ul style="list-style-type: none"> -Organigrama -Manual de Organización y funciones -Segregación de funciones en el personal -Terrenos propios -Forma definida para obtención de terrenos -Plan de contingencia para resguardar los terrenos de posibles amenazas -Procedimiento para la entrega de terrenos a los clientes -Cero quejas de los clientes -Mecanismo frente al atraso en los plazos de entrega de terrenos. -Precio de terrenos acorde al valor de mercado

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR
			Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> -Procedimiento de contratación y selección de personal -File personal de información de ingreso y salida del personal -Trabajadores en planilla -Control de asistencia de ingreso y salida del personal -Domingo laborables -Pago de horas extras -Pago de sueldos en cuenta de haberes -Afiliación de trabajadores a un sistema de pensiones -Seguro de Essalud -Pago de todos los beneficios sociales -Incentivo en cumplimiento de metas
			Caja chica	<ul style="list-style-type: none"> -Autorización de gerencia para la salida de dinero -Personal exclusivo para caja chica y control de efectivo -Emisión de comprobantes de pago por ventas de terrenos -Arqueo de caja inopinado -Envío de estados de cuentas a los clientes -Existencia de fondo fijo de caja chica
			Área contable	<ul style="list-style-type: none"> -Manual de procedimiento contable -Uso de Sistema contable -Elaboración frecuente de estados financieros -Control de costos y gastos mediante un presupuesto -Control eficaz de cuentas por cobrar -Puntualidad en el pago de tributos -Acceso a préstamos bancarios

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR
			Seguridad laboral	-Entrega de EPP al personal -Seguro complementario de riesgo de trabajo -Evaluación del uso y estado de los EPP entregados -Registro de incidentes y accidentes en la inmobiliaria -Plan de riesgos producidos dentro de la empresa -Uso de IPER
			Almacén	-Uso de formatos para registro de ingreso y salida de suministros -Adecuado abastecimiento de suministros -Elaboración de inventarios físicos para contabilizar suministros

Elaboración: propia

4.4. Técnicas e instrumentos

4.4.1 Técnicas

La investigación hizo uso de la técnica de la encuesta, la cual es una fuente de información primaria, compuesta por preguntas que permitieron recopilar datos y/o información sobre el objeto de estudio de esta investigación, es decir, de la empresa inmobiliaria San Francisca E.I.R.L.

4.4.2 Instrumentos

El instrumento de recolección de datos utilizado en esta investigación fue el cuestionario, el cual, según Hernández et ál. (2014), es el más usado en las diferentes investigaciones. Según este autor, el cuestionario se define como un conjunto de interrogantes referentes a una o más variables que se pretenden estudiar, y el cual debe ser coherente con el problema que se investiga.

El cuestionario que se empleó en esta investigación, estuvo compuesto por 43 preguntas. Las cuales se basaron en las seis (6) dimensiones de la variable de estudio, las cuales son: organización y empresa, recursos humanos, caja chica, área contable, seguridad laboral y almacén.

4.5. Plan de Análisis

El desarrollo de la investigación inicia desde el planteamiento del problema, haciendo un reconocimiento del problema central o realidad problemática. Luego se desarrolla un marco teórico basado en los principales estudios empíricos y teorías referentes al tema investigado. Posteriormente se plantea la metodología a utilizar y finalmente se obtienen los resultados, de los cuales se derivan conclusiones.

Sin embargo, el trasfondo de la investigación es el plan o los pasos para la consecución de los objetivos propuestos. Ante ello, se tiene que, para el logro del primer objetivo específico, se aplicó un cuestionario de 43 preguntas, las cuales estuvieron basados en las 6 dimensiones que se consideraron para la variable de interés (control interno). Dicho cuestionario se le realizó al gerente general de la empresa. Mediante el cual, se identificó las oportunidades que mejoren las posibilidades de la empresa.

Por otro lado, para el cumplimiento del objetivo específico 2, se utilizó toda la información obtenida mediante el cuestionario, y las oportunidades identificadas en el objetivo 1. Entonces para este objetivo se describieron dichas oportunidades identificadas que permiten aumentar las posibilidades de la empresa.

Finalmente, para la consecución del tercer objetivo específico, se describió y desarrolló la propuesta de mejora, en base a la información analizada en los objetivos específicos 1 y 2 (sobre todo este último), con la finalidad de mejorar las posibilidades de la empresa.

4.6 Matriz de consistencia

Tabla 2. Matriz de consistencia

Titulo	Enunciado	Objetivos		Variables	Diseño Metodológico
		General	Específicos		
PROPUESTAS DE MEJORA DE LOS FACTORES RELEVANTES DEL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA INMOBILIAFRIA SAN FRANCIASCA E.I.R.L., PIURA AÑO 2020.	¿Cuáles son las oportunidades del control interno que mejoran las posibilidades de la empresa Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., Piura 2020?	Identificar las oportunidades del control interno que mejoran las posibilidades de la empresa Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., Piura 2020.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las oportunidades del control interno que mejoren las posibilidades de la empresa Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., Piura - 2020. 2. Describir las oportunidades del control interno que mejoren las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., Piura - 2020. 3. Explicar las propuestas de mejora del control interno que mejoren las posibilidades de la empresa Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., Piura - 2020. 	Factores relevantes del control interno.	Diseño: Descriptivo, No experimental, bibliográfico, documental y de caso. Técnica: La encuesta Instrumento: El cuestionario

Elaboración: propia

4.7 Principios éticos

Los principales principios que rigen una investigación, según ULADECH (2019), y bajo las cuales está sometida esta investigación son las siguientes:

Protección a las Personas

La persona en toda investigación es el fin y no el medio, por ello necesitan cierto grado de protección, el cual se determinará de acuerdo al riesgo en que incurran y la probabilidad de que obtengan un beneficio. En el ámbito de la investigación es en las cuales se trabaja con personas, se debe respetar la dignidad humana, la identidad, la diversidad, la confidencialidad y la privacidad. Este principio no solamente implicará que las personas que son sujetos de investigación participen voluntariamente en la investigación y dispongan de información adecuada, sino también involucrará el pleno respeto de sus derechos fundamentales. Ante ello, en esta investigación, se mantendrá el anonimato de la persona a la que se le aplicará la encuesta, y además esta se realizará bajo su consentimiento.

Beneficencia y no maleficencia.

Esto implica que se debe asegurar el bienestar los participantes de la investigación. En ese sentido, el investigador no debe causar daño, disminuir los posibles efectos adversos y maximizar los beneficios, lo cual es fundamental para esta investigación.

Justicia

Este principio, sostiene que se debe prohibir el exponer a riesgos a un grupo en beneficio de otro, pues hay que distribuir de forma equitativa riesgos y beneficios. Ante ello, esta investigación evita dichos riesgos, ya que el estudio se enfoca en los aspectos internos de una empresa, por lo que no hace necesario el tener que exponer a riesgo a otra entidad.

Integridad científica.

La integridad, siempre deben regir la actividad científica de un investigador, la misma que se debe extender a las actividades de enseñanza y ejercicio profesional. Este

principio resulta especialmente relevante cuando, en función de las normas deontológicas de su profesión, se evalúan y declaran daños, riesgos y beneficios potenciales que puedan afectar a quienes participan en una investigación. Este principio también es alcanzado por esta investigación ya que se evita causar daños a las personas que participan de la investigación, y además se evita generar algún tipo de riesgo para la empresa, la cual es objeto de estudio.

Libre participación y derecho a estar informado

En cualquier investigación se debe contar con la expresión o declaración de voluntad, informada, inequívoca, libre y específica; mediante la cual las personas como sujetos investigadores consienten el uso de la información para los fines específicos establecidos en la investigación. Este principio se cumple en esta investigación, principalmente porque se solicita permiso con anterioridad tanto a la empresa como al trabajador para poder aplicar la encuesta, y además las preguntas no están enfocadas en información personal del trabajador sino de la empresa.

Por otro lado, según ULADECH (2019), el investigador no es eximido de sus responsabilidades ciudadanas, éticas y deontológicas, por ninguno de los principios éticos que existen, es por ello que deben aplicarse las siguientes buenas prácticas:

- La persona investigadora debe reconocer su responsabilidad científica y profesional ante la sociedad. Específicamente, el investigador debe considerar precavidamente las consecuencias que la realización y difusión de su investigación tienen sobre los participantes en ella y en la toda la sociedad.
- Lo anterior es una responsabilidad propia del investigador que no pueden ser delegada en otras personas.
- En cuanto a las publicaciones científicas, el investigador debe evitar incurrir en siguientes faltas deontológicas:
 - a. Falsificar o inventar datos total o parcialmente.
 - b. Plagiar lo publicado por otros autores de manera total o parcial.
 - c. Incluir como autor a quien no ha contribuido sustancialmente al diseño y realización del trabajo y publicar repetidamente los mismos hallazgos.

V. RESULTADOS

5.1. Resultados

5.1.1. Respecto al objetivo específico 1

Establecer las oportunidades del control interno que mejoren las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L.- Piura, 2020

En esta sección se presentan los resultados referentes a las oportunidades del control interno que se identificaron, a partir de la encuesta realizada al gerente general de la empresa, a quien se le consultó sobre el cumplimiento o no, de ciertos indicadores.

De acuerdo a lo anterior, en las tablas que se presentan en esta sección, se indica el cumplimiento de los indicadores, donde 1 equivale a la opción “sí” (si se cumple) y 0 equivale a la opción “no” (no se cumple). Además, se muestra el porcentaje alcanzado por cada indicador y el total a nivel de cada dimensión. Se ha considerado el peso para cada indicador dentro de cada dimensión, donde dicho peso es el mismo para cada indicador y depende de la cantidad de indicadores que contiene cada dimensión. El porcentaje alcanzado en cada indicador se obtiene multiplicando el peso del indicador y el valor numérico correspondiente al cumplimiento.

a) Dimensión 1: Organización y empresa

Con respecto a la primera dimensión, se obtuvo que la inmobiliaria no cuenta con un organigrama establecido, tal como se muestra en la tabla 3, donde se observa que dicho indicador tiene un valor de cumplimiento de cero, es decir que no se cumple dicho indicador, y, por lo tanto, su porcentaje alcanzado es de 0.00%. Esto indica que no hay una adecuada jerarquización dentro de la estructura funcional de la empresa.

Por otro lado, se encontró la carencia de un manual de organización y funciones, lo que se refleja mediante el valor de cero en cuanto cumplimiento, y un porcentaje alcanzado por dicho indicador de 0.00%, lo que indica de antemano que la empresa no tiene un adecuado establecimiento de la organización y funciones de sus diferentes áreas, por lo que los trabajadores no tienen un adecuado conocimiento de las funciones que deben realizar de acuerdo a su puesto de trabajo.

Otro indicador dentro de esta dimensión, que no cumple la empresa es el de la segregación de funciones en el personal, el cual tiene un valor de 0 en cuanto a cumplimiento, lo que significa que no cumple con este indicador, y su porcentaje alcanzado es de 0.00%. Esto es congruente con el hecho de que la empresa carece de un MOF, ya que al no existir un MOF no es posible la segregación de las funciones del personal.

Tabla 3. Indicadores correspondientes a la dimensión 1: Organización y empresa

Indicadores	Peso	Cumplimiento	Porcentaje alcanzado
Organigrama	10.00%	0	0.00%
Manual de organización y funciones	10.00%	0	0.00%
Segregación de funciones en el personal	10.00%	0	0.00%
Terrenos propios	10.00%	1	10.00%
Forma definida para obtención de terrenos	10.00%	1	10.00%
Plan de contingencia o medidas para resguardar los terrenos de posibles amenazas	10.00%	1	10.00%
Procedimiento adecuado para la entrega de terrenos a los clientes	10.00%	1	10.00%
Cero quejas de los clientes	10.00%	1	10.00%
Medida o mecanismo frente al atraso en los plazos de entrega de terrenos a los clientes	10.00%	1	10.00%
Precio de los terrenos acorde al valor del mercado	10.00%	1	10.00%
TOTAL	100.00%		70.00%

Elaboración: propia

Por otro lado, de acuerdo a la tabla 3, se obtuvo que la empresa satisface o si cumple con todos los indicadores referente a su giro de negocio y a la seguridad de sus inmuebles, que están más ligados a la inmobiliaria como empresa. En conjunto, dichos indicadores conllevan a un porcentaje de cumplimiento de 70%, lo cual es adecuado para la empresa.

Entonces, de acuerdo a lo anterior, en cuanto al indicador referente a la propiedad de los terrenos, se encontró que la empresa si cumple con este indicador, ya que se obtuvo que los terrenos que vende la empresa si son propios. De acuerdo a la tabla 3, se cumple este indicador, por lo tanto, su porcentaje alcanzado es de 10.00%.

Así también se obtuvo que la empresa tiene una forma definida para obtención de terrenos, por lo que este indicador muestra un porcentaje alcanzado de 10%. En este sentido la empresa obtiene los terrenos mediante compra directa y al contado. Donde, dicha compra se realiza a los poseionarios, como son, principalmente, agricultores asociados, que poseen grandes extensiones de terrenos y que se ubican en lugares estratégicos.

Por otra parte, se obtuvo que la empresa si cuenta con un plan de contingencia para resguardar los terrenos. En cuanto a esto, el gerente encuestado señaló que después de que se realizan los trabajos de saneamiento físico-legal, se encierran dichos terrenos. Además, hay un área legal que se encarga de toda la documentación legal y de la defensa posesoria de los terrenos. En este sentido, todo terreno comprado, es saneado y encerrado o cercado adecuadamente con documentación legal y defensa posesoria. Dicho plan le permite a la empresa, evitar posibles invasiones, que si bien nunca ha recibido amenazas directamente ni ha tenido conflicto de ningún tipo, este plan le ayuda a estar a la expectativa para evitar posibles problemas. Es por ello que este indicador tiene un porcentaje de cumplimiento de 10%, como muestra la tabla 3.

La inmobiliaria también cumple con el indicador que se refiere a la existencia de un procedimiento adecuado para la entrega de terrenos a los clientes. Es por ello que este indicador tiene un valor de cumplimiento de 1, y porcentaje alcanzado de 10%. En este caso, se obtuvo que la empresa cuenta con un asesor legal, el cual les explica a los clientes la fecha de entrega del terreno saneado, cómo va a ser o que implica el saneamiento, y todos los aspectos e información necesaria y requerida por los clientes. Además, la entrega de los terrenos se hace de acuerdo a la elaboración y duración del proyecto. Dicha entrega se hace mediante escritura pública, en primer lugar, y luego se entrega el título y todos los documentos legales pertinentes. El plazo mínimo de pago y de entrega del terreno es 10 años, pero depende del cliente, de su capacidad adquisitiva.

En cuanto al octavo indicador, se encontró que la empresa nunca se ha tenido ninguna queja o denuncia de parte de los clientes. Siempre han estado todos conforme, ya que la empresa realiza una conversación y/o coordinación previa, por lo que el cliente siempre conoce las condiciones en que se entrega el lote y la calidad de éste, así como

el precio del terreno, y la posesión legal que tendrá al finalizar el pago del terreno. Y, por otro lado, siempre se verifica y se asegura de que las medidas de los lotes sean las correctas. Es por ello que dicho indicador muestra un valor de cumplimiento de 1, y un porcentaje alcanzado de 10%, tal como se observa en la tabla 3.

Por otro lado, la empresa señaló que cuenta con un mecanismo o medida frente al atraso en los plazos de entrega de terrenos a los clientes, donde dicho mecanismo o esquema lo trabaja el asesor legal de la empresa. Y, por último, los precios que establece la inmobiliaria sobre los terrenos que vende están acorde con los valores del mercado. Sin embargo, por un tema de estrategia comercial, dichos precios aún están por debajo del precio de mercado, no obstante año tras año se irá incrementando hasta llegar al valor de mercado que oscila entre 40,000 y 45,000 soles. Entonces la empresa también cumple con estos dos últimos indicadores, por lo que de acuerdo a la tabla 3, estos tienen un porcentaje de cumplimiento de 10% cada uno.

En suma, se obtuvo que la empresa tuvo un cumplimiento del 70.00% de la dimensión correspondiente a organización y empresa, lo cual implica que la empresa alcanza o cumple con el 70.00% de los indicadores dentro de esta dimensión, por lo que, pese a que es un porcentaje adecuado, existen aún oportunidades para mejorar las posibilidades de la inmobiliaria, principalmente en el aspecto organizacional.

b) Dimensión 2: Recursos Humanos

En la segunda dimensión, referente a recursos humanos, como se observa en la tabla 4, el peso que tuvo indicador fue de 9.09%, dado que se consideró once indicadores dentro de esta dimensión. Por un lado, se obtuvo, en cuanto al primer indicador, que la inmobiliaria no cuenta con un procedimiento de contratación y selección de personal nuevo, por lo que el porcentaje alcanzado por este indicador es de 0.00%. Esto indica que la empresa no tiene un adecuado proceso para contratar y seleccionar el personal, lo que implicaría que la empresa puede estar corriendo el riesgo de contratar personal no calificado para los puestos requeridos.

Por otro lado, se consultó si es que la empresa contaba con un file personal que contenga toda la información por cada colaborador, a lo que se obtuvo que ésta no

cuenta con dicho file personal, por lo tanto, este indicador tiene un porcentaje de cumplimiento de 0.00%. Esto se debe principalmente al hecho de que la empresa es pequeña, y no hay una rigurosidad en el tema de tener un conocimiento detallado de las personas que laboran, lo cual representó otra oportunidad para mejorar. Mientras tanto, se encontró que la empresa si tiene a todos sus trabajadores en planilla, por lo que este indicador alcanza un porcentaje de cumplimiento de 9.09%, lo cual es un aspecto muy positivo e importante de la empresa, ya que logra cumplir con los reglamentos que establece el ministerio de trabajo.

Tabla 4. Indicadores correspondientes a la dimensión 2: Recursos Humanos

Indicadores	Peso	Cumplimiento	Porcentaje alcanzado
-Procedimiento de contratación y selección de personal	9.09%	0	0.00%
-File personal de información de cada colaborador	9.09%	0	0.00%
-Trabajadores en planilla	9.09%	1	9.09%
-Control de asistencia de ingreso y salida del personal	9.09%	0	0.00%
-Domingos laborables	9.09%	0	0.00%
-Pago de horas extras	9.09%	0	0.00%
-Pagos de sueldos en cuenta de haberes	9.09%	1	9.09%
-Afilación de trabajadores a un sistema de pensiones	9.09%	0	0.00%
-Seguro de Essalud	9.09%	1	9.09%
-Pago de todos los beneficios sociales	9.09%	0	0.00%
-Incentivo en cumplimiento de metas	9.09%	0	0.00%
TOTAL	100.00%		27.27%

Elaboración: propia

Se encontró también, que en la empresa no existe un control de asistencia de ingreso y salida del personal, por lo que la tabla 4 muestra un valor de 0 en cuanto a cumplimiento de este indicador. Esto se explica por el hecho de que la cantidad de trabajadores no es muy grande, y si bien no existe un control riguroso, es manejable o fácil de observar quién ingresa y a qué hora ingresa.

Además, se obtuvo que el personal de ventas no labora los domingos, lo que por un lado es favorable porque indica que la empresa no sobrecarga a sus colaboradores, pero por otro lado implica que la empresa puede estar perdiendo ventas, ya que muchas

veces los clientes suelen utilizar los domingos para realizar diferentes actividades, y entre ellos el de visitar las inmobiliarias. Así también, se encontró que la empresa no paga horas extras, de tal forma que, si los trabajadores deciden quedarse laborando algunas horas fuera de su horario, es bajo su responsabilidad y criterio. Sin embargo, hasta la actualidad ningún colaborador ha trabajado fuera del horario normal de la empresa.

Por otra parte, la tabla 4 muestra que los pagos del sueldo del personal son depositados en la cuenta de haberes de cada trabajador (cuenta sueldo), por lo cual este indicador tiene un valor de 1 en cuanto a cumplimiento, y por ende un porcentaje alcanzado de 9.09%. El cumplimiento de este indicador es coherente con las normas establecidas por el Ministerio del trabajo, ya que al no cumplirse dicha institución podría sancionar a la empresa, por lo tanto, esto es un aspecto favorable de la empresa.

En cuanto a la afiliación de los trabajadores a un sistema de pensiones, de acuerdo a la tabla 4, se halló que los colaboradores de la empresa no aportan a ningún tipo de sistema de pensiones (público o privado), por lo que su valor de cumplimiento es 0. Esto se debe a que la empresa por ser pequeña (empresa individual) no está en la obligación de afiliar a sus trabajadores a un sistema de pensiones. No obstante, la inmobiliaria si está en la obligación de afiliar a sus trabajadores a un seguro de salud, al menos estatal como lo es el seguro de Essalud, por ello la empresa si cumple con este factor o indicador considerado dentro del control interno que se realizó, lo que se refleja en un valor de cumplimiento de 1 (si cumple) y por ende un porcentaje de cumplimiento o alcanzado de 9.09%.

Finalmente se encontró que la empresa no paga todos los beneficios sociales a sus trabajadores, lo que se debe principalmente a que dentro del régimen donde se encuentra inscrito, por ser una pequeña empresa, no está obligada de pagar dichos beneficios sociales a sus trabajadores como CTS, vacaciones, gratificaciones, entre otros. Y se encontró también que la empresa no brinda ningún tipo de incentivo a sus trabajadores por el cumplimiento de sus metas. Esto se refleja en el valor de 0 en cuanto a cumplimiento de cada uno de estos indicadores mencionados, tal como se observa en la tabla 4. La misma que muestra que en total, la empresa solo cumple con un

27.27% de los indicadores considerados en esta dimensión, indicando la existencia de potenciales oportunidades que mejoren las posibilidades de la inmobiliaria.

c) Dimensión 3: caja chica

Con respecto a la tercera dimensión (caja chica), donde cada uno de los indicadores tiene un peso de 16.67%, se encontró que, de 6 indicadores considerados, la empresa cumple con 3 de ellos, los cuales son: autorización de gerencia para la salida de dinero; personal exclusivo para caja chica y control de efectivo; y emisión de comprobantes de pago por venta de terrenos; los que, de acuerdo a la tabla 5, tienen (cada uno) un porcentaje de cumplimiento igual a 16.67%, y que en conjunto conforman un 50% de cumplimiento de esta dimensión.

Por un lado, se obtuvo que cualquier salida de dinero de la empresa, es previamente autorizada por la gerencia, por lo que esto representa una fortaleza para la inmobiliaria. Así también, la empresa cuenta con una persona o trabajador encargado exclusivamente de la caja chica y del control de todo el efectivo de la inmobiliaria, lo cual es una gran fortaleza de la empresa, ya que le permite tener un mejor y adecuado manejo y control de su efectivo. Y, por otro lado, se encontró que el dinero que entra a la empresa por la venta de terrenos está respaldado por comprobantes de pago.

Tabla 5. Indicadores correspondientes a la dimensión 3: Caja chica

Indicadores	Peso	Cumplimiento	Porcentaje alcanzado
-Autorización de gerencia para la salida de dinero	16.67%	1	16.67%
-Personal exclusivo para caja chica y control de efectivo	16.67%	1	16.67%
-Emisión de comprobantes de pago por venta de terrenos	16.67%	1	16.67%
-Arqueo de caja inopinado	16.67%	0	0.00%
-Envío de estados de cuentas a los clientes	16.67%	0	0.00%
-Existencia de fondo fijo de caja chica	16.67%	0	0.00%
TOTAL	100.00%		50.00%

Elaboración: propia

Por otra parte, se encontró que la empresa no realiza un arqueo de caja inopinado, además, no envía el estado de cuenta de sus clientes, y no cuenta con un fondo fijo de

caja chica. Por lo cual, el porcentaje de cumplimiento o porcentaje alcanzado por estos indicadores es de 0.00%. En suma, se obtuvo que la empresa solo cumple con el 50% del total de indicadores considerados dentro de esta dimensión, tal como se observa en la tabla 5.

d) Dimensión 4: Área contable

Con respecto a la cuarta dimensión (área contable), donde los indicadores considerados tienen un peso de 14.29% (ver tabla 6), se obtuvo que, de un total de 7 indicadores, la inmobiliaria solo cumple con 2 de ellos, que son los referentes a la elaboración frecuente de estados financieros y la puntualidad del pago de tributos; los mismos que, de acuerdo a la tabla 6, tienen un porcentaje de cumplimiento de 14.29% cada uno.

Tabla 6. Indicadores correspondientes a la dimensión 4: Área contable

Indicadores	Peso	Cumplimiento	Porcentaje alcanzado
-Manual de procedimiento contable	14.29%	0	0.00%
-Uso de Sistema contable	14.29%	0	0.00%
-Elaboración frecuente de estados financieros	14.29%	1	14.29%
-Control de costos y gastos mediante un presupuesto	14.29%	0	0.00%
-Control eficaz de cuentas por cobrar	14.29%	0	0.00%
-Puntualidad en pago de tributos	14.29%	1	14.29%
-Acceso a préstamos bancarios	14.29%	0	0.00%
TOTAL	100.00%		28.57%

Elaboración: propia

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se encontró, por un lado, que la empresa elabora sus estados financieros de forma trimestral y anual, lo cual es una frecuencia adecuada, que está acorde con la frecuencia con que comúnmente realizan sus estados financieros la mayoría de empresas. En este sentido, la empresa tiene una visión clara de sus objetivos financieros, los mismos que controla y/o supervisa mediante la elaboración rigurosa de sus estados financieros, lo cuales son realizados por el área contable. Además, se encontró, que la empresa efectúa sus pagos tributarios de manera puntual dentro de los plazos correspondientes, establecidos por SUNAT.

Por otro lado, se encontró que la inmobiliaria no tiene un manual de procedimiento contable, debido a que es una pequeña empresa que no tiene mucha complejidad en

cuanto al tema contable; tampoco cuenta con un sistema contable; no realiza un control de los costos y gastos mediante un presupuesto; no existen controles que garanticen la recuperación de cuentas por cobrar, debido a que no es tan necesario dado el tipo de actividad de la empresa; y además la empresa no tiene acceso a préstamos bancarios, debido principalmente a que cuenta con un capital social pequeño. Es por ello que, de acuerdo a la tabla 6, el porcentaje de cumplimiento de estos indicadores es de 0.00%. Por consiguiente, se obtuvo que la empresa solo cumple con el 28.57% del total de indicadores considerados dentro de esta dimensión.

La empresa no tiene acceso a préstamos bancarios, y esto se debe principalmente a que es una empresa pequeña con un patrimonio o capital social muy pequeño. Adicionalmente que la empresa no tiene historial crediticio, y ha incurrido en pérdidas en el primer año. Por ello la inmobiliaria, tiene planteado registrar los terrenos que ha adquirido, de forma que amplíe su capital y además ha mostrado una mejora en su situación financiera que le ayudaría a proyectarse al acceso a futuros créditos.

e) Dimensión 5: Seguridad laboral

En cuanto a los resultados referentes a la dimensión 5 (seguridad laboral), donde cada uno de los indicadores tiene un peso de 16.67%, se halló que, la empresa cumple solo con 2 de los indicadores considerados, los cuales son: entrega de equipo de protección personal (EPP) a los trabajadores, el cual es entregado con varios días de anticipación, previo a la realización de las labores; y uso de IPER. Dichos indicadores, tienen un valor de cumplimiento de 1 y tienen (cada uno) un porcentaje de cumplimiento de 16.67%, tal como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Indicadores correspondientes a la dimensión 5: Seguridad laboral

Indicadores	Peso	Cumplimiento	Porcentaje alcanzado
Entrega de EPP al personal	16.67%	1	16.67%
Seguro complementario por riesgo de trabajo	16.67%	0	0.00%
Evaluación del uso y estado de los EPP entregados	16.67%	0	0.00%
Registro de incidentes y accidentes en la inmobiliaria	16.67%	0	0.00%
Plan de riesgos producidos dentro de la empresa	16.67%	0	0.00%

Uso de IPER	16.67%	1	16.67%
TOTAL	100.00%		33.33%

Elaboración: propia

Por otra parte, se obtuvo que el personal que trabaja para inmobiliaria no cuenta con un seguro complementario por riesgo de trabajo; así también se halló que la empresa no realiza reuniones mensuales que le permitan evaluar el uso y estado de los EPP entregados; además, no existe un registro de incidentes y accidentes dentro de la inmobiliaria y finalmente la empresa carece de un plan para identificar y analizar los riesgos que se producen dentro de la misma. Dado que estos indicadores tienen un valor de 0 en cuanto a cumplimiento, su porcentaje de cumplimiento alcanzado por cada uno es de 0.00%. Así, de forma general, se encontró que la empresa solo cumple con el 33.33% del total de indicadores considerados dentro de esta dimensión, tal como se observa en la tabla 7.

f) Dimensión 6: Almacén

En el caso de la última dimensión (almacén), los indicadores considerados tuvieron un peso de 33.33%. Para esta dimensión se obtuvo que la empresa no cumple ninguno de los indicadores o criterios de control interno evaluados en esta investigación. De forma específica se obtuvo que en la empresa inmobiliaria San Francisca EIRL no se utilizan formatos pre establecidos para el registro del ingreso y salida de los suministros para los trabajos de saneamiento y servicios esenciales, debido a la confianza que existe en el personal que labora para la empresa.

Tabla 8. Indicadores correspondientes a la dimensión 6: Almacén

Indicadores	Peso	Cumplimiento	Porcentaje alcanzado
-Uso de formatos para registro de ingreso y salida de suministros	33.33%	0	0.00%
-Adecuado abastecimiento de suministros	33.33%	0	0.00%
-Elaboración de inventarios físicos para contabilizar suministros	33.33%	0	0.00%
TOTAL	100.00%		0.00%

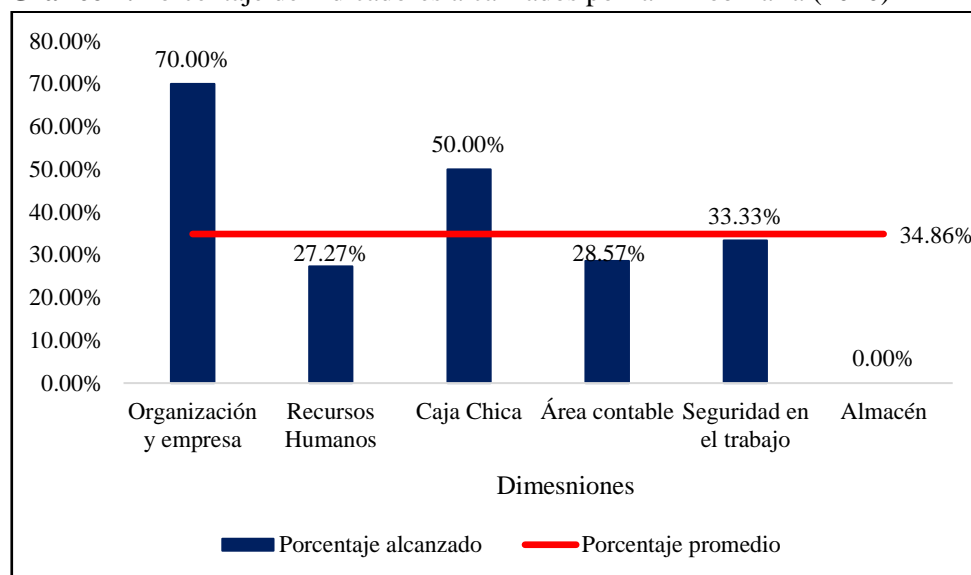
Elaboración: propia

Por otro lado, se encontró, de acuerdo al área de almacén, que no siempre se cuenta con todos los suministros necesarios al momento de realizar los trabajos de

saneamiento y servicios básicos de los terrenos que serán entregados a los clientes. Y finalmente, se obtuvo que no se realizan inventarios físicos en el almacén para contabilizar todos los suministros. Es por ello, que la tabla 8 muestra un valor de 0 en cuanto a cumplimiento, en cada uno de estos indicadores, y un porcentaje de cumplimiento alcanzado de 0.00%.

En general, se obtuvo que la empresa cumplió en promedio con el 34.86% de los indicadores de cada dimensión, lo que evidencia que casi todas las áreas de la inmobiliaria tienen una situación crítica. Esto se puede observar claramente mediante el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Porcentaje de indicadores alcanzados por la inmobiliaria (2020)



Elaboración: propia

En el gráfico anterior se observa que solo las dimensiones correspondientes a caja chica (50.00%), y, organización y empresa (70.00%) se encuentran por encima del porcentaje promedio general (34.86%) de indicadores cumplidos por la empresa. Sin embargo, esto no significa que dichas áreas tengan una situación excelente, ya que en el caso de la dimensión caja chica, solo logra cumplir con la mitad de los indicadores considerados, mientras que en el caso de la dimensión organización y empresa, no presenta una situación excelente, pero si adecuada, ya que si sobrepasa el 50% de cumplimiento de indicadores.

En síntesis, de acuerdo a los resultados encontrados, en cumplimiento con el objetivo específico 1 de esta investigación, se identificaron oportunidades de control interno para mejorar las posibilidades de la inmobiliaria, a partir de aquellos factores de los que carece la empresa como: no contar con un organigrama, no contar con un MOF, no contar con un procedimiento de contratación y selección de personal, no contar con un control de ingreso y salida del personal, no brindar incentivos por cumplimiento de metas, no realizar arqueo de caja, no contar con un fondo fijo de caja chica, no contar con un manual de procedimiento contable, no contar con un sistema contable, no tener un registro de accidentes e incidentes en la inmobiliaria, entre otros. Dichas oportunidades identificadas se muestran, junto con las fortalezas de la empresa, en la siguiente tabla:

Tabla 9. Oportunidades de control interno y fortalezas identificadas en la inmobiliaria

N°	Dimensión / Indicadores	Si	No	Fortaleza	Oportunidad de mejora
I. Organización y empresa					
1	Cuentan con un Organigrama		X		X
2	La empresa cuenta con un MOF		X		X
3	Existen segregación de funciones en el personal		X		X
4	Los terreros que venden son propios	X		X	
5	Tiene definido algún tipo o forma de obtención de los terrenos	X		X	
6	Cuenta con un plan de contingencia o medidas que resguarde los terrenos de posibles amenazas	X		X	
7	Cuenta con un procedimiento adecuado, que incluya aspectos técnicos y legales, para la entrega de terrenos a los clientes	X		X	
8	Se han recibido quejas de los clientes		X	X	
9	Cuenta con alguna medida o mecanismo para afrontar el atraso en los plazos de entrega de terrenos saneados a los clientes	X		X	
10	El precio de los terrenos o lotes están acordes al valor del mercado.	X		X	
II. Recursos Humanos					
11	Cuenta con un procedimiento de contratación y selección de personal nuevo		X		X

N°	Dimensión / Indicadores	Si	No	Fortaleza	Oportunidad de mejora
12	Cuenta con un file personal conteniendo toda la información por cada colaborador		X		X
13	Los trabajadores están en planilla	X		X	
14	Existe un control de asistencia de ingreso y salida por día para el personal		X		X
15	El personal de ventas de terrenos labora los domingos		X		X
16	La empresa paga horas extras		X		X
17	Los pagos del personal son depositados en su cuenta de haberes	X		X	
18	Los trabajadores aportan a un sistema privado de pensión o al sistema nacional de pensión		X		X
19	Los trabajadores cuentan con Essalud	X		X	
20	Se paga todos los beneficios sociales de a sus trabajadores		X		X
21	El personal percibe incentivos en cumplimientos de sus metas		X		X
III Caja chica					
22	Existen una autorización de gerencia para la salida de dinero	X		X	
23	Existe una persona que está encargada solamente de caja chica que controla todo el efectivo	X		X	
24	En dinero que entra por las ventas de terrenos están respaldados por algún comprobante de pago	X		X	
25	Se realiza arqueo de caja de manera inopinada		X		X
26	Envían estados de cuentas a sus clientes		X		X
27	La empresa cuenta con un fondo fijo de caja chica		X		X
IV. Área contable					
28	Tiene la empresa un manual de procedimiento contable		X		X
29	Cuenta con un sistema contable		X		X
30	Los estados financieros se realizan en forma:	X		X	
31	Cuentan con un control de costos y gastos atreves de un presupuesto		X		X

N°	Dimensión / Indicadores	Si	No	Fortaleza	Oportunidad de mejora
32	Existen controles que garanticen la recuperación de cuentas por cobrar		X		X
33	El pago de tributos se realiza dentro de la fecha que corresponden	X		X	
34	La inmobiliaria accede a préstamos bancarios		X		X
V. Seguridad laboral					
35	Se le entrega al personal sus EPP	X		X	
36	El personal cuenta con un seguro complementaria de trabajo de riesgo		X		X
37	Se realizan reuniones mensuales para evaluación el uso y estado de los EPP entregados		X		X
38	Llevan un registro sobre incidentes y accidentes en la inmobiliaria		X		X
39	Se ha implementado un plan para identificar y analizar los riesgos que de producen dentro de la empresa		X		X
40	La inmobiliaria cuenta con un IPER	X		X	
VI. Almacén					
41	Utilizan formatos pre establecidos para el ingreso y salida de los suministros para los trabajos de saneamiento y servicios esenciales		X		X
42	Cuentan con todos los suministros necesarios al momento de realizar los trabajos de saneamiento y servicios básico de los terrenos que serán entregados al cliente		X		X
43	Realizan inventarios físicos en almacén para contabilizar todos los suministros		X		X

Elaboración: propia

5.1.2. Respecto al objetivo específico 2

Describir las oportunidades del control interno que mejoren las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L.-Piura 2020.

a) Dimensión 1: Organización y empresa

Tabla 10. Descripción de las oportunidades de mejora identificadas en la dimensión 1

Nº	Oportunidad de mejora identificada	Descripción	Propuesta de mejora
1	Cuentan con un Organigrama	La empresa no cuenta con un organigrama establecido, y tampoco tiene un manual de organización y funciones (por lo que no es posible la segregación de funciones del personal). Es por ello que es necesario establecer el organigrama, que permita tener una adecuada jerarquización de la estructura funcional de la empresa, y elaborar un MOF para que los trabajadores tengan un adecuado conocimiento de las funciones que deben realizar, de acuerdo a su área, y se pueda segregar sus funciones.	Propuesta 1: Definir el organigrama de la empresa y elaborar su MOF.
2	La empresa cuenta con un MOF	Existe segregación de funciones en el personal	
3	Existe segregación de funciones en el personal		

Elaboración: propia

b) Dimensión 2: Recursos Humanos

Tabla 11. Descripción de las oportunidades de mejora identificadas en la dimensión 2

Nº	OPORTUNIDAD DE MEJORA	DESCRIPCION	PROPUESTA DE MEJORA
3	Cuenta con un procedimiento de contratación y selección de personal nuevo	La empresa no tiene un buen control de su personal de trabajo. Por una parte, la empresa evidencia la carencia de un procedimiento para contratar y seleccionar su personal, y tampoco cuenta con información detallada del mismo, lo que podría conllevar a que se contrate personas que no conocen nada de la actividad de la empresa lo que reduciría la productividad de la misma. Además, no se efectúa un control del horario de ingreso y salida, lo que puede conllevar a que el personal no respete el horario de trabajo.	Propuesta 2: Establecer políticas para el manejo, supervisión y control del personal.
4	Cuenta con un file personal conteniendo toda la información por cada colaborador		
5	Existe un control de asistencia de ingreso y salida por día para el personal		

6	El personal de ventas de terrenos labora los domingos	<p>Por otra parte, la empresa no paga horas extras, lo que podría hacer que aquellos trabajos que se requieran con mayor rapidez no se logren debido a que el personal no tiene interés en trabajar más allá de su horario. Esto está relacionado a que no se labore los días domingos, sin embargo, esto podría hacer que se deje de ganar más clientes. Además, la empresa no otorga ningún incentivo a sus trabajadores por cumplimiento de metas, lo cual reduce el interés por cumplir las metas y la productividad.</p> <p>El pago de los beneficios sociales, y aporte de los trabajadores a un sistema de pensiones, no es una obligación para la empresa.</p>
7	La empresa paga horas extras	
8	Los trabajadores aportan a un sistema de pensiones nacional o privado	
9	Se paga todos los beneficios sociales de a sus trabajadores	
10	El personal percibe incentivos en cumplimientos de sus metas	

Elaboración: propia

c) Dimensión 3: Caja chica

Tabla 12. Descripción de las oportunidades de mejora identificadas en la dimensión 3

Nº	OPORTUNIDAD DE MEJORA	DESCRIPCION	PROPUESTA DE MEJORA
11	Se realiza arqueo de caja de manera inopinada	<p>La empresa cuenta con una caja chica destinada a gastos de imprevistos, u otros requerimientos que se presenten, sin embargo, no se realizan arqueos de caja, por lo que la empresa carece de un control sobre los gastos de imprevistos que se presentan a diario, lo cual puede ser perjudicial ya que genera inconsistencia e incluso fraudes. Además, la empresa no cuenta con un fondo fijo de caja chica, por lo que se hace difícil el monitoreo de la misma, por lo que sería beneficioso establecer un límite de caja.</p> <p>Por otro lado, la empresa no suele enviar el estado de cuenta de sus clientes, por lo que es necesario realizar esto, ya que muchas veces se generan conflictos en los pagos.</p>	<p>Propuesta 3: Establecer políticas para el control de caja chica de la empresa.</p>
12	La empresa cuenta con un fondo fijo de caja chica		<p>Propuesta 4: Establecer un cronograma para envíos del estado de cuenta de los clientes.</p>
13	Envían estados de cuentas a sus clientes		

Elaboración: propia

d) Dimensión 4: Área contable

Tabla 13. Descripción de las oportunidades de mejora identificadas en la dimensión 4

Nº	OPORTUNIDAD DE MEJORA	DESCRIPCION	PROPUESTA DE MEJORA
14	Tiene la empresa un manual de procedimiento contable	Con respecto al área contable, ésta no cuenta ni con un manual de procedimiento contable ni con un sistema contable. Esto podría generarle a la empresa ciertas complejidades a la hora de realizar sus estados contables y financieros. Así también, la empresa no elabora un presupuesto que le permita controlar sus costos y gastos, lo cual le puede estar generando ciertos sobrecostos o gastos innecesarios. Por otro lado, la empresa no tiene acceso a créditos bancarios, dado que su capital social es pequeño.	Propuesta 5: Establecer políticas sobre el manejo y control de la contabilidad.
15	Cuenta con un sistema contable		
16	Cuenta con un control de costos y gastos a través de un presupuesto		
17	Existen controles que garanticen la recuperación de cuentas por cobrar		
18	La inmobiliaria accede a préstamos bancarios		
Elaboración: propia			

e) Dimensión 5: Seguridad laboral

Tabla 14. Descripción de las oportunidades de mejora identificadas en la dimensión 5

Nº	OPORTUNIDAD DE MEJORA	DESCRIPCION	PROPUESTA DE MEJORA
19	El personal cuenta con un seguro complementario por riesgo de trabajo	En cuanto a la seguridad laboral, la empresa carece de un seguro por riesgo de trabajo para sus trabajadores, por lo que se considera que sería adecuado y pertinente para la inmobiliaria contratar un seguro de este tipo. Por otro lado, no se realizan reuniones para evaluar el uso y estado de los EPP, tampoco se tiene un registro de los incidentes y accidentes dentro de la empresa y no cuenta con un plan para identificar y analizar riesgos que se pueden presentar en el trabajo, por lo que es muy importante y necesario elaborar un plan de seguridad laboral, que	Propuesta 6: Elaborar un plan de seguridad laboral.
20	Se realizan reuniones mensuales para evaluación el uso y estado de los EPP entregados		
21	Llevan un registro sobre incidentes y accidentes en la inmobiliaria		

Se ha implementado un plan para identificar y analizar los riesgos que producen dentro de la empresa

contemple todas estas falencias que presenta esta área de la empresa, de tal forma que se eviten futuros problemas e incluso sanciones a la empresa.

Elaboración: propia

f) Dimensión 6: Almacén

Tabla 15. Descripción de las oportunidades de mejora identificadas en la dimensión 6

Nº	OPORTUNIDAD DE MEJORA	DESCRIPCION	PROPUESTA DE MEJORA
23	Utilizan formatos pre establecidos para el registro de ingreso y salida de los suministros para los trabajos de saneamiento y servicios esenciales.	En lo que respecta al área de almacén, no se usan formatos de registro de ingreso y salida de los suministros. Además, dicho almacén no siempre está abastecido completamente, por lo que muchas veces no cuentan con los suministros necesarios al momento de realizar los trabajos de saneamiento y servicios básicos de los terrenos a entregar. Y, por otro lado, no se realiza un inventario físico para verificar los suministros al final de la semana o del mes. Por esta razón es adecuado establecer políticas o lineamientos que permitan tener un mejor seguimiento y control de esta área, de forma que se eviten pérdidas e inconvenientes.	Propuesta 7: Establecer políticas de seguimiento del almacén.
24	Cuentan con todos los suministros necesarios al momento de realizar los trabajos de saneamiento y servicios básico de los terrenos que serán entregados al cliente.		
25	Realizan inventarios físicos en almacén para contabilizar todos los suministros.		

Elaboración: propia

5.1.3. Respecto al objetivo específico 3

Explicar las propuestas de mejora del control interno que mejoren las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., Piura – 2020

En conformidad con los resultados encontrados, se obtuvo que la inmobiliaria San Francisca E.I.R.L. presenta ciertas deficiencias en la gestión de sus diferentes áreas. Pues de acuerdo a los indicadores considerados para cada dimensión del control interno, se encontró que en promedio la empresa solo cumple con el 34.86% de

indicadores en cada dimensión, lo que evidencia que casi todas las áreas de la empresa son críticas.

Sin embargo, dichos factores deficientes representan oportunidades para que la empresa potencialice su crecimiento en el sector. Es por ello que se plantean las siguientes propuestas de control interno para cada área, con el objetivo de mejorar el desempeño de la inmobiliaria. Para esto se consideró las recomendaciones de otros autores para dar mayor respaldo a la propuesta.

Propuesta 1: Definir el organigrama de la empresa y elaborar su MOF.

Esta propuesta consiste en definir un organigrama adecuado para la empresa, en base a las áreas que actualmente tiene. Por otro lado, en conjunto con el organigrama, se propone también la elaboración de un manual de organización y funciones, que especifique las funciones que corresponden a cada área específica, de tal manera que permitan a los trabajadores tener un claro conocimiento de sus funciones.

a. Definir el organigrama de la empresa

Para poder definir y establecer adecuadamente el organigrama de la inmobiliaria se deben seguir los siguientes pasos:

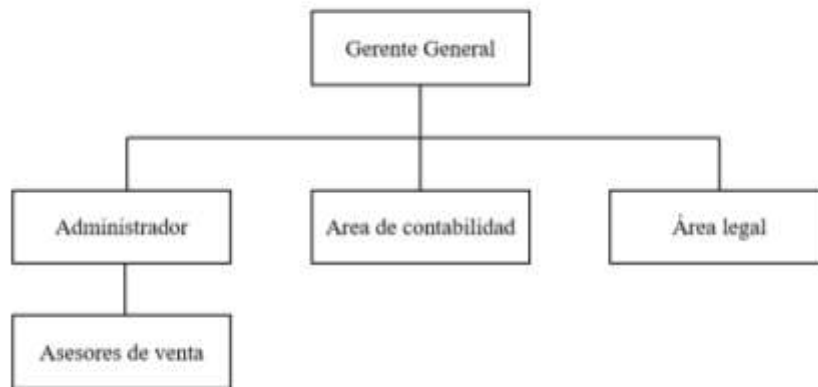
1. Analizar detalladamente la actividad principal de la inmobiliaria.
2. Verificar y elegir la mejor estructura organizacional posible para la empresa. Según Sánchez (2012), algunas estructuras posibles son:
 - a. Estructura funcional: se estructura la empresa por departamentos que responden a sus diferentes labores o funciones.
 - b. Estructura por producto: se organiza la empresa según cada producto que posee. Cada uno de estos tiene una jerarquía propia.
 - c. Estructura por tipo de cliente: la estructuración de la empresa se hace en función de los clientes que tiene.
 - d. Estructura geográfica: se organiza a la empresa según los territorios que se abarca.

De acuerdo a esto, se recomienda organizar a la inmobiliaria según una estructura funcional, ya que dentro de la empresa se desarrollan diferentes

tipos de tareas o funciones, por lo que estas deberían dividirse por áreas, las mismas con las que ya cuenta la empresa: gerencia (donde se ubicaría al Gerente General), área de administración (donde se ubicaría el administrador y los asesores de venta), área legal (donde se ubicaría el encargado de ver todos los trámites legales) y el área contable (donde se ubicaría el encargado de las boletas y de la caja chica). Si bien la empresa, cuenta con asesoría legal externa, y un contador externo, estos no se incluyen dentro del organigrama de la empresa.

3. Hacer un análisis de los puestos y/o cargos, de las tareas y funciones, que existen actualmente en cada área, y resumirlos en una lista, de forma que permita establecer funciones y jerarquías. Específicamente se debe realizar lo siguiente:
 - Verificar cuántos trabajadores laboran en cada área (y que están en planilla), y las funciones que realizan actualmente.
 - Establecer cuáles son las funciones que realizará cada uno de los trabajadores de la inmobiliaria.
4. Definir la cantidad de niveles jerárquicos. Se recomienda dos niveles jerárquicos, para que el cronograma no sea muy complejo.
5. Definir y asignar los puestos de mando en cada uno de los niveles (si es que fuese necesario) y las responsabilidades de cada empleado. Es decir, designar un gerente general, que liderará el área de dirección y a toda la empresa, y designar un encargado de área para cada una de las áreas que conformarán la empresa, el cual tenga como parte de sus funciones el de supervisar, controlar y establecer las tareas de cada área.
6. Designar o definir nombres específicos a cada puesto, de forma que facilite el establecimiento jerárquico dentro de la empresa. Se recomienda utilizar un nombre estandarizado, uniforme y sencillo para que no se haga engorroso o complejo la definición de funciones.
7. Plasmar gráficamente el organigrama de la empresa. Se propone el siguiente organigrama:

Figura 1. Modelo de Organigrama de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L.

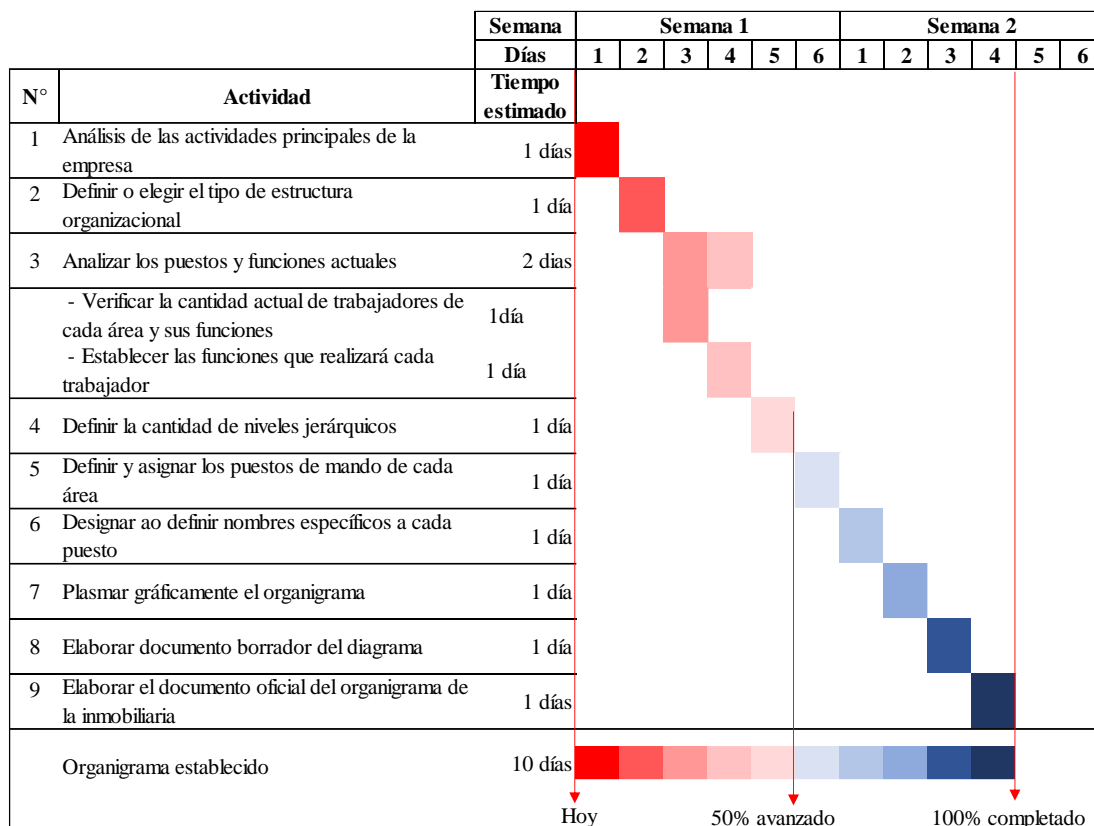


Elaboración: propia

8. Establecer y elaborar un documento previo o borrador del documento oficial que contenga el organigrama, el cual debe ser presentado al gerente general de la empresa, para que junto con el propietario den el visto bueno de dicho documento.
9. Finalmente, se debe elaborar formalmente el documento oficial del organigrama de la empresa, la cual debe estar firmado por el gerente general de la empresa y el (los) respectivo (s) propietario (s).

El proceso o los pasos a considerar para el establecimiento del organigrama de la empresa se pueden observar de forma resumida mediante el siguiente diagrama de Gantt, donde se indican también el tiempo o plazos que se puede emplear para su elaboración:

Figura 2. Diagrama de Gantt sobre los pasos para la elaboración del organigrama



Elaboración: propia

La figura 2, muestra el diagrama de Gantt sobre los pasos para elaborar el organigrama de la inmobiliaria, en este se muestran los plazos (en días) estimados para dicha elaboración. El color rojo implica las etapas iniciales, mientras que el azul indica las etapas o pasos finales para la elaboración del organigrama. En este sentido, se consideran necesarios o recomendables 10 días para elaborar dicho documento.

b. Elaborar el Manual de Organización y Funciones (MOF)

En primer lugar, el responsable de elaborar el MOF debe ser el encargado o encargados del personal (o recursos humanos), que en el caso de la inmobiliaria son el administrador y el gerente general. Los mismos que deben revisar y mantener actualizado dicho MOF de forma anual.

Para la elaboración del manual de organización y Funciones se debe hacer un listado de todas las funciones que actualmente realizan los trabajadores. Para que, a partir de estas, se ordenen y establezcan las funciones de forma más especializada o específica, de acuerdo a cada área y a las habilidades o perfil de cada trabajador, y que sea consistente con el organigrama establecido. Esto permitirá el cumplimiento de las funciones de forma más productiva, y se evitará la duplicidad de funciones. Esto también ayudará al establecimiento de políticas y lineamientos para la mejora de cada área que conforma la empresa.

Según Chuquiguanga (2015), el MOF debe presentar ciertas características como: tener una visión conjunta de la organización, debe indicar las funciones específicas de cada área de la empresa, debe ayudar a la correcta realización de las tareas, facilitar el reclutamiento o selección de nuevo personal, entre otros.

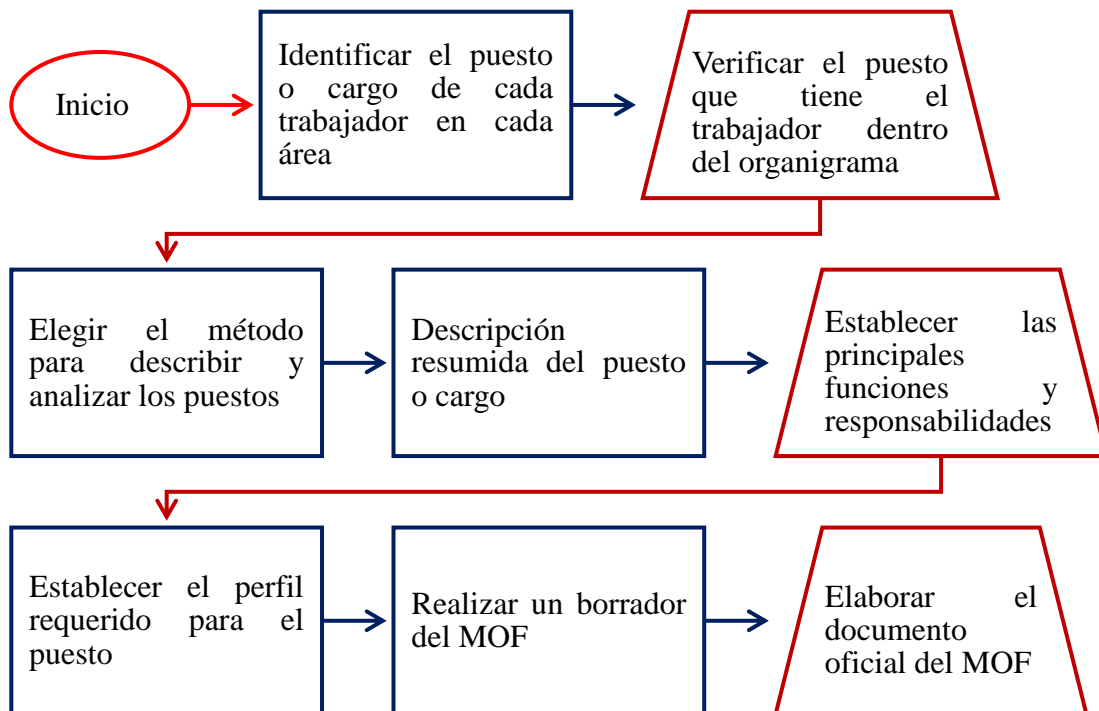
De forma específica para elaborar el MOF, el encargado del personal de la inmobiliaria, debe considerar lo siguiente:

- Por cada área se debe identificar el puesto o cargo de cada trabajador: por cada área se realiza una lista de todos los trabajadores y sus funciones actuales, así como el cargo o puesto que desempeñan. Se realiza un análisis de dichos cargos, puestos y funciones previo a redefinir los mismos. Para este análisis, según Chuquiguanga (2015), es necesario tener la siguiente información (por cada área):
 - Actividades del puesto o cargo y conducta asociada.
 - Máquina de campo o de escritorio utilizadas u otros elementos necesarios.
 - Las condiciones laborales o el contexto en que se desenvuelve la posición.
 - Requerimientos esenciales de personalidad.
 - Información de las obligaciones del puesto, responsabilidades principales, autoridad, vinculo o relaciones con otros puestos y todo lo relacionado a dicho puesto o cargo.

- Verificar el puesto que tiene dentro del organigrama: se debe identificar en que rama o nivel dentro del organigrama se encuentra el puesto de cada trabajador.
- Los métodos a utilizarse para describir y analizar los puestos, principalmente son: observación directa, entrevista y/o cuestionarios. (Chuquiguanga Gondo, 2015)
- Describir resumidamente el puesto o cargo: después de identificar y verificar el puesto, se realiza una descripción y/o definición resumida de los deberes, responsabilidades y especificaciones del trabajo.
- Las principales funciones y/o responsabilidades: esto se obtiene del análisis realizado de los cargos, puestos y funciones.
- El perfil requerido para el puesto: es decir, se necesita definir la formación académica, experiencia y competencias requerida para cada puesto de trabajo dentro de cada área, de forma que se tenga en cuenta para las futuras contrataciones.
- Realizar un borrador de dicho manual, y presentarlo al gerente general para su opinión favorable.
- Finalmente deberá realizar el documento oficial del MOF.

Los aspectos a considerar para la elaboración del Manual de organización y funciones de la inmobiliaria se pueden observar de forma resumida mediante el siguiente flujograma:

Figura 3. Flujoograma sobre los aspectos para la elaboración del MOF



Elaboración: propia

Propuesta 2: Establecer políticas para el manejo, supervisión y control del personal.

Las políticas de supervisión y control del personal se establecerán dentro de un manual de procedimientos. Estas normalmente están dirigidas al área de recursos humanos, sin embargo, dado que la empresa no cuenta con un área específica de recursos humanos, estas políticas estarán dirigidas al área o a la persona encargada del personal, que en este caso serían el administrador y el gerente general. Dichas políticas tienen como propósito optimizar y/o mejorar el manejo y control del personal actualmente contratado, mejorar el proceso de selección y contratación de personal nuevo, mejorar los lineamientos del pago de beneficios sociales.

a) Para el manejo, control y supervisión del personal

- Se debe asignar y/o contratar una persona que se encargue exclusivamente de la supervisión del personal que labora en la empresa. Esto, siempre y cuando la empresa cuente con la capacidad financiera para hacerlo.

- El encargado o encargados del personal, deberán contar con un file personal por cada trabajador, que permita conocer de manera detalla y profundizada a la persona que labora en la empresa. Dicho file contendrá información personal del trabajador como:
 - Datos personales: nombre y apellidos, fecha de nacimiento, edad, sexo, D.N.I., número de celular y/o teléfono, estado civil, correo electrónico, dirección de domicilio y otros datos requeridos.
 - Datos sobre familia:
 - Si es soltero, viudo o divorciado (sin hijos): datos esenciales de los padres como: nombre y apellidos, fecha de nacimiento, edad, número de celular o teléfono (si tuviese), y otros datos que se crean convenientes, y teléfono celular de otro pariente cercano (indicado por el trabajador).
 - Si es casado: datos esenciales de la esposa e hijos como: nombre y apellidos, fecha de nacimiento, edad, sexo (de los hijos), número de celular o teléfono (si tuviese la esposa o los hijos), y otros datos que se crean convenientes, y teléfono celular de otro pariente cercano (indicado por el trabajador).
 - Si es viudo o divorciado, pero con hijos: datos esenciales de los hijos, como: nombre y apellidos, fecha de nacimiento, edad, sexo, número de celular o teléfono (si tuviese), y otros datos que se crean convenientes, y teléfono celular de otro pariente cercano (indicado por el trabajador).
- Con respecto a dicho file, se debe considerar lo siguiente:
 - El encargado o encargados del personal deberán mantener actualizado el file de cada trabajador, con una periodicidad semestral.

- La información contenida en cada file solo será de conocimiento y acceso exclusivo de los encargados del personal, y será utilizado en los siguientes casos: el establecimiento de pago de beneficios sociales (si es que corresponde), comunicación con los familiares ante ocurrencia de accidentes, análisis de desempeño, entre otros fines netamente laborales.
 - El uso inadecuado de forma intencional, por alguno de los trabajadores, de la información contenida en los file, será sancionado por la empresa con despido inmediato sin goce de haberes, e incluso podría ser sometido a sanción judicial según sea la gravedad del caso.
- El encargado o encargados de manejar el personal, deberán contar con un registro diario de la hora de ingreso del personal a sus labores (puede tomar como ejemplo o modelo el presentado en el anexo 2).
 - Aquellos trabajadores que registran un comportamiento persistente de tardanza o no registro de su hora de ingreso, deberá someterse a las sanciones que la empresa considere pertinente.
 - El encargado o encargados del personal, deberá contar con un registro diario de la hora de salida del personal.
 - Aquellos trabajadores que registran un comportamiento persistente de no registro de su hora de salida, deberá someterse a las sanciones que la empresa considere pertinente.
 - El administrador junto con el gerente general deberá establecer indicadores o parámetros de desempeño y/o productividad.
 - Se deberá evaluar el desempeño y productividad del personal, y realizar un documento de desempeño el cual será elaborado por la (s) persona (s) encargada (s) del manejo del personal.
 - Se debe establecer un plan de incentivos por cumplimiento de metas, el cual tendrá como objetivo impulsar un mayor compromiso por parte de los empleados hacia el cumplimiento de las metas establecidas por la inmobiliaria. Dada la estructura de la empresa, dicho plan estará

enfocado o direccionado al personal de ventas (es decir, los asesores de ventas).

Para el plan de incentivo se deben establecer metas claras y medibles, con una periodicidad trimestral, para que no tenga efectos adversos sobre el presupuesto de la empresa. Dichas metas deben establecerse en función de las tareas que realizan los asesores de venta. De forma específica se debe considerar lo siguiente:

1. Se definirá el tipo de plan de incentivos de acuerdo al presupuesto de la empresa: considerando que la empresa es pequeña (una empresa individual), y cuyo presupuesto es pequeño, es recomendable considerar como plan de incentivos, efectuar el pago de medio sueldo al asesor de venta que alcance el primer lugar en cuanto a cumplimiento de metas y evaluación de desempeño, al término de cada trimestre. En caso de empate, se divide la cantidad correspondiente entre el número de empleados que quedaron empates.
2. Se establecerán las metas y los indicadores de desempeño: las metas deben estar relacionadas a las actividades que realicen los asesores, por ejemplo, se puede establecer como meta la cantidad de terrenos vendidos al mes, entre otras metas que el gerente o el administrador crean convenientes. En cuanto a las metas e indicadores de desempeño, serán establecidos por el (los) encargado (s) del personal.
3. Realizar un documento sobre el plan de incentivos: se plasmará mediante un documento formal y oficial dicho plan de incentivos, y deberá ser firmado y sellado por el encargado del personal y el gerente general de la empresa y tendrá que ser visado por un notario.
4. Comunicar a los empleados dicho plan de incentivos: se deberá informar a los empleados, mediante reunión, dicho plan de incentivos.

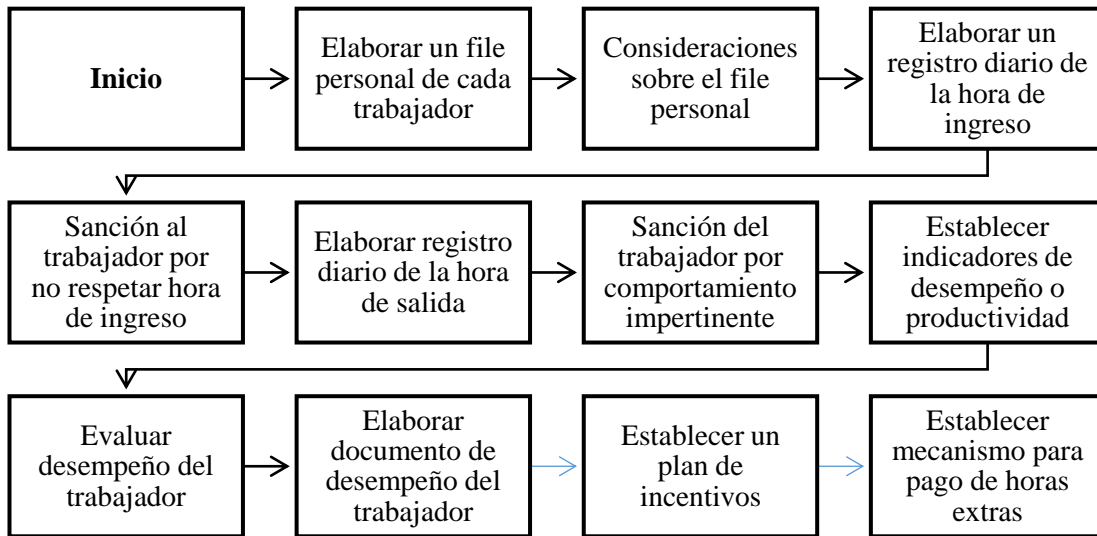
- Se debe establecer un mecanismo de pago de horas extras, de forma que se motive a los trabajadores, a un mayor compromiso con la empresa. Además, ello permitirá evitar que se dejen trabajos inconclusos, o que los trabajos no estén terminados en el plazo establecidos. También podría permitir que el área comercial logre mayores ventas. Este mecanismo deberá incluir tanto horas extras dentro de los días laborables normales, así como en los días no laborables, pero que de acuerdo a los requerimientos de la empresa se necesite trabajar. Asimismo, es preciso que el encargado del personal supervise este mecanismo de forma que se evite caer en sobrecarga laboral o explotación.

El mecanismo de pago de horas extras, deberá ser sencillo, el cual se debe basar en la metodología del cálculo del sueldo del empleado por horas laborados. Para esto el encargado o los encargados del personal, deberán considerar los siguientes pasos:

1. Calcular el sueldo del trabajador por hora, de acuerdo a las horas totales trabajadas durante el mes dentro del horario normal establecido. Es decir, dividir el sueldo del trabajador sobre el número total de horas que según su horario debe trabajar al mes (se debe considerar días calendario).
2. Luego multiplicar dicho sueldo por hora, por el número de horas extras totales que laboró el empleado durante el mes.
3. Dicho monto se le debe sumar a su sueldo normal establecido, y ser pagado en el plazo correspondiente.

Las políticas y/o procesos sobre el control y supervisión del personal actual se pueden observar de manera clara y resumida a través del flujograma que se presenta en la figura 4.

Figura 4. Flujoograma de las políticas de manejo, control y supervisión del personal



Elaboración: propia

b) Para el procedimiento de contratación y selección de personal nuevo

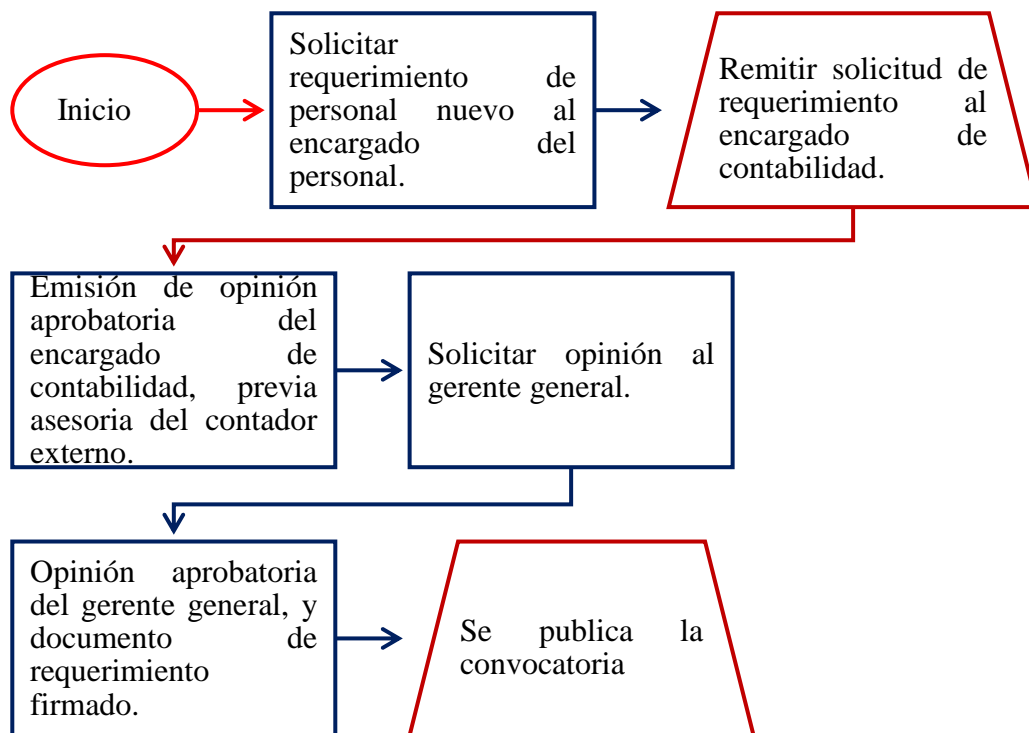
- **Procedimiento de contratación:**

- El requerimiento de un empleado nuevo, adicional o que reemplace a otro empleado, que haya concluido sus labores en la empresa por los motivos pertinentes, deberá ser solicitado formalmente por el área que lo requiera. Dicha solicitud debe ser dirigida a la persona o personas encargadas del personal.
- El encargado del personal, deberá remitir dicha solicitud al encargado de contabilidad, el cual, con asesoría del contador externo, evaluará su pertinencia según el presupuesto de la empresa.
- Posteriormente, el encargado de contabilidad emitirá mediante documento formal su aprobación o desaprobarción de dicho requerimiento, previo visto bueno del contador externo.
- De ser aprobatoria la decisión del encargado de contabilidad, el encargado del personal deberá solicitar la aprobación del gerente general, mediante solicitud adjuntando los documentos mediante los cuales el encargado de contabilidad con asesoría del contador externo aprobó dicho requerimiento.

- De ser aceptado su solicitud, se deberá tener un documento de requerimiento de personal firmado por todos los competentes (se puede tomar como modelo el que se presenta en el anexo 3), y posteriormente el encargado del personal deberá publicar dicha convocatoria laboral mediante el medio que crea pertinente, previa consulta al gerente general.
- Dicha publicación de la convocatoria laboral, debe contemplar las bases de la misma, donde debe incluirse el perfil del empleado que se requiere. Y se debe indicar si la postulación será de forma virtual o física.
- Dicha convocatoria deberá considerar un cronograma de postulación donde se considere lo siguiente:
 - Fecha de publicación
 - Fecha de inscripción a convocatoria
 - Fecha de presentación de curriculum documentado (virtual o físico)
 - Fecha de evaluación del curriculum documentado.
 - Fecha de evaluación técnica (si es que corresponde)
 - Fecha de entrevista
 - Fecha de publicación de resultados finales
 - Fecha de firma de contrato

El procedimiento o los pasos que implica el proceso para la contratación de personal nuevo se puede observar de manera clara y resumida a través del flujograma que se presenta a continuación:

Figura 5. Flujograma del procedimiento de contratación de personal



Elaboración: propia

- **Criterios de selección de personal nuevo:**

Para la contratación de un nuevo empleado, se deberán considerar los siguientes criterios de selección:

- Formación académica: primaria, secundaria, superior (técnica o universitaria). En caso de ser universitaria, se deberá considerar si es bachiller, titulado, tiene postgrado, entre otros.
- Experiencia laboral: de acuerdo a los requerimientos del puesto o funciones a realizar.
- Conocimientos: dependerá del área y puesto requerido, estos deberán ser evaluados si es que corresponde, mediante un examen o en la etapa de entrevista, para lo cual se debe establecer un puntaje mínimo aprobatorio.
- Competencias y/o habilidades: dependerá del puesto requerido.

Dichos criterios están sujetos a ajustes de acuerdo a cada área.

c) Para el pago de beneficios sociales y otros

- La empresa solo deberá pagar a sus trabajadores, aquellos beneficios sociales estipulados según el régimen al que pertenece.
- La empresa podrá impulsar a sus trabajadores a que aporten a un sistema de pensiones (nacional o privado), sin embargo, dado el régimen en el que se encuentra inscrita, ésta ni sus trabajadores están obligados a dicho aporte.
- Las estipulaciones o políticas anteriores estarán sometidos a cambios siempre y cuando cambie el régimen al que está adscrita la empresa o cambie la normativa legal vigente.

Propuesta 3: Establecer políticas para el control de caja chica de la empresa.

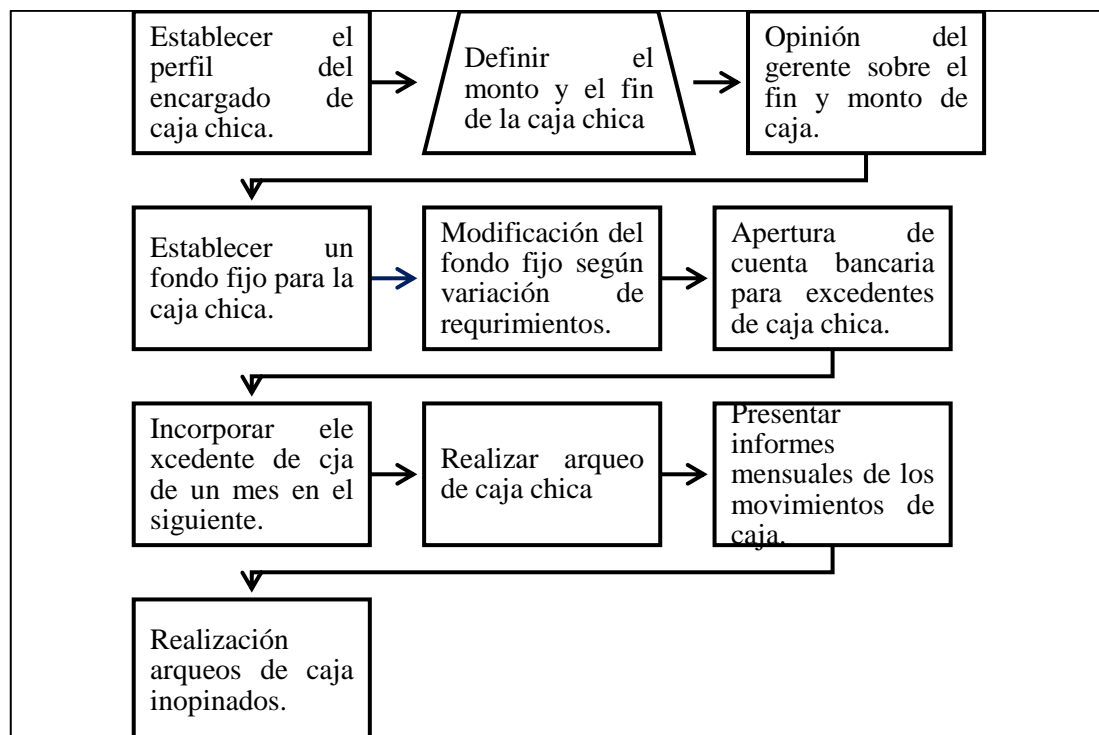
Las políticas que se establecen a continuación, sobre el control de la caja chica de la empresa, deberán ser cumplidas según lo estipulado, por el encargado del manejo de dicha caja chica. Estas políticas pueden ser modificadas o agregarse otras, por el administrador o el gerente general. Dichas políticas son:

- El administrador con asesoría del contador externo, deberá establecer el perfil necesario y requerido, que debe tener la persona encargada de la caja chica, así como sus funciones principales.
- El administrador en conjunto con el contador externo, y el encargado de los trabajos de saneamiento, definirán los fines principales para los cuales se destinará la caja chica, así como el monto que se asignará a la misma.
- Los fines para los cuales se destinará la caja chica, así como el monto asignado, deberá tener la opinión aprobatoria del Gerente General, caso contrario, se deberá realizar las modificaciones y considerar las observaciones del Gerente, dentro del plazo que éste establezca, y ser remitido para su aprobación final.

- Se deberá establecer un fondo fijo de caja chica, para cada mes. Este fondo, será analizado y establecido de forma conjunta entre el administrador y el encargado de los trabajos de saneamiento, con asesoría del contador externo, y tener la aprobación del Gerente General.
- El fondo fijo establecido, podrá ser modificado según la variación de los requerimientos extraordinarios que se hayan observado durante meses anteriores. Dicha modificación se deberá realizar mediante coordinación entre el administrador y el encargado de los trabajos de saneamiento, asesorados por el contador externo. Dicha modificación deberá sustentada y presentada al Gerente General para su aprobación.
- En caso existieran excedentes de caja chica, el encargado del manejo y control de esta, tendrá que realizar la apertura una cuenta bancaria para depositar dicho excedente.
- El excedente de la caja chica de un mes, deberá incorporarse para el siguiente mes. Dicho excedente solo se usará para los fines previamente establecidos, que en general corresponden a gastos menores como materiales adicionales no previstos, papelería, suministros cotidianos (agua, café), entre otros. Si se utilizara para otros fines sin autorización exclusiva del gerente General, deberá ser sancionado, mediante el descuento correspondiente a la persona encargada de su manejo y control.
- El responsable del manejo de la caja chica deberá realizar un arqueo de caja de forma diaria y comprobar que el efectivo restante coincida con el saldo contable de la cuenta que refleja el movimiento de efectivo.
- El encargado de la caja chica deberá presentar informes mensuales sustentados, a gerencia acerca de los movimientos de la caja chica. Para ello deberá presentar todos los comprobantes de pago (exclusivamente facturas) que sustenten los gastos efectuados.
- El administrador y el gerente general están facultados a realizar arqueos de caja chica de manera inopinada en cualquier momento que ellos consideren, de forma que se corrobore la veracidad de la información que el encargado de la caja chica presenta en los informes mensuales.

Las políticas para el control de la caja chica de la empresa, se pueden observar de forma resumida en el siguiente flujograma:

Figura 6. Flujograma de las políticas para control de caja chica



Elaboración: propia

Propuesta 4: Establecer un cronograma para envíos del estado de cuenta de los clientes.

El cronograma para los envíos del estado de cuenta de los clientes, no es necesariamente obligatorio, sin embargo, se considera que ello facilitaría a los clientes tener un conocimiento actualizado de sus pagos efectuados, la fecha de sus próximos pagos, el saldo restante, etc. Para establecer dicho cronograma se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Su elaboración recae sobre el encargado del área contable, con asesoría del contador externo.
- El manejo de dicho cronograma estará a cargo del personal de ventas, de modo que estos verifiquen cómo van los pagos de cada cliente, y les informen sobre el vencimiento de su próximo pago.

- El cronograma debe ser aprobado por el administrador y por el gerente general.
- Se le solicitará permiso o consentimiento al cliente para enviársele su estado de cuenta, desde que éste ejecute contrato con la empresa.
- Se deberá solicitar un correo electrónico a cada cliente para poder enviársele dicho estado de cuenta.
- En caso no contar con correo electrónico, se emitirá mediante celular vía whatsapp, u otro medio que crea pertinente el cliente.
- Se enviará el estado de cuenta 2 días antes de su próximo pago y 1 día después de efectuado dicho pago.
- Se enviará cada mes, y las fechas varían según la fecha en que inicia el cronograma de pagos de cada cliente.

El cronograma de envío de estado de cuenta de los clientes (para n clientes y para un año determinado) puede tener la siguiente forma o presentación:

Figura 7. Modelo de cronograma de envío de estados de cuenta de los clientes

Cronograma de envío de estados de cuenta del año 20__								
		Enero		Febrero		...	Diciembre	
Nombre del cliente	D.N.I.	Fecha 1	Fecha 2	Fecha 1	Fecha 2		Fecha 1	Fecha 2
Cliente 1								
Cliente 2								
Cliente 3								
Cliente 4								
.								
.								
.								
Cliente n								

Elaboración: propia

El orden en que se colocaran los nombres de los clientes es de acuerdo al orden de la fecha en que se tiene que realizar los envíos, la misma que dependerá de la fecha en que le corresponde efectuar su pago, cada cliente.

La fecha 1 hace referencia a la fecha en que se le enviará su estado de cuenta 2 días antes de su próximo pago, y la fecha 2 corresponde a la fecha en se le enviará dicho estado de cuenta 1 día después de que el cliente efectúe su pago.

Propuesta 5: Establecer políticas para el manejo y control de la contabilidad.

Las siguientes políticas, sobre el manejo y control de la contabilidad de la empresa, deberán ser cumplidas según lo estipulado, por el encargado del área contable en apoyo o asesoría del contador externo. Estas políticas pueden ser modificadas gerente general, con asesoría del contador externo.

- La empresa, a través del área de contabilidad, deberá contar con un manual de procedimiento contable, que exprese o indique explícitamente los pasos y/o procesos específicos que se deben realizar para llevar a cabo una contabilidad adecuada, sencilla, sin complejidades ni conflictos, y que permita confiabilidad en la información contable y financiera registrada de la empresa.
- La elaboración de dicho manual de procedimiento contable lo debe realizar el encargado del área contable con apoyo de la gerenta General y con la asesoría del contador externo.
- La empresa deberá contar con un sistema contable que le permita tener toda la información contable y financiera de la misma. Este sistema permitirá a la empresa conocer claramente su situación económica de forma eficaz, ya que mediante ella se establecerán lineamientos que controlen las operaciones de la empresa. Y, además, facilitará la elaboración del manual de procedimiento contable.
- Dicho sistema contable debe contener, por un lado, la contabilidad financiera externa, es decir, aquella información que estará al alcance de personas que forman parte de la empresa (empleados, el propietario de la empresa, otros.), como de personas externas o ajenas a la empresa (como proveedores, instituciones financieras, incluso los propios clientes, etc.), y por otro lado, debe contener la contabilidad de los costos, es decir, la información detallada y optimizada de los costos y beneficios en que incurre la empresa, como

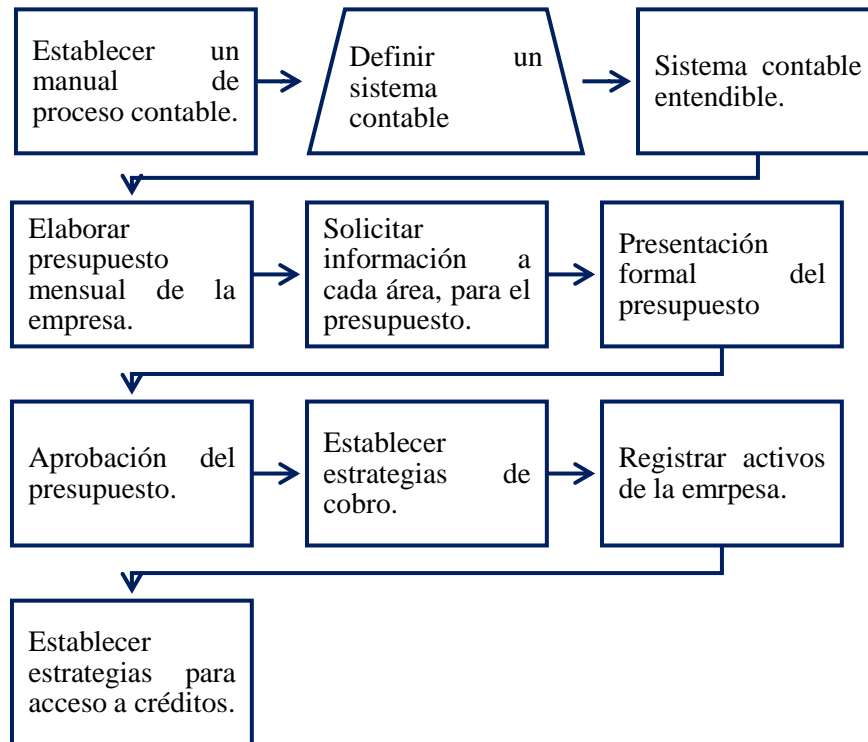
consecuencia de sus actividades. Dicha información será útil para las diferentes áreas de la empresa, y será una información con mayor detalle de forma que permita optimizar sus actividades, y encaminen hacia la maximización de beneficios de la inmobiliaria.

- El sistema contable utilizado deberá ser claro, entendible y comprensible para que las personas que tengan acceso a ella, logren tener un conocimiento claro de la situación económica y financiera de la empresa.
- El sistema contable de la inmobiliaria deberá tener como mínimo los siguientes elementos, de acuerdo a Navarro (2015):
 - Actividad financiera: se debe llevar el registro diario de la (s) operación (es) o actividad (es) de la inmobiliaria, que permita conocer de forma oportuna la situación económica de la empresa.
 - Orden de la información: el área de contabilidad debe establecer un orden de la información que llega a la inmobiliaria, de forma que permita clasificar y monitorear todos los movimientos contables. Se debe hacer un resumen de toda la información de forma que sea entendible para las personas que trabajarán con ella.
- El encargado del área de contabilidad, con apoyo del gerente general y asesoría del contador externo, deberá elaborar el presupuesto para cada mes, considerando toda la información posible remitida por las áreas que conforman la empresa. Dicho presupuesto debe elaborarse los días 24 y 25 de cada mes.
- La información requerida para el presupuesto se deberá solicitar a cada área con dos días de anticipación a la fecha de la elaboración del mismo.
- Dicho presupuesto debe contener todas las partidas posibles, y deberá realizarse al detalle, de forma que se abarque todos los gastos, costos en que se tiene previsto incurrir.
- El presupuesto mensual debe contener tanto los costos y gastos.
- El presupuesto mensual de la empresa, debe ser presentada formalmente por el encargado de contabilidad al gerente general mediante reunión, realizada en la fecha posterior consecutiva de su elaboración. En dicha reunión podrán participar: el administrador, el encargado del área legal, y el contador externo.

- El presupuesto de cada mes, deberá estar aprobado y establecido oficialmente un día antes de que se inicie dicho mes.
- Las fechas establecidas en líneas anteriores, pueden ser modificadas previa consulta y/o autorización o aprobación del Gerente General. Sin embargo, la fecha en la cual deberá estar oficialmente establecido el presupuesto del mes siguiente ((un día antes del inicio del mes)) es inamovible, salvo un caso extremo.
- La persona encargada del área de contabilidad deberá encargarse de los cobros de aquellos clientes morosos (si es que los hubiese).
- El encargado de contabilidad junto con el Gerente general y con asesoría del contador externo, deberán establecer estrategias de cobro o recuperación de las cuentas por cobrar, es decir, establecer acciones estratégicas que aseguren el pago de las cuotas de aquellos clientes que se demoran en los pagos.
- La inmobiliaria, mediante el área de contabilidad, y con la asesoría del contador externo y la asesoría legal externa, deberá registrar todos los activos que posee la empresa de manera oportuna, de forma que tanto el nivel de los activos como el capital social de la empresa estén adecuadamente actualizados y sean útiles para las evaluaciones crediticias que, sobre la empresa, realizan las entidades financieras.
- Se deben establecer mecanismos o estrategias para el acceso a créditos de las entidades financieras. Es decir, estrategias que permitan a la inmobiliaria tener capacidad para tener acceso a un crédito.

Estas políticas para el manejo y control de la contabilidad de la empresa se resumen mediante el siguiente flujograma:

Figura 8. Flujograma de las políticas para el manejo y control de la contabilidad



Elaboración: propia

Propuesta 6: Elaborar un plan de seguridad laboral.

La finalidad de elaborar y establecer un plan de seguridad laboral es que la inmobiliaria logre identificar anticipadamente y de forma adecuada las necesidades o carencias de los trabajadores en cuanto a seguridad en sus labores. Es decir, identificar aquellos factores o elementos que pueden representar un riesgo o generar una eventualidad riesgosa dentro de las labores que realizan los empleados, de tal manera que le permita prevenir y evitar consecuencias perjudiciales tanto para estos como para la empresa.

Dos aspectos importantes que la empresa debe tener en cuenta para la elaboración del plan de seguridad laboral, según ISOTools excellence (2015), son:

1. Los elementos esenciales que debe incluir el plan de seguridad laboral, principalmente son: descripción de la actividad productiva de la inmobiliaria,

la estructura organizativa, el número de departamento y de trabajadores, las prácticas o acciones para la gestión y prevención de riesgos y accidentes y política y objetivos de la empresa en cuanto a seguridad laboral.

2. Los pasos referenciales o comúnmente considerados para elaborar el plan son los siguientes (los mismos que se muestran resumidamente en la figura 9):
 - Definición de la Política de Seguridad: los encargados de la elaboración del plan deben definir políticas en materia de prevención de riesgos y dejar por escrito en un primer borrador del plan de seguridad.
 - Formación y toma de conciencia: los empleados de la inmobiliaria, encargados del área de seguridad, deben estar bien preparados para la elaboración del plan de seguridad. Deben tener conocimiento sobre el concepto de riesgo laboral y saber identificarlos dentro de los procesos de la inmobiliaria.
 - Asignación de responsabilidades: se deben asignar responsabilidades, es decir, designar aquellos empleados que tendrán a cargo la implementación de dicho plan de seguridad.
 - Evaluación de las condiciones y riesgos: se deben hacer un diagnóstico y/o evaluación de las condiciones bajo las cuales se desarrollan las actividades de la empresa, se debe identificar los factores que representan riesgos reales y potenciales.
 - Investigación: se debe indagar las causas de los riesgos reales o potenciales. Así también, se debe analizar la eliminación de dichos causantes, y establecer soluciones para mitigar los efectos de dichos riesgos tanto a mediano como largo plazo.
 - Documentación: finalmente, los encargados de la elaboración del plan, deberán realizar un documento base que recoja todo lo observado o desarrolla previamente, este documento será en sí el plan de seguridad. Y deberán redactar y adaptar dicho plan a la inmobiliaria.

Figura 9. Flujoograma de los pasos para elaboración de plan de seguridad



Elaboración: propia

Algunas consideraciones que debe contener dicho plan de seguridad son las siguientes:

- La actividad principal de la empresa es la venta de terrenos saneados, es decir con los servicios básicos de agua y luz, mediante un proyecto habitacional.
- La empresa cuenta con ocho empleados. Además, la empresa está estructurada en un área de administración, área comercial, área de contabilidad y un área legal. Para esto se necesitará tener bien definido el organigrama de la empresa, así como las funciones que tiene cada área. De forma que permita identificar todos los riesgos posibles que se pueden presentar en cada área, y que afecten la seguridad y salud de los empleados.
- El plan de seguridad deberá contemplar la contratación de un seguro complementario por riesgo de trabajo para los trabajadores. De forma que, frente a cualquier emergencia, los trabajadores no queden desamparados, y,

además, la empresa no tenga que afectar su patrimonio o realizar pagos costosos.

- Se deberán incluir la ejecución de reuniones mensuales para evaluar el uso y estado de los EPP entregados al personal, de forma que se tenga conocimiento de la calidad de los EPP y de la duración de los mismos. Esto permitirá estimar el tiempo o la frecuencia con que se tendrá que cambiar los EPP.
- El plan debe considerar la implementación de un registro de los incidentes y accidentes que ocurren en la inmobiliaria. Esto permitirá conocer e identificar claramente los principales factores de riesgo que atentan contra la seguridad y salud de los trabajadores.
- El plan de seguridad debe incluir explícita y adecuadamente un plan de identificación de accidentes y/o incidentes (riesgos) que se pueden producir en la inmobiliaria.
- Se deberá incluir o considerar planes o acciones de contingencias frente a los diferentes tipos de riesgos que se pueden presentar no solo en los trabajos de saneamiento, sino también en otras áreas de la inmobiliaria.
- Dentro del plan de contingencia se debe considerar un organigrama para atender dichas contingencias. Dicho organigrama será útil para establecer las funciones y responsabilidades de cada participante de dicho plan.
- El organigrama para atender las contingencias debe estar conformado por un responsable de emergencias, comité de apoyo interno, grupo de apoyo externo, comité de evacuación, y comité de primeros auxilios:
 - Responsable de emergencias: será el responsable principal de la implementación y/o ejecución del plan de contingencia. Dentro de sus funciones está la supervisión de las acciones o procedimientos del plan, realizar reuniones para la implementación del plan, y realizar las coordinaciones con el comité de apoyo interno, grupo de apoyo externo y grupos de evacuación y primeros auxilios.
 - Comité de apoyo interno: estará conformada por aquellos trabajadores que tengan conocimientos sobre emergencias o riesgos internos laborales. Este brindará apoyo al responsable de emergencia.

- Grupo de apoyo externo: la empresa deberá tener conexiones con instituciones públicas que brindan apoyo en cuanto seguridad, como los bomberos, policía, clínicas, etc.; y, además, en caso fuera posible, se debe establecer alianza o en todo caso contratar alguna institución privada sobre seguros, empresas de seguridad, etc.
- Comité de evacuación: su principal función es evacuar al personal de la empresa en una situación de emergencia. Este estará conformado por personal de la misma empresa.
- Comité de primeros auxilios: deberá estar conformado por personal capacitado en primeros auxilios. Este deberá tener capacitaciones del grupo de apoyo externo y coordinar con el mismo la atención del personal frente a una situación de emergencia.

Propuesta 7: Establecer políticas de seguimiento del almacén.

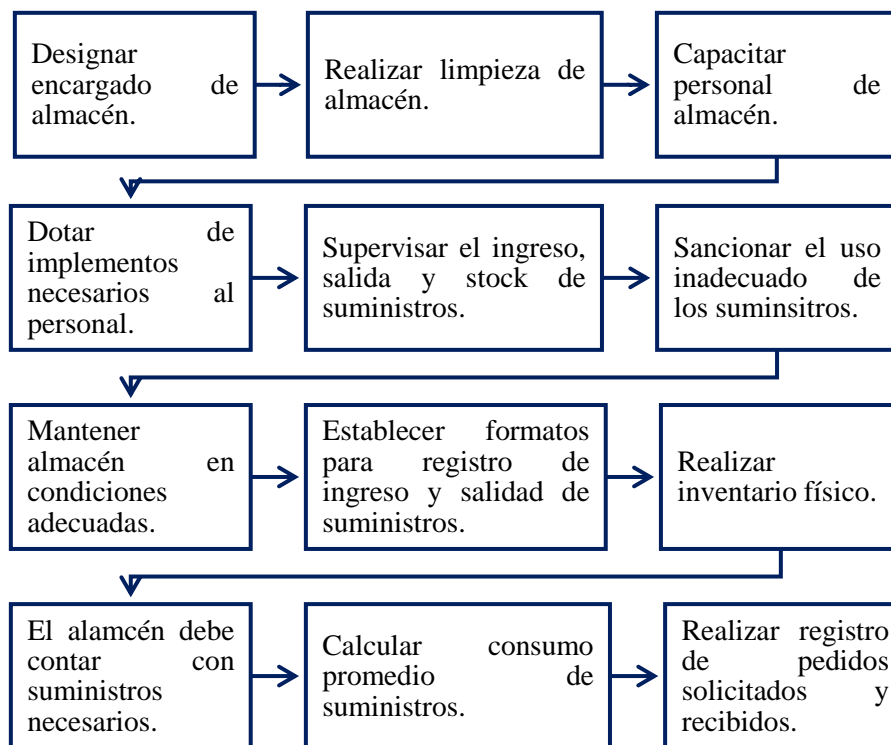
En este caso se propone el establecimiento de políticas para realizar un mejor seguimiento del almacén de la inmobiliaria, las mismas que se muestran de forma resumida en la figura 10. Dichas políticas deberán ser cumplidas por aquella persona o personas designadas para el manejo del almacén de la empresa, y aquellos empleados sobre quienes recae algunas de estas políticas:

- El administrador deberá designar a un empleado para que se encargue del manejo y control del almacén, previa aprobación del Gerente General.
- Se deberá realizar una adecuada limpieza del almacén de forma diaria. Esto se hará previo a la recepción de los materiales o suministros.
- El personal encargado del almacén, dado que tendrá a cargo los diversos suministros (herramientas, materiales, etc.), deberá ser capacitado sobre el tratamiento y/o manipulación de dichos suministros, de forma que se evite alguna mala manipulación o cuidado de los mismos.
- El personal de almacén deberá tener o contar con los implementos adecuados para el mantenimiento del almacén como para el traslado u ordenamiento de los suministros.

- El personal encargado del almacén, en lo posible solo deberá encargarse del control sobre el ingreso, salida, y stock de suministros, más no de la manipulación ni mantenimiento del mismo.
- Algún uso no autorizado de los suministros, será sancionado por la empresa, según corresponda.
- El costo del daño de alguno de los suministros, a causa del uso no autorizado del mismo, será asumido por el responsable directo e indirecto.
- El almacén deberá mantener las condiciones adecuadas para evitar el daño de alguno de los suministros, y deberá ser ordenado de tal manera que se optimice los espacios de dicha área.
- Se deberá utilizar formatos pre establecidos para el registro de ingreso y salida de los suministros para los trabajos de saneamiento y servicios esenciales. De tal forma que se evite la pérdida de suministros, e incurrir en gastos excesivos. Y, además, permitirá verificar la cantidad de suministros que se utilizan a diario.
- Se realizarán inventarios físicos mensuales, para contabilizar todos los suministros que quedan en stock al término de cada mes. Esto evitará pérdida de suministros, y se evitará diferencias entre la información que posee el área de contabilidad y el área de almacén.
- Se deberá establecer una fecha específica y adecuada dentro de cada mes, para realizar el inventario físico, de forma que se evite complicaciones y para que la información generada sea más confiable.
- El almacén debe contar con todos los suministros necesarios al momento de realizar los trabajos de saneamiento y servicios básico de los terrenos que serán entregados al cliente. Para ello, serán útiles los registros de entrada y salida diaria de suministros, así como los inventarios físicos.
- Se deberá calcular el uso o consumo promedio mensual, así como el stock promedio mensual de los suministros, que permita realizar la compra de suministros de forma adecuada, y mantener adecuadamente abastecido el almacén para que se evite retraso en los trabajos realizados.

- Adicionalmente, el personal encargado del almacén debe realizar un registro de todos los pedidos solicitados y recibidos, así como el estado en que los suministros ingresan al almacén.
- Cada solicitud de requerimiento de suministros debe tener opinión aprobatoria del administrador, con asesoría del contador externo, y autorizada por el Gerente General previa revisión.

Figura 10. Flujoograma de las políticas para el seguimiento del almacén



Elaboración: propia

5.2. Análisis de Resultados

5.2.1. Respecto al objetivo específico 1

Establecer las oportunidades del control interno que mejoren las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L.- Piura, 2020

La inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., es una empresa familiar que se desenvuelve en el sector inmobiliario, con apenas dos años en dicho mercado. Esta empresa, al tener poco tiempo en el mercado, presenta aún varios factores que, si bien pueden

representar una debilidad, también implican grandes oportunidades para mejorar y proyectar un mayor crecimiento.

Lo anterior se fundamenta en los resultados encontrados, en los cuales se obtuvo que la inmobiliaria, en promedio, cumple solo con el 34.86% del total de indicadores que se consideraron dentro del control interno, lo cual refleja un desempeño aún deficiente de la empresa en relación a las dimensiones consideradas. Esto se explica por la carencia de factores que son fundamentales para el crecimiento de una empresa en general.

La empresa tiene, en general, una deficiente organización, no tiene un adecuado control del personal, no realiza un eficiente control de su caja chica, no efectúa un manejo y control adecuado del área contable, no tiene un adecuado sistema de seguridad en el trabajo y presenta un pobre seguimiento de su almacén, por lo cual todas las dimensiones evaluadas como parte del control interno de la empresa presentan una situación crítica. Pero que, pese a ser críticas implican oportunidades para que la inmobiliaria mejore.

1. Dimensión 1: Organización y empresa

En cuanto, a esta dimensión, la empresa presenta una deficiente organización o capacidad organizativa. Pues no cuenta con un organigrama, que establezca claramente la estructura organizativa de la inmobiliaria, las jerarquías, y las principales funciones y áreas que conforman la empresa. Es decir, carece de una adecuada jerarquización dentro de la estructura funcional de la empresa, la misma que no permite conocer a las autoridades de la empresa, el encargado de cada área y tener un buen clima laboral.

La empresa carece de un manual de organizaciones y funciones, lo que refleja la inadecuada organización dentro de cada una de sus áreas, y falta de conocimiento por parte de sus trabajadores de las funciones, tareas, o responsabilidades específicas que tienen que realizar según el puesto o cargo que desempeñan. Esto genera desorden en el cumplimiento de las labores en la empresa, ya que a veces hay trabajos duplicados, lo que genera pérdidas de tiempo. Además, el hecho de que los trabajadores no tengan conocimiento de sus labores diarias deja espacio al incumplimiento de las mismas, y debilita toda medida sancionadora que se quiera establecer.

La inmobiliaria, al no contar con un manual de organización y funciones, incurre en la falta de segregación de funciones del personal, el cual es otro de los indicadores con los que no cumple la inmobiliaria. Pues al no existir un MOF no es posible la segregación de las funciones que permita separar y distinguir las tareas, funciones y/o responsabilidades de las distintas actividades que se realizan dentro de la empresa. La segregación de funciones es fundamental y necesario dentro de toda organización, ya que evita las posibles conductas fraudulentas del personal, pues con dicha segregación, se evita que todas las actividades recaigan sobre un mismo empleado, como por ejemplo una transacción o la elaboración de los estados financieros, los cuales necesita de varias personas para una mayor transparencia.

Por otra parte, la inmobiliaria tiene terrenos propios, los cuales han sido adquiridos en el último año, antes de la pandemia. Estos terrenos son parte de los nuevos activos adquiridos por la empresa, los cuales, cuando sean registrados, incrementarán el capital social. Si bien en sus inicios, la empresa poseía poca cantidad de terrenos para vender, posteriormente, con el aporte de capital del propietario de la empresa, logró adquirir más terrenos, los cuales son vendidos con su respectivo saneamiento (con servicios básicos).

La empresa cuenta con una forma definida para obtención de los terrenos, que en este caso es mediante la compra directa y al contado. Esto debido que la inmobiliaria considera que es una forma más adecuada para ellos, y, además, pueden negociar el precio de los terrenos con los principales proveedores que son sobre todo agricultores asociados.

En dirección al tema de la empresa en sí, y de la seguridad de los inmuebles que posee, dicha inmobiliaria tiene un plan de contingencia que le permite asegurar y resguardar sus terrenos o inmuebles. En referencia a ello, para cada terreno nuevo adquirido, la empresa realiza inmediatamente la documentación legal y ejerce su defensa posesoria. Además, la inmobiliaria cuenta con un asesor legal que se encarga, de ver la legalidad de los terrenos y darle la defensa posesoria, para que dichos terrenos no sean invadidos. Sin embargo, a la fecha no ha presentado ningún tipo de conflicto, amenaza ni problema con invasores y de ningún otro tipo. Adicionalmente, nunca han presentado ninguna estafa, ya que siempre, antes de comprar y confrontar, hace una búsqueda

inteligente en los registros correspondientes, además, de que toda compra pasa previamente por el asesor legal quién verifica que el terreno esté en condiciones legales adecuadas y sea apto para la compra.

La inmobiliaria tiene un claro y adecuado procedimiento para la entrega de terrenos a sus clientes. Dicho procedimiento es verificado y desarrollado por el asesor legal de la empresa. De forma general, para la entrega, primero se hace mediante escritura pública, y después que el cliente ha terminado de pagar todo el valor del terreno se le entrega el título y todos los documentos legales pertinentes. Por otro lado, dado que el bien que vende la empresa no se entrega de forma inmediata sino después de un período, que va acorde con la duración del proyecto (5 años en el caso del primer proyecto), el mismo que involucra los trabajos de saneado (instalación de la red de los servicios básicos como agua, alcantarillado y energía eléctrica), y, además, el encerrado del terreno, las áreas verdes y otros. No obstante, el plazo mínimo es de 10 años, pero dicho plazo de entrega también depende de la capacidad adquisitiva del cliente, en el sentido de que, si alguno desea un terreno en 3 años, y lo termina de pagar en 3 años, pues se le entrega la escritura pública y el título de propiedad a su nombre en dicho periodo.

La inmobiliaria a lo largo de sus dos años que lleva en el mercado, no ha tenido ningún tipo de queja, reclamo o denuncia de parte de sus clientes. Pues siempre ha realizado y realiza una coordinación previa con sus clientes, donde les muestra los lotes, les indica las medidas, el precio y las cuotas que tienen que pagar, entre otros aspectos; de tal manera que el cliente tenga claro la duración de los trabajos, la fecha en que se va entregar su terreno, las condiciones, y la legalidad del terreno, lo que ayuda a que el cliente sienta confianza y seguridad en su adquisición

Por otro lado, frente a los atrasos que se pueden generar, en la entrega de los lotes o terrenos a los clientes, la empresa tiene establecido un mecanismo o medida que es trabajado o desarrollado por el asesor legal. En este sentido, la empresa tiene estipulado que al cliente nunca se le revierte el lote, sino que se le reubica, para ello esto pasa por el tema técnico. Y, lo que normalmente hace la inmobiliaria es una reprogramación previo y mutuo acuerdo con el cliente.

La empresa, si bien los precios a los que actualmente vende los terrenos, son menores al valor de mercado, esto es parte de su estrategia comercial. Pues con ello trata de obtener más clientes, y consecuentemente mayores ventas e ingresos. Sin embargo, esto solo es un proceso, ya que año tras año el precio de los lotes se va normalizando hasta llegar al valor de mercado que oscila entre 40,000 y 45,000 soles, es decir, que el precio de venta de los terrenos si va acorde con el precio de mercado.

2. Dimensión 2: Recursos Humanos

Con respecto a esta dimensión, la empresa carece de un procedimiento de contratación y selección de personal. Lo cual significa que la empresa no tiene un proceso definido o establecido para contratar al personal y tampoco cuenta con criterios establecidos para seleccionarlos. Si bien el gerente general junto con el administrador de la empresa, se encargan directamente de contratar el personal, estos no tienen un procedimiento ni criterios bajo los cuales se guíen y que les permitan realizar una adecuada contratación. Esto puede generar el riesgo de contratar a personas que no están adecuadamente capacitadas o calificadas para el puesto requerido.

Por otro lado, la empresa, no cuenta con un file personal por cada trabajador, que contenga la información personal del mismo. Si bien, la empresa es pequeña por lo que no es tan riguroso el hecho de tener un conocimiento profundizado de cada trabajador que labora en la empresa, esto puede ser beneficioso para la empresa, ya que en casos de emergencia o de incidentes tendría la información necesaria para comunicarse con los familiares del trabajador, e incluso conocer al detalle cada trabajador permitiría reducir el riesgo de que se contrate una persona sin principios.

La empresa tiene a todos sus trabajadores en planilla, lo cual es adecuado, ya que es un deber de toda empresa. Además, con ello logra cumplir los estatutos y reglamentos establecidos por el ministerio de trabajo. Esto es importante para la empresa, porque le evita futuras complicaciones o sanciones legales. Además, tiene a sus trabajadores con un seguro de salud, que en este caso es el de Essalud, mediante el cual los empleados se pueden atender en caso de emergencias o cuando este lo requiera.

Por otro lado, en la inmobiliaria no se realiza un registro de la hora de ingreso y salida del personal que labora en dicha empresa, lo cual está dejando espacio a que los trabajadores ingresen a la hora que deseen o salgan antes del horario establecido, es decir, que no cumplan adecuadamente con el horario de trabajo que ha establecido la empresa. Si bien la empresa maneja un personal pequeño (8 trabajadores), y que es fácil de manejar, se debería realizar un control más riguroso en este aspecto, de lo contrario se pueden generar ciertos perjuicios para la empresa, lo cual es consistente con lo establece la teoría sobre el control interno, según Ramón (2004).

La empresa inmobiliaria San Francisca EIRL solo trabaja seis días a la semana, es decir, que ni el personal que realiza trabajos de saneamiento, ni el personal de ventas que tiene en planilla la empresa, trabajan los domingos. Esto en cierta forma es positivo ya que refleja el lado humano de quienes dirigen la empresa, en el sentido de que no sobrecargan a sus trabajadores. En este sentido, la empresa al no recargar a sus trabajadores, no tiene la necesidad de pagar horas extras.

Otro aspecto positivo que tiene la empresa, es el de efectuar los pagos de sueldo de su personal mediante sus respectivas cuentas de haberes, es decir, mediante una cuenta sueldo. Esto es importante para la empresa, pues va acorde con la normativa legal que establece el ministerio de trabajo, evitándose así sanciones por dicha entidad.

Por otra parte, los trabajadores de la empresa no cuentan con una afiliación a un sistema de pensiones (ni público ni privado), ya que la empresa por ser pequeña, es decir, una empresa individual, legalmente no tiene la obligación de afiliar a sus trabajadores a un sistema de pensiones. Sin embargo, la inmobiliaria si tiene asegurados a sus empleados mediante el seguro de salud, el cual es una obligación de la empresa. esto implica que ante cualquier accidente el trabajador puede atenderse en cualquier centro de salud adherido a salud.

Otro de los factores que se suelen considerar dentro del control interno, y que está vinculado al recurso humano o personal, y que es un factor importante, es el pago de los beneficios sociales a los trabajadores, el cual es un indicador con el que no cumple la inmobiliaria, dado el régimen al que pertenece, en el cual no está obligada a pagar dichos beneficios como CTS, vacaciones, gratificaciones, etc. Además, la empresa no

realiza ningún tipo de incentivo laboral a sus empleados por el cumplimiento de metas. Lo cual va en dirección contraria con lo que sostiene Quinaluisa et ál. (2017), para quién, el incentivo al personal, es un factor importante para que este cumpla con mayor dinamismo y entusiasmo sus labores en beneficio de la organización.

3. Dimensión 3: caja chica

En cuanto al análisis de control interno, con respecto al manejo y control de la caja chica, se evidenció una situación crítica, ya que existen muchos aspectos por mejorar en esta dimensión. Si bien se cumplen con algunos indicadores existen otros también importantes, con los que no se cumplen.

En la inmobiliaria, cualquier salida de dinero, necesita ser previamente aprobada y autorizada por el administrador y por el gerente general. Esto se efectúa así, para evitarse cualquier negligencia, o salida innecesaria o malintencionada de efectivo de la caja chica. Además, la empresa tiene designado a una persona exclusiva para el manejo y control de la caja chica de la empresa, lo que le permite realizar un adecuado manejo de todo su efectivo disponible.

Si bien la empresa tiene a alguien exclusivo para el manejo de su caja chica, ésta (la empresa, mediante su gerente o administrador) no realiza un arqueo de caja inopinada que le permitan verificar que los movimientos del efectivo de la caja chica coincidan con los sustentados o presentados por el encargado. A esto se le adiciona el hecho de que la caja chica no tiene un monto fijo, es decir, varía cada mes. Estos son factores importantes que debería tener en cuenta la empresa, ya que, por un lado, el arqueo inopinado le puede evitar cualquier tipo de conducta fraudulenta por parte del encargado de su manejo; y, por otro lado, tener un fondo fijo ayudaría a un mejor manejo de la caja y evitar gastos o salidas de efectivo excesivas.

Por otra parte, la empresa no efectúa un envío del estado de cuenta de sus clientes, para que estas tengan conocimiento actualizado de sus pagos que les falta efectuar y la fecha en las que tiene que efectuarlos. Esto, implica que no se ejerce una presión sobre el pago de las cuotas, pues el enviar el estado de cuenta a los clientes, no solo los informa,

sino que indirectamente les ayuda a recordar las fechas de sus pagos y los pagos que tiene que hacer, ejerciendo así cierta presión.

Algo importante que si maneja la empresa es el tema de los comprobantes de pago, es decir, que toda entrada de dinero por concepto de venta de terrenos tiene un respaldo en los comprobantes de pago que la misma empresa emite. Esto va de acuerdo a lo que legalmente establece SUNAT, es decir, que la inmobiliaria cumple con la normativa que dicha entidad establece.

4. Dimensión 4: Área contable

La inmobiliaria efectúa la elaboración de sus estados financieros con una frecuencia adecuada (trimestral y anual), que normalmente es utilizada por la mayoría de empresas del país. La empresa, en este sentido, tiene planteado objetivos financieros claros y que se proyecta al logro de los mismos, a través de un adecuado control y supervisión de sus estados financieros, de forma que evita caer en pérdidas importantes, de tal manera que logre sostenerse en el mercado.

En adición a lo anterior, la empresa realiza puntualmente sus pagos tributarios, acorde a los plazos que establece la SUNAT, lo que por una parte le evita caer en conflictos o sanciones por incumplimiento de pago de tributos. Y, por otro lado, se hace atractiva dentro del sector al mostrarse como una empresa responsable.

Si bien la empresa elabora de forma frecuente sus estados financieros, ésta carece de un manual de procedimiento contable. Una de las razones que explica este hecho es el ser una empresa pequeña que no tiene mucha complejidad en su contabilidad, sin embargo, esto a largo plazo no sería adecuado, ya que, si se proyecta a crecer en los próximos años, necesita tener un adecuado procedimiento contable que le permita lograr sus objetivos con mayor eficiencia.

La empresa carece también de un sistema contable que le permita mejorar la elaboración de sus estados financieros y mejorar el manejo y control de su contabilidad. Por otro lado, la inmobiliaria no realiza un control de sus costos y gastos mediante un presupuesto; lo cual le puede estar generando sobrecostos, y quizá es una de las razones por las cuales la empresa ha incurrido en pérdidas en el primer año.

Además, ésta no cuenta con la realización de controles que garanticen la recuperación de cuentas por cobrar, que, si bien no es tan necesario en su rubro, si es importante, porque le evitaría que los clientes se demoren en los pagos o incluso que no dejen de pagar.

La empresa no tiene acceso a préstamos bancarios, y esto se debe principalmente a que es una empresa pequeña con un patrimonio o capital social muy pequeño. Adicionalmente que la empresa no tiene historial crediticio, y ha incurrido en pérdidas en el primer año. Por ello la inmobiliaria, tiene planteado registrar los terrenos que ha adquirido, de forma que amplíe su capital y además ha mostrado una mejora en su situación financiera que le ayudaría a proyectarse al acceso a futuros créditos.

5. Dimensión 5: Seguridad en el trabajo

La empresa entrega puntualmente y de forma adecuada el equipo de protección personal (EPP) a los trabajadores, por lo que sus empleados cuentan con dicho equipo de protección previo a la realización de sus labores. Sin embargo, la empresa no evalúa o monitorea el estado de dichos equipos, pues no realiza reuniones mensuales que le permitan evaluar el uso y estado de los EPP entregados. En este sentido, la empresa no verifica si se deben o no cambiar los EPP de forma semanal o mensual etc. O si dichos equipos son dañados por imprudencia del personal.

Por otra parte, si bien la empresa utiliza un IPER, ésta no realiza una adecuada identificación y tratamiento de los posibles riesgos que se pueden presentar. Por un lado, la empresa no tiene contratado un seguro complementario para sus trabajadores por riesgo de trabajo, y, por otro lado, no realiza un registro adecuado y continuo de los incidentes y accidentes que ocurren en la inmobiliaria, incluso carece de un plan para identificar y analizar los posibles riesgos a los que se enfrentan los trabajadores. Es decir, que, en temas de seguridad laboral, la empresa muestra una situación crítica e ineficiente, pues no toma las precauciones debidas para salvaguardar la seguridad de sus trabajadores, y además se arriesga a incurrir en costos que podrían derivarse de algún accidente o riesgo laboral.

6. Dimensión 6: Almacén

La inmobiliaria tiene un almacén donde deposita o almacena todos los suministros que compra y que son utilizados en los trabajos de saneamiento que realiza el personal. Sin embargo, ésta tiene un deficiente control y seguimiento de dicho almacén, pues no utiliza formatos pre establecidos para el registro del ingreso y salida de los suministros, no siempre cuenta con todos los suministros necesarios al momento de realizar los trabajos de saneamiento, y no realiza inventarios físicos para contabilizar todos los suministros que hay en stock.

Prácticamente la empresa no ejerce un control, manejo adecuado y supervisión sobre su almacén, lo que podría generarle costos, sobreuso de suministros innecesariamente, o incluso conductas fraudulentas en el uso de dichos suministros. Si bien existe confianza en los empleados, toda empresa debe tomar sus precauciones, y ejercer un control para evitar este tipo de riesgos.

5.2.2. Respecto al objetivo específico 2

Describir las oportunidades del control interno que mejoren las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L.-Piura 2020.

De acuerdo al análisis de control que se realizó, la empresa presenta varias debilidades, que representan oportunidades de mejora para la misma, como, por ejemplo: el no contar con un organigrama, no contar con un MOF, no contar con un procedimiento de contratación y selección de personal, no realizar arqueo de caja, no contar con un manual de procedimiento contable, no tener un registro de accidentes e incidentes en la inmobiliaria, etc.

1. Dimensión 1: Organización y empresa

La inmobiliaria San Francisca, cuenta con un gerente que dirige toda la empresa, un administrador, un encargado del área legal (apoyado por estudio de abogados que brinda asesoría legal externa), y un encargado del área de contabilidad (apoyado por un contador externo). Sin embargo, no tiene un organigrama establecido, que muestre la estructura organizativa de la empresa. Si bien esto significa que la inmobiliaria tiene una deficiente organización, esto se podría mejorar, elaborando o estableciendo su

organigrama de tal forma que permita ver la estructura funcional y organizacional de la empresa. Es decir, que permita a los empleados y otras personas vinculadas, conocer cómo está estructurada la empresa, y quienes son los jefes inmediatos. Esto no solo mejorará la organización de la inmobiliaria, sino que le dará un carácter más formal, haciéndola atractiva dentro del mercado, e incluso mejorará el clima laboral dinamizando el entusiasmo de cada trabajador.

Otra oportunidad de mejora que se identificó dentro de la empresa, es la carencia de un manual de organizaciones y funciones (MOF). Si bien esto se debe a que la empresa maneja una cantidad pequeña de personal, a primera vista, representa una debilidad, pero ello se convierte en una oportunidad para que la empresa mejore, a partir del hecho de que se puede elaborar dicho manual. Con el establecimiento de dicho MOF, los empleados, tendrán un performance sobre las funciones específicas que deben desarrollar según el área y cargo en el que se desenvuelven. De esta manera se podrá ordenar las labores de cada trabajador, se evitará la duplicidad de trabajos, se ahorrará tiempo, y se mejorará el desempeño de los empleados, lo cual es beneficioso para la empresa, porque a la larga mejorará su productividad.

Como no existe un MOF, es difícil que la empresa realice una segregación de funciones, lo cual es otro aspecto que representa una oportunidad de mejora para la inmobiliaria. Esta oportunidad, depende o está vinculada al establecimiento del MOF. La segregación de funciones es muy importante, porque reforzará el mejoramiento del desempeño de los trabajadores, y además al separarse cada función o responsabilidad, se evitará sobrecargar a una sola persona con muchas funciones a la vez, evitando así también que esta persona cometa actos fraudulentos al tener gran poder de decisión.

2. Dimensión 2: Recursos Humanos

Para la contratación y manejo del personal, se encarga el administrador y el gerente, sin embargo, la empresa no cuenta con un procedimiento de contratación y selección de personal. Esto se debe a que la cantidad de personas que contrata la empresa es reducida, y en algunos casos son personas conocidas. No obstante, contar con un procedimiento para contratar al personal mejoraría la calidad de la contratación, y haría más dinámico y estandarizado la selección del personal. Además, establecer criterios

para seleccionar al personal, permitirá que aquellas personas contratadas se adecuen al perfil que requiere cada puesto. Lo que reduce el riesgo de que la empresa contrate a alguien que no conoce nada sobre el cargo o puesto para el que se le requiere.

Además, la empresa no cuenta con un file de información personal de cada trabajador. Esto se debe a que la empresa no lo considera necesario dado que su personal es reducido y por ello es fácil conocer bien a todos, sin embargo, sería importante tener dicho file, pues ayudaría a la empresa, a comunicarse, por ejemplo, con cualquier familiar del trabajador en caso de emergencia. O incluso le permitiría evitar el riesgo de contratar a una persona sin principios, o incluso que tiene conductas fraudulentas. Además, esta información enriquecería el análisis de desempeño que la empresa pueda realizar sobre cada uno de sus empleados.

Por otro lado, la empresa no lleva un registro de la hora de ingreso y salida de los trabajadores. De igual forma, esto se debe al reducido personal que maneja la empresa, y que según ésta no es necesario hacer un registro. No obstante, ello, el exceso de confianza, abre paso a que el trabajador no cumpla cabalmente con el horario de trabajo. Así que, esto es una oportunidad para que la empresa mejore en torno al manejo y control de su personal. De esta forma, hacer dicho registro le ayudaría mucho a evitar riesgos como la baja productividad, el bajo desempeño, o que no se terminen a tiempo los trabajos requeridos, etc.

Otro aspecto, identificado como una oportunidad de mejora para la empresa, es el hecho de que no se trabaja los domingos, solo de lunes a sábado. Si bien la empresa, no tienen necesidad de laborar los domingos, puede estar perdiendo clientes, aquellos que suelen utilizar ese día (domingo) para salir a consultar por la venta de terrenos. Entonces la empresa podría optar por repensar la posibilidad de laborar los domingos que se crean convenientes o necesarios. Ante ello sería adecuado establecer un mecanismo para el pago de horas extras, el cual es otra de las oportunidades de mejora, identificadas dentro de la empresa. Si bien la empresa considera que no hay necesidad de laborar horas fuera del horario normal, el hacerlo ayudaría a evitar el riesgo de que no se entreguen los terrenos saneados en el plazo acordado con el cliente. Pero para incentivar a trabajar horas extraordinarias, se deben pagar dichas horas, así se impulsaría un mayor compromiso del trabajador con la inmobiliaria.

Por otra parte, la empresa no tiene afiliados a sus trabajadores a un sistema de pensiones y tampoco les paga todos sus beneficios sociales. Esto se debe principalmente a que la empresa es pequeña, unipersonal, y pertenece a un régimen bajo el cual no está obligada a realizar dichas actividades. Sin embargo, estos aspectos se pueden considerar como oportunidades para mejorar, ya que la empresa puede impulsar a sus trabajadores a afiliarse a un sistema de pensiones y retribuirle como incentivos por su buen trabajo, parte de sus beneficios sociales. Es cierto, que todo ello dependerá del presupuesto de la empresa, pero también ello le ayudará a la empresa a proyectarse a un mayor crecimiento, a establecer metas más ambiciosas y que involucren un mayor compromiso de sus trabajadores.

La empresa no brinda ningún tipo de incentivo laboral a sus trabajadores por el cumplimiento de las metas. En primer lugar, esto se debe a que no hay metas específicamente establecidas, y en segundo lugar porque la empresa lo considera poco necesario. Sin embargo, esto representa una gran oportunidad de mejora, ya que, al brindar un incentivo por el buen desempeño o cumplimiento de metas, genera en el trabajador un mayor entusiasmo, y mayor compromiso con la empresa, mejorando su desempeño y productividad, lo que al largo plazo se traduce en mejores beneficios para la inmobiliaria.

3. Dimensión 3: caja chica

La inmobiliaria cuenta con una caja chica destinada a aquellos gastos que se generan de forma imprevista. Si bien hay una persona encargada exclusivamente de su manejo, la empresa no realiza un arqueo de caja inopinada. Esta situación se debe a que la persona encargada es de suma confianza del propietario de la empresa y del gerente. Sin embargo, ello no asegura que no se realice una malversación de los fines para los cuales está destinado la caja chica, por lo que esto representa una oportunidad para que la empresa mejore el control sobre los movimientos del efectivo, y evitar este tipo de riesgos que pueden generarle a la empresa sobrecostos o gastos o excesivos.

La empresa no establece un fondo fijo para la caja chica. Esa situación se debe sobre todo a que los gastos para los que se destina dicha caja, varían de un mes para otro. Sin embargo, la empresa debería fijar un límite o una cantidad fija de caja chica, ya

que esto le permitirá mejorar el control y manejo que tiene sobre ella. Además, le permitiría evitar que se gaste de forma excesiva, y de esta forma regular los gastos pequeños.

Por otro lado, la inmobiliaria no envía el estado de cuenta a sus clientes. Si bien puede que no sea tan necesario, es importante que la empresa mediante el envío de cuenta, incida en el pago puntual de sus clientes. Esto le permitirá a su vez tener un mejor manejo de las cuentas por cobrar, y evitar que los clientes se demoren en los pagos o que no paguen sus cuotas dentro de los plazos establecidos. Además, el hecho de que sus clientes le paguen puntualmente las cuotas permite a la inmobiliaria tener el efectivo adecuado para pagar a su planilla y todos sus gastos puntualmente.

4. Dimensión 4: Área contable

La empresa no utiliza un manual de procedimiento contable, debido a que no lo considera necesario, ya que es una empresa pequeña, que no tiene mucha complejidad en su contabilidad. Sin embargo, esto se convierte en una oportunidad para mejorar, ya que, si se proyecta a un mayor crecimiento en los próximos años, necesitará tener una contabilidad más clara y uniforme, por lo que un manual de procedimiento contable le permitirá lograr una contabilidad estandarizada, y fácil de realizar en cada período, pues dicho manual le indica los pasos y procesos que debe seguir para elaborar su contabilidad.

La inmobiliaria carece de un sistema contable. Esto se debe a que, por ser una empresa pequeña no siente la necesidad de usar un sistema contable. No obstante, esto puede ser algo equivocado, ya que la empresa al largo plazo va a crecer, entonces, debería implementar o utilizar un sistema contable que le permita elaborar con mayor facilidad, uniformidad y precisión sus estados financieros y su contabilidad en general. Es por ello que esto también representa una oportuna de mejora para la empresa.

Otro factor que es una debilidad para la empresa, pero que a la vez representa una oportunidad de mejora, es el hecho de que no efectúa un control de sus costos y gastos a través de un presupuesto. Este es otro aspecto que a la inmobiliaria le falta implementar. Realizar un presupuesto de forma periódica, le va a permitir controlar sus costos y gastos, evitando así sobrecostos o gastos excesivos. Además, que le

permitirá conocer al detalle en que se está gastando, y que conceptos requieren mayor presupuesto, etc., lo cual le ayudará a manejar mejor sus gastos.

Por otro lado, la empresa no realiza controles que aseguren la recuperación de cuentas por cobrar, que, si bien no es tan necesario en su rubro, es importante realizarse controles sobre este aspecto, pues así garantizará que sus clientes le cancelen las cuotas puntualmente, evitando retrasos y el riesgo de que la empresa no tenga ingresos y la liquidez suficiente para cubrir sus gastos.

La inmobiliaria no tiene capacidad para acceder a un crédito bancario. Esta situación se debe principalmente a que la empresa posee un capital pequeño aún, y además los terrenos que ha comprado aún no los registra como parte de sus activos, de forma que incremente su capital y pueda tener capacidad para que las financieras o bancos le otorguen un préstamo. Esto si bien es una debilidad, también es una gran oportunidad de mejora para la empresa, ya que, si establece estrategias adecuadas para acceder a un crédito, le ayudaría a incrementar su capital de trabajo.

5. Dimensión 5: Seguridad en el trabajo

La empresa entrega puntualmente los EPP, sin embargo, ésta no evalúa ni monitorea el estado de dichos equipos. Es decir, no realiza reuniones mensuales o periódicas para evaluar el uso y estado de dichos EPP. Por ello, este factor se identifica como oportunidad de mejora, ya que la empresa al evaluar el estado de los EPP mediante reuniones frecuentes, le ayudará a tener un mejor control sobre la protección de sus trabajadores, de forma que sepa cuando cambiar dichos equipos de protección, evitando así posibles accidentes.

La empresa, no contrata ningún tipo de seguro complementario para sus empleados por riesgo de trabajo. Sin embargo, dado el tipo de trabajo que se realiza, podrían ocurrir accidentes o incidentes que generarían costos significativos para la empresa, por lo cual, sería adecuado contratar un seguro por riesgo de trabajo, que permita a la empresa, evitar grandes gastos como consecuencia de accidentes. A la larga esto es beneficioso para la empresa ya que reduce su riesgo de incurrir en gastos excesivos.

Otro aspecto negativo de la empresa, es que no efectúa ningún registro de los incidentes y accidentes que ocurren dentro de la misma. Incluso la empresa no cuenta con un plan para identificar los riesgos que puede enfrentar. Si bien esto es una debilidad de la empresa, se podría mejorar, para lo cual es necesario desarrollar un plan que identificación de riesgos, para el cual será muy útil efectuar continuamente un registro de los incidentes y accidentes que ocurren, de forma que se pueda hacer un mejor manejo o control de los factores riesgosos, y así evitar costos, evitar sanciones, o complicaciones entre trabajadores y entre éstos y la empresa.

6. Dimensión 6: Almacén

La empresa no realiza un seguimiento ni control adecuado a su almacén, por lo que, si bien esto es una gran debilidad, también representa un gran factor para mejorar, y que le permitirá a la empresa mejorar sus posibilidades. La empresa no usa formatos de registro de ingreso y salida de los suministros, el almacén no siempre está abastecido con los suministros necesarios para el momento en que se realizan los trabajos, y no realiza un inventario físico para verificar el stock de suministros. Esto se debe principalmente a que existe confianza de parte de los administrativos sobre los trabajadores. Sin embargo, ello no asegura un adecuado manejo del almacén.

Registrar la entrada y salida de los suministros, y hacer un inventario del stock de suministros, permitirá que se tenga control sobre los suministros que son necesarios para cada trabajo y de esa forma abastecer oportunamente. Esto ayudará a la empresa a terminar los trabajos dentro de los plazos establecidos, y a evitar gastos excesivos como consecuencia del exceso uso de suministros, o el mal uso de los mismos, y le permitirá tranquilamente hacer una compra adecuada de suministros de buena calidad.

5.2.3. Respecto al objetivo específico 3

Explicar las propuestas de mejora del control interno que mejoren las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., Piura – 2020

Propuesta 1: Definir el organigrama de la empresa y elaborar su MOF.

Aquí lo que se propone es que la empresa por medio de los encargados del personal, que en este caso son el administrador y el gerente, definan el organigrama de la empresa de acuerdo a las áreas que tienen actualmente, y establezcan un manual de organización y funciones, de forma sencilla, considerando las funciones y responsabilidades actuales, pero con un aspecto más formal. Esto va a permitir que los trabajadores y aquellas personas relacionadas a la empresa, tengan un conocimiento claro de la estructura jerárquica de la empresa, conociendo los jefes inmediatos y los funcionarios de la misma. Esto permitirá a la empresa evitar duplicidad de funciones, evitar que un solo trabajador tenga demasiadas tareas, y mejorará el clima laboral.

Propuesta 2: Establecer políticas para el manejo, supervisión y control del personal.

Con esta propuesta lo que se pretende es definir políticas que permitan delimitar y mejorar el control y supervisión del personal contratado, así como las consideraciones para las contrataciones futuras. Estas políticas involucran procedimientos para contratar personal, medidas para la contratación y para el manejo del personal actual y criterios de selección de personal, que debe tener la inmobiliaria para que pueda mejorar el manejo de sus trabajadores y reforzar los procesos de selección y contratación de los mismos. Esto permitirá evitar conductas inadecuadas por parte del personal, como el incumplimiento del horario de trabajo, y asegurará la contratación de personas calificadas para cada puesto y personas con principios éticos. Además, se incluye como parte de las políticas de manejo de personal, que la empresa establezca un plan de incentivos enfocado al personal de ventas y un mecanismo de pago de horas extras, con el objetivo de que en la empresa se impulse un mayor compromiso de parte de los trabajadores, un mejor desempeño y por ende se incremente la productividad de la inmobiliaria.

Propuesta 3: Establecer políticas para el control de caja chica de la empresa.

Esta propuesta, sobre el establecimiento de políticas para el control de la caja chica, surge frente a la necesidad evitar riesgos que se pueden derivar de un manejo inadecuado de la caja chica de la empresa. Con esta propuesta lo que se pretende es delimitar, delinear, y dar medidas para efectuar un manejo y control adecuado de la caja chica. Con lo cual se trata de evitar incurrir en gastos excesivos, en malversar el fondo de la caja, es decir, evitar que el efectivo de la caja chica se destine a fines para los cuales no está establecido. Además, se pretende evitar posibles conductas inadecuadas frente a los movimientos del efectivo que tiene la empresa, para lo cual es muy necesario los arqueos de caja inopinados.

Propuesta 4: Establecer un cronograma para envíos del estado de cuenta de los clientes.

En cuanto a esta propuesta, si bien el envío del estado de cuenta a los clientes no es obligatorio, se considera necesario, como una forma de ejercer presión para que los clientes realicen los pagos de sus cuotas de forma puntual, de tal manera que no se perjudique los ingresos mensuales de la empresa. En sí, la propuesta es establecer un cronograma de envío de dichos estados de cuenta, para que se evite complejidades, o confusiones. Con esto, lo que se pretende es, sobre todo, hacer recordar a los clientes cuando son sus próximos pagos, como van en sus pagos, entre otros aspectos, y a la vez es una forma de asegurar que los clientes efectúen sus pagos puntualmente.

Propuesta 5: Establecer políticas para el manejo y control de la contabilidad.

Con el establecimiento de políticas para el control de la contabilidad, se pretende dar medidas y acciones estratégicas para que el área de contabilidad, realice un adecuado manejo y control de la contabilidad de la empresa. En dicha propuesta, la finalidad es mejorar la elaboración de los estados financieros, mejorar el procedimiento que se utiliza para el manejo de la contabilidad, mejorar el control de los gastos y del presupuesto de la empresa, con lo cual se trata de reducir gastos, optimizar los beneficios de la empresa, evitar costos y gastos excesivos. Con ello, se está preparando

a la empresa para afrontar mayores retos y complejidades a medida que va creciendo y ampliando su participación en el mercado.

Propuesta 6: Elaborar un plan de seguridad laboral.

Con respecto a esta propuesta, se plantea la elaboración de un plan de seguridad laboral. Como bien se encontró existen aspectos de seguridad que la empresa no toma en cuenta y que, sin embargo, son útiles para evitar conflictos, costos, y riesgos que derivan en sobrecostos para la empresa. En este plan se incluye la evaluación del uso y estado de los EPP, la elaboración de un plan de contingencia, el registro de los accidentes e incidentes que ocurren en la empresa, y la inclusión de un plan de identificación de riesgos, para lo cual el registro de incidentes es muy necesario. Con esta propuesta se pretende, evitar o reducir los costos que se derivan de los posibles riesgos que puede enfrentar la empresa en caso de accidentes laborales, evitar o mitigar los riesgos laborales, y crear un ambiente laboral más adecuado para los empleados, generando un mayor entusiasmo y dinamismo en el empleado.

Propuesta 7: Establecer políticas de seguimiento del almacén.

En la dimensión de almacén, se encontró que la inmobiliaria no realiza un seguimiento de dicho espacio, por lo que corre el riesgo de existan costos innecesarios a causa del mal manejo que se realiza de los suministros. Es por ello que esta propuesta surge en respuesta a dicha problemática, en el sentido, de que se trata de establecer medidas o acciones que permitan realizar un mejor manejo y control sobre el almacén, de tal manera que se eviten factores riesgosos como: retraso en la entrega de terrenos a causa de la falta de suministros al momento de realizar los trabajos, suministros son de mala calidad, las condiciones del almacén son malas, el uso innecesario o inadecuado de los suministros, entre otros. Con ello, se pretende que la empresa evite incurrir en sobrecostos o gastos excesivos que reduce sus beneficios o incrementa sus pérdidas, o incluso incurrir en la pérdida de clientes por el no cumplimiento de plazos de entrega, lo que reduciría sus ingresos.

VI. CONCLUSIONES

Con respecto al primer objetivo: *Establecer las oportunidades del control interno que mejoren las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L.- Piura, 2020*, se concluye lo siguiente:

1. La inmobiliaria realiza una adecuada gestión de su giro de negocio, ya que cuenta con terrenos propios, que son adquiridos mediante compra directa; cuenta con un plan para resguardar los terrenos; tiene un adecuado procedimiento para la entrega de terrenos a los clientes; tiene un mecanismo para afrontar los posibles atrasos en las entregas y tiene una estrategia comercial que le permite ofrecer un precio por debajo del valor de mercado.
2. En cuanto a la dimensión de recursos humanos, la empresa tiene a todo su personal en planilla, les paga sus sueldos mediante una cuenta de haberes, y además les paga un seguro de salud, cumpliendo así, con lo que estipula el Ministerio de Trabajo.
3. Con respecto a la caja chica, la empresa cuenta con una persona exclusiva para su manejo, y ante cualquier salida de dinero, se solicita autorización de la gerencia.
4. En relación al área contable, la empresa presenta dos aspectos positivos, pues por un lado elabora de forma adecuada y frecuente sus estados financieros y, por otro lado, realiza puntualmente el pago de sus tributos.
5. En cuanto a seguridad laboral, la inmobiliaria, lo único con lo cual cumple es con la entrega oportuna de los EPP a su personal.
6. En cuanto al almacén, la empresa no realiza un adecuado control o seguimiento de este. En este sentido, no cumple con ningún indicador considerado para esta dimensión.

Con respecto al segundo objetivo: *describir las oportunidades del control interno que mejoren las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L.-Piura 2020*, se concluye lo siguiente:

7. En el ámbito organizacional, las oportunidades identificadas que pueden mejorar las posibilidades de la empresa, son: la falta de un organigrama, de un

MOF y la falta de segregación de funciones. Pues al subsanar estos aspectos, se podrá mejorar la organización, el clima laboral, y la productividad.

8. En cuanto a los recursos humanos, las oportunidades que presenta la inmobiliaria son: la falta de un procedimiento para la contratación y selección de personal, carencia de un file de información de cada colaborador, falta de un control de ingreso y salida del personal, no paga horas extras, y no hay incentivos por cumplimiento de metas. Pues al subsanar estos factores, se mejorará el desempeño de los trabajadores, y el compromiso de los mismos.
9. En cuanto a la caja chica, la empresa no realiza un arqueo inopinado, y no establece un fondo fijo para dicha caja. Además, la empresa no envía el estado de cuenta de sus clientes. Estos aspectos representan oportunidades para que la empresa mejore, pues al subsanarlos le permitirá evitar riesgos, reducir gastos, y así mejorar sus beneficios y su situación financiera.
10. Con respecto al área contable, la empresa tiene varias oportunidades de mejora, como la falta de un manual de procedimiento contable, la falta de un sistema contable, la falta de control de costos y gastos mediante un presupuesto, la falta de un control de las cuentas por cobrar, y el acceso a crédito bancario. El mejorar estos aspectos, le ayudará a reducir riesgos como los sobrecostos, gastos excesivos, mala elaboración de las cuentas, etc.
11. En cuanto a la seguridad laboral, las oportunidades de mejora para la empresa están referidas a la realización de una evaluación de los equipos de protección entregados al personal, el desarrollo de un registro de los incidentes y accidentes, y la elaboración de un plan de riesgos. Pues estos factores, al implementarse permitirán a la inmobiliaria, evitar costos derivados de los riesgos laborales.
12. Finalmente, en el ámbito del almacén, la empresa tiene una gran oportunidad de mejora, pues si bien no usa formatos para registro de ingreso y salida de suministros, no tiene un abastecimiento adecuado de suministros, y no realiza inventarios físicos, puede mejorar estos aspectos mediante medidas o políticas que le ayuden a realizar un adecuado control y seguimiento de su almacén.

Con respecto al tercer objetivo: *Explicar las propuestas de mejora del control interno que mejoren las posibilidades de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., Piura – 2020*, se concluye lo siguiente:

13. La primera propuesta, que consiste en definir el organigrama de la empresa y elaborar su MOF, surge de la necesidad de que la empresa mejore su ámbito organizacional, muestre una clara organización y establezca adecuadamente las funciones de cada empleado, de manera que mejore el clima laboral y el desempeño de sus trabajadores.
14. La segunda propuesta, consiste en establecer políticas de manejo, control y supervisión del personal, las mismas que incluyan un plan de incentivos por el cumplimiento de metas y un mecanismo de pago de horas extras. Esto es necesario para que la empresa mejore la forma como maneja y supervisa a su personal, y la manera como los contrata y/o selecciona, de tal manera que cuente con trabajadores con el perfil adecuado, y comprometidos con la empresa, asegurando su buen desempeño y productividad de los mismos.
15. En cuanto a la tercera propuesta, existe la necesidad de establecer y/o definir políticas o medidas que le permitan un mejor control de la caja chica, de modo que la empresa evite gastos excesivos, conductas fraudulentas, y un mal manejo de los movimientos de la caja chica.
16. La cuarta propuesta consiste en establecer un cronograma de envíos de los estados de cuenta de los clientes. Esto ayudará a generar presión sobre los clientes para que estos realicen los pagos de sus cuotas de forma puntual y oportuna.
17. En cuanto a la quinta propuesta, ésta hace referencia al establecimiento de medidas o políticas sobre el manejo y control de su contabilidad. Esta ayudará a que la empresa, si se proyecta a crecer e incrementar su participación en el mercado inmobiliario, realice un mejor manejo y seguimiento de su contabilidad, y de su situación financiera y económica.
18. La sexta propuesta que consiste en establecer un plan de seguridad laboral, donde incluya diversos aspectos como: identificación de riesgos, contar con un registro de incidentes, evaluar continuamente el estado de los EPP, contratar un seguro de riesgo, entre otros; es importante porque permitirá a la empresa

realizar un mejor seguimiento y control de la seguridad laboral, y brindar un ambiente laboral seguro.

19. En cuanto a la última propuesta, que se refiere a establecer políticas de seguimiento del almacén, es importante para que la empresa, ejecute un adecuado manejo y seguimiento de su almacén, con el fin de mejorar el manejo de los suministros, de evitar retrasos en los trabajos, lo que a su vez reduce gastos, costos, y evita que se pierdan ingresos e incluso clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvear Muñoz, A. C. (2015). *Elaboración del organigrama y manual de de funciones para ANPESTRID Construcciones cia. LTDA. de la ciudad de Cuenca en el periodo de octubre 2014 - marzo 2015*. Tesis de Licenciatura, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8731/1/UPS-CT004997.pdf>
- Avalos Narvaez, D. E. (2017). *Implementacion del control interno al proceso de crédito y tesorería y la mejora de la situacion económica financiera de inmobiliaria coliseo Trujillo S.A, en la ciudad de Trujillo, del año 2016*. Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte, Trujillo. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12860>
- Ayasta Durand, J. M. (2015). *El sistema de control interno en los almacenes de las empresas de servicios en el Perú. Caso: Hotel los Portales de Piura, año 2015*. Uiversidad Católica los Ángeles de Chimbote, Piura. Obtenido de <https://kutt.it/Sk0AUn>
- Bermudo Olea, M. (2017). *La jornada laboral: horas extras no retribuidas. Horas extraordinarias en el sector del comercio*. Obtenido de <https://dugidoc.udg.edu/bitstream/handle/10256/14315/Bermudo-Olea.pdf?sequence=1>
- Bravo, Y. (2015). *El sistema de control interno según Infome Coso III y su incidencia en la gestión de la empresa inmobiliaria Santa Catalina S.A.C. en el período 2014. Trujillo - Perú*. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1979/bravootiniano_yn dira.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cabrera, I., & Jimenez, M. C. (2013). *Diseño de procedimientos de control interno orientado a minimizar riesgos y optimizar recursos en el Área Administrativa y Financiera en la Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía Ltda., de la ciudad de Riobamba, para el año 2012*. Riobamba - Ecuador. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2734>
- Chanca Quispe, L. L., & Porras Roque, H. J. (2016). *El control interno en la optimización de los recursos financieros de las empresas inmobiliarias de la provincia de Huancayo*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo. Obtenido de

<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1630/TESIS-FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chuquiguanga Gondo, N. L. (2015). *Estructuración del Organigrama, elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa Diserval de la ciudad de Cuenca en el periodo 2014-2015*. Tesis de Licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7760/1/UPS-CT004613.pdf>

Cipriano, G. (2015). *El control interno en la administración eficientes de las empresas de servicios inmobiliarios de la provincia de Huancayo*. Huancayo - Perú. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3294/Cipriano%20Chagua.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Culquicondor Neira, G. (2018). *Sistema de control interno para el mejoramiento de la gestión de la cuentas por cobrar en la empresa comercial ventura pallets export E.I.R.L*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Piura, Piura. Obtenido de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1398/CON-CUL-NEI-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Decreto Supremo N° 008-2002-TR. (2002). *El Peruano*. Obtenido de <https://kutt.it/2FCt6G>

Escobar Moreno, Y. E. (2018). *Análisis del impacto de la aplicación del control interno en empresas inmobiliarias de la zona norte de Guayaquil. año 2018*. Guayaquil - Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/36996>

Galán Amador, M. (24 de agosto de 2009). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/08/las-hipotesis-en-la-investigacion.html>

Henao Feria, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales*. Tesis de licenciatura, Universidad del Valle, Zarzal. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11020/0567378.pdf?sequence=1>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hidalgo Calle, C. (2018). *Evaluación del sistema de control interno en el proceso de la gestión de almacenes de la empresa AB Construcciones S.A.* Tesis de licenciatura, Universidad de Piura, Piura. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3806/TSP_CyA_027.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huilca Álvarez, S. D. (2010). *Diseño de un manual de control interno para el área contable de la Empresa Molinos El Fénix de la ciudad de Riobamba.* Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Chimborazo. Obtenido de [http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051\(2\).pdf](http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051(2).pdf)
- ISOTools excellence. (21 de octubre de 2015). *ISOTools excellence*. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de <https://www.isotools.org/2015/10/21/como-elaborar-un-plan-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
- Marin Villalva, L. (2019). *Implementación de control Interno en la Corporación Empresarial Barrera y Gutiérrez SAC.* Tesis de licenciatura, Universidad Continental, Huancayo. Obtenido de <https://kutt.it/bmnKu7>
- Navarro, X. (10 de noviembre de 2015). *Deusto Formación*. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de <https://www.deustoformacion.com/blog/finanzas/que-es-sistema-contable>
- Ninahualpa Jibaja, W. I. (2012). *Propuesta de una guía de procedimiento de control interno administrativo para ser aplicado en la coordinación de tesorería de la secretaría de gestión inmobiliaria del sector público inmobiliario.* Tesis de licenciatura, Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1177/1/T-UCE-0003-184.pdf>
- Puntriano, C. (30 de 01 de 2019). *¿Cómo se calcula el monto que le deben pagar por horas extras?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/calcula-monto-le-deben-pagar-horas-extras-257229-noticia/>
- Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (junio de 2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofín Habana*, 12(1), 268-283. Obtenido

- de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018
- Ramón Ruffner, J. G. (2004). *El control interno en las empresas privadas*. Obtenido de <https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2004/segundo/a08.pdf>
- Salinas Guamán, S. F. (2016). *Implementación de un sistema de control interno para la estación de servicios La Argelia de la ciudad de Loja*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Loja, Loja - Ecuador. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10101/1/Tesis%20Lista%20Silvana.pdf>
- Sánchez, L. (10 de diciembre de 2012). *Emprende pyme.net*. Recuperado el 25 de agosto de 2020, de <https://www.emprendepyme.net/como-se-hace-un-organigrama.html>
- Terán Palacios, M. d. (2019). *Los mecanismos de control interno administrativo y su impacto en los resultados de gestión en las micro y pequeñas empresas del sector comercial - rubro inmobiliarias del distrito de Piura en el año 2017*. Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Angeles de Chimbote, Piura. Obtenido de <https://kutt.it/KCAryH>
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH). (2014). *Guía técnica para la elaboración de manuales de organización*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/calidad/MO/guiamanualesdeorganizacion.pdf>
- Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH). (2019). *Código de ética para la investigación*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chimbote. Obtenido de <https://kutt.it/VMEDbJ>
- Vega, L., & Nieves, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 1-19. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181543577007.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Control Interno



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES CHIMBOTE

Estimado colaborador, el presente cuestionario está destinado a recoger información acerca del control interno de la empresa Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., Los datos que brinde son de carácter confidencial y serán utilizados solo con fines académicos, para la investigación: “Propuestas de mejora de los factores relevantes del control interno de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L., Piura 2020

1. ORGANIZACIÓN Y EMPRESA			
Nº	PREGUNTAS	SI	NO
01	Cuentan con un Organigrama		
02	La empresa cuenta con un MOF		
03	Existen segregación de funciones en el personal		
04	Los terreros que venden son propios		
05	Tiene definido algún tipo o forma de obtención de los terrenos		
	Compra directa		
	Adjudicación		
	Otro ¿cuál?		
06	Cuenta con un plan de contingencia o medidas que resguarde los terrenos de posibles amenazas		
	Amenazas de invasores		
	Amenazas por terrenos inadecuados		
	Amenaza por venta de terrenos no existentes o falsa propiedad		
07	Cuenta con un procedimiento adecuado, que incluya aspectos técnicos y legales, para la entrega de terrenos a los clientes		
08	Se han recibido quejas de los clientes		
	Sobre la calidad del terreno		
	Sobre algún error en la medición de lotes		
	Sobre el precio		
	Otro tipo, ¿cuál?		
09	Cuenta con alguna medida o mecanismo para afrontar el atraso en los plazos de entrega de terrenos saneados a los clientes		

10	El precio de los terrenos o lotes que venden están acordes al valor del mercado		
2. RECURSOS HUMANOS			
Nº	PREGUNTAS	SI	NO
11	Cuenta con un procedimiento de contratación y selección de personal nuevo		
12	Cuenta con un file personal conteniendo toda la información por cada colaborador		
13	Los trabajadores están en planilla		
14	Existe un control de asistencia de ingreso y salida por día para el personal		
15	El personal de ventas de terrenos labora los domingos		
16	La empresa paga horas extras		
17	Los pagos del personal son depositados en su cuenta de haberes		
18	Los trabajadores aportan a un sistema privado de pensión o al sistema nacional de pensión		
19	Los trabajadores cuentan con essalud		
20	Se paga todos los beneficios sociales de a sus trabajadores		
21	El personal percibe incentivos en cumplimientos de sus metas		
3. CAJA CHICA			
Nº	PREGUNTAS	SI	NO
22	Existen una autorización de gerencia para la salida de dinero		
23	Existe una persona que está encargada solamente de caja chica que controla todo el efectivo		
24	En dinero que entra por las ventas de terrenos están respaldados por algún comprobante de pago		
25	Se realiza arqueo de caja de manera inopinada		
26	Envían estados de cuentas a sus clientes		
27	La empresa cuenta con un fondo fijo de caja chica		
4. ÁREA CONTABLE			
Nº	PREGUNTAS	SI	NO
28	Tiene la empresa un manual de procedimiento contable		

29	Cuenta con un sistema contable		
30	Los estados financieros se realizan en forma:		
	a) Mensual		
	b) Trimestral		
	c) Semestral		
	d) Anual		
31	Cuentan con un control de costos y gastos atreves de un presupuesto		
32	Existen controles que garanticen la recuperación de cuentas por cobrar		
33	El pago de tributos se realiza dentro de la fecha que corresponden		
34	La inmobiliaria accede a préstamos bancarios		
5. SEGURIDAD LABORAL			
Nº	PREGUNTAS	SI	NO
35	Se le entrega al personal sus EPP		
36	El personal cuenta con un seguro complementaria de trabajo de riesgo		
37	Se realizan reuniones mensuales para evaluación el uso y estado de los EPP entregados		
38	Llevan un registro sobre incidentes y accidentes en la inmobiliaria		
39	Se ha implementado un plan para identificar y analizar los riesgos que de producen dentro de la empresa		
40	La inmobiliaria cuenta con un IPER		
6. ALMACÉN			
Nº	PREGUNTAS	SI	NO
41	Utilizan formatos pre establecidos para el ingreso y salida de los suministros para los trabajos de saneamiento y servicios esenciales		
42	Cuentan con todos los suministros necesarios al momento de realizar los trabajos de saneamiento y servicios básico de los terrenos que serán entregados al cliente		
43	Realizan inventarios físicos en almacén para contabilizar todos los suministros		

Gracias por su valioso apoyo a la investigación.

Anexo 2: Modelo de ficha de registro de entrada y salida del personal

REGISTRO PERMANENTE DE CONTROL DE ASISTENCIA

FECHA: _____

ITEM	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	HORA INICIO	HORA FINAL	TOTAL DE HORAS	FIRMA
1	Trabajador 1					
2	Trabajador 2					
...	...					
n	Trabajador n					

ENCARGADO DEL PERSONAL

GERENTE GENERAL

Anexo 3: Modelo de solicitud de requerimiento de Personal colaborador

Logo	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL COLABORADOR	Código: Fecha: Versión: Página: 1 de 2
------	--	---

REQUERIMIENTO DE PERSONAL COLABORADOR

FECHA: / /

▪ **ÁREA SOLICITANTE:**

▪ **NOMBRE DEL RESPONSABLE DE ÁREA SOLICITANTE:**

▪ **CARGO DEL PUESTO SOLICITADO:**

▪ **MOTIVO DE LA VACANTE:**

▪ **NÚMERO DE TRABAJADORES PARA EL PUESTO:**

▪ **PERFIL REQUERIDO:**

▪ **LABORES A DESEMPEÑAR:**

DOCUMENTO CONTROLADO
Este documento es de propiedad de la empresa SAN FRANCISCA E.L.L.C.

Logo	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL COLABORADOR	Código: Fecha: Versión: Página: 2 de 2
------	--	---

- CONFORMIDAD Y SUSCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

ENCARGADO DE AREA SOLICITANTE

ENCARGADO DE PERSONAL

ENCARGADO DE CONTABILIDAD

GERENTE GENERAL



DOCUMENTO CONTROLADO
Este documento es de propiedad de la empresa SAN FRANCISCA S.L.L.L.

Pág. 2

Anexo 4: Solicitud para Aplicación de la Encuesta

"AÑO DE LA UNIVERSALIZACION DE LA SALUD"

Señora:

Mary del Socorro Agurto Tineo
Gerente

SOLICITO: PERMISO PARA APLICAR ENCUESTA

Yo, Wilder Agurto Tineo con DNI N° 43037735 domiciliada en la calle Pueblo Joven Tacala Mz C2 Lote 04 del distrito de Castilla y provincia de Piura, ante usted me presento y expongo lo siguiente:


Que por motivo de la realización de mi trabajo de investigación en la cual debo aplicar una encuesta cuyo tema es **"PROPUESTA DE MEJORA DE LOS FACTORES RELEVANTES DEL CONTROL INTERNO EN LA INMOBILIARIA SAN FRANCISCA E.I.R.L. - PIURA AÑO 2020"**. La cual usted dignamente dirige solicito me brinden la autorización para la realización de la mencionada encuesta en lo que respecta a mi trabajo de investigación, la misma que me es utilidad para el proceso del trabajo de investigación que vengo desarrollando.

Por lo expuesto ruego a Uds. Acceder a mi petición.

Piura, 05 de Agosto del 2020


Wilder Agurto Tineo
DNI N° 43037735



Recibido.
d día 05 de Agosto
11:30 am.


Anexo 5: Carta de Respuesta de la Inmobiliaria

946548809
917305651
073-751511

Piura 07 de agosto del 2020

CARTA 054 – 2020

Atención: Sr. Wilder Agurto Tineo
Asunto: aceptación de solicitud para trabajo de investigación de tesis.

Por medio del presente expreso mi cordial saludos en nombre de la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L. con RUC N° 20603560800, ubicada en Mza CH Lote 07 del Pueblo Joven Tacala del distrito de Castilla y provincia de Piura y al mismo tiempo para informarle lo siguiente.

Que con atención al documento que presento el 05 de agosto, donde solicita la autorización para realizar su trabajo de investigación de tesis de la carrera Profesional de Contabilidad Titulada "Propuesta de Mejora de los Factores Relevantes del control interno en la Inmobiliaria San Francisca E.I.R.L.

Se le informa que su solicitud ha sido aceptada.

Sin otro particular, es propicia la oportunidad para reiterar los sentimientos de consideración y estima personal

Atentamente

Mary Del Socorro Agurto Tineo
GERENTE GENERAL
INMOBILIARIA
San Francisca

• **Informes oficina principal:**
Mz. A - Lote 9 - AA.HH. San Francisco de Asís

• **Proyecto Inmobiliario / Caseta de ventas:**
km. 15 - Carretera Piura - Chulucanas

Nº 000582