



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Evaluación del sistema de gestión y control operativo de la
empresa inmobiliaria ABC: Exposición al riesgo financiero**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

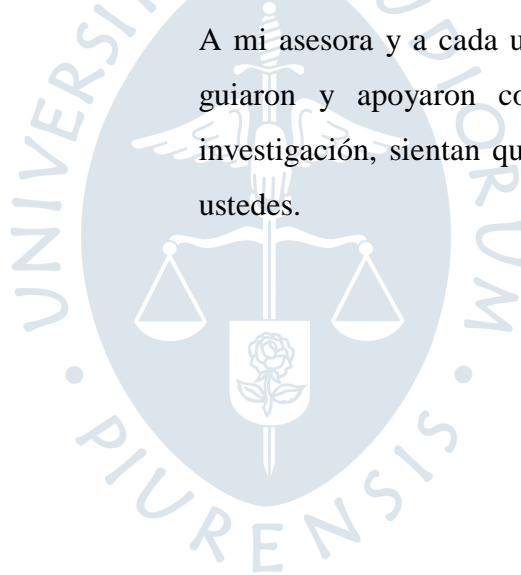
Edson Eduardo Espinoza Escobar

**Revisor(es):
Mgtr. María Elena Arce Almenara**

Piura, agosto de 2019

A Dios y a mis padres, como una prueba de gratitud ilimitada, porque su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que me ha llevado a lograr esta meta.

A mi asesora y a cada una de las personas que me guiaron y apoyaron con la realización de esta investigación, sientan que este logro es también de ustedes.



Resumen Analítico-Informativo

Evaluación del sistema de gestión y control operativo de la empresa inmobiliaria ABC: Exposición al riesgo financiero

Edson Eduardo Espinoza Escobar

Revisor(es): Mgtr. María Elena Arce Almenara

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Título de Contador Público

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, agosto de 2019

Palabras claves: franquiciante/ franquiciado/ riesgo/ sistema de gestión/ controles

Introducción: Aproximadamente en los años ochenta, el sistema de franquicia llega al Perú de la mano del Grupo Delosi. En ese entonces, solamente empresas extranjeras representaban la totalidad de franquicias en el país. A partir de 1992, inicia el desarrollo de franquicias peruanas. Según Aguirre (2014) alrededor del año 2000, gracias al crecimiento acelerado de la economía inicia una etapa denominada “El boom de las franquicias peruanas”, este sistema encuentra negocios tales como joyerías, indumentaria, estética y el sector inmobiliario, que se encuentra en constante crecimiento, siendo este último al que pertenece la empresa que es materia de estudio del presente trabajo. La empresa inmobiliaria ABC, es el cliente asignado para brindarle servicios de consultoría financiera por la empresa Ari Consulting S.A.C.

Metodología: La metodología utilizada es cualitativa, se realizaron entrevistas, visitas a la empresa inmobiliaria ABC y a las oficinas franquiciadas para analizar la información financiera. Además, se hizo un análisis de los actuales procedimientos de control para determinar la exposición al riesgo y sugerir procedimientos de mejora.

Resultados: Los resultados de la investigación permitieron determinar en qué parte de los procesos propios del giro del negocio existía mayor exposición al riesgo y así poder plantear nuevos controles para evitar el fraude u ocultar información real de ventas gracias a la creación de un Comité de Ética, en el cual participaba tanto el franquiciante como el franquiciado.

Conclusiones: Como principales conclusiones se obtuvieron las siguientes: la implementación de un mejor sistema de control interno y de gestión, así como la creación de un Comité de Ética encargado de fomentar una competitividad sana entre brókeres impidió indirectamente ocultar ventas a la empresa inmobiliaria ABC (franquiciante). Además, el monitoreo y supervisión constante de las operaciones de la empresa permitirán disminuir la exposición al riesgo operativo y financiero.

Fecha de elaboración del resumen: 31 de julio de 2019

Analytical-Informative Summary

Evaluación del sistema de gestión y control operativo de la empresa inmobiliaria ABC: Exposición al riesgo financiero.

Edson Eduardo Espinoza Escobar

Revisor: Mgtr. María Elena Arce Almenara

Trabajo de Suficiencia Profesional

Título de Contador Público

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, agosto de 2019

Keywords: franchisor/ franchisee/ risk/ management system/ controls

Introduction: Approximately in the eighties, the franchise system arrives to Peru with Delosi Group. At that time, only foreign companies represented all franchises in the country. Since 1992, the development of Peruvian franchises begins. According to Aguirre (2014) around the year 2000, because the accelerated growth of the economy begins a stage called “The boom of Peruvian franchises”, this system finds businesses such as jewelry, clothing, aesthetics and the real estate sector, which is located in constant growth, the latter being the company that is the subject of study of this investigation. The real estate company ABC, is the client assigned to provide financial consulting services by the company Ari Consulting S.A.C.

Methodology: The methodology used is qualitative, interviews, visits to the ABC real estate company and the franchised offices to analyze the financial information. In addition, an analysis was made of the current control procedures to determine risk exposure and suggest improvement procedures.

Results: The results of the investigation allowed to determine in which part of the processes of the business activity there was greater exposure to risk and to propose new controls to avoid fraud or hide real sales information and the creation of Ethics Committee, in which involved the franchisor and the franchisee.

Conclusions: The main conclusions were the following: the implementation of a better internal control and management system, as well as the creation of Ethics Committee in charge of promoting healthy competition among brokers indirectly prevented hiding sales to the ABC real estate company (franchisor). In addition, the constant monitoring and supervision of the company's operations will reduce exposure to operational and financial risk.

Summary date: July, 31th 2019

Tabla de contenido

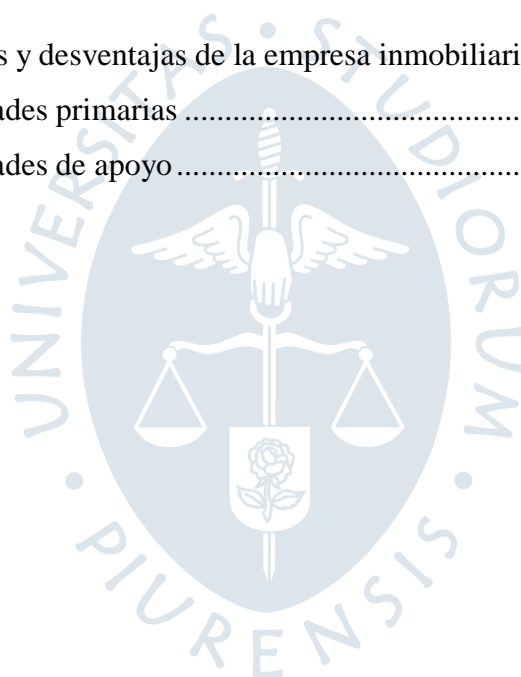
| | |
|--|----------|
| Introducción | 1 |
| Capítulo 1 Aspectos generales | 3 |
| 1.1. Descripción de la empresa Ari Consulting S.A.C. | 3 |
| 1.1.1. Ubicación | 3 |
| 1.1.2. Actividad | 3 |
| 1.1.3. Misión y Visión | 4 |
| 1.1.4. Organigrama | 5 |
| 1.2. Descripción general de la experiencia en la empresa inmobiliaria ABC | 5 |
| 1.2.1. Actividad profesional desempeñada | 5 |
| 1.2.2. Propósito del puesto | 6 |
| 1.2.3. Proceso que es objeto del informe | 6 |
| 1.2.4. Resultados concretos logrados | 7 |
| Capítulo 2 Fundamentos | 9 |
| 2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional | 9 |
| 2.1.1. Marco teórico | 9 |
| 2.1.2. Sector inmobiliario en el Perú | 10 |
| 2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos | 11 |
| 2.2.1. Análisis de las ventajas y desventajas de la empresa inmobiliaria ABC | 11 |
| 2.2.2. Metodología de entrevistas y visitas | 12 |
| 2.2.3. Análisis de la cadena de valor de la empresa inmobiliaria ABC | 15 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.3.1. Actividades primarias | 16 |
| 2.2.3.2. Actividades de apoyo | 17 |
| 2.2.4. Análisis del flujograma para el cálculo de comisiones | 17 |
| 2.2.5. Elaboración del mapa estratégico de la empresa inmobiliaria ABC..... | 19 |
| Capítulo 3 Aporte y desarrollo de experiencias..... | 21 |
| 3.1. Aportes..... | 21 |
| 3.1.1. Creación del Comité de Ética para la empresa inmobiliaria ABC..... | 21 |
| 3.1.2. Mejora de procedimientos según modelo COSO..... | 22 |
| 3.2. Desarrollo de experiencias..... | 23 |
| Conclusiones | 25 |
| Referencias bibliográficas..... | 27 |



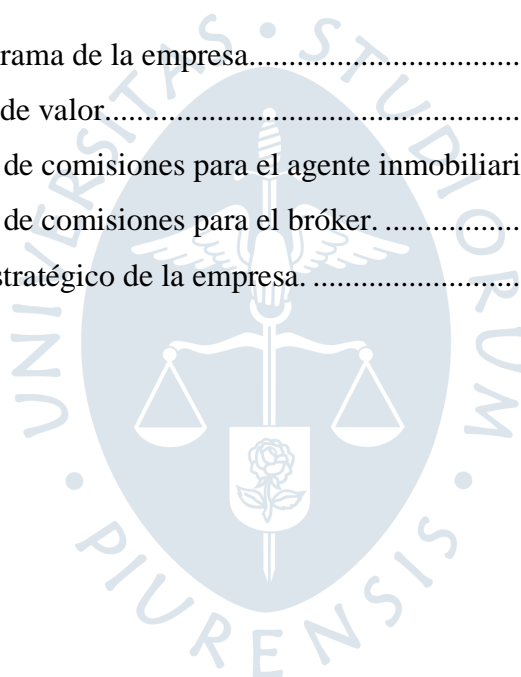
Lista de tablas

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1. | Ventajas y desventajas de la empresa inmobiliaria ABC. | 11 |
| Tabla 2. | Actividades primarias | 16 |
| Tabla 3. | Actividades de apoyo | 17 |



Lista de figuras

| | | |
|-----------|---|----|
| Figura 1. | Organigrama de la empresa..... | 5 |
| Figura 2. | Cadena de valor..... | 16 |
| Figura 3. | Cálculo de comisiones para el agente inmobiliario. | 18 |
| Figura 4. | Cálculo de comisiones para el bróker. | 19 |
| Figura 5. | Mapa estratégico de la empresa. | 20 |



Introducción

En lo que va del año 2019, la venta de viviendas en Lima Metropolitana creció 12.6% respecto al año 2018, según el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas (Ministerio de Economía y Finanzas. 2019).

Tal es así, que al finalizar el año 2019 se venderían 17,000 viviendas, mientras que en el 2018 fueron 15,000, la mayor cantidad reportada desde el año 2014.

Las perspectivas de crecimiento del sector inmobiliario se mantienen gracias a los bajos costos de financiamiento, y al incremento de créditos hipotecarios respecto a periodos anteriores, de manera que impulsan el acceso a la compra de inmuebles.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), pretende explicar la exposición al riesgo financiero, luego de la evaluación y análisis del sistema de gestión y control operativo de la empresa inmobiliaria ABC.

Para la elaboración del presente informe, se realizó un análisis del giro del negocio, entrevistas a responsables de diferentes áreas de la empresa portadora de la franquicia y las oficinas franquiciadas donde juegan un papel importante el bróker junto a los agentes inmobiliarios que tienen a cargo y cruces de información financiera reportada.

Además, el análisis teórico práctico correspondiente a los procedimientos de control y gestión aplicados por la empresa inmobiliaria ABC.

En el primer capítulo, se describen las actividades y características de la empresa. En el segundo, tratará sobre el marco teórico y la metodología para el desarrollo de la investigación. Finalmente, en el tercer capítulo se describirán los aportes y desarrollo de experiencias.

Cabe resaltar que el nombre de la empresa inmobiliaria es ficticio para resguardar la identidad del franquiciante.



Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa Ari Consulting S.A.C.

Es una empresa consultora especializada en desarrollo empresarial, inversiones y gestión de talento, cuyo objetivo es brindar soluciones para consolidar la sostenibilidad financiera, con el fin de generar resultados a corto y largo plazo.

La empresa maneja una cartera de 23 clientes, al 60% de ellos les brinda servicios de consultoría financiera y al 40% el servicio de gestión de talento.

Fue constituida el 19 de febrero de 2015 e inició sus operaciones en mayo del mismo año.

1.1.1. Ubicación

El domicilio legal de la compañía, donde se encuentran sus oficinas está ubicado en centro empresarial, en el distrito de San Isidro, provincia y departamento de Lima.

1.1.2. Actividad

La empresa se dedica a brindar consultorías contables, financieras y gestión integral de talento humano a sus clientes a nivel nacional.

Los servicios brindan planes de mejora y propuesta de estrategias en base a resultados, con el objetivo de incrementar la rentabilidad en las empresas.

- **División Financiera:** servicio que brinda asesoría para el crecimiento o creación de nuevas empresas o unidades de negocio, estructuración y reestructuración financiera, desarrollo de estrategias financieras, consultoría en inversiones en todos los sectores económicos, evaluación de sistemas de gestión y control, estructuración de proyectos de inversión y búsqueda de inversionistas en moneda nacional y extranjera.
- **Gestión de Talento:** servicio enfocado en realizar un diagnóstico preciso del recurso humano, ya sea de una determinada área o de toda la empresa.

Tiene como objetivo no solo reconocer el talento para potenciarlo, sino brindar información clara, precisa y objetiva para tomar decisiones de rotación interna, planes de desarrollo y capacitaciones, buscando impactar de manera positiva en el clima laboral, mejorar la eficiencia operativa a través de las personas y reducir costos laborales.

1.1.3. Misión y Visión

Misión: “Impulsar el crecimiento de nuestros clientes a través de estrategias orientadas al logro de sus objetivos, aplicando nuestro conocimiento y experiencia a su modelo de negocio”. Recuperado de <http://www.ari.com.pe/>

Visión: “Ser la empresa consultora líder del país en el desarrollo financiero y humano, buscando obtener resultados exitosos a corto plazo en nuestros clientes”. Recuperado de <http://www.ari.com.pe/>

1.1.4. Organigrama

A continuación, se puede observar el organigrama de la empresa:

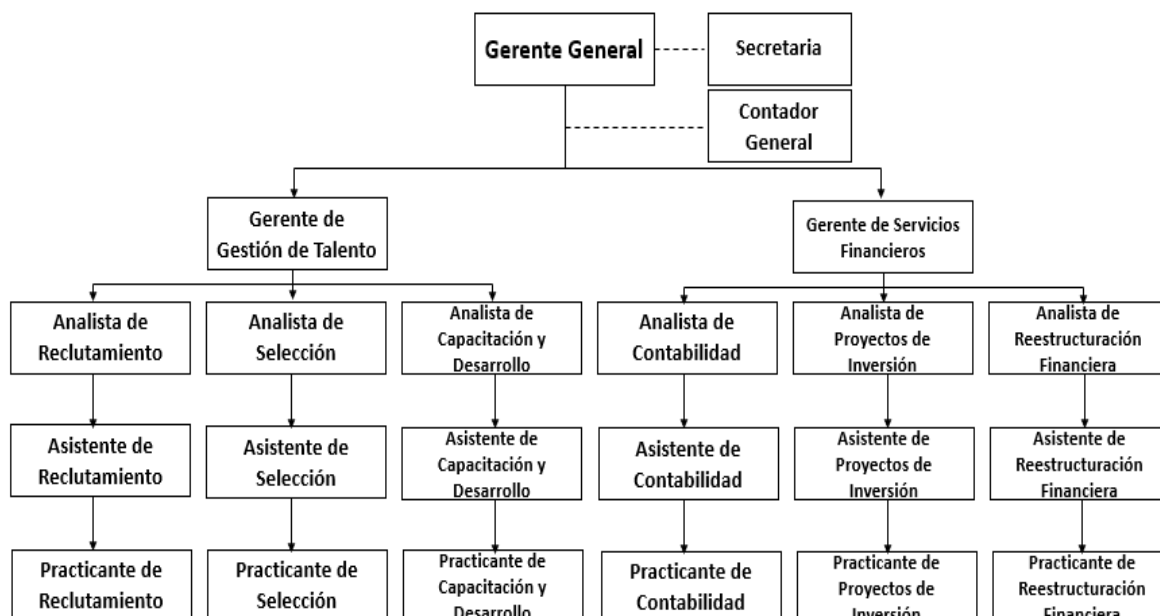


Figura 1. Organigrama de la empresa.

Fuente: La empresa.

1.2. Descripción general de la experiencia en la empresa inmobiliaria ABC

La experiencia laboral expuesta en el presente TSP, ha sido desarrollada en el cliente empresa inmobiliaria ABC asignado por la consultora, para realizar evaluación, análisis y detección de riesgos operativos y/o financieros.

Para ello, el equipo a cargo partió de una exhaustiva revisión de los actuales procedimientos de control aplicados por la empresa inmobiliaria ABC.

Es importante resaltar que los resultados del trabajo realizado, permitirán a la alta dirección y áreas encargadas tomar las decisiones necesarias para la mitigación del riesgo al que se encuentran expuestos si no hay un adecuado monitoreo de los sistemas de control y/o gestión.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

El trabajo desempeñado en la empresa como Analista de Proyectos de Inversión, consiste en realizar procedimientos de evaluación y control en los diferentes procesos operativos y financieros desarrollados por los clientes, con el fin

de analizar la exposición al riesgo al que se encuentran expuestos y sugerir procedimientos de mejora que influyan positivamente en futuras toma de decisiones o implementación de nuevos procesos.

Las principales funciones desempeñadas son:

- Evaluación de los sistemas de control de gestión aplicados por el cliente.
- Entrevista con el cliente para el mejor entendimiento de los procesos internos aplicados por la compañía.
- Evaluación de las operaciones desarrolladas por el cliente.
- Análisis y elaboración de reportes financieros.
- Elaboración, consolidación, seguimiento y control del presupuesto (Ejecutado vs Proyectado).
- Detectar potenciales riesgos en los diferentes procesos (operativos y/o financieros).
- Implementación y desarrollo de nuevos controles a partir de la detección de riesgos.

1.2.2. Propósito del puesto

Dentro de la organización de la empresa, el puesto tiene como propósito la detección y evaluación de riesgos operativos y/o financieros a los que se encuentran expuestos los clientes a través de las operaciones correspondientes al giro del negocio.

Posterior a ello, poder brindar informes, sugerencias y planes de mejora, que influyan positivamente en la toma de decisiones de los clientes a los que se les brindó el servicio.

1.2.3. Proceso que es objeto del informe

El presente informe trata de la atención de una consulta sobre el riesgo financiero y operativo que surgió en una empresa, concretamente el gerente general, que franquicia una marca inmobiliaria en el Perú.

El problema que surgió, y por el cuál inicia la consultoría fue la desconfianza de la empresa inmobiliaria ABC sobre el uso de su marca por parte de los brókers, es decir, si ocultaban ventas, de lo cual tenía indicios al cruzar la información referida a un mismo periodo contable, entregada en dos momentos diferentes, al departamento de finanzas y al departamento comercial.

Se tuvo incertidumbre respecto a lo manifestado por el gerente general de la empresa franquiciante, existía falta de alineamiento entre él y sus gerentes de área, que son familiares directos, a quienes eligió sólo por la confianza que les tiene y no necesariamente por sus competencias y conocimientos.

El objetivo general consistió en evaluar el sistema de gestión y control operativo de la empresa inmobiliaria ABC y su exposición al riesgo financiero.

Como objetivos específicos se siguieron los siguientes:

- Describir los procesos operativos entre los tres distintos participantes (empresa franquiciante, oficinas franquiciadas y agentes inmobiliarios) en el negocio de franquicia inmobiliaria y las responsabilidades de cada uno.
- Evaluar los procedimientos operativos y de control interno.
- Evaluar las comisiones objeto de ingreso para cada uno de los participantes.
- Definir los objetivos estratégicos
- Proponer un plan de acción de alineamiento entre los distintos usuarios de la marca franquiciada que permita disminuir el riesgo financiero identificado.

1.2.4. Resultados concretos logrados

Luego de la evaluación, análisis y revisión del actual sistema de control de la empresa inmobiliaria ABC, se pudo alcanzar los objetivos propuestos de la consultoría.

A la fecha, se continúa implementando la herramienta diseñada para el control interno y para el alineamiento entre los interesados: empresa franquiciante, oficinas franquiciadas y agentes inmobiliarios. Así como también, el control interno entre departamentos o áreas del cliente.

Se asumió con éxito el desafío de diseñar un sistema que involucre un principal

(empresa franquiciante) y los brókers (oficinas franquiciadas) que, compitiendo entre sí ellos mismos se alineen al objeto del negocio.



Capítulo 2

Fundamentos

2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional

2.1.1. Marco teórico

Según el COSO¹ (1992): “El control interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos” (p.10). Una adecuada estructuración del control interno es necesaria para alcanzar la efectividad y eficiencia en las operaciones de la organización.

Por otro lado, como parte del alineamiento de los interesados en el modelo de negocio, Kaplan y Norton (1992) refieren que los mapas estratégicos son diagramas que describen cómo una organización puede crear valor conectando objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto con cada uno de los otros, vía las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, de cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

Además, se consideró importante definir los conceptos de franquiciante y franquiciado, Aguirre Vidaurre, Walter (2014) afirma:

“El franquiciante es la persona que decide expandir su negocio, red de producción o distribución de bienes y/o servicios, mediante la participación

¹ Por sus siglas en inglés *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, es un informe que contiene las principales directrices para la implantación y gestión de un sistema de control.

de terceros con capital de inversión. Es el propietario del sistema original que busca la inversión de terceros, basado en el éxito de su negocio. El franquiciante, en otras palabras, es quien temporalmente presta su nombre, marca y sistema para hacer un determinado negocio, cediendo los derechos de uso de su marca y brindando asistencia técnica. Por su parte, el franquiciado es quien hace uso de la marca, realiza el negocio y paga contraprestaciones periódicas, así como un derecho de entrada o derecho inicial para hacer el negocio con el nombre y sistema del franquiciante”. (p.15)

2.1.2. Sector inmobiliario en el Perú

Un estudio reciente de Properati, plataforma de venta y alquiler de inmuebles líder en América latina, reveló que Lima lideró el mejor desempeño semestral, entre diciembre 2018 y mayo 2019, en el precio del metro cuadrado de los inmuebles. Son los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Jesús María y Lince quienes mostraron un incremento entre el 4% y 9% respecto al año anterior.

En el Perú, existe un escenario donde la demanda es mayor que la oferta, dando lugar a una tendencia de incremento de precios de los inmuebles. Sin embargo, esto no ha representado un inconveniente para el crecimiento constante del sector inmobiliario, gracias a que las entidades financieras están ofreciendo menores tasas de interés para acceder a créditos hipotecarios.

Tal es así, que dicho crecimiento conlleva al Congreso a promulgar en el año 2007 la Ley N°29080 “Ley de creación del registro del agente inmobiliario del ministerio de vivienda, construcción y saneamiento”, la cual reconoce al agente inmobiliario, como el encargado de desarrollar actividades de intermediación inmobiliaria.

Además, el artículo 11 de dicha ley, hace mención sobre las sanciones para el agente inmobiliario en caso incurra en infracciones como, por ejemplo, brindar información falsa a los propietarios de los inmuebles o estar involucrado en lavado de activos. Las sanciones estipuladas en la Ley N°29080 pueden ser:

- “Amonestación escrita.
- Multa hasta por la suma equivalente a 5 Unidades Impositivas Tributarias.
- Suspensión hasta por un año de la licencia de agente inmobiliario.
- Cancelación definitiva de la licencia de agente inmobiliario” (p.2).

2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos

En el presente TSP, la metodología empleada es cualitativa y se ha tenido acceso a información primaria, documentos de la empresa, y secundaria, por medio de entrevistas, visitas para recabar información y evaluación de la plataforma virtual. Para ello, se realizó:

2.2.1. Análisis de las ventajas y desventajas de la empresa inmobiliaria ABC

El análisis de las ventajas y desventajas de la empresa inmobiliaria ABC, permitieron identificar en qué proceso del sistema de gestión y control que aplicaba la empresa tendría mayor probabilidad de exposición al riesgo:

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la empresa inmobiliaria ABC.

| Ventajas | Desventajas |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Los portales digitales donde se publican los anuncios de venta y alquiler de inmuebles han llevado la industria inmobiliaria a un nivel superior de fácil acceso a las personas que se encuentran en búsqueda. 2. El dinamismo del mercado inmobiliario, facilita un incremento en las ventas. 3. Fácil acceso a formas de financiación para la compra de inmuebles. 4. La comisión por la colocación de venta o alquiler de un inmueble es inmediata. (riesgo) 5. Los agentes inmobiliarios están en constante capacitación para desarrollo de nuevas estrategias de ventas. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Constantes variaciones en la tasación del inmueble. 2. Bajo control en el seguimiento del cierre de operación de una venta. (riesgo) 3. Demora en los trámites de los documentos notariales para la venta del inmueble. 4. Escaso monitoreo de la franquiciante a sus oficinas franquiciadas. (riesgo) 5. No hay contacto directo con los agentes inmobiliarios de cada oficina. 6. Baja efectividad de sanciones por incumplimiento de reglas internas. (riesgo) 7. Uso limitado de la plataforma virtual |

Fuente: Elaboración propia

Se pudo determinar debido a la inefectividad de sanciones por faltas cometidas, de la mano con el bajo procedimiento de control aplicables al cierre de operaciones y el escaso monitoreo de las oficinas franquiciadas por parte de la empresa franquiciante, la exposición al riesgo era mayor ya que no existía supervisión ni cruces de información respecto a los reportes de ventas emitidos por las 30 oficinas franquiciadas a la oficina principal empresa inmobiliaria ABC (franquiciante).

2.2.2. Metodología de entrevistas y visitas

La metodología utilizada consistió en entrevistar a la empresa franquiciante y a las oficinas franquiciadas. El equipo a cargo entrevistó a las áreas de la empresa franquiciante para conocer sus funciones y sobre todo ahondar en los procedimientos aplicados en el sistema de control y gestión. En la Figura 2 y en las Tablas 2 y 3, se puede observar el análisis a través de la cadena de valor para cada una de las áreas de la empresa franquiciante.

Además, se consideró visitar cada una de las 30 oficinas franquiciadas ubicadas en la ciudad de Lima, para conocer a detalle las transacciones y de qué manera cumplían con lo establecido por la oficina principal.

Para lograr obtener información lo más transparente posible, la empresa consultora fue presentada por la empresa inmobiliaria ABC como encargada de buscar mejores canales de compensación a los brókers y agentes inmobiliarios.

A continuación, se definirán los conceptos fundamentales para el entendimiento de las responsabilidades de cada participante:

– **Empresa franquiciante:** es la empresa inmobiliaria ABC, ubicada en la ciudad de Lima, con presencia de 10 años en el mercado peruano.

Es quien temporalmente brinda el nombre, marca y sistema, cediendo los derechos de uso de su marca y brindando asistencia técnica.

Los ingresos de la empresa inmobiliaria ABC, provienen del 10% de la facturación mensual de las ventas de cada oficina franquiciada, del pago de membresía anual que deberá abonar cada agente inmobiliario y de la cuota de ingreso por autorización de apertura de oficina franquiciada.

La empresa franquiciante, tiene como responsabilidad capacitar a los agentes inmobiliarios y brókers en cuestiones inmobiliarias y legales, quienes tienen un contrato de exclusividad para la marca que representa la franquicia. También se obliga a facilitar la plataforma virtual 100% para todos los usuarios, y el mantenimiento de la misma.

El *fiscal year*, es decir el año fiscal o año financiero, aplicable a la empresa inmobiliaria ABC, y que es materia de revisión del presente trabajo, va desde el mes de julio de 2018 a junio de 2019.

La empresa franquiciante, para impulsar sus ingresos, mide y recompensa anualmente los logros de sus oficinas franquiciadas; el incentivo es un premio económico y un reconocimiento que los distingue profesionalmente como oficina *top* de cara a sus propios clientes finales.

- **Oficina franquiciada:** actualmente se cuenta con 30 oficinas franquiciadas distribuidas en los distintos distritos del departamento de Lima

Al jefe de cada oficina franquiciada se le conoce como bróker, es él quien tiene a cargo a los agentes inmobiliarios. Recibe la mitad de la comisión por venta y/o alquiler de inmuebles o terrenos, percibida por cada agente inmobiliario a su cargo.

Al cierre de cada mes, debe reportar al franquiciante el total de las ventas reportadas por sus agentes inmobiliarios, ya que deberá pagar al franquiciante el monto correspondiente al 10% de la facturación mensual obtenida.

- **Agente inmobiliario:** son aproximadamente diez personas por oficina franquiciada, representan una pieza fundamental, ya que cumplen con interactuar con el cliente final del producto quien finalmente hace uso de la marca. El núcleo de las operaciones de la empresa es la constante capacitación a los agentes, quienes se encargan de la captación y posterior colocación por venta y/o alquiler de inmuebles o terrenos al consumidor final que vendría a ser el comprador del inmueble o terreno.

Los agentes inmobiliarios no se encuentran en planilla, el ingreso que ellos perciben es una comisión del 5% del valor por venta cerrada, siendo el propietario del inmueble quién le otorga directamente este beneficio.

En ese mismo momento al cierre del contrato, los agentes inmobiliarios deberán entregar la mitad de la comisión percibida a su bróker.

De la entrevista realizada a los brókeres, se obtuvo la siguiente información:

- Cuál es método utilizado para la captación de agentes inmobiliarios para su oficina: el 90% coincidió en que utilizan anuncios en bolsas de trabajo y el 10% reclutan a través de referidos y base de datos.
- Frecuencia de capacitación a sus agentes inmobiliarios: más del 50% coincidió en que realizaban capacitaciones quincenales.
- Documentación en regla de cada transacción cerrada por venta o alquiler: solamente el 70% de las 30 oficinas contaban con dicha información debidamente sustentada.
- Cómo se sienten respecto al respaldo de la empresa franquiciante: el 50% manifestó contar con el respaldo de ella, sugirieron mejorar los canales de comunicación.

De la entrevista realizada a los agentes inmobiliarios, se obtuvo la siguiente información:

- Cómo se sentían respecto a las capacitaciones brindadas por la empresa franquiciante: el resultado arrojó que el 97%, estaban contentos por las constantes capacitaciones y actualizaciones que recibían y que les gustaría que su jefe directo, es decir el bróker de cada oficina franquiciada los capacite también constantemente.
- Documentos solicitados para iniciar el servicio de venta de inmuebles:
 - a. Autorización de venta firmada por el propietario del inmueble.
 - b. Copia de HR (Hoja Resumen) y PU (Predio Urbano) otorgados por la municipalidad a la que pertenece el inmueble.
 - c. Copia literal del inmueble otorgada por SUNARP.
 - d. En caso de que el inmueble esté hipotecado, banco y monto aproximado a la fecha.

- e. Copia del testimonio de compraventa.
 - f. Certificado de parámetros urbanísticos, solo para el caso de terrenos y casas, otorgado por la municipalidad.
 - g. Constancia de no adeudo por impuesto predial y pago de arbitrios.
- Cuál es el promedio de ingresos mensuales percibidos, el 80% coincidió en que sus ingresos mensuales superaban los 5,000 dólares, teniendo en cuenta que percibían el 5% del valor por la venta del inmueble, de la cual debían entregar la mitad al bróker de la oficina franquiciada a la que pertenecen.
 - Cuál es el promedio de inmuebles vendidos por mes: el 80% de los agentes inmobiliarios venden entre 2 y 3 inmuebles por mes.

Efectivamente el tener acceso al 100% de las operaciones de ventas reportadas por los agentes inmobiliarios, los reportes de los brókers a la oficina franquiciante y posterior a ello los cruces de información del departamento comercial con el departamento de finanzas de la empresa inmobiliaria ABC, se comprobó que los agentes inmobiliarios no tenían responsabilidad alguna respecto a las ventas no reportadas, ya que tenían el sustento del reporte por la totalidad de las ventas.

Sin embargo, los brókers no emitían el mismo reporte a la oficina franquiciante, reconociendo los 8 brókers implicados la falta cometida.

2.2.3. Análisis de la cadena de valor de la empresa inmobiliaria ABC

Michael Porter, introduce el concepto de cadena de valor, como una herramienta que permite identificar actividades que generan valor para la empresa.

Según Porter (1985): “La cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación”.

De acuerdo a la investigación realizada por Porter, las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primarias, intervienen en la creación física del producto o servicio, venta y transferencia al cliente, así como en el servicio postventa.

Mientras que las actividades de apoyo, respaldan a las primarias al ofrecer tecnología, recursos humanos, insumos entre otras.

A continuación, se mostrará la evaluación de las actividades llevadas a cabo por la empresa inmobiliaria ABC, para determinar si añaden o no valor.

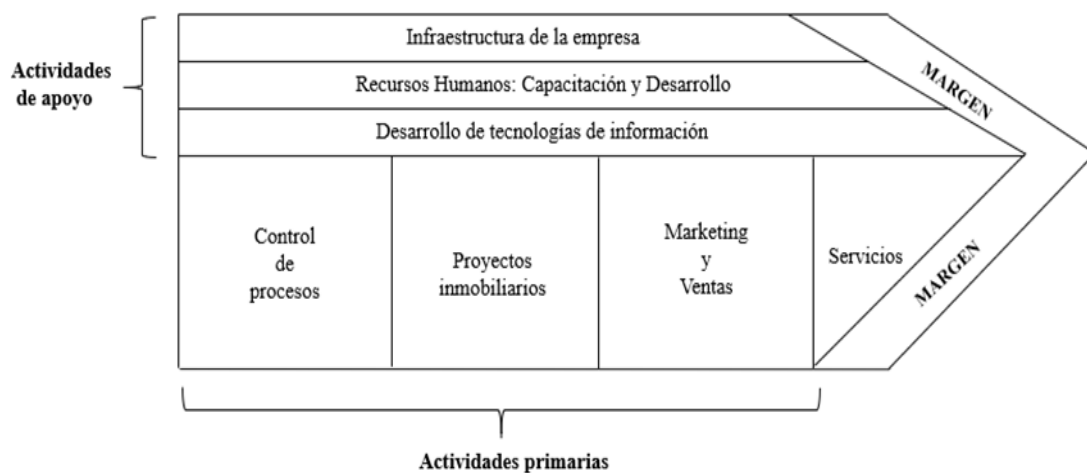


Figura 2. Cadena de valor.
Fuente: Elaboración propia.

2.2.3.1. Actividades primarias

A continuación, se describe las actividades primarias actuales:

Tabla 2. Actividades primarias

| ACTIVIDAD | VALOR | DESCRIPCIÓN |
|--------------------------------|----------------|--|
| Control de procesos | No añade valor | No existe un seguimiento al cierre de operaciones de venta, ni cruces de información que permitan verificar la exactitud de la cuantía para el cálculo de comisiones, ya que solamente se quedan con el reporte entregado por cada oficina. No visitan las oficinas. |
| Proyectos inmobiliarios | Añade valor | El dinamismo del sector inmobiliario, hace que esta área esté en constante evaluación de nuevos proyectos, para determinar público objetivo y en qué zona se lleven a cabo. |
| Marketing y ventas | Añade valor | El posicionamiento de la empresa, la ha llevado a ocupar los primeros puestos en el sector en el cuál compite. Existe presencia de marca a nivel nacional, con un muy buen nivel de aceptación por parte de los clientes. |
| Servicios | Añade valor | La empresa ofrece el servicio postventa sin cobro adicional para lograr la satisfacción del cliente, fidelizarlo y lograr recomendaciones con futuros clientes potenciales. |

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3.2. Actividades de apoyo

A continuación, se describe las actividades de apoyo actuales:

Tabla 3. Actividades de apoyo

| ACTIVIDAD | VALOR | DESCRIPCIÓN |
|--|----------------|--|
| Infraestructura de la información | Añade valor | La empresa cuenta con el área de contabilidad y finanzas, legal para atender a la brevedad posible tanto al cliente interno (agentes inmobiliarios), como al cliente externo (proveedores). |
| RR.HH. Capacitación y Desarrollo | Añade valor | Los agentes inmobiliarios reciben constante capacitación sobre temas de ventas, técnicos y legales que le facilitan el desarrollo de aptitud técnica, desenvolvimiento y seguridad ante los clientes. |
| Desarrollo de T.I. | No añade valor | Si bien es cierto, la empresa cuenta con una plataforma virtual en la que cada oficina por franquicia reporta los inmuebles vendidos y la comisión obtenida, no cruzan o monitorean dicha información reportada. |

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4. Análisis del flujograma para el cálculo de comisiones

El proceso inicia cuando el agente inmobiliario logra tener la autorización del propietario del inmueble, para ser el encargado bajo su autorización de encontrar un comprador de dicho inmueble, bajo ciertos requisitos pactados, que en este caso sería el cobro de una comisión correspondiente al 5% del valor de la venta y/o alquiler del inmueble.

Como parte de la transparencia del cierre de la operación de la venta y/o alquiler del inmueble o terreno, intervienen además un abogado y notario encargados de la revisión de las partidas registrales de los inmuebles y legalización de la minuta.

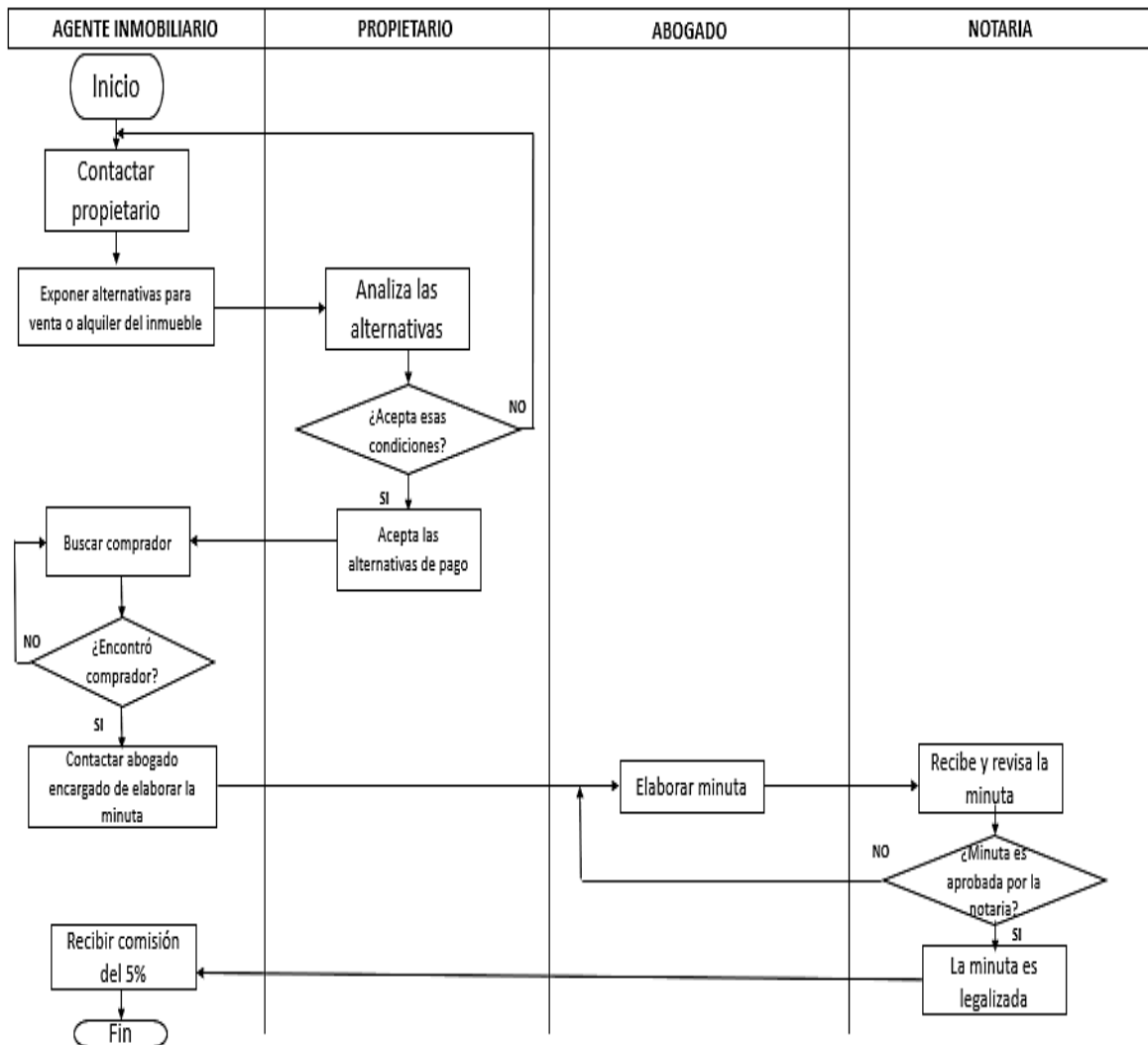


Figura 3. Cálculo de comisiones para el agente inmobiliario.
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, una vez que la venta ha sido cerrada en la notaría, el propietario del inmueble o terreno, deberá entregar la comisión pactada inicialmente con el agente inmobiliario por haber cerrado con éxito la operación.

La transacción se da por finalizada, cuando el agente inmobiliario entrega al bróker, jefe de la oficina franquiciada a la que pertenece, el 50% de la comisión percibida.

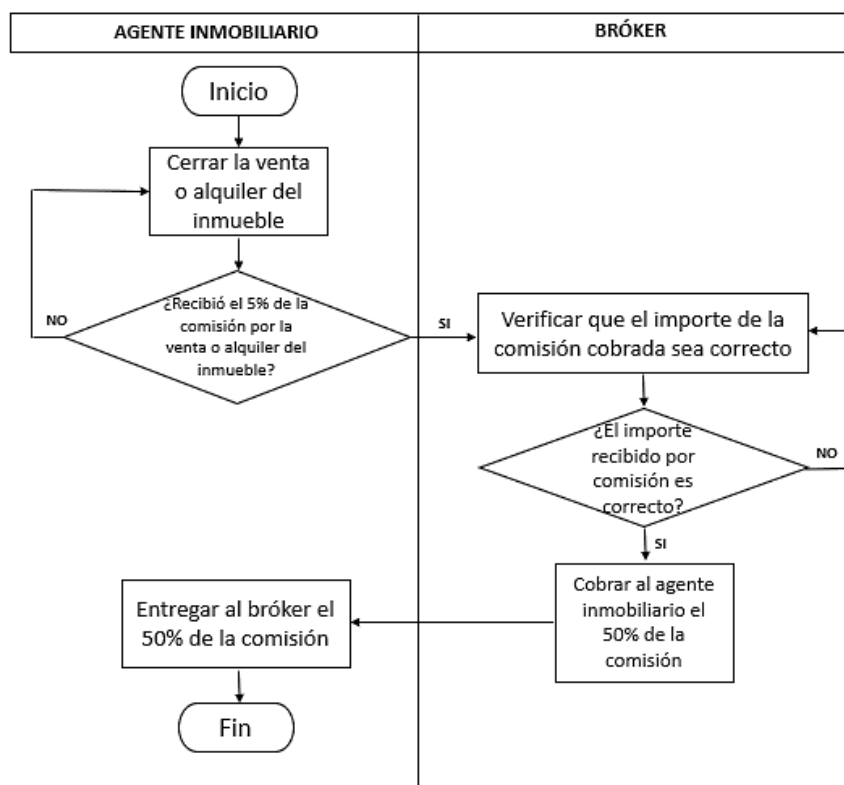


Figura 4. Cálculo de comisiones para el bróker.
Fuente: Elaboración propia.

2.2.5. Elaboración del mapa estratégico de la empresa inmobiliaria ABC

El mapa estratégico planteado a la alta dirección de la empresa inmobiliaria ABC representa la relación existente de causa – efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos, facilitando la comunicación y delegación de responsabilidades de manera oportuna involucrando a todos los empleados que conforman la empresa, permitiendo una efectiva ejecución de la estrategia de la organización.

La estrategia de la empresa es lograr la confianza de los clientes, quienes encomiendan al agente inmobiliario la venta de sus propiedades. La presencia de marca y el posicionamiento alcanzado facilita la creación de estos lazos de confianza que hace consistente a lo largo del tiempo el incremento de operaciones de venta.

Sin embargo, se observa el deficiente monitoreo ante este constante incremento de ventas, por ello sugerimos hacer énfasis en las actividades de control a través de cruces de información y visitas constantes a cada oficina franquiciada para corroborar que la información reportada sea cierta y coherente.

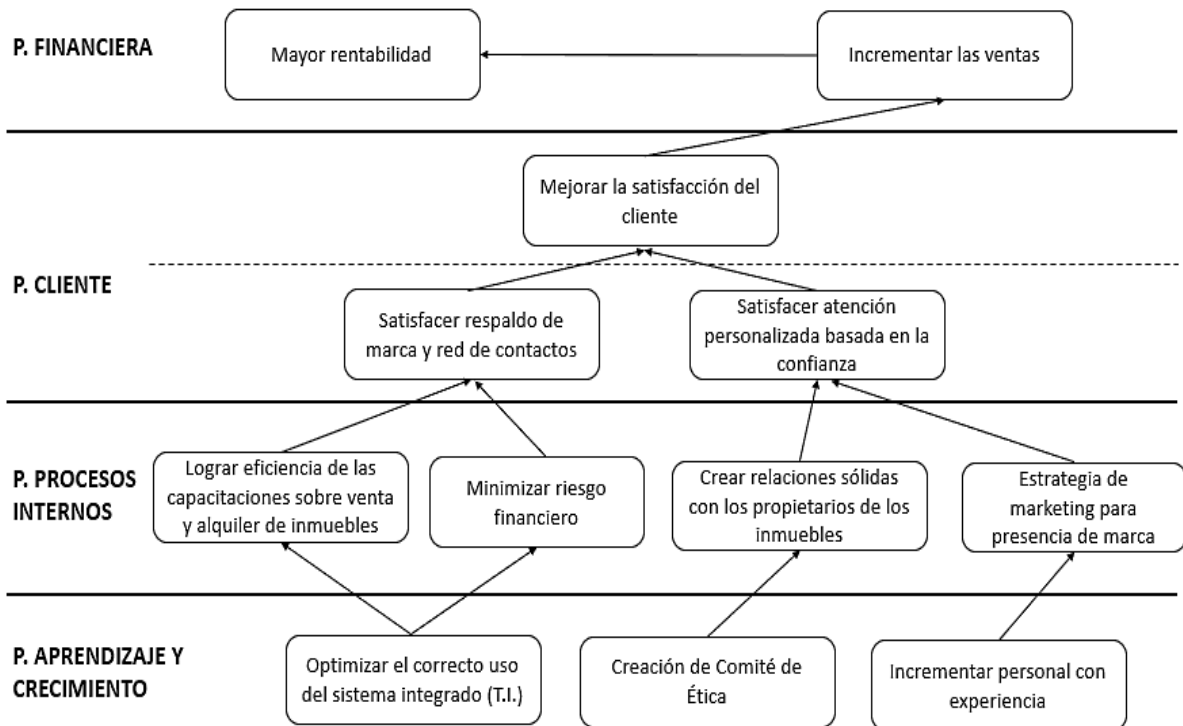


Figura 5. Mapa estratégico de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Este aporte permitió clarificar la propuesta de valor para sus dos clientes: tanto el bróker como el cliente final, ordenar procesos para identificar donde hay exposición de riesgo y necesidad de control, y la definición de objetivos en las cuatro perspectivas.

Capítulo 3

Aporte y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

A continuación, se presenta los aportes a la empresa inmobiliaria ABC que influyeron en la toma de decisiones de la alta dirección. Esto permitió corregir errores recurrentes, plantear actividades de mejora en los sistemas de control y gestión que involucren tanto a las oficinas franquiciadas, empresa franquiciante y agentes inmobiliarios.

3.1.1. Creación del Comité de Ética para la empresa inmobiliaria ABC

El Comité de Ética estaba conformado por el Gerente General de la empresa inmobiliaria ABC, el jefe de control de procesos y diez brókeres elegidos según criterio del Gerente General y el equipo a cargo de la consultoría.

Cada bróker, tenía a cargo a dos brókeres más, siendo en total diez grupos de tres brókeres completando de esta manera las treinta oficinas franquiciadas, quienes entre ellos primero debían revisar y cruzar la información de ventas reportada por cada agente inmobiliario y la información finalmente reportada a la empresa inmobiliaria ABC.

Esto desencadenó, una competencia sana, que además indirectamente aseguraba que el reporte de ventas fuese el real, ya que entre cada oficina franquiciada existía una competencia interna para lograr ser la oficina con mayor facturación mensual, cuyo reconocimiento aseguraba un mayor peso y respaldo de

marca a la oficina franquiciada y de cara al cliente o usuario final le permitía tener con facilidad un mayor número de personas quienes ponían a su cargo la venta de sus inmuebles y además lo recomendaban con amigos y familiares.

Por otra parte, se crearon sanciones, como por ejemplo la destitución y separación inmediata de todo aquel bróker que incumpla con reportar la cantidad de ventas reales.

Las ocho oficinas franquiciadas puestas al descubierto, deberán pagar el monto correspondiente a las ventas evadidas, caso contrario se optará por dar por finalizado el contrato de franquicia sin opción a renovación.

Se consideró necesaria la implementación de capacitaciones en temas éticos y financieros para los brókeres, quienes finalmente son los responsables de las oficinas franquiciadas.

Finalmente, tanto la elaboración del mapa estratégico de la empresa inmobiliaria ABC, como la creación del Comité de Ética, sentaron las bases para el siguiente paso de medición de los objetivos propio del control de gestión.

3.1.2. Mejora de procedimientos según modelo COSO

Ambiente de control, es uno de cinco componentes que conforman el modelo COSO, en base a ello se planteó al gerente general de la empresa inmobiliaria ABC, la modificación y mejora de su actual procedimiento de control, el cual solamente consistía en considerar la información enviada por cada una de las oficinas franquiciadas.

A partir de la modificación del procedimiento, era necesario visitar cada una de las oficinas franquiciadas, así como el cruce de información reportada al departamento comercial y al departamento de finanzas, teniendo el sustento necesario de cada una de las transacciones reportadas, lo cual permitía verificar en más de una oportunidad previamente al cierre de las facturaciones mensuales, que el monto reportado sea correcto acorde a las transacciones reportadas inicialmente por los agentes inmobiliarios a cada uno de los brokers.

Asimismo, esto contribuyó a la mejora de la comunicación entre las áreas internas de la empresa inmobiliaria ABC, ya que anteriormente el departamento

comercial y el departamento de finanzas no trabajaban en conjunto, es por ello que se logró detectar reportes distintos correspondientes a un mismo periodo de facturación.

Actividades de monitoreo, es otro de los cinco componentes que conforman el modelo COSO, en los cuales se hizo énfasis como parte de las mejoras a los procedimientos aplicados por la empresa inmobiliaria ABC.

Las mejoras implantadas, recaían en la supervisión directa por parte del jefe de control de procesos, sobre los brokers, quienes eran los encargados del reporte final de las ventas de inmuebles, llevadas a cabo por cada uno de los agentes inmobiliarios.

Era necesario, no solo preocuparse por la formación y capacitación de los agentes inmobiliarios, sino también de los brokers, que finalmente luego de la evaluación durante la consultoría, se comprobó que ocultaban ventas del total real que debían reportar mensualmente para el cálculo del pago de la comisión correspondiente.

El comité de ética, fue fundamental como parte de las actividades de monitoreo, puesto que se convirtió en un control efectivo que permitía entre los mismos brokers evitar ocultar ventas, ya que el reporte total entraba a competencia para designar a la oficina franquiciada y al agente inmobiliario con mayor número de ventas alcanzadas.

3.2. Desarrollo de experiencias

Evidentemente, la identificación del riesgo y su posterior tratamiento, exponía al equipo de trabajo asignado al cliente empresa inmobiliaria ABC ante situaciones de soborno, maquillaje de información y complicidad, incluso cuando no existía ningún mecanismo de castigo.

Las experiencias desarrolladas personalmente, se detallan a continuación:

- Gracias a la firmeza ante los valores y principios como parte de la formación personal, se rechazó rotundamente la posibilidad real de soborno. Posterior a ello, se plasmó por escrito la situación, ya que dicha propuesta confirmaba una vez más la exposición al riesgo de las operaciones de la empresa.

- Seguridad ante las decisiones tomadas, es necesario ser consecuente en actos y palabras, en cada una de las funciones desempeñadas.
- Sugerir que las sanciones inmediatas eran necesarias como parte del procedimiento de control. Es claro que la mitigación del riesgo solo es posible cuando se elimina toda actividad asociada a él.
- Creación de estrategias que permitan gestionar adecuadamente los riesgos, tal como fue la creación del Comité de Ética.



Conclusiones

- La implementación de un mejor sistema de control interno y de gestión, así como la creación de un Comité de Ética encargado de fomentar una competitividad sana entre brókeres impidieron indirectamente ocultar ventas a la empresa inmobiliaria ABC (franquiciante).
- Se pudo demostrar que cuando más de una persona integrante de la empresa se involucra, es decir no solamente la alta dirección, los resultados son mucho mejores e inmediatos. Se logra el alineamiento de los objetivos personales a los objetivos de la empresa.
- Las actividades de supervisión y monitoreo a las oficinas franquiciadas, deben ser constantes, de tal manera que facilite al franquiciante el cruce de información reportada por los agentes inmobiliarios al bróker y el reporte de este último a la empresa inmobiliaria ABC (franquiciante).

No obstante, la exposición al riesgo siempre existirá, ya que el riesgo nunca se elimina solo se mitiga y controla en base a los procedimientos aplicados.

- La empresa inmobiliaria ABC, no solo debe hacer énfasis en la formación, capacitación y desarrollo de los agentes inmobiliarios, sino también en su principal cliente que en este caso sería el bróker, quién no está siendo debidamente monitoreado ni capacitado.
- El control interno es fundamental para lograr un registro exacto de las transacciones y la preparación de reportes financieros de carácter confiable que ayuden a la alta dirección a tomar decisiones.

Referencias bibliográficas

- Aguirre, Walter (2014). El contrato de franquicia: Multiplicador de negocios exitosos. Perú -Lima
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992). Recuperado de https://www.mef.gub.uy/innovaportal/file/7089/1/normas_ctrl_interno.pdf
- Eslava J. (2011). La gestión del control interno en la empresa. p.18. España – Madrid
- Ley N° 29080. Ley de creación del registro del agente inmobiliario del ministerio de vivienda, construcción y saneamiento. Aprobado por el Congreso de la República de Perú el 07 de setiembre de 2007. Recuperada de http://www3.vivienda.gob.pe/transparencia/documentos/varios/Ley_29080.pdf
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires.
- Robert, Kaplan; David, Norton; Santapau, Traducción: Adelaida (1997). El cuadro de mando integral (1a edición). Barcelona: Ediciones Gestión 2000. p. 321
- Rodríguez V. (2012). Control interno: Un efectivo sistema para la empresa. P. 45. México – Distrito Federal
- Sánchez F. (2009). Fundamentos y aplicación de la gestión financiera de las empresas. Pág. 84. España – Madrid: Pirámide.