

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES



**Impacto de procesos contables y administrativos
en el desempeño empresarial de un nuevo proyecto
inmobiliario en la ciudad de Casma-Chimbote.**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título
profesional de Contador Público que presenta:**

Victor Andres Garcia Cornejo

Asesor:

Hernán Saúl Pinto Sánchez

Lima, 2025

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Hernán Saúl Pinto Sánchez, docente de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora del Trabajo de Suficiencia profesional (TSP) titulado:

"Impacto de procesos contables y administrativos en el desempeño empresarial de un nuevo proyecto inmobiliario en la ciudad de Casma-Chimbote"

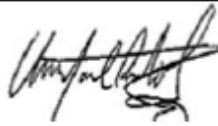
del autor:

García Cornejo, Víctor Andrés

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 07/10/2025.
- Este reporte de similitud de 15%, excluye citas y referencias y con filtro de exclusión de 10 palabras coincidentes.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 07 de Octubre del 2025

Apellidos y nombres completos del asesor / de la asesora: Hernán Saúl Pinto Sánchez	
DNI: 40658238	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-3060-5793	

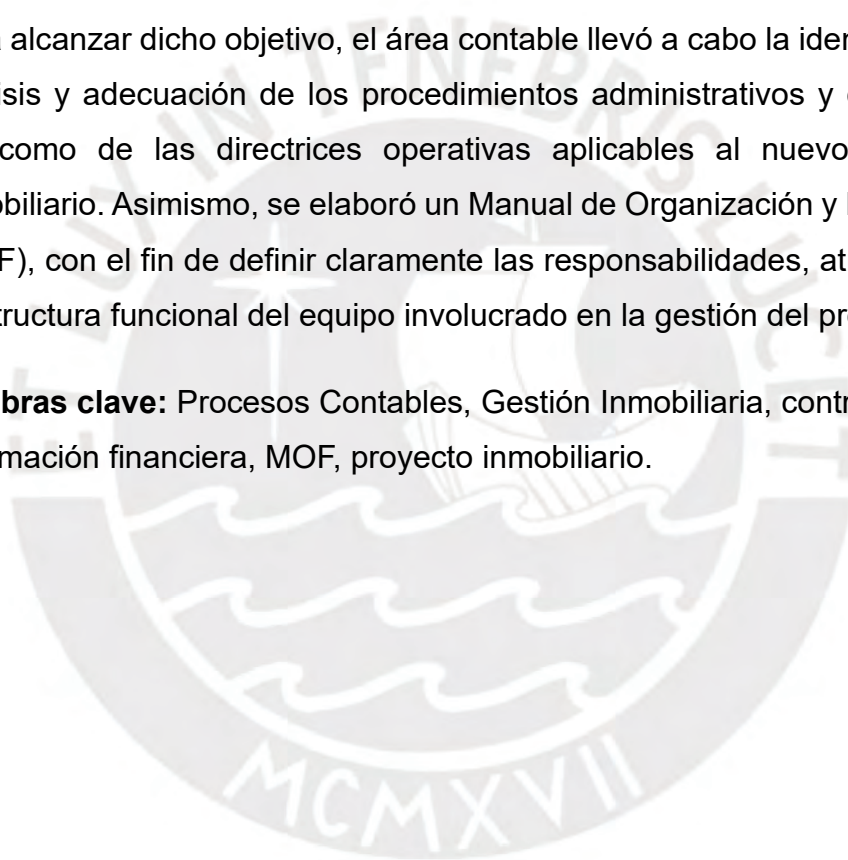


INTRODUCCIÓN

El alcance del presente Trabajo de Suficiencia Profesional comprende la implementación de los procesos contables propuestos por la empresa Grupo Verona S.A.C. para su proyecto inmobiliario ubicado en la zona norte del Perú, específicamente en la ciudad de Chimbote. Esta implementación se desarrolló con el propósito de asegurar la generación de información financiera veraz, relevante y oportuna que facilite la adecuada toma de decisiones por parte de la gerencia.

Para alcanzar dicho objetivo, el área contable llevó a cabo la identificación, análisis y adecuación de los procedimientos administrativos y contables, así como de las directrices operativas aplicables al nuevo proyecto inmobiliario. Asimismo, se elaboró un Manual de Organización y Funciones (MOF), con el fin de definir claramente las responsabilidades, atribuciones y estructura funcional del equipo involucrado en la gestión del proyecto.

Palabras clave: Procesos Contables, Gestión Inmobiliaria, control interno, información financiera, MOF, proyecto inmobiliario.



ABSTRACT

The scope of this Professional Proficiency Project involves the implementation of accounting processes proposed by Grupo Verona S.A.C. for its real estate development located in the northern region of Peru, specifically in the city of Chimbote. This implementation was carried out with the purpose of ensuring the generation of reliable, relevant, and timely financial information to support informed decision-making by the management team.

To achieve this objective, the accounting department conducted the identification, analysis, and adaptation of administrative and accounting procedures, as well as the operational guidelines applicable to the new real estate project. Additionally, an Organization and Functions Manual (MOF) was developed to clearly establish responsibilities, attributions, and the functional structure of the personnel involved in the management processes. This initiative contributes to strengthening internal control, improving information flow, and promoting efficient resource administration within the organization.

Keywords: Accounting Processes, Real Estate Management, Internal Control, Financial Information, Organization and Functions Manual (MOF), Real Estate Project.

INDICE

CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO	1
1.1. Datos generales de la empresa	1
1.2. Actividades principales de la institución o empresa	1
1.3. Organigrama	2
1.4. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales	3
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
2.1. Situación problemática de la entidad	5
2.2. Formulación del problema	6
2.2.1 Objetivo general.....	7
2.2.2 Objetivos específicos	7
2.3. Objetivos de la actividad de mejora	8
2.4. Justificación de la actividad profesional.....	8
CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
3.1. Bases teóricas.....	9
3.2. Conceptos claves	21
3.3 Marco normativo, regulatorio o legal.....	23
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	29
4.1. Establecimiento de Directrices, Procedimientos Administrativos y contables.....	29
4.2. Diseño e Implementación del Manual de Organización y Funciones (MOF)	31
Actualización continua del Manual de Organización y Funciones (MOF)	32
4.3 Solicitud de uso de un Sistema Contable Integrado.	33
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y SOLUCIÓN	34
5.1. Implementación de las actividades de mejora	34
5.2 Análisis de la implementación	41
5.3 Dificultades encontradas.	44
5.4 Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas en el TSP.	47
CAPITULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO	49
6.1. Evaluación del Impacto de la propuesta	49
6.2. Aporte del candidato en la mejora de la empresa.	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
ANEXOS	72

CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO

1.1. Datos generales de la empresa

Grupo Verona S.A.C. es una empresa consultora peruana ubicada en el distrito de Surquillo, dirección Ñandúes 193, Lima 15047, identificada con RUC: 20517509427. La empresa cuenta con 15 años de experiencia en el mercado laboral y ha llevado más de 10,000 casos a diversas empresas peruanas brindando servicios de consultorías y asesorías, con la finalidad de cumplir satisfactoriamente las responsabilidades tributarias, financieras y laborales.

Grupo Verona creció de manera imparable, absorbiendo estudios tributarios y ofreciendo soluciones innovadoras en problemas fiscales con la SUNAT, logrando una tasa de éxito del 95.5% en los casos que asumían. La empresa cuenta con la dirección de José Verona Baluarte, reconocido abogado por su trayectoria y con estudios especializados en derecho tributario, ciencias políticas y IMBA Business.

Actualmente, José Verona sigue liderando el Grupo Verona y es una figura influyente en diversas redes sociales, contando con más de un millón de seguidores en sus plataformas digitales, donde comparte conocimientos sobre temas tributarios y ofrece consejos financieros. De igual forma, realiza conferencias empresariales con interés en temas tributarios, financieros y contables.

1.2. Actividades principales de la institución o empresa

La empresa cuenta con un equipo de profesionales con sólidos conocimientos en temas tributarios, legales, laborales, contables y financieros. Entre las principales actividades de la empresa se encuentran:

- Identificación y diagnóstico de riesgos tributarios.
- Planificación del cumplimiento de obligaciones de acuerdo con las necesidades del negocio.
- Evaluación de la información financiera.
- Recuperación de tributos pagados en exceso (centrados en las normas vinculadas al sector económico perteneciente).
- Asesoría Legal.
- Auditoría Financiera.

1.3. Organigrama

El organigrama de la empresa representa de forma estructurada la jerarquía y distribución de funciones dentro de la organización, permitiendo visualizar claramente las líneas de autoridad y comunicación.

En el caso de Grupo Verona S.A.C, el organigrama es de tipo vertical, encabezado por la Gerencia General, que se encarga de la toma de decisiones estratégicas y la supervisión global de las operaciones. En este sentido, la empresa está conformada por las siguientes áreas: Administración, comercial, legal, contabilidad, marketing y comunicaciones. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa.

Gráfico N°1: Organigrama Grupo Verona S.A.C



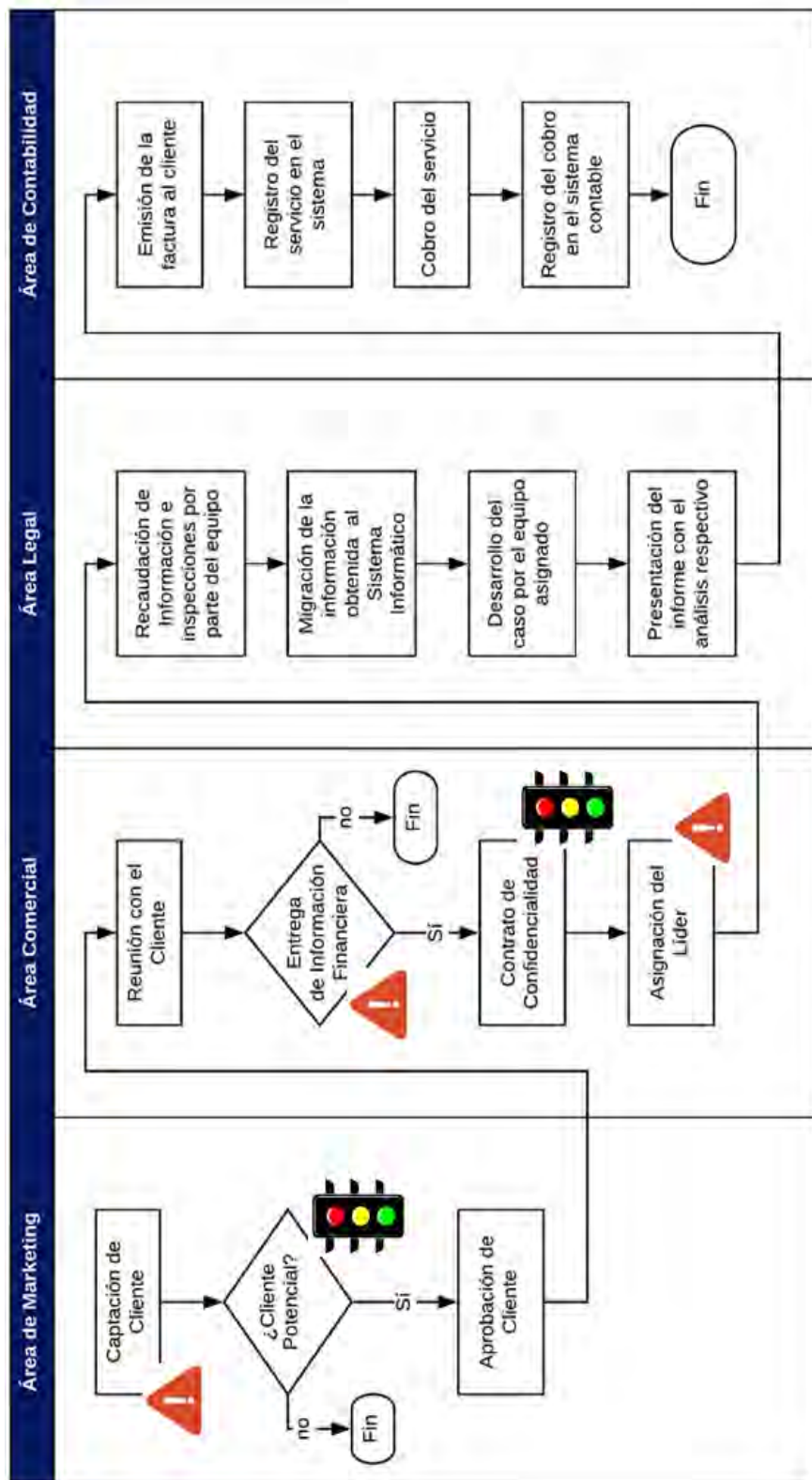
Elaboración: propia

1.4. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales

Respecto a mi desempeño laboral en la empresa Grupo Verona S.A.C, forme parte del área de Contabilidad, la cual tiene la función principal de los registros, análisis y control de las diversas operaciones de las empresas asesoradas, logrando el cumplimiento de las normas contables y tributarias vigente que estipula la autoridad peruana. Mi labor profesional incluyó, el análisis de cuentas contables, procesos contables, apoyo en diversas declaraciones y revisión de documentación de auditoría.

Como contador, mi participación fue clave en la elaboración y estandarización de los procesos contables y administrativos necesarios para garantizar un funcionamiento eficiente, debido a que participe del nuevo proyecto inmobiliario de Grupo Verona S.A.C. Esta experiencia se desarrolló en estrecha coordinación con otras áreas del estudio, especialmente con el equipo legal, con quienes se estableció una colaboración constante para asegurar que los servicios ofrecidos respondieran tanto a los requerimientos fiscales como a las necesidades operativas de los nuevos clientes propietarios.

Gráfico N°2: Flujograma de servicio en Grupo Verona S.A.C



Elaboración: propia

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Situación problemática de la entidad

En el año 2020, Grupo Verona S.A.C al igual que muchas empresas a nivel mundial tuvo que afrontar diversas adversidades económicas por el efecto del Covid-19, ya que debía afrontar costos fijos planillas, servicios generales y demás gastos. Por esta razón, ante un escenario de incertidumbre la empresa se vio en la necesidad de buscar soluciones e innovar sus servicios, prestando asesorías de manera digital a través de redes sociales y plataformas digitales. La empresa fue contratada por diversos clientes para la interpretación e implementación de las normas emitidas por el Estado peruano en el 2020:

- **“Subsidio 35”**, permitió Subsidio de 35% a la planilla de las empresas para los trabajadores que tienen sueldo de hasta S/1 500. Esto permitió apoyar a 265,391 empresas. Decreto de Urgencia N°033-2020.
- **“Reactiva Perú”**, es un programa sin precedentes en nuestro país, que tuvo como objetivo dar una respuesta rápida y efectiva a las necesidades de liquidez. Decreto Legislativo 1455.

Es por esta evolución en los servicios del estudio Grupo Verona S.A.C que, el director José Verona Baluarte, evalúa otras opciones de negocio y decide asociarse con Leonardo Calderón Valdiviezo, identificado con RUC: 10329413441, en un proyecto inmobiliario de 2000 hectáreas en la zona norte del país, kilómetro 390 de la Panamericana Norte a 10 minutos de Casma, Balneario Tortugas, Chimbote.

Este proyecto fue escogido por la empresa, luego que el director de Grupo Verona analizara y aprobara el impacto económico emitido por su socio estratégico Luis Barboza, ex director de Operaciones de Intursa Hotel y del portafolio de Marriott International *“The Luxury Collections”*. Por esta

razón, se inicia el proyecto MIAMI BEACH PERUANO (MBP) ubicado en la ciudad de Casma (véase Anexo1).

En el año 2022, el proyecto inmobiliario se encontraba en una etapa de investigación, afianzamiento, levantamiento de capital y pre-inversión. De esta fase, se logró captar alrededor de 800 inversionistas con contrato mutuo dinerario oneroso, con un aporte de 12.6 millones de soles peruanos, de los cuales el 80% se convirtieron en propietarios del proyecto MBP.

Un contrato de mutuo dinerario oneroso es un acuerdo legal mediante el cual una persona llamada mutuante entrega una suma de dinero a otra persona llamada mutuuario, con la obligación de que esta última le devuelva la misma cantidad de dinero en un plazo determinado, pagando además un interés o una compensación económica por el uso de ese dinero (Código Civil del Perú, 1984, art. 1648).

Por consiguiente, con el crecimiento del proyecto inmobiliario y la suma de nuevos propietarios para los terrenos en Casma, se evidencio que las oficinas principales administrativas en la ciudad de Chimbote no realizaban la correcta elaboración de Estados Financieros fidedignos y oportunos del proyecto para la toma de decisiones. Además, se identificó ausencia de procesos contables y de organización de funciones; adicionalmente, el proyecto inició la venta por financiamiento en cuotas, lo cual conlleva a generar un calendario de pagos, cuyas fechas presentaban confusiones en la información brindada.

2.2. Formulación del problema

De acuerdo con lo previamente señalado, Grupo Verona S.A.C. tiene como principal objetivo actuar como soporte administrativo del proyecto inmobiliario Miami Beach Peruano. Para cumplir con esta finalidad, la empresa asume la responsabilidad de gestionar tanto la contabilidad como la administración del proyecto, con el propósito de prevenir diversas contingencias operativas y fiscales.

No obstante, durante el desarrollo de las actividades, se presentaron diversas situaciones contingentes, clasificadas en tres tipos principales:

- Contingencia tributaria: Se originaron obligaciones adicionales debido al pago de tributos omitidos, multas e intereses, causados por la entrega de información tardía o errónea al área contable, lo que resultó en declaraciones fiscales incorrectas.
- Contingencia financiera: Se identificó la necesidad de generar información financiera que represente de manera fidedigna y precisa la situación económica de la organización, para una adecuada toma de decisiones.
- Contingencia administrativa: Surgió la necesidad de implementar directivas y procedimientos internos que permitan evitar errores recurrentes en los registros contables y en la ejecución de los procesos administrativos.

2.2.1 Objetivo general

El presente trabajo de suficiencia académica tiene como objetivo general resaltar la importancia de establecer procesos sólidos de control y coordinación interáreas, que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos y minimicen riesgos operacionales. De esta forma, implementar procesos contables y; también, la implementación de un Manual de Organización y Funciones (MOF).

2.2.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar los procedimientos administrativos, contables y directrices del proyecto en cuestión.
- 2) Realizar un detalle de las operaciones del proyecto inmobiliario.
- 3) Explicar la implementación de un Manual de Organización y Funciones (MOF).
- 4) Evaluar el posible uso de un Sistema Contable Integrado para el proyecto inmobiliario.

2.3. Objetivos de la actividad de mejora

Cuando se inició el proyecto Miami Beach Peruano en el año 2022, existía desconfianza de parte de los compradores al no tener el respaldo de un grupo inmobiliario consolidado, como por ejemplo los Portales, o Centenario, por ende, los ingresos recaudados debían tener una trazabilidad comprobada.

Ante el gran crecimiento del proyecto inmobiliario MBP, es de carácter necesario que Grupo Verona S.A.C sea el soporte administrativo, contable, legal, financiero y estratégico del proyecto mencionado, ya que cuenta con largos años de experiencia en su trabajo y puede afrontar el desarrollo del proyecto con el crecimiento de la ciudad y las regulaciones legales, contables y administrativas que sean necesarias manejar.

2.4. Justificación de la actividad profesional

La participación del contador profesional en el desarrollo de un nuevo proyecto inmobiliario es fundamental para garantizar la correcta organización, registro y control de las operaciones financieras y contables. Gracias a mi participación, se logró implementar un proceso contable estructurado y adaptado a las necesidades específicas del proyecto, lo que permitió mejorar significativamente el orden administrativo, la trazabilidad de cada transacción y la generación de informes precisos y oportunos.

Conjuntamente, por mi nivel técnico y experiencia como auditor externo pude establecer procesos eficientes con el equipo que estuve asignado, cuya información sirvió como base sólida para la toma de decisiones estratégicas, facilitando así el cumplimiento de los objetivos financieros, operativos y administrativos del proyecto. Esta labor no solo evidenció la importancia del rol contable, sino también la comunicación entre áreas complementarias para aportar valor agregado con los diversos profesionales calificados en la planificación y sostenibilidad de nuevos proyectos inmobiliarios.

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Según Bernal (2010), el marco teórico constituye “la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación que va a realizarse. Es decir, es una presentación de los principales enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio” (p. 125). En consecuencia, este capítulo presenta las bases teóricas y los conceptos clave que sustentan el presente trabajo de suficiencia académica.

3.1. Bases teóricas

En este apartado se describen y analizan los fundamentos teóricos esenciales que permiten comprender y abordar el problema planteado en el presente trabajo de suficiencia académica. La exposición de estas bases proporciona un marco de referencia sólido, que guía la interpretación de los resultados y facilita la construcción de propuestas coherentes con los objetivos de la investigación.

Transformación digital y comportamiento del consumidor inmobiliario en el Perú.

En el contexto del mercado inmobiliario peruano, se observa una transformación significativa en las estrategias de comercialización, impulsada tanto por el avance de las tecnologías digitales como por la evolución en los hábitos y expectativas del consumidor. Este cambio responde, en gran medida, al surgimiento de nuevas generaciones con mayor poder adquisitivo, como los *Millennials*, quienes muestran patrones de comportamiento distintos a las generaciones pasadas.

Deza De Souza Ferreyra, Ramos Cavero y Córdova Buiza (2025) destacan que las estrategias en medios digitales se han convertido en un recurso clave para captar la atención de estos consumidores. Caracterizados por una alta interacción en diversas plataformas virtuales y una marcada dependencia de la información disponible en línea, estos individuos basan gran parte de sus decisiones de compra en la

investigación digital previa, lo cual ha obligado a las empresas a adaptar sus modelos de comercialización y comunicación.

El estudio realizado por los autores demuestra que, en el sector inmobiliario peruano, el comportamiento digital del consumidor está directamente relacionado con la efectividad de las estrategias de marketing utilizadas, lo que obliga a las empresas a adaptar sus métodos tradicionales de venta hacia modelos más dinámicos, personalizados y centrados en la experiencia digital del usuario (Deza De Souza Ferreyra et al., 2025).

La Evolución del Outsourcing Contable

A partir de los últimos 5 años, se ha evidenciado un aumento significativo en el gasto mundial de las subcontrataciones contables, lo cual evidencia un cambio fundamental en las diversas industrias. La información disponible sostiene que las empresas eligen cada vez más la subcontratación o manejo de especialistas, ya que existen razones de rentabilidad, personal especializado y tecnología avanzada, cuyos resultados ayudan a reducir los gastos generales y minimizar los riesgos asociados con la contabilidad interna (Putnam, 2024).

Asimismo, un estudio global de la firma auditora internacional Price Waterhouse Coopers (PWC) (Outsourcing entra a la nueva era: El inicio de la colaboración empresarial), resalta la importancia de poder contar y afiliarse al modelo de outsourcing que incluya la colaboración entre empresarios especialistas, para enfrentar los diversos retos que presentan las diversas entidades. Conjuntamente, esto favorece la creación de nuevas redes de relaciones, las cuales tienen como pilares mayores: comunicación, transparencia, confianza y reciprocidad (Salinas & Malpartida, 2020).

Información financiera en contabilidad y toma de decisiones

En el mundo empresarial, la información financiera es un término de suma relevancia vinculado a las diversas estrategias, decisiones o pautas que toman las entidades. Según Sandoval y Abreu (2008) este término

debe entenderse cómo “la recopilación dentro de la contabilidad de la diversidad de las operaciones que suceden en la empresa y que es indispensable para la administración y desarrollo de las empresas” (p.153).

De la misma forma, Cañibano (2004) sostiene que “la información contable-financiera constituye el principal vehículo de comunicación entre los directivos y los propietarios y otros terceros interesados en la marcha de la empresa” (p.20). Adicionalmente, respecto a la forma que es expresada la información financiera, se menciona que “es información cuantitativa debido a que es expresada en unidades monetarias. Asimismo, la información financiera es descriptiva al mostrar la posición y desempeño financiero de una entidad donde su manifestación fundamental son los estados financieros” (Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana, 2014, p.3).

Contabilidad administrativa

La teoría de la contabilidad administrativa es fundamental para entender cómo la implementación de procesos contables puede impactar el desempeño empresarial, especialmente en el contexto de un nuevo proyecto inmobiliario gestionado por un estudio de abogados. Esta rama de la contabilidad se centra en la generación y análisis de información financiera y no financiera que apoya la toma de decisiones internas, lo que es crucial para la planificación y control de proyectos complejos como los inmobiliarios.

Contabilidad Financiera

La contabilidad financiera se centra en la elaboración de informes destinados a partes externas, mientras que la contabilidad administrativa tiene como objetivo proporcionar información relevante para los gerentes y directivos dentro de la organización (Garrison, Noreen, & Brewer, 2021). Esta última no se limita a la presentación de datos financieros, sino que también incluye análisis de costos, presupuestos y proyecciones futuras, lo

que permite a los responsables evaluar el desempeño del proyecto en tiempo real y ajustar estrategias de manera oportuna.

En el contexto particular de un estudio de abogados que desarrolla un nuevo proyecto inmobiliario, la contabilidad administrativa adquiere un papel estratégico, al facilitar la toma de decisiones informada y contribuir al control y optimización de los recursos disponibles, garantizando la eficiencia y sostenibilidad del proyecto.

Indicadores financieros

A través del uso de diversos indicadores, como el análisis vertical y horizontal de los estados financieros, los gerentes pueden identificar tendencias relacionadas con los costos y beneficios del proyecto (Nieto & Cuchiparte, 2022). Este tipo de análisis proporciona una evaluación más precisa de la viabilidad del proyecto inmobiliario y facilita la toma de decisiones informadas respecto a posibles inversiones adicionales o ajustes estratégicos.

El empleo de indicadores financieros constituye una herramienta central dentro de la contabilidad administrativa, ya que permite a los directivos del estudio analizar aspectos fundamentales como la liquidez, rentabilidad y eficiencia operativa del proyecto. La aplicación de estos ratios posibilita la identificación de áreas críticas que requieren atención o mejora, promoviendo una gestión más eficiente y fundamentada (Lara, 2024).

El seguimiento constante del desempeño financiero resulta especialmente relevante en un sector dinámico como el inmobiliario. Para que la implementación de procesos contables sea efectiva, es necesario también considerar factores organizacionales, como la cultura empresarial y la capacitación del personal. La resistencia al cambio puede representar un obstáculo importante; por ello, resulta fundamental fomentar una cultura organizacional que valore el uso de información precisa para la toma de decisiones estratégicas (Vásquez, 2025). Asimismo, la capacitación

continúa en herramientas y técnicas contables no solo fortalece las competencias del equipo, sino que asegura una interpretación adecuada de los datos generados, potenciando la eficiencia y sostenibilidad del proyecto.

Importancia de la Contabilidad en Proyectos Inmobiliarios

La contabilidad juega un papel fundamental en la gestión de proyectos inmobiliarios, particularmente en el marco de un nuevo desarrollo gestionado por un estudio de abogados. La implementación de procesos contables adecuados no solo permite mantener un control riguroso de las transacciones financieras, sino que también proporciona información clave para la toma de decisiones estratégicas y la evaluación del desempeño organizacional.

En primer lugar, la contabilidad brinda a las empresas inmobiliarias una visión clara de su situación financiera real, lo cual es indispensable para tomar decisiones fundamentadas sobre inversiones, financiamiento y gastos (Contabilidad Financieras, 2025). En proyectos donde los costos pueden variar considerablemente y las inversiones son significativas, disponer de información financiera precisa se convierte en un elemento crítico para garantizar el éxito. Por ejemplo, el registro detallado de ingresos y egresos permite a los gerentes identificar oportunidades para optimizar costos y mejorar la rentabilidad (El Buen Contador, 2025).

Asimismo, la contabilidad facilita el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales. Una gestión contable correcta asegura la presentación oportuna de declaraciones fiscales y el cumplimiento de la normativa vigente, evitando sanciones que podrían comprometer la viabilidad del proyecto (Djaboo, 2025). Esto resulta especialmente relevante en un estudio de abogados que gestiona proyectos inmobiliarios, donde errores contables podrían generar problemas legales que afecten tanto la reputación como los recursos financieros del estudio.

Otro aspecto relevante es la planificación financiera. La contabilidad proporciona herramientas para proyectar flujos de caja y elaborar presupuestos realistas, lo que permite a los directivos anticipar necesidades económicas y administrar de manera eficiente los recursos disponibles (Sym Contadores, 2025). El análisis de los informes financieros derivados de los registros contables permite identificar tendencias que orienten decisiones estratégicas sobre futuras inversiones en propiedades o desarrollos.

Finalmente, la contabilidad contribuye a la transparencia financiera, un elemento clave en proyectos inmobiliarios. Mantener registros claros y precisos genera confianza entre inversionistas y otras partes interesadas (Financepal, 2025). En un sector altamente competitivo, esta confianza resulta decisiva para asegurar financiamiento adicional y atraer nuevos clientes al estudio de abogados, fortaleciendo la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Procesos Contables

La teoría de los procesos contables establece un marco conceptual que describe las etapas esenciales para el registro, la clasificación y la presentación de la información financiera de una entidad. En el contexto de un proyecto inmobiliario gestionado por un estudio de abogados, la correcta implementación de estos procesos resulta determinante para optimizar el desempeño organizacional y garantizar la eficiencia operativa.

El ciclo contable permite a las organizaciones mantener un control sistemático de las transacciones económicas, desde su registro inicial hasta la elaboración de los estados financieros. Cada fase del ciclo es fundamental para asegurar que la información generada sea confiable y útil, facilitando la toma de decisiones estratégicas basadas en datos precisos.

La etapa final del proceso contable consiste en la preparación de los estados financieros, que reflejan de manera clara la situación económica del proyecto inmobiliario. Estos informes incluyen el balance general y la cuenta de resultados, proporcionando una visión integral del desempeño financiero (Marcillo-Cedeño, et al., 2021). Para un estudio de abogados que administra un proyecto inmobiliario, estos estados financieros son esenciales, tanto para informar a los socios como para presentar resultados a potenciales inversionistas. La transparencia en la elaboración y presentación de dichos informes no solo fortalece la confianza de las partes interesadas, sino que también permite identificar oportunamente áreas que requieren ajustes o mejoras, contribuyendo así a la sostenibilidad y éxito del proyecto.

Posiciones estratégicas en los proyectos inmobiliarias

Dirección General

La Dirección General constituye el núcleo estratégico de la estructura organizacional, fungiendo como el epicentro de la toma de decisiones de mayor relevancia dentro de la empresa. Este cargo, que ostenta la máxima autoridad en la gestión y representación corporativa, tiene como misión principal definir la visión, misión y objetivos estratégicos que orientan las acciones de la organización. De igual manera, la supervisión y el control del cumplimiento de estos objetivos se consideran pilares fundamentales de su gestión.

Entre sus funciones esenciales, destaca la formulación de la estrategia empresarial, lo que implica un análisis detallado del entorno, la identificación de oportunidades de mercado y la evaluación de la competencia, con el fin de generar ventajas competitivas sostenibles. Tal como señala Chiavenato (2017), la Dirección General concentra la facultad de tomar decisiones trascendentales que impactan en toda la organización, incluyendo la aprobación de inversiones relevantes, la formalización de

contratos estratégicos y la definición de políticas internas que regulan la actividad empresarial.

La gestión eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales constituye otra responsabilidad central de la Dirección General. Esto se refleja en la elaboración de presupuestos rigurosos, la asignación estratégica de recursos a las distintas áreas funcionales y la supervisión continua del desempeño del personal. Asimismo, la Dirección General representa a la empresa ante clientes, proveedores, inversores y entidades gubernamentales, garantizando una imagen corporativa sólida y promoviendo relaciones fructíferas con los distintos grupos de interés.

La supervisión del cumplimiento de los objetivos estratégicos y del desempeño de las áreas requiere un seguimiento constante y la implementación de medidas correctivas ante posibles desviaciones. La Dirección General debe actuar como un líder inspirador, capaz de motivar y guiar al personal hacia el logro de las metas corporativas, fomentando un clima laboral positivo, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo, y desarrollando el talento de los colaboradores.

Entre sus responsabilidades específicas se encuentran la aprobación y seguimiento del plan estratégico de la empresa, la definición y control del presupuesto anual, la autorización de inversiones significativas, el nombramiento y remoción de directivos, el establecimiento de políticas internas, la representación de la empresa ante terceros, la evaluación del desempeño de las áreas funcionales y la implementación de medidas correctivas, así como el desarrollo del talento humano y el fomento de un entorno laboral adecuado.

En síntesis, la Dirección General representa un pilar clave dentro de la organización, al asumir la responsabilidad de la toma de decisiones estratégicas y de la gestión integral de la empresa. Un director general eficaz debe contar con una visión estratégica clara, habilidades de gestión sólidas y una capacidad de comunicación destacada, que le permitan

conducir a la organización hacia el éxito en un entorno empresarial complejo y dinámico (Useem & Singh, 2021).

Administración y Finanzas

El departamento de Administración y Finanzas constituye una función de relevancia estratégica dentro de la estructura organizativa, asumiendo la responsabilidad integral de la gestión contable y financiera de la empresa. Su ámbito de actuación abarca desde las operaciones diarias, como la facturación y el control de pagos, hasta la planificación financiera a largo plazo, que se materializa en la elaboración y seguimiento de presupuestos estratégicos.

De esta forma, entre sus funciones más importantes se encuentra la gestión contable, que comprende el registro sistemático y preciso de todas las transacciones financieras de la empresa, garantizando el cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y de la normativa legal vigente. A partir de estos registros se elaboran estados financieros periódicos, como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo, los cuales ofrecen una visión clara y completa del desempeño económico de la empresa. De igual manera, este departamento se encarga del cumplimiento de las obligaciones fiscales, asegurando la presentación oportuna de las declaraciones de impuestos y la optimización de la carga tributaria dentro del marco legal (Horngren, Sundem, Elliott, & Philbrick, 2014).

La gestión financiera constituye otro pilar esencial, encargándose de desarrollar planes financieros, proyectar ingresos y gastos, identificar necesidades de financiamiento y evaluar alternativas de inversión. La elaboración de presupuestos operativos y de capital, en coordinación con las distintas áreas, garantiza la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, el control presupuestario permite monitorear de manera constante los resultados y adoptar medidas correctivas ante desviaciones. La gestión de tesorería optimiza los flujos de efectivo,

asegurando la disponibilidad de fondos para cumplir con las obligaciones, mientras que el análisis financiero permite evaluar la rentabilidad, liquidez y solvencia, identificando oportunidades de mejora y riesgos potenciales (Elliott, Elliott, & Watkins, 2025).

El departamento también supervisa la facturación y la gestión de cuentas por cobrar, incluyendo la emisión oportuna de facturas y la administración de la cobranza, tareas esenciales para mantener la salud financiera de la empresa. La conciliación periódica de cuentas garantiza la exactitud de los registros y la resolución de discrepancias. De manera complementaria, la gestión de cuentas por pagar, que comprende el registro de facturas de proveedores, la programación de pagos y la conciliación de cuentas, asegura el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores y optimiza los plazos de pago.

En síntesis, el departamento de Administración y Finanzas se constituye como un eje central dentro de la organización, proporcionando información financiera confiable y oportuna que respalda la toma de decisiones estratégicas. Por ende, su gestión eficiente contribuye directamente a la rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la empresa, asegurando el cumplimiento de obligaciones legales y fiscales, optimizando el uso de los recursos financieros y ofreciendo una visión integral del desempeño económico.

Departamento de Ventas y Comercialización

El departamento de Ventas y Comercialización constituye un componente central dentro de la estructura organizativa, asumiendo la responsabilidad principal de la promoción y comercialización de bienes inmuebles, en particular lotes. Su objetivo fundamental es generar la demanda necesaria para cumplir con los objetivos de ventas previamente establecidos, mediante la implementación de estrategias de marketing efectivas y la gestión eficiente de la fuerza de ventas.

Entre sus funciones clave, sobresale la investigación de mercado, que implica un análisis detallado del entorno macro y microeconómico, con el fin de identificar tendencias del mercado, oportunidades de crecimiento y posibles amenazas. La segmentación de clientes, basada en criterios demográficos, socioeconómicos y psicográficos, permite enfocar las estrategias hacia los segmentos más atractivos para la oferta de lotes. Asimismo, el análisis de la competencia facilita la diferenciación de la propuesta de valor de la empresa frente a otras ofertas en el mercado (Zhang, 2025).

La estrategia de marketing constituye otro pilar esencial, ya que define el posicionamiento de la marca y de los lotes en el mercado, resaltando los atributos diferenciales y los beneficios para los clientes. El diseño e implementación de campañas integrales, utilizando canales online y offline, asegura un alcance eficiente hacia el público objetivo. La gestión de la imagen corporativa y de los productos, manteniendo coherencia en todos los puntos de contacto con los clientes, contribuye a fortalecer la reputación y el reconocimiento de la marca (Karabağ & Alptekin, 2023).

La gestión de ventas incluye la captación de clientes potenciales mediante diversas estrategias, la atención personalizada y de calidad, la negociación y cierre de ventas, y el seguimiento postventa para garantizar la satisfacción y fidelización del cliente. La administración de la fuerza de ventas, que abarca la selección y capacitación del equipo, la definición de objetivos individuales y grupales, el monitoreo del desempeño y la implementación de programas de motivación asegura que el equipo comercial esté preparado y comprometido con el cumplimiento de las metas establecidas.

En síntesis, el departamento de Ventas y Comercialización cumple un rol estratégico en la generación de ingresos y la rentabilidad de la empresa. Su gestión eficiente permite alcanzar los objetivos de ventas, fortalecer el posicionamiento de la marca y fidelizar a los clientes. La información obtenida a través de la investigación de mercado y del contacto

directo con los clientes constituye un insumo valioso para la toma de decisiones estratégicas en otras áreas de la empresa, como el desarrollo de nuevos productos y la mejora de los procesos internos.

Departamento de Auditoría

El departamento de Auditoría se configura dentro de la estructura organizativa como una unidad de relevancia estratégica, encargada de evaluar y fortalecer la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo. Su propósito esencial consiste en ofrecer una garantía razonable a la alta dirección y a las partes interesadas respecto a la fiabilidad de la información financiera, el cumplimiento normativo y la eficiencia de las operaciones. Tal como señalan Bonrath y Eulerich (2024), la auditoría interna desempeña un papel determinante en la detección y prevención de irregularidades, contribuyendo a reforzar la confianza en la gestión organizacional.

Entre sus funciones principales destaca la planificación de auditorías, la cual implica un análisis integral de los riesgos a los que se enfrenta la entidad, la identificación de las áreas más vulnerables y la definición de prioridades para las revisiones a ejecutar. El diseño de un programa de auditoría que abarque las áreas críticas y que permita alcanzar los objetivos definidos constituye una tarea esencial. Asimismo, la adecuada asignación de recursos, en función de la complejidad de los procesos y de las competencias del equipo auditor, garantiza la eficacia en la ejecución de los trabajos. En esta línea, Alfina y Utama (2025) subrayan que la auditoría interna cumple un rol fundamental al asegurar la observancia de las políticas de gestión de riesgos y contribuir a la sostenibilidad de la organización.

Durante la ejecución de las auditorías, se recopila evidencia suficiente y pertinente que respalde las conclusiones obtenidas, utilizando métodos como la revisión documental, la observación directa de procesos, la realización de entrevistas y la aplicación de pruebas sustantivas. El

análisis detallado de la información recopilada permite identificar debilidades en los controles internos, incumplimientos normativos y oportunidades de mejora en la eficiencia operativa. La elaboración de informes de auditoría claros, objetivos y estructurados resulta esencial, ya que estos comunican los hallazgos y recomendaciones a la dirección, sirviendo como base para la adopción de medidas correctivas.

El seguimiento de las recomendaciones constituye una etapa igualmente relevante, enfocada en verificar la aplicación efectiva de las medidas propuestas y en evaluar su impacto sobre los procesos auditados. Este control posterior asegura que las debilidades identificadas hayan sido subsanadas y que los sistemas de control interno y gestión de riesgos se mantengan actualizados y eficaces. Los informes de seguimiento permiten a la dirección monitorear los avances y garantizar la mejora continua de los procedimientos.

En síntesis, el departamento de Auditoría cumple una función esencial en la protección de los activos de la empresa, en la detección temprana de posibles fraudes y en la optimización de los procesos de gestión. Su independencia y objetividad le otorgan la capacidad de ofrecer una evaluación imparcial, fortaleciendo la transparencia, la confianza institucional y la credibilidad frente a los grupos de interés. La información generada a partir de su labor constituye un insumo clave para la toma de decisiones estratégicas y para la consolidación de una cultura organizacional basada en la mejora continua.

3.2. Conceptos claves

Por otro lado, los conceptos claves que resultan importantes detallar son los siguientes:

Proceso Contable:

Definición: El proceso contable se define como la secuencia sistemática de pasos mediante la cual se registran, clasifican, resumen e interpretan las transacciones financieras de una entidad, con el propósito

de elaborar los estados financieros que reflejen su situación económica y los resultados de sus operaciones (Vallejo-Macías & Zirufó, 2022). Este proceso constituye la base de la información financiera, ya que permite mantener un control ordenado de los recursos y obligaciones, facilitando la toma de decisiones fundamentadas y el cumplimiento de las normativas vigentes.

Contabilidad Administrativa:

Definición: La contabilidad administrativa es una rama de la contabilidad orientada a la generación, análisis e interpretación de información financiera y no financiera con fines internos, destinada a apoyar la planificación, el control y la toma de decisiones dentro de la organización (Garrison, Noreen, & Brewer, 2021). A diferencia de la contabilidad financiera, que se dirige principalmente a usuarios externos, la contabilidad administrativa busca optimizar la eficiencia operativa y estratégica, proporcionando datos que permiten evaluar el desempeño, formular presupuestos y establecer políticas de mejora continua.

Estados Financieros (EEFF):

Definición: Informes que resumen la situación financiera y el desempeño de una entidad en un período determinado, incluyendo el balance general, la cuenta de resultados y el estado de flujo de efectivo (Marcillo-Cedeño, et al., 2021).

Contingencia Tributaria:

Definición: Posible obligación que surge de sucesos pasados y cuya existencia se confirmará sólo por la ocurrencia o no ocurrencia de uno o más eventos futuros inciertos que no están enteramente bajo el control de la entidad (PWC, 2023).

Proyecto Inmobiliario:

Definición: Iniciativa que involucra la adquisición, desarrollo, construcción, renovación o venta de bienes inmuebles con el objetivo de generar ganancias económicas (Real Estate Institute, 2024).

Inversión Inmobiliaria:

Definición: Asignación de capital a la compra de bienes raíces con la expectativa de obtener un retorno financiero a través de la apreciación del valor, ingresos por alquiler o ambas (Downs, 2005).

Rentabilidad:

Definición: Medida de la capacidad de una inversión para generar beneficios en relación con el costo de la inversión. Se expresa comúnmente como un porcentaje (Brigham & Houston, 2019).

Viabilidad del Proyecto:

Definición: Evaluación de la factibilidad y sostenibilidad de un proyecto, considerando aspectos técnicos, económicos, financieros, legales y ambientales (UNIDO, 2022).

Títulos de Propiedad:

Definición: Documento legal que acredita la propiedad de un bien inmueble y otorga al titular el derecho a usar, disfrutar y disponer del mismo (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2024).

Subcontratación Contable (Outsourcing):

Definición: Práctica de contratar a una empresa externa para realizar funciones contables que tradicionalmente se llevaban a cabo internamente (Putnam, 2024).

3.3 Marco normativo, regulatorio o legal

En el Perú, las normas de contabilidad para las empresas no financieras las establece el Consejo Normativo de Contabilidad. Sin

embargo, a pesar de que la SUNAT no regula las normas contables, establece ciertas reglas en lo que respecta los libros contables que las personas naturales con negocio o empresas deben de llevar de acuerdo con el régimen en el que se encuentren. Resaltando como

- la SUNAT tiene un representante en el Consejo Normativo de Contabilidad, por lo que tiene cierta injerencia de manera indirecta en la normatividad contable en el Perú.
- la contabilidad ha tenido un aporte sumamente importante en la normatividad tributaria peruana: el concepto del devengado, regulado en el artículo 57 de la ley de impuesto a la renta
- el PCGE modificado incluyó subcuentas, divisionarias y su divisionarias, para distinguir componentes con validez tributaria, dentro del conjunto de componentes que corresponden a una perspectiva contable íntegramente.

Siguiendo con la regulación tributaria y la contabilidad. Respecto a este tipo de análisis, Tanaka & Álvarez (2023) sostiene que:

Para el derecho tributario, la «base cierta» sería la contabilidad, los documentos y registros para determinar el hecho generador de la obligación tributaria, regulada en el numeral 1 del artículo 63 del Código Tributario. A falta de estos elementos contables, se aplicará la «base presunta», de ahí la gran importancia de la llevar los libros y registros contables correctamente en una determinada empresa. (p.57).

Respecto a lo anteriormente señalado, la función de la comunicación es fundamental, particularmente, durante el curso de la auditoría. De esta forma, concede que los auditores y los que gobiernan la administración una mayor empatía a fin de desarrollar un vínculo abierto sin que esto merme la independencia y objetividad del auditor. Estas acciones facilitan a los

responsables del gobierno de la entidad identificar las situaciones que puedan ser relevantes (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2016).

3.3.1. Normativa Contable:

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF): El Perú ha adoptado las NIIF emitidas por el IASB (International Accounting Standards Board) como el marco contable para la preparación y presentación de estados financieros. Específicamente, la NIIF 15 *Ingresos de Contratos con Clientes* es relevante para el reconocimiento de ingresos en proyectos inmobiliarios, dado que establece cómo y cuándo se deben reconocer los ingresos provenientes de la venta de unidades inmobiliarias (IASB, 2014). Adicionalmente, la NIC 2 *Inventarios* es aplicable para la valoración de los terrenos y las propiedades en construcción que se mantienen para la venta (IASB, 2003).

Plan Contable General Empresarial (PCGE)

El Plan Contable General Empresarial (PCGE) constituye el marco normativo contable vigente en el Perú, el cual complementa las disposiciones establecidas por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este plan define la estructura de cuentas, los criterios de registro y la clasificación de las operaciones financieras que deben aplicar las empresas peruanas. Su correcta utilización garantiza la uniformidad, transparencia y comparabilidad en la presentación de los estados financieros, contribuyendo así a una adecuada interpretación de la información contable (Consejo Normativo de Contabilidad, 2019).

3.3.2. Normativa Tributaria:

Ley del Impuesto a la Renta (LIR):

La Ley del Impuesto a la Renta (LIR) regula la determinación de la renta neta imponible y el cálculo del tributo correspondiente que deben abonar las empresas por las rentas generadas en el desarrollo de sus actividades económicas. En el caso de los proyectos inmobiliarios, esta

normativa adquiere especial relevancia, ya que establece las disposiciones para la deducción de costos y gastos, así como el tratamiento aplicable a las ganancias de capital derivadas de la venta de inmuebles (Congreso de la República del Perú, 1996).

Ley del Impuesto General a las Ventas (IGV)

La Ley del IGV define las normas para la aplicación del Impuesto General a las Ventas en las operaciones de comercialización de bienes y prestación de servicios, incluyendo las transacciones inmobiliarias. En este ámbito, resulta esencial considerar las exoneraciones y los regímenes especiales que se aplican a la venta de bienes inmuebles, con el fin de garantizar el cumplimiento tributario y la correcta determinación del impuesto (Congreso de la República del Perú, 1991).

Código Tributario:

El Código Tributario constituye el marco legal que regula los principios, procedimientos y normas generales vinculadas con la administración, fiscalización y recaudación de tributos en el país. Su observancia resulta indispensable para asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, prevenir contingencias tributarias y fortalecer la transparencia en la gestión económica de las empresas (Congreso de la República del Perú, 1992).

3.3.3. Normativa de Edificación y Urbanismo:

Ley N°29090, Ley de Regulación de Habilitaciones Urbanas y de Edificaciones

La Ley N.º 29090 establece el marco normativo que regula los procedimientos para la obtención de licencias de habilitación urbana y de edificación, definiendo los requisitos técnicos, administrativos y legales que deben cumplir los proyectos inmobiliarios en el país. Esta norma busca garantizar el desarrollo ordenado y seguro de las construcciones, promoviendo la formalidad en el sector y asegurando que las edificaciones

se ejecuten conforme a los estándares de calidad y seguridad establecidos (Congreso de la República del Perú, 2007).

Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE)

El Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE) constituye el instrumento técnico que fija los estándares y criterios que deben observar las edificaciones en el territorio peruano. Este reglamento abarca disposiciones orientadas a garantizar la seguridad estructural, la accesibilidad universal, la funcionalidad y la sostenibilidad de las construcciones. Su cumplimiento resulta indispensable para asegurar que los proyectos inmobiliarios se desarrollen bajo condiciones adecuadas de calidad y seguridad, en concordancia con la normativa vigente (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006).

3.3.4. Normativa Societaria:

Ley General de Sociedades (LGS):

La Ley General de Sociedades (LGS) establece el marco jurídico que regula la constitución, organización, funcionamiento, modificación y disolución de las sociedades comerciales en el Perú. Su aplicación resulta esencial para definir la estructura legal más conveniente en la gestión y ejecución de proyectos inmobiliarios, ya que determina las responsabilidades, derechos y obligaciones de los socios, así como las disposiciones sobre la administración y representación de la empresa. En este sentido, la LGS proporciona las bases legales necesarias para garantizar la transparencia, la formalidad y la seguridad jurídica en las operaciones empresariales vinculadas al sector inmobiliario (Congreso de la República del Perú, 1997).

3.3.5. Normativa sobre Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo:

Ley N°29038, Ley que incorpora la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (UIF-Perú) a la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones

Los proyectos inmobiliarios, debido a su naturaleza y volumen de transacciones, están sujetos a regulaciones para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. Es crucial implementar procedimientos de debida diligencia y reporte de operaciones sospechosas (Congreso de la República del Perú, 2007).



CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

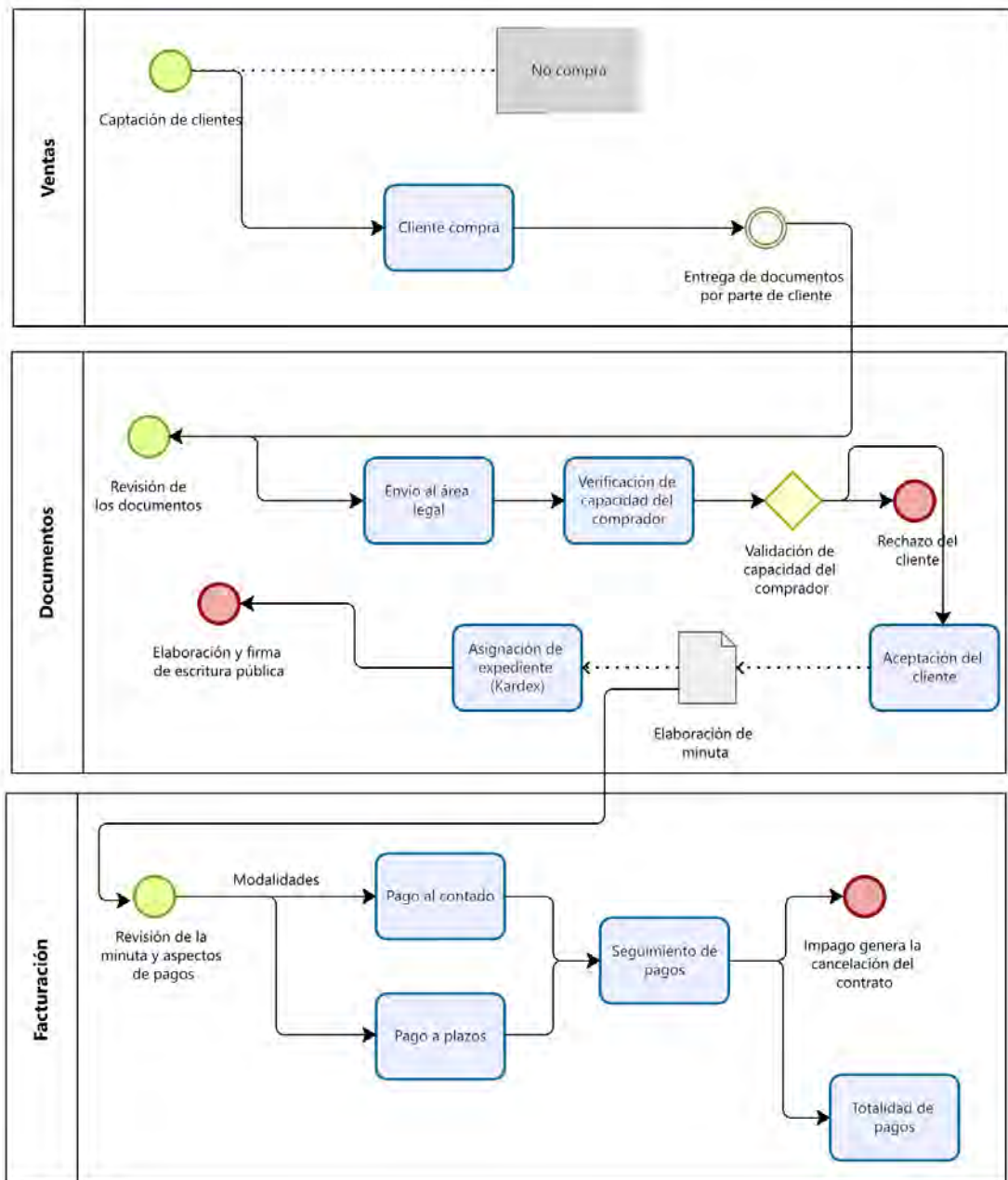
4.1. Establecimiento de Directrices, Procedimientos Administrativos y contables

La comunicación efectiva es clave en una empresa dedicada a un proyecto inmobiliario o venta de inmuebles, ya que permite transmitir confianza, claridad y profesionalismo a los clientes. Un equipo bien coordinado, con procesos de comunicación internos ágiles y una estrategia de atención a la cliente personalizada, puede identificar necesidades, resolver dudas y cerrar tratos de manera más eficiente.

Para el proyecto inmobiliario de la empresa una comunicación clara y persuasiva, tanto en la descripción de propiedades como en la negociación, no solo optimiza las ventas, sino que también fortalece la reputación de la empresa en un mercado altamente competitivo. Por esta razón, se realizó el establecimiento de directrices y procedimientos en los diversos procesos, donde la participación de las áreas era clave para tener una mejor administración.

Como contador, participé activamente en la creación y establecimiento de las directrices, procedimientos y operaciones del nuevo proyecto inmobiliario, aportando mis conocimientos de auditor en la estructuración financiera, control de documentación del proceso respectivo. Estos procesos son adaptados a las necesidades del desarrollo inmobiliario, asegurando el cumplimiento de las obligaciones fiscales y la transparencia financiera ante los inversionistas y entidades regulatorias. Mi participación fue clave para garantizar una correcta planificación y gestión financiera que respaldara el crecimiento ordenado del proyecto.

Gráfico N°3: Operaciones del proyecto inmobiliario



Elaboración: propia.

De acuerdo con el cuadro mostrado, la información inicia con los datos que el vendedor obtiene tras lograr una venta exitosa y adjunta toda la información necesaria para trasladar a la Gerencia de Ventas. Esta documentación recibida es informada a todas las áreas correspondientes: Contabilidad, Administración, facturación y Tesorería.

Tesorería se encarga de la recepción y verificación de la constancia de transferencia realizada por el cliente. Después, de confirmar el ingreso se notifica formalmente a las áreas correspondiente de Contabilidad y Legal para el registro de la venta y emitir el comprobante de pago. Posteriormente, el área legal se encarga de elaborar la minuta, según las especificaciones del pago que fue acordada por el nuevo propietario. En esta parte del flujograma siempre se mantiene una comunicación constante con el cliente y la notaría para obtener la correcta formalización de la venta.

4.2. Diseño e Implementación del Manual de Organización y Funciones (MOF)

Para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) es importante mencionar que este se realiza con el objetivo de que la empresa establezca de manera clara y estructurada las funciones, responsabilidades y jerarquías dentro de la organización. Esta implementación brinda optimización de eficiencia operativa, coordinación entre áreas y garantizar el cumplimiento normativo vigente.

Conjuntamente, es una herramienta clave para la evaluación del desempeño del personal y facilita la capacitación de nuevos colaboradores, asegurando que cada puesto tenga definidas sus tareas y objetivos dentro de la empresa.

Respecto al tiempo para el correcto desarrollo de este Manual de Organización y funciones, fue de un semestre, debido a la complejidad, evaluación y el tipo de nuevo proyecto que estaba presentando la empresa. En este periodo mencionado; también, implica un periodo de adaptación y capacitación del personal para asegurar su correcto desarrollo.

De acuerdo con lo anteriormente señalado, los objetivos principales del MOF son los siguientes:

- Definir responsabilidades y funciones con gran precisión sobre los puestos de trabajo para el nuevo proyecto.

- Mejorar la transparencia y eficiencia de los procesos internos del nuevo proyecto.
- Usar el Manual de forma referencial en la evaluación de desempeño del personal in referencia para la evaluación del desempeño del personal.
- Facilitar la capacitación y adaptación de nuevos colaboradores.

Actualización continua del Manual de Organización y Funciones (MOF)

El Manual de Organización y Funciones (MOF) debe ser un documento que se encuentre sujeto a revisiones periódicas y de carácter dinámico. Por esta razón, se tiene que establecer actualizaciones basado en lo siguiente:

- Evaluación anual de efectividad.
- Recepción de sugerencias y retroalimentación de los colaboradores.
- Implementación de mejoras según cambios normativos o de estructura organizacional.
- Validación y aprobación de modificaciones por parte de la Dirección General.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) debe ser la base para fortalecer la organización del nuevo proyecto explicado y mejorar su desempeño operativo, garantizando mayor orden y eficiencia en la gestión de la compañía.

4.3 Solicitud de uso de un Sistema Contable Integrado.

En la revisión de los procedimientos contables del proyecto inmobiliario MBP se determinó la necesidad de contar con un sistema contable integrado que permita automatizar los registros, centralizar la información financiera y disminuir los errores derivados del procesamiento manual de datos. La implementación de soluciones tecnológicas como un sistema ERP especializado en la gestión contable y administrativa ha demostrado incrementar la eficiencia operativa, mejorar la trazabilidad de la documentación y fortalecer el control interno en empresas del sector construcción e inmobiliario (González & Pérez, 2024).

Además, la integración de los procesos contables facilitaría el acceso a información en tiempo real sobre el estado financiero del proyecto, permitiendo una toma de decisiones estratégica más oportuna. De igual manera, se optimiza el control fiscal al disminuir inconsistencias que podrían derivar en contingencias tributarias, lo que contribuye a una administración más segura y confiable de los recursos (Rojas & Herrera, 2023). Por ende, estas mejoras respaldan la sostenibilidad financiera del proyecto.

Durante el desarrollo de mis funciones profesionales, se evidenció la carencia de un sistema ERP especializado que integrara la información generada por las distintas áreas involucradas en el proyecto: Ventas, Tesorería, Contabilidad y Legal. Lo cual, ocasionaba demoras y duplicidad de tareas. Por esta razón, el área contable elaboró la propuesta de implementación de un sistema contable integrado como medida de optimización y sostenibilidad operativa.

La propuesta fue presentada a la gerencia para su evaluación, destacándose el impacto favorable en la eficiencia administrativa, la transparencia de la información y la disminución de reprocesos, aspectos claves para asegurar la gestión adecuada del proyecto inmobiliario.

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y SOLUCIÓN

5.1. Implementación de las actividades de mejora

De acuerdo con las propuestas de soluciones mencionadas en el capítulo anterior. El presente apartado tiene como finalidad desarrollar los aspectos relacionados con la implementación de dichas propuestas.

5.1.1 Procesos contables y Administrativos

Los procesos contables implementados tienen la finalidad de poder realizar la trazabilidad financiera, eficiencia operativa y legalidad documental de acuerdo con ley. En este caso, el proceso inició evaluando los procesos de facturación posterior a la recepción de un abono, en donde se aplica una política de emisión de boletas o facturas en un plazo máximo de cinco días. Esta acción requiere estar alineada con las obligaciones fiscales vigentes, a pesar de que el negocio opere bajo la figura de persona natural con negocio.

Procedimientos de Revisión y Validación de documentos

La revisión y validación de documentos es un proceso crucial para asegurar la legalidad y validez de la transacción. Comienza con la recepción de la documentación por parte de la Gerencia de Ventas, que luego la remite al área legal. De este modo, los encargados del área legal realizan la verificación sobre la capacidad del comprador, esto quiere decir, identificar el tipo de persona: natural o jurídica, asimismo, documentación necesaria como DNI, estado civil, partida de electrónica de separación de patrimonio, vigencia de poder y acta de constitución, de ser el caso necesario.

Subsecuentemente, con la validación de la información recibida, se procede a la elaboración de la minuta, cuyo documento será enviado a una notaría para su correcta revisión. Una vez en la institución, la notaría asigna un número de expediente (Kardex) para la elaboración de escritura pública.

Conjuntamente, el flujo de información entre las diversas áreas de ventas, administración, contabilidad, legal y tesorería está basado en procedimientos estandarizados que cuentan con encargados definidos. Por esta razón, se procedió con la elaboración de un mapa de procesos, el cual está acompañado de flujogramas y el manual de procedimiento. Cuya finalidad es garantizar la trazabilidad de documentos y coordinación entre áreas (ver Gráfico N°3).

Para la revisión y validación de la documentación señalada, se optó por la implementación de un protocolo jurídico-contable, en la cual el área legal participa como ente verificador antes de realizar la formalización de cualquier transacción. Debido a esto, se incluye la validación de la capacidad legal del nuevo comprador (propietario) y; también, la coordinación eficiente con la notaría pública para proceder con la elaboración de la minuta y escritura pública.

Política de Facturación

Este proceso inicia con el abono de dinero por la compra de un terreno inmobiliario, esto quiere decir, el lote del proyecto inmobiliario. Después, confirmado la recepción del pago el área correspondiente emite una boleta o factura durante un plazo máximo de cinco días. Es importante destacar que, aunque el proyecto inmobiliario opera bajo la figura de una persona natural con negocio (Leonardo Calderón Valdiviezo), la factura es emitida a nombre de Leonardo Calderón, quien es el dueño de los terrenos. Este proceso está directamente ligado a la verificación del ingreso del dinero en las cuentas bancarias correspondientes, asegurando la correcta contabilización del ingreso y el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Política de Pagos y Reembolsos

La empresa maneja dos modalidades de pago: al contado y a plazos. En el caso de pago al contado, se entrega el inmueble al comprador. En el caso de pago a plazos, se establece un pago inicial y un calendario de

pagos. El proyecto inmobiliario presenta una política clara de no reembolso, amparada en el artículo 949 del código civil peruano, el cual establece que para la compra de inmuebles es solo necesario el consentimiento de las partes involucradas. En caso de incumplimiento de pago (dos cuotas sucesivas o alternas, o la última cuota), la empresa utiliza la cláusula de resolución expresa (artículo 1430 del Código Civil) para resolver el contrato mediante una carta notarial.

Por ende, respecto a la política de pagos y reembolsos, se destaca la aplicación de cláusulas contractuales claras. Estas respaldadas legalmente por normativa vigente de los artículos 949 y 1430 del código civil peruano.

5.1.2 Diseño e Implementación de un Manual de Organización y Funciones (MOF)

Para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) implica la participación coordinada de distintas áreas que conforman la organización. La Dirección General asume la revisión y aprobación final del documento, velando porque responda a los objetivos estratégicos y a la proyección institucional. Por su parte, el área de administración y finanzas integra los aspectos vinculados a la gestión contable y económica dentro del manual. El área de ventas aporta lineamientos relacionados con la promoción de los inmuebles y la captación de clientes. Asimismo, el área de Auditoría se ocupa de revisar que los procedimientos cumplan con las normas internas y que exista un adecuado control.

La intervención conjunta de estas unidades permite que el MOF funcione como un instrumento completo, capaz de mejorar la organización de las actividades y favorecer el desarrollo del proyecto inmobiliario.

Descripción de Puestos y Funciones

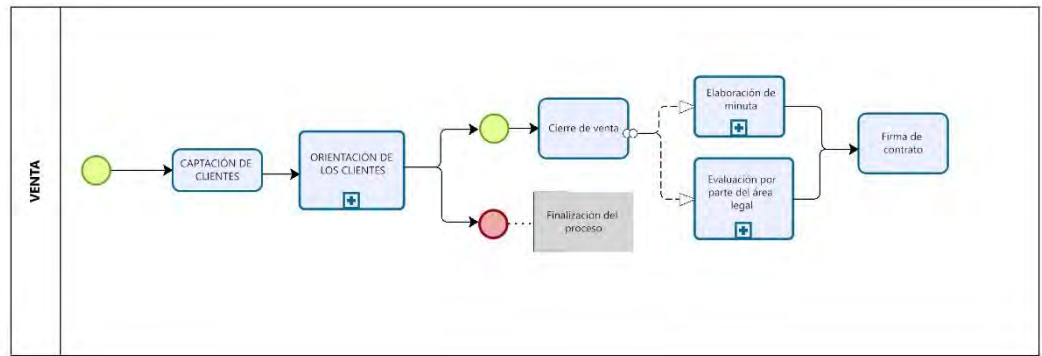
En la estructura organizacional del nuevo proyecto inmobiliario, cada puesto cuenta con una delimitación funcional precisa, la cual permite establecer responsabilidades específicas y asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados:

- **Vendedores:** Desempeñan funciones vinculadas a la identificación y captación de clientes potenciales para el proyecto, la negociación de condiciones comerciales y el seguimiento de los procesos de venta hasta su cierre.
- **Asistentes administrativos:** Brindan soporte en la gestión documental, la coordinación entre áreas y el desarrollo de actividades administrativas que contribuyen al orden y continuidad operativa.
- **Área de Contabilidad:** Tiene a su cargo el registro de las operaciones contables, la emisión de comprobantes y documentos financieros, así como el control de los recursos económicos de la organización.
- **Área de Auditoría:** Se encarga de supervisar el cumplimiento de las normativas legales y tributarias, evaluar la eficiencia de los procedimientos implementados y mantener la articulación con las oficinas regionales cuando corresponda.

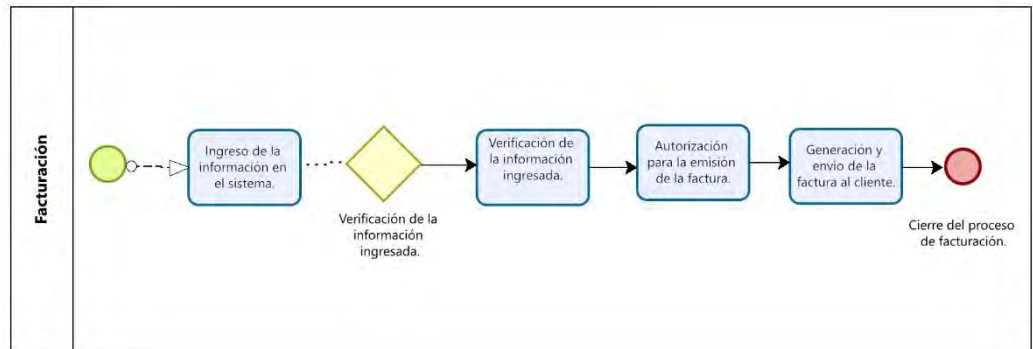
Flujogramas de Procesos Clave

Durante mi participación, preparé diagramas de flujo que muestran de forma gráfica los procesos principales:

- **Ventas:** Se indica desde la prospección de los nuevos propietarios del proyecto hasta lograr el cierre de venta del lote y; también, el seguimiento de tramite postventa.



- Facturación: Se indica el proceso del registro, emisión y control de facturas, posterior a la venta del nuevo propietario.



- Contabilidad: Se encarga del registro de transacciones financieras, conciliación bancaria y presentación de estados financieros y los requerimientos que necesite la dirección general del proyecto.

Estructura Organizacional Detallada

El Manual de Organización y Funciones describe cómo está estructurada la empresa, mostrando los niveles de responsabilidad y la forma en que se conectan las distintas áreas. La organización se encuentra dividida en diferentes departamentos que actúan de manera coordinada, permitiendo una administración más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos del proyecto inmobiliario.

Dirección General

La Dirección General tuvo la responsabilidad de definir la misión, la visión y los objetivos que orientan el trabajo de la empresa. Una de sus funciones principales fue diseñar estrategias a partir del análisis del entorno y de lo que hace la competencia, con la intención de lograr una ventaja en el mercado.

También asume la representación institucional frente a proveedores, clientes, entidades públicas, inversionistas y otros actores clave. Esto permite mantener relaciones favorables y cuidar la imagen de la organización. Además, verifica si las metas se están cumpliendo y, cuando hay desviaciones, toma decisiones para corregir el rumbo.

Entre sus tareas más concretas se encuentran la aprobación del plan estratégico, el control del presupuesto, la designación de cargos directivos, la revisión de resultados y la promoción del desarrollo del personal. En resumen, la Dirección General ocupa un papel fundamental dentro de la organización, ya que combina capacidad de liderazgo, visión estratégica y gestión, lo que permite afrontar un entorno cambiante y alcanzar los objetivos.

Contabilidad y Finanzas

Una de sus tareas más importantes de esta área es llevar un registro claro y exacto de todas las operaciones financieras, siguiendo los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y las normas legales peruanas vigentes. Con base en esta información, el área prepara los informes financieros correspondientes.

Además, se encarga de cumplir con las obligaciones tributarias, presentando las declaraciones de impuestos dentro de los plazos establecidos y gestionando la carga fiscal de manera eficiente y conforme a la ley. Esta labor no solo asegura transparencia, sino que también contribuye al fortalecimiento de la reputación institucional y a la sostenibilidad del negocio.

Ventas y Comercialización

Este departamento es clave para alcanzar las metas comerciales del proyecto inmobiliario. De esta forma, su labor incluye desde el diseño e implementación de diversas estrategias de marketing hasta la gestión del equipo de ventas, con el propósito de mantener una presencia competitiva y sostenible dentro del sector inmobiliario. La dirección general le brinda herramientas al área de ventas para poder lograr los objetivos del proyecto.

Una de sus funciones esenciales es la investigación de mercado, ya que permite comprender el contexto económico y detectar tendencias, oportunidades y posibles riesgos. Además, realiza la segmentación de clientes considerando aspectos demográficos y socioeconómicos, lo que ayuda a dirigir los esfuerzos hacia los públicos con mayor potencial para la compra de lotes. De esta manera, la gestión comercial contribuye directamente a la consolidación de la marca y al fortalecimiento del vínculo con los clientes.

Auditoría

En el proyecto inmobiliario administrado por el estudio de abogados Grupo Verona, el área de Auditoría desempeña un papel estratégico al encargarse de evaluar y optimizar los procesos relacionados con la gestión de riesgos y revisión de los mecanismos de control interno y el gobierno corporativo. Su propósito central es asegurar la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las políticas institucionales y de las disposiciones legales, así como la eficiencia en las operaciones del nuevo proyecto inmobiliario.

La planificación de las auditorías del equipo parte de la identificación y valoración de los riesgos, con el fin de establecer prioridades y enfocar la revisión en aquellas áreas que presentan mayor vulnerabilidad o son de interés. A partir de este diagnóstico, se diseña un plan de trabajo integral

que define los objetivos, el alcance y los recursos necesarios para garantizar una ejecución rigurosa y oportuna.

Durante la ejecución de la auditoría, se recaba evidencia a través del análisis documental, la observación directa de los procedimientos y la realización de entrevistas con el personal involucrado. Esta labor permite detectar debilidades en los controles internos, incumplimientos normativos y posibles oportunidades de mejora. Posteriormente, la información obtenida se analiza de manera crítica para elaborar informes técnicos que expongan los hallazgos y formulen recomendaciones dirigidas a fortalecer la gestión administrativa y financiera del proyecto.

De acuerdo con lo señalado, la auditoría para el nuevo proyecto inmobiliario se orienta a verificar la eficacia del sistema de control y el cumplimiento de las regulaciones aplicables, aporta una revisión objetiva que refuerza la transparencia, trazabilidad y la credibilidad de los estados financieros. En síntesis, contribuye a la estabilidad y sostenibilidad del proyecto, brindando insumos valiosos para la toma de decisiones estratégicas y la consolidación de una cultura en mejora continua.

5.2 Análisis de la implementación

Capacitación continua del Personal.

La capacitación continua del personal se consolidó como una herramienta clave para fortalecer el cumplimiento normativo y optimizar la eficiencia operativa en el proyecto inmobiliario. Desde mi rol de gestión dentro del estudio Grupo Verona, se impulsó un programa formativo orientado a cerrar brechas de conocimiento y actualizar al equipo de ventas en aspectos contables, fiscales y legales, esenciales para el desarrollo ético y transparente para los nuevos propietarios del proyecto.

El proceso inició con un diagnóstico interno que permitió identificar las necesidades específicas de cada área. A partir de este análisis, se diseñó un plan de capacitación alineado con los Principios de Contabilidad

Generalmente Aceptados (PCGA), la normativa tributaria vigente y los marcos legales aplicables al sector inmobiliario.

Las sesiones se desarrollaron bajo una metodología participativa, combinando la exposición teórica con el análisis de casos prácticos de los prospectos a nuevos propietarios en el proyecto, mediante evaluaciones continuas. Este enfoque promovió el diálogo, el pensamiento crítico y la aplicación directa del conocimiento en el entorno laboral. Además, realicé un seguimiento constante para verificar que lo aprendido se reflejara en una mejora tangible del desempeño diario.

Más allá de los resultados técnicos, esta experiencia fortaleció la cultura organizacional, consolidó la ética profesional del equipo y redujo los riesgos legales. Asimismo, la capacitación continua se convirtió en un pilar fundamental para mantener un equipo preparado, comprometido y alineado con los objetivos estratégicos del proyecto inmobiliario.

Formalización de procedimientos internos y procesos contables.

La formalización de los procedimientos internos mediante manuales y protocolos operativos se ha convertido en una estrategia esencial para estandarizar las actividades dentro de una organización, especialmente en contextos complejos como los proyectos inmobiliarios gestionados por estudios jurídicos de abogados. Este tipo de herramientas no solo ordena los procesos, sino que también brinda claridad sobre las responsabilidades y la secuencia lógica de cada acción.

La implementación de estos instrumentos y procesos permite garantizar el cumplimiento de las normas legales, incrementar la eficiencia operativa y asegurar la trazabilidad de las actividades, de modo que cada área funcional actúe bajo criterios uniformes y alineados con el marco regulatorio vigente. El proceso de formalización se llevó a cabo a través de un enfoque práctico y participativo que incluyó entrevistas al personal, sesiones de capacitación, observaciones directas y revisión de documentos

administrativos. Esta metodología facilitó una comprensión integral de las prácticas existentes y sirvió de base para introducir mejoras concretas en los procedimientos futuros.

Por ende, adoptar este enfoque estructurado contribuyó a fortalecer la coherencia institucional, consolidar una cultura organizacional orientada a la calidad y fomentar una dinámica de mejora continua en la gestión empresarial. En conjunto, la formalización de procesos no solo optimiza la operatividad del proyecto, sino que también refuerza la confianza y la transparencia en la ejecución de cada tarea.

Digitalización de documentos

La implementación del sistema de digitalización documental representó un cambio significativo en la gestión operativa del proyecto inmobiliario en el que participé desde Grupo Verona. Esta iniciativa surgió con el propósito de asegurar la trazabilidad, validez y seguridad de todos los documentos generados durante las operaciones, garantizando al mismo tiempo el cumplimiento de la normativa vigente.

El proceso comenzó con un diagnóstico detallado por áreas, cuyo objetivo fue identificar los documentos críticos como, por ejemplo, contratos, minutas, comprobantes de pago y reportes contables que requerían un control más riguroso y una trazabilidad inmediata. A partir de este análisis, se estableció un plan de acción orientado a la digitalización progresiva de los archivos y a la optimización de los flujos de información.

De manera paralela, se desarrolló un programa de capacitación para todo el personal involucrado, con el fin de asegurar la correcta comprensión y utilización de herramientas digitales. Este componente formativo resultó clave para garantizar la adopción efectiva y para promover una transición ordenada hacia la gestión digital futura.

De esta forma, los resultados fueron evidentes: se redujeron las redundancias administrativas, disminuyeron los errores operativos y se

mejoró sustancialmente el acceso a la documentación en tiempos más cortos para la toma de decisiones. Además, esta transformación tecnológica facilitó la labor del área de Auditoría, al permitir revisiones más ágiles y reforzar los mecanismos de control interno.

En síntesis, la digitalización documental no solo mejoró la eficiencia operativa del proyecto, sino que también contribuyó a fortalecer la cultura institucional, basada en la transparencia, la legalidad y la mejora continua. Su impacto eleva los estándares de gestión y promueve una visión moderna e integrada del trabajo.

De acuerdo con los puntos anteriormente señalados, el proceso de estructuración organizativa y fortalecimiento institucional desarrollado en el proyecto inmobiliario MBP permitió consolidar una gestión más sólida, eficiente y coherente con los principios de legalidad y transparencia.

Cabe resaltar que, la eficiencia operativa no depende únicamente de la tecnología o de los manuales formales, sino del compromiso humano que respalda cada proceso. La participación del equipo, el enfoque ético en la gestión y la aplicación disciplinada de las normas constituyen los pilares que garantizan el éxito de cualquier organización. En este sentido, el proyecto inmobiliario se consolidó como un ejemplo de gestión integral.

5.3 Dificultades encontradas.

Durante la fase de diseño e implementación de las directrices y procedimientos contables del nuevo proyecto inmobiliario, así como en la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF), surgieron diversas dificultades que afectaron el desarrollo fluido de las actividades planificadas. Dichas complicaciones no se limitaron a aspectos técnicos, sino que también involucraron factores de carácter humano, organizacional y operativo.

En términos generales, estas contingencias reflejaron los retos propios de un proceso de cambio estructural dentro de una organización que implementa un nuevo proyecto.

A partir de estas experiencias, fue posible identificar oportunidades de mejora que no solo fortalecieron los procesos internos, sino que también aportaron aprendizajes significativos sobre la importancia de la planificación, la comunicación y la capacitación continua como pilares para una implementación exitosa.

A) Inadecuado conocimiento de terminología contable y legal

Una de las principales limitaciones identificadas fue la escasa o nula familiarización de los asesores de ventas del proyecto inmobiliario, esto quiere decir, con la terminología contable, tributaria y legal relevante para la actividad inmobiliaria. Dado que el proyecto en cuestión requería el manejo de conceptos técnicos como el tratamiento del Impuesto General a las Ventas (IGV) en operaciones de preventa, la contabilización y los contratos de compraventa sujetos a condiciones, fue necesario implementar sesiones de capacitación. Estas jornadas formativas, si bien necesarias, demandaron recursos adicionales y una reorganización del cronograma inicial para garantizar que todos los actores involucrados comprendieran adecuadamente las implicancias de sus funciones (Horngren et al., 2020).

B) Ausencia de documentación formalizada sobre funciones y procesos internos

La elaboración del MOF puso en evidencia la falta de estructuras organizacionales claramente definidas, así como la ausencia de procedimientos debidamente documentados. Esta carencia generaba superposición de funciones, vacíos operativos y dificultades en la supervisión del cumplimiento de responsabilidades. En consiguiente, la recopilación de información necesaria para establecer los perfiles de

puesto, las líneas de reporte y las responsabilidades específicas de cada área requirió un trabajo detallado y sistemático.

Por esta razón, este proceso contempló la realización de entrevistas individuales, reuniones de coordinación, observaciones directas y el análisis de documentos informales previamente utilizados dentro de la organización del nuevo proyecto inmobiliario. La formalización de dichas funciones representó un avance significativo, aunque demandante, en la mejora de la trazabilidad de las decisiones operativas.

Como señala Chiavenato (2019), la definición formal de los roles y funciones constituye un componente esencial para alcanzar la eficiencia en las estructuras empresariales y garantizar la aplicación efectiva de los controles internos. En ese sentido, la experiencia desarrollada permitió no solo clarificar responsabilidades, sino también fortalecer la coordinación entre áreas, donde se optimizó el flujo de información y la rendición de cuentas dentro del proyecto inmobiliario.

C) Proceso exhaustivo de revisión de la información contable

Ante el establecimiento de las nuevas directrices contables, fue indispensable efectuar una revisión exhaustiva de la información financiera correspondiente de las oficinas administrativas de la ciudad de Casma, las cuales llevaban el proceso de Contabilidad antes de la intervención del Grupo Verona, con el propósito de garantizar una base sólida y confiable para la toma de decisiones.

En el transcurso de estas evaluaciones se detectaron diversas inconsistencias, entre ellas registros duplicados, omisiones de documentos, errores en la clasificación contable y conciliaciones bancarias desactualizadas. Por ende, la corrección de estas irregularidades supuso una carga de trabajo significativa y requirió la coordinación activa de varias áreas dentro de la organización, lo cual evidenció la importancia de mantener procesos contables rigurosos y controles internos efectivos.

De acuerdo con Arens, Elder y Beasley (2018), la fiabilidad de la información financiera depende en gran medida de la precisión en el registro y de la revisión continua de los procedimientos, aspectos que resultaron determinantes para la mejora del sistema contable implementado en el proyecto inmobiliario.

D) Altos costos asociados a la posible implementación de un sistema contable.

La propuesta de optar por la adopción de un sistema contable tecnológico, acorde con los requerimientos del proyecto inmobiliario gestionado por Grupo Verona, representó una inversión considerable para considerar su implementación. Los costos no solo se limitaron a la adquisición e implementación del software, sino también incluyeron el entrenamiento del personal, la contratación de asesoría externa especializada y la adecuación de los procesos internos a los nuevos flujos de trabajo. Esta inversión fue evaluada por los encargados del proyecto para garantizar la integridad y confiabilidad de la información financiera, pero supuso un reto en términos presupuestales, particularmente en una etapa temprana del desarrollo del proyecto (Romney & Steinbart, 2021).

5.4 Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas en el TSP.

La Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), desde una perspectiva multidisciplinaria, ética y humanística, se forma contadores que desempeñen puestos competitivamente en empresas de primer nivel, nacionales y extranjeras, o en forma independiente liderando su propia empresa. Estas competencias se construyen integrando conocimientos, habilidades y actitudes a través de estrategias innovadoras de enseñanza, cercanas al ámbito laboral.

Competencias de la especialidad de Contabilidad

- Comunicación eficaz: oral, escrita y no verbal

- Aprendizaje autónomo y adaptabilidad
- Pensamiento crítico y creativo
- Habilidades colaborativas
- Ética, Ciudadanía y Conciencia Ambiental Investigación, Creación e Innovación

De acuerdo con lo expresado en el trabajo de suficiencia académica, las competencias profesionales desarrolladas en el presente trabajo son las de colaborar activamente con otras áreas, mostrando respeto y empatía, para alcanzar metas en común, el cual es el nuevo proyecto Miami Beach Peruano. Durante este proceso se fomentó relaciones interpersonales positivas.

Asimismo, otra competencia relevante en la participación del proyecto MBP fue la de poder escuchar atentamente y comunicar ideas de manera clara, coherente y sólida utilizando un lenguaje formal presentando argumentos sólidos para el desarrollo de la actividad. Es un desafío común a cualquier transformación. Debido a que hay miembros que pueden sentirse incómodos con la incertidumbre y la alteración de prácticas establecidas o nuevas. Se requiere una comunicación clara, la participación de los líderes y la creación de un caso convincente para el cambio.

CAPITULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO

Según Luiggi Dennis Zevallos Vega (2022), la valoración del impacto tiene como finalidad evaluar los efectos generados por la implementación de la propuesta en términos de eficiencia, mejora de procesos, satisfacción de usuarios, o cualquier otro indicador pertinente.

6.1. Evaluación del Impacto de la propuesta

Esta sección tiene como objetivo evaluar el impacto generado por la implementación de las directrices administrativas, contables y legales desarrolladas para el nuevo proyecto inmobiliario MBP, administrado por el estudio de abogados Grupo Verona S.A.C.

Asimismo, se analiza la efectividad de las capacitaciones brindadas al personal de ventas en relación con los temas contables y legales, con el fin de mejorar la gestión comercial y administrativa del proyecto; también poder evidenciar resultados para el crecimiento del proyecto.

Criterios de evaluación

La evaluación del impacto se realizó con base en los siguientes criterios:

- Nivel de comprensión y aplicación de los procedimientos por parte de las áreas involucradas.
- Organización administrativa y contable tras la implementación.
- Reducción de errores comunes.
- Claridad y eficacia de las políticas de facturación, pagos y reembolsos.
- Nivel de ventas tras la capacitación.
- Mejora en la comunicación entre el área contable, legal y comercial.
- Nivel de rotación de vendedores conformes con el proceso establecido.

Metodología utilizada

Para esta sección, la evaluación del impacto se llevó a cabo mediante entrevistas breves, realizadas tanto de forma presencial como virtual a través de plataformas digitales, con la participación del personal principal involucrados en el proceso. Entre ellos se incluyeron representantes de las áreas contable, legal y comercial, quienes aportaron una visión integral sobre la aplicación de las nuevas directrices y procedimientos.

Además, se efectuaron seguimientos periódicos durante los trimestres posteriores, con el propósito de analizar la puesta en práctica de las políticas implementadas y verificar su efectividad en el entorno operativo. Estas observaciones se complementaron con el estudio comparativo de casos concretos registrados antes y después de la aplicación de las medidas mencionadas, particularmente, en lo referido a los procesos de facturación y reembolsos.

Es importante señalar que la finalidad de este proceso evaluativo no se limitó únicamente al control de cumplimiento, sino que también buscó identificar cómo dichas mejoras podían contribuir al incremento de las ventas y al fortalecimiento general del proyecto inmobiliario MBP.

Resultados logrados

Los resultados obtenidos reflejan un impacto favorable en distintos ámbitos operativos y organizacionales del proyecto inmobiliario. Dichos efectos se manifiestan tanto en la optimización de procesos internos como en la mejora del desempeño general de las áreas involucradas. A continuación, se presentan los principales hallazgos identificados durante la etapa de evaluación:

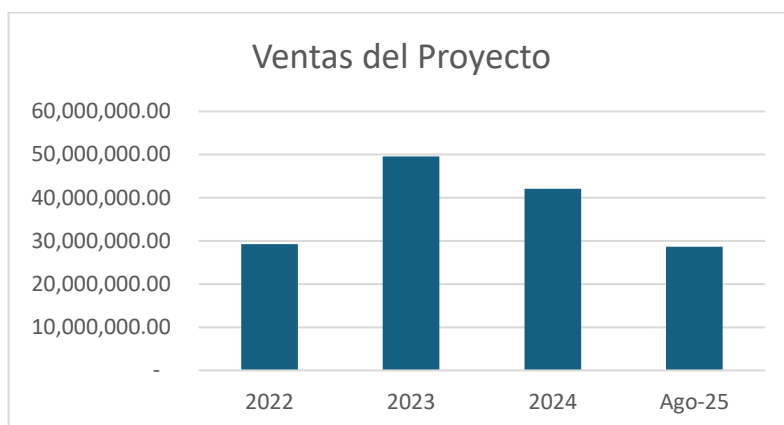
- **Mayor seguridad y confianza del personal de ventas:** Tras las capacitaciones presenciales y virtuales, los vendedores demostraron una mejor comprensión de los conceptos contables y

legales básicos, lo que se reflejó en una mayor autonomía y precisión en sus gestiones de nuevos propietarios para el proyecto.

- **Incremento en los resultados de ventas y en la fidelización de los vendedores del proyecto MBP:** Tras la implementación de procesos estandarizados y una mayor eficiencia en la gestión administrativa, se observó un crecimiento sostenido en los resultados de ventas, acompañado de una mayor estabilidad en el equipo comercial de asesores. Este comportamiento refleja un nivel significativo de compromiso y fidelización de los vendedores con el proyecto MBP, lo que a su vez fortaleció la cohesión interna y el sentido de pertenencia dentro del grupo de trabajo. Dichos avances (gráfico N°4) muestra la evolución positiva del desempeño comercial posterior a la aplicación de las mejoras.
- **Reducción de errores en procesos administrativos:** Se pudo evidenciar una disminución en los casos de errores comunes como, por ejemplo, la doble facturación y en los reclamos relacionados con pagos o reembolsos, gracias a la implementación de políticas claras y procedimientos estandarizados.
- **Mejor coordinación entre áreas:** La interacción entre el área contable, legal y comercial se volvió más fluida, al contar con directrices comunes y un lenguaje compartido que facilitó la comunicación interna.
- **Ahorro de tiempo:** Las tareas administrativas, se ejecutaron con mayor rapidez debido a la claridad de los procedimientos establecidos y absolución de dudas frecuentes por medios de las capacitaciones brindadas.

Gráfico N°4: Ventas anuales del proyecto MBP.

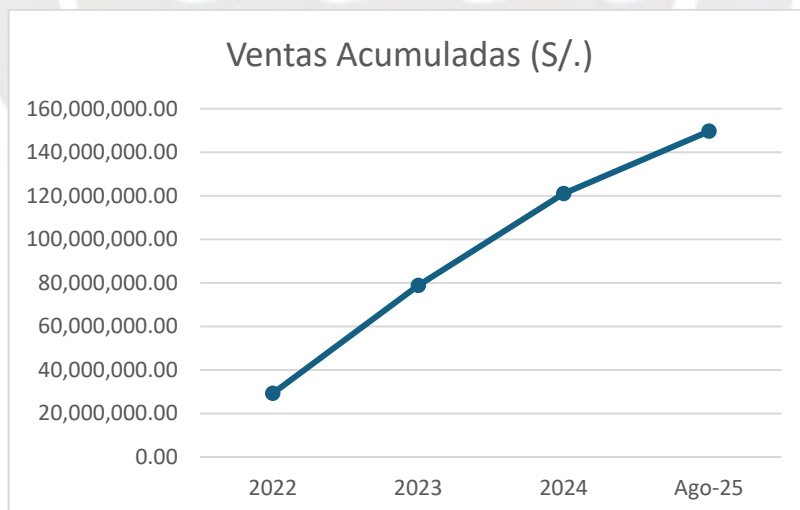
Periodo	2022	2023	2024	ago-25
Ventas del Proyecto	29,233,668.85	49,603,654.71	42,124,095.28	28,651,402.05



Elaboración: propia.

Gráfico N°5: Ventas Acumuladas.

Periodo	Ventas del Proyecto (S/.)	Ventas Acumuladas (S/.)
2022	29,233,668.85	29,233,668.85
2023	49,603,654.71	78,837,323.56
2024	42,124,095.28	120,961,418.84
ago-25	28,651,402.05	149,612,820.89

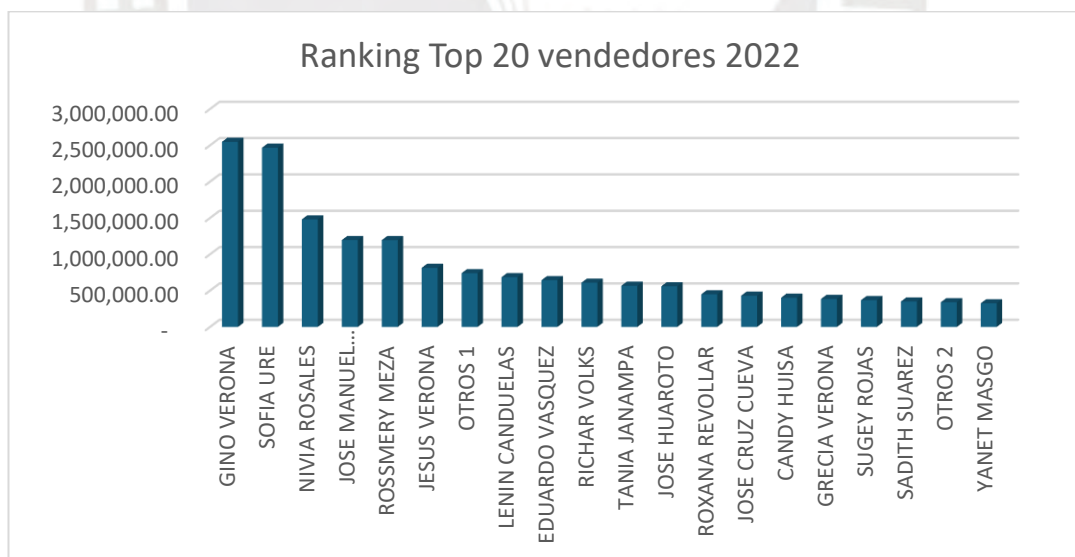


Elaboración: propia.

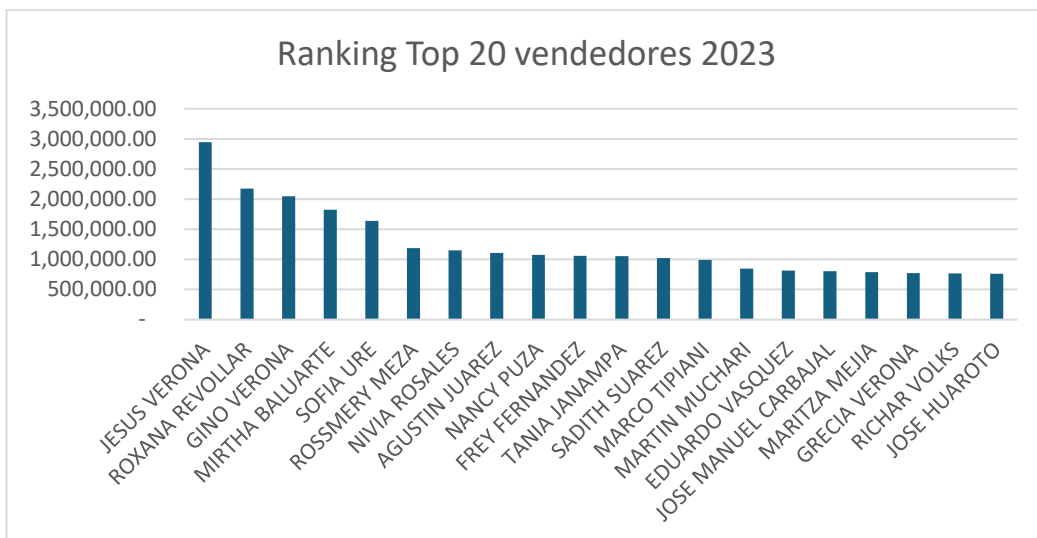
La propuesta implementada generó un impacto positivo en la gestión del proyecto inmobiliario, al optimizar la coordinación entre las áreas involucradas, reducir los errores administrativos, agilizar los procesos y fortalecer la confianza del personal en el desempeño de sus funciones. Los resultados obtenidos durante los diversos periodos respaldan la pertinencia de la propuesta, la cual no solo responde a necesidades operativas inmediatas, sino que también establece un marco de gestión sostenible para las siguientes etapas del proyecto y para iniciativas similares desarrolladas por el estudio Grupo Verona S.A.C.

Asimismo, es relevante destacar que la fuerza de ventas, considerada el motor principal del proyecto inmobiliario, ha participado en procesos de capacitación continua orientados al logro de los resultados presentados. A continuación, se expone el gráfico correspondiente a los principales vendedores del proyecto Miami Beach Peruano durante los periodos 2022 al 2025.

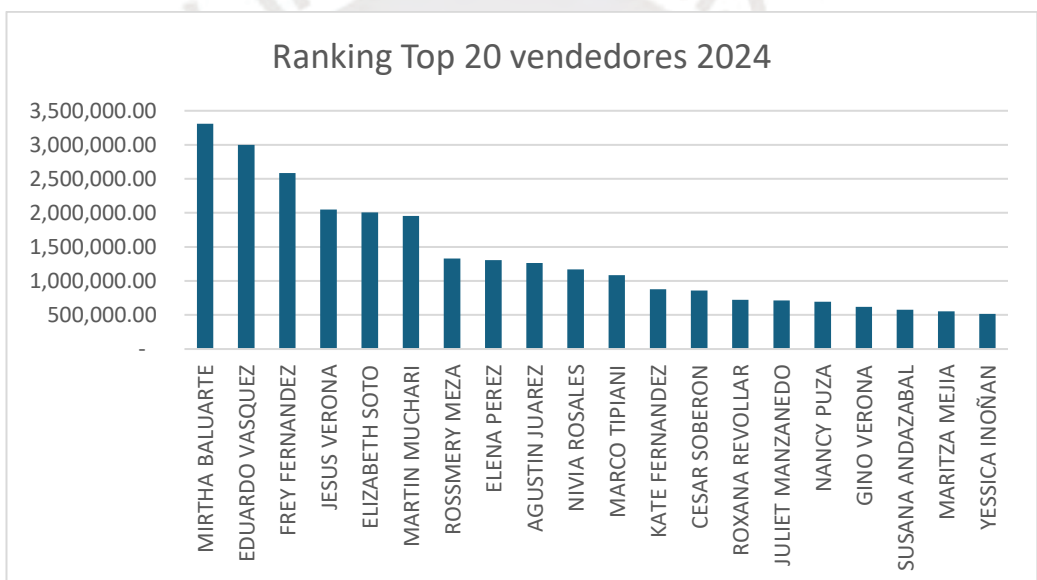
Gráfico N°6: Ranking de vendedores del proyecto MBP.



Elaboración: propia.



Elaboración: propia.



Elaboración: propia.



Elaboración: propia.

Como se aprecia en las tablas correspondientes a los 20 principales vendedores en el periodo agosto 2022–2025, se evidencia la presencia recurrente de un grupo de vendedores que han sostenido el impulso del proyecto inmobiliario, los cuales cuentan con más información contable, legal, administrativas y diversas estrategias para integrar mayores propietarios (véase Anexo 2).

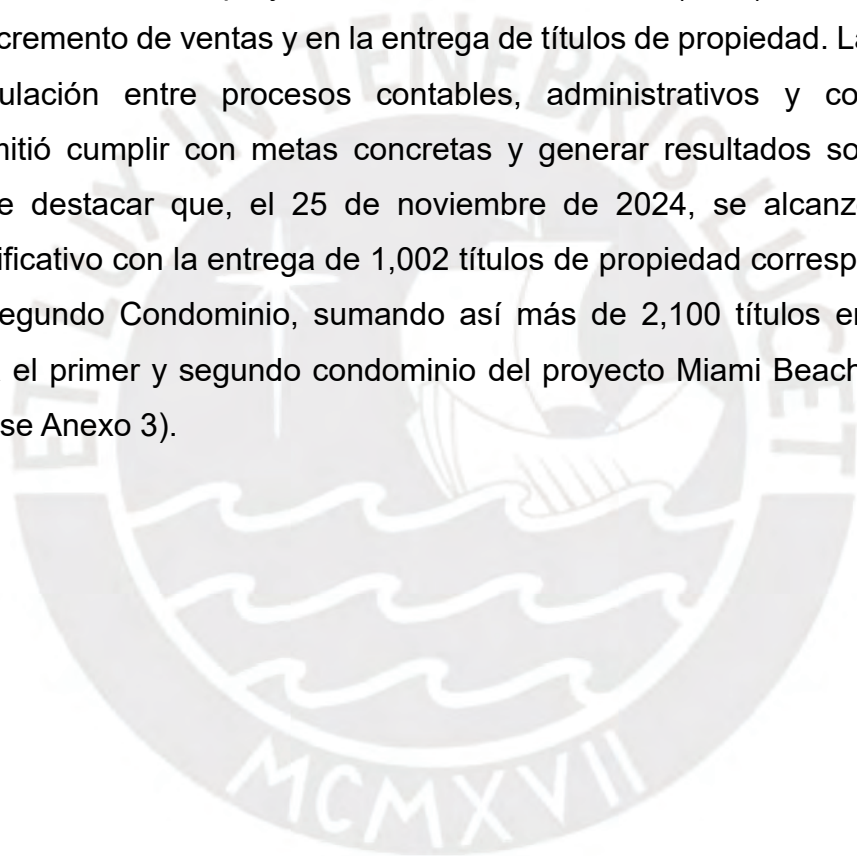
No se registran variaciones significativas en la composición de este grupo, lo que sugiere un nivel de conformidad con las directrices establecidas, así como una clara comprensión de los procesos implementados y fidelización con el proyecto Miami Beach Peruano. Del mismo modo, la Dirección General ha desempeñado un rol fundamental en la promoción de los avances del proyecto y en la consolidación de alianzas estratégicas que fortalecen su desarrollo.

6.2. Aporte del candidato en la mejora de la empresa.

De acuerdo con la información señalada, el contador forma un papel esencial en el fortalecimiento de la empresa, al garantizar la integridad, transparencia, trazabilidad y oportunidad de la información contable y financiera, con la finalidad de facilitar una toma de decisiones más eficiente y estratégica. En el marco del presente proyecto, mi participación fue determinante no solo en la

implementación de directrices contables adaptadas a la naturaleza del proyecto inmobiliario, sino; también, en la estructuración de este y en el fortalecimiento de los controles internos. Conjuntamente, la colaboración en la elaboración del Manual de Organización y Funciones contribuyó a ordenar la estructura operativa de la empresa, delimitando responsabilidades y optimizando los procesos internos, obteniendo una eficiencia organizacional y sostenibilidad del proyecto.

En términos cuantitativos, las mejoras implementadas se reflejan en la consolidación del proyecto Miami Beach Peruano (MBP), evidenciada en el incremento de ventas y en la entrega de títulos de propiedad. La correcta articulación entre procesos contables, administrativos y comerciales permitió cumplir con metas concretas y generar resultados sostenibles. Cabe destacar que, el 25 de noviembre de 2024, se alcanzó un hito significativo con la entrega de 1,002 títulos de propiedad correspondientes al Segundo Condominio, sumando así más de 2,100 títulos entregados para el primer y segundo condominio del proyecto Miami Beach Peruano (véase Anexo 3).



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante 15 años, entre 2007 y 2022, el director de Grupo Verona S.A.C. José Verona Baluarte se dedicó a liberar de problemas a desarrollos inmobiliarios como asesor tributario. Esta experiencia lo llevó a lanzar su propio proyecto el 19 de julio del 2022: «Miami Beach Peruano», un ambicioso desarrollo de condominios exclusivos en las playas de Casma-Chimbote. Logrando en tiempo récord ser la única empresa en entregar más de 2,400 títulos de propiedad con una ganancia de 90 millones de soles. Flores (2024) expone las palabras del director José Verona:

“Me involucré en el mundo inmobiliario porque los desarrollos de este sector están llenos de costos tributarios. Al vender un inmueble, se paga el impuesto de alcabala; además, cada año se deben pagar arbitrios e impuestos prediales, todos relacionados con el ámbito tributario, que es mi especialidad. Este proyecto representa el 99% de mi patrimonio, valorado en cuatro mil millones de soles”.

El proyecto inmobiliario de Grupo Verona brinda mayor formalidad, legalidad y seguridad, características débiles de este sector en el territorio peruano, ya que solo se realizaban contratos simples o con firma legalizada. De esta forma, Miami Beach Peruano fue el primer proyecto inmobiliario en ofrecer y entregar títulos de propiedad a sus propietarios en un año, diferenciándose de la competencia que entregaba títulos de propiedad alrededor de cuatro o cinco años, según sea el caso. Actualmente, el proyecto cuenta con servicios de luz, agua, desagüe y energía eléctrica a 200 hectáreas.

Por ello, resulta imperativo identificar directrices y procesos contables clave, así como elaborar un Manual de Organización y Funciones (MOF). Una adecuada estructuración de estos elementos permite que el equipo comprenda de manera más efectiva los procedimientos contables y administrativos del nuevo proyecto inmobiliario, lo que contribuye a

fortalecer su crecimiento, incrementar las ventas y favorecer el desarrollo de la ciudad planificada.

Cabe resaltar que, la implementación de un servicio de marketing estratégico resulta fundamental para mejorar el posicionamiento del proyecto inmobiliario, incrementar las ventas y responder a las nuevas tendencias del mercado de compradores. En los últimos años, los consumidores de inmuebles, especialmente, en ciudades del norte del Perú basan sus decisiones en información disponible en medios digitales, redes sociales, visitas virtuales y referencias visuales del avance de obra.

Recomendaciones

- Implementar un sistema contable unificado con módulos integrados para cuentas por cobrar, inventarios, ventas y bancos.
- Considerar herramientas como SISCONT, ERP MySQL o soluciones en la nube dependiendo la evaluación de los costos en capacitación.
- Seguir realizando Capacitaciones especialmente en NIIF para PYMES, IGV inmobiliario y detracciones o normas que estén en actualización por el gobierno peruano.
- Establecer auditorías internas o revisiones documentadas cada semestre.
- Fortalecer el área de marketing para incrementar ventas y adaptarse al comportamiento del comprador actual. Estudios del sector inmobiliario en el Perú muestran que los proyectos con estrategias activas de marketing digital pueden aumentar sus leads hasta en 40 % y mejorar la tasa de conversión en ventas entre 15 % y 25 %. Además, la formalización del área de marketing dentro del MOF contribuye a definir funciones claras, indicadores de desempeño y mecanismos de rendición de cuentas.

- Monitorear tendencias del mercado (preferencias de inversión, ubicación, formatos habitacionales, financiamiento) mediante análisis de datos y retroalimentación de clientes y propietarios.
- Optimizar la presencia del proyecto en canales digitales con páginas web actualizadas, recorridos virtuales, testimonios de clientes y fichas técnicas descargables.

Propuesta de Implementación del Sistema Contable

Luego del diagnóstico realizado en el presente trabajo de suficiencia académica, se determinó que el proyecto inmobiliario Miami Beach Peruano requiere la implementación de un sistema contable adecuado que responda a las necesidades operativas y normativas del proyecto inmobiliario.

Por esta razón, en el marco de la mejora continua, se propone la implementación de un sistema contable integrado que permita automatizar las operaciones, reducir errores y garantizar el cumplimiento normativo. Este tipo de sistema facilita la generación de información confiable, oportuna y precisa para la toma de decisiones, además de fortalecer los controles internos y la eficiencia institucional (Valderrama, 2023).

Por consiguiente, dicho sistema debe permitir la integración de las áreas de Tesorería, Ventas y Legal, donde se cumpla la automatización en el registro de ingresos por la venta de lotes inmobiliarios; el control documentario y la trazabilidad de todo el proceso de venta; adicionalmente, el cumplimiento de las obligaciones tributarias relacionadas con el IGV, las detracciones y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aplicables al sector inmobiliario.

Tras evaluar distintas alternativas disponibles en el mercado y considerando factores como los costos de capacitación, licenciamiento, funcionalidad y adaptabilidad al rubro inmobiliario, se concluyó que la mejor opción es la implementación del ERP en la nube SISCOUNT Cloud Inmobiliario. Esta alternativa presenta ventajas significativas en términos de costos de licencia, menor tiempo de capacitación y disponibilidad de

módulos específicos para la gestión de proyectos inmobiliarios. Asimismo, ofrece plantillas preconfiguradas que facilitan la gestión de ventas, la contabilidad y el control financiero, contribuyendo así a una implementación más ágil, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos del proyecto.

En síntesis, la adopción de este sistema contable integrado permitirá optimizar los procesos administrativos y financieros del proyecto Miami Beach Peruano, garantizando una gestión más transparente, automatizada y acorde con las exigencias normativas del sector.

Gráfico N°7: Datos del ERP SISCONT Cloud Inmobiliario.

Criterio evaluado	Resultado
Costo de licencia	S/ 350 mensuales (1 usuario administrador + 3 usuarios operativos)
Capacitación	Incluida en contratación, 10 horas técnicas
Módulos incluidos	Contabilidad, Tesorería, Ventas, Activos, Reportes SUNAT
Adecuación al rubro	Plantillas contables para proyectos inmobiliarios
Escalabilidad	Permite crecer en usuarios y sedes

Elaboración propia

En ese sentido, la propuesta de implementación del sistema SISCONT Cloud Inmobiliario constituirá un soporte relevante para el adecuado registro y control de las operaciones contables relacionadas con la venta de lotes o unidades inmobiliarias. Una vez verificada la transferencia efectuada por el cliente a través del área de Tesorería, el sistema permitirá la generación automática del registro contable del ingreso conforme al plan de cuentas vigente, la emisión del comprobante electrónico correspondiente, la actualización del Kardex de lotes vendidos y el envío de alertas automáticas al área Legal para la formalización del proceso en notaría.

Conjuntamente, la propuesta se encuentra en concordancia con los lineamientos normativos vigentes sobre el reconocimiento de ingresos y el

cumplimiento de las obligaciones tributarias aplicables al sector inmobiliario en el Perú. A continuación, se presenta la proyección del sistema SISCONT ERP en la nube – SISCONT Cloud Inmobiliario, destacando los beneficios que su implementación aportaría al proyecto inmobiliario, tanto en la eficiencia y optimización de las operaciones.

Gráfico N°8: Proyección del ERP SISCONT Cloud Inmobiliario.

Indicador	Situación actual referencial	Proyección con sistema propuesto	Variación
Registro contable por venta	45 min	10 min	-78%
Incidencia de errores manuales	6% mensual	1% mensual	-83%
Emisión de comprobantes	48 h	3 h	-94%
Entrega de reportes gerenciales	3 días	1 hora	95%
Costos por correcciones	S/ 450 mensuales	S/ 80 mensuales	-82%

Elaboración propia

En síntesis, la implementación del sistema propuesto representa una mejora sustancial en eficiencia operativa, en el fortalecimiento del control interno y en el cumplimiento normativo, lo cual contribuye de manera significativa al proyecto Miami Beach Peruano.

Políticas Contables aplicadas a la propuesta del ERP

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el reconocimiento de los ingresos provenientes de la venta de unidades inmobiliarias se efectuará únicamente cuando se cumplan de manera simultánea ciertas condiciones esenciales. En primer lugar, deberá existir un contrato o minuta debidamente suscrita entre las partes que respalde la transacción. En segundo lugar, será necesaria la transferencia efectiva del control del bien al comprador. Finalmente, el ingreso se reconocerá una vez realizado el cobro total del importe acordado o cuando se hayan cumplido las condiciones de pago establecidas en el contrato.

Es importante destacar que las ventas de bienes inmuebles están sujetas al régimen de detracciones, cuando corresponda, debiendo realizar el depósito respectivo en la cuenta del Banco de la Nación dentro de los plazos establecidos por la SUNAT. Asimismo, en las operaciones gravadas, se aplicará el Impuesto General a las Ventas (IGV) del 18% sobre el valor de venta, conforme a lo dispuesto en la Ley del IGV y sus normas complementarias, como la NIIF 15.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfina, & Utama, A. A. G. S. (2025). The Role of Internal Audit in Ensuring Compliance with Risk Management Policies: Systematic Literature Review. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 5(7). <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i7.51092>
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2018). Auditoría: Un enfoque integral (16.ª ed.). Pearson Educación.
- Asana. (2025). Contabilidad de proyectos: cómo ponderar los costos-beneficios de un proyecto. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/project-accounting>
- Bonrath, A., & Eulerich, M. (2024). Internal auditing's role in preventing and detecting fraud: An empirical analysis. *International Journal of Auditing*, 28(4), 615-631. <https://doi.org/10.1111/ijau.12342>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). Fundamentos de administración financiera (15a ed.). Cengage Learning.
- Catacora, M. (2012). El proceso contable según las normas internacionales. *Revista Ciencia Digital*, 3(3), 254-273.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración: teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (8.ª ed.). McGraw-Hill.
- Ciencia contable: visión y perspectiva / Óscar Alfredo Díaz Becerra, José Carlos Dextre Flores, editores. -- 1a ed.-- Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2017 (Lima: Tarea

Asociación Gráfica Educativa). DOI
<https://doi.org/10.18800/9786123173081.041>

Congreso de la República del Perú. (1984). *Código Civil* [Decreto Legislativo N.º295].
https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Normas_Legales/295.pdf

Congreso de la República del Perú. (1991). Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. Decreto Legislativo N°821.

Congreso de la República del Perú. (1992). Código Tributario. Decreto Legislativo N°816.

Congreso de la República del Perú. (1996). Ley del Impuesto a la Renta. Decreto Legislativo N°774.

Congreso de la República del Perú. (1997). Ley General de Sociedades. Ley N° 26887.

Congreso de la República del Perú. (2007). Ley de Regulación de Habilitaciones Urbanas y de Edificaciones. Ley N° 29090.

Congreso de la República del Perú. (2007). Ley que incorpora la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (UIF-Perú) a la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Ley N° 29038.

Consejo Normativo de Contabilidad. (2019). Plan Contable General Empresarial Modificado 2019.

Contabilidad Financieras. (2025). Importancia de la contabilidad en el sector inmobiliario. Recuperado de <https://contabilidadfinanzas.com/contabilidad-inmobiliaria/>

Deza-De-Souza-Ferreyra, S., Ramos-Cavero, M. J., & Cordova-Buiza, F. (2025). *Organic positioning strategies and digital consumer behavior: A study in Peru's real estate sector. Innovative Marketing*, 21(1), 119-128.

Diaz Fernandez, J. (2023). NIC 16 Propiedades, planta y equipo y su incidencia en la presentación de los estados financieros de la empresa Leoncito Sociedad Anónima, Chiclayo, 2021. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/11762>

Djaboo. (2025). Contabilidad inmobiliaria: gestión financiera eficaz. Recuperado de <https://djaboo.com/es/blog/comptabilite-immobiliere-les-cles-dune-gestion-financiere-efficace/>

Downs, J. C. (2005). *Principles of Real Estate Management*. Dearborn Real Estate Education.

Elliott, B., Elliott, J., & Watkins, J. (2025). *Financial Accounting and Reporting* (21st ed.). Pearson.

El Peruano. (6 de mayo de 2020). Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/>

El Buen Contador. (2025). Contabilidad para el sector inmobiliario. Recuperado de <https://elbuencontador.com/contabilidad-para-el-sector-inmobiliario/>

FinancePal. (2025). *Contabilidad inmobiliaria: La guía definitiva*. Recuperado de <https://www.financepal.com/blog/contabilidad-inmobiliaria/>

Flores, D. (2024, septiembre 13). José Verona: De repartir volantes a los 6 años a formar un grupo inmobiliario que le generó 90 millones de soles en año medio. Infomercado. Recuperado de <https://infomercado.pe/jose-verona-de-repartir-volantes-a-los-6-anos-a-formar-un-grupo-inmobiliario-que-le-genero-90-millones-de-soles-en-ano-medio/>

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Contabilidad administrativa* (16a ed.). McGraw-Hill Education.

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting*. McGraw-Hill Education.

González, A., & Pérez, M. (2024). *The impact of enterprise resource planning (ERP) systems in the construction sector: A case study in Latin America*. LACCEI 2024 – Conference Proceedings, 1–12. Recuperado de https://laccei.org/LACCEI2024-CostaRica/papers/Contribution_963_final_a.pdf

Horngren, C. T., Sundem, G. L., Elliott, J. A., & Philbrick, D. R. (2014). *Introduction to Financial Accounting* (11th ed.). Pearson.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., Elliott, J. A., & Philbrick, D. (2020). *Contabilidad* (11.^a ed.). Pearson.

IASB. (2003). NIC 2 Inventarios.

IASB. (2014). NIIF 15 Ingresos de Contratos con Clientes.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2016). Normas internacionales de auditoría. Ciudad de México: IMCP

Karabağ, Ç., & Alptekin, G. Ö. (2023). Real Estate 4.0 & Brand ('ed Housing) Positioning. *Journal of Construction Engineering Management & Innovation*, 5(4), 269-285. <https://doi.org/10.31462/jcemi.2022.04269285>

Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.

Lara Martínez, O. R. (2024). Contabilidad administrativa: técnica de análisis e interpretación de los estados financieros en las empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 1685-1697. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2735>

Marcillo-Cedeño, C., Aguilar-Guijarro, C., & Gutiérrez-Jaramillo, N. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 digital Publisher CEIT*, 6(3), 87-106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2019). Plan Contable General Empresarial Modificado 2019. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/pcge/PCGE_2019.pdf

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2006). Reglamento Nacional de Edificaciones. Decreto Supremo N° 011-2006-Vivienda.

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2024). Reglamento Nacional de Edificaciones. El Peruano.

Ministerio del Trabajo. (2021). Los efectos de la crisis sanitaria en el mercado de trabajo en el Perú. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1636527/Los%20efectos%20de%20la%20crisis%20sanitaria%20en%20el%20mercado%20de%20trabajo%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>

Nieto Dorado, W. F., & Cuchiparte Tisalema, J. P. (2022). Análisis e interpretación de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. *Dominio De Las Ciencias*, 8(3), 1062–1085. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i3.2856>

Nieto-Dorado, W., Caminos-Manjarrez, W., & Guevara-Chinlle, V. (2022). Importancia de la Implantación del Proceso Contable en una Microempresa Ferretera. *Polo del Conocimiento*, 7(5), 632-647. doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v7i5.3985>

Ochoa, G., y Saldívar, R. (2012). *Administración financiera correlacionada con las NIF (3a. Ed.)*. Ciudad de México, México: The McGraw-Hill. Recuperado de https://www.academia.edu/38503736/Administraci%C3%B3n_financiera_correlacionada_con_las_NIF_3a_ed_pdf

Putnam, C. (2024). CALCULATED MOVES: More businesses turn to outsourcing their accounting tasks to save money, ensure compliance. *Rochester Business Journal*, 40(14), 9–11.

- Putnam, K. (2024). The benefits of outsourced accounting. [Artículo]. Forbes. [URL de Forbes, si está disponible]
- PwC. (2023). *Contingencias fiscales: ¿Cómo gestionarlas de forma eficiente? Recuperado de <https://www.pwc.es/es/legal-fiscal/assets/transparencia-fiscal-sostenibilidad-2023.pdf>*
- Real Estate Institute. (2024). Real Estate Development: Principles and Process. Dearborn Real Estate Education.
- Rojas, D., & Herrera, M. (2023). *Uso de sistemas ERP para la mejora del control financiero en empresas de servicios*. Revista Científica Dominio de las Ciencias, 9(5), 1203–1221.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/3971>
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2021). Contabilidad de sistemas de información (15.ª ed.). Pearson.
- Salinas, J. y Malpartida, J. (2020) “Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas”, Alpha Centauri, 1, pp. 26–43. doi:10.47422/ac.v1i3.17.
- Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana. (2014). ANTOLOGÍA PARA CURSO DE FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD. Recuperado de <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/08/INFORMACION-FINANCIERA.pdf>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2024). *Guía tributaria del sector inmobiliario en el Perú*. SUNAT.

Sym Contadores. (2025). Por qué es necesario llevar una buena contabilidad de inmobiliarias y constructoras. Recuperado de <https://symcontadores.com/contabilidad-inmobiliaria/>

Tanaka, G., & Álvarez, M. (2023). Contabilidad para empresas peruanas: un enfoque financiero, tributario y laboral. Pontificia Universidad Católica del Perú. Fondo Editorial.

UNIDO. (2022). Manual de evaluación de proyectos industriales. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

Universidad de Lima. (27 de julio de 2020). La economía en tiempos de Covid-19. Portal web de Noticias de la Universidad de Lima. Recuperado de <https://www.ulima.edu.pe/pregrado/economia/noticias/la-economia-en-tiempos-de-la-covid-19>

Valderrama, J. (2023). *Sistemas contables en la nube para pequeñas y medianas empresas*. Editorial Contamatic.

Vallejo-Macías, A., & Zirufó, M. J. (2022). Contabilidad general: enfoque NIIF para las pymes. Pearson Educación.

Vallejo-Macías, N. R., & Zirufó, B. V. (2022). Proceso contable y su influencia en la toma de decisiones de la Empresa Frenos Vasa, Portoviejo 2020. Polo del Conocimiento, 7(4), 488–521. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i4.3837>

Vásquez Quiroa, D. (2025). Contabilidad Administrativa: Un enfoque hacia la toma de decisiones estratégicas. Atlantic International University

Useem, M., & Singh, H. (2021). *The strategic leader's roadmap: Six steps for integrating leadership and strategy* (Revised and Updated Edition). Wharton School Press.

Zhang, Y. (2025). *Transforming Real Estate Marketing: Strategies and Innovations in the Digital Intelligence Era*. Highlights in Business, Economics and Management, 60, 101-107.

Zevallos Vega, L. D. (2022). *Propuesta de mejora de procesos para optimizar la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huánuco* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Universidad Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/12407>



ANEXOS

Anexo 1

MEMORIA DESCRIPTIVA

URBANIZACIÓN URBANA PARA USO DE VIVIENDA VACACIONAL CON CONSTRUCCION SIMULTANEA "MIAMI BEACH PERUANO"

1. PROPIETARIO

LEONARDO CALDERON VALDIVIEZO según partida N° 11037333

2. UBICACIÓN

El predio denominado Sub Lote A-1, se encuentra ubicado en el Sector CH-2, Sub Sector El Arenal 1, distrito Comandante Noel, provincia Casma, departamento Ancash.

3. PROYECTO

El proyecto Condominio Miami Beach Peruano está organizado en 20 sectores de distintos tamaños que contienen una suma total de **478 unidades de viviendas**. Los sectores albergarán viviendas unifamiliares.

CUADRO RESUMEN		
SECTOR	N° VIVIENDAS	AREA (m2)
A	25	4,118.55
B	22	3,776.00
C	25	4,256.00
D	22	3,776.00
E	25	4,058.63
F	25	4,058.63
G	22	3,776.00
H	25	4,256.00
I	22	3,776.00
J	25	4,118.55
K	31	5,104.00
L	24	3,984.00
M	25	4,144.00
Ñ	20	3,344.00
Ñ	20	3,449.06
O	20	3,449.06
P	20	3,344.00
Q	25	4,144.00
R	24	3,984.00
S	31	5,104.00
TOTAL	478	80,020.48

Anexo 2



PLAN DE PAGOS LOTE DE PLAYA MIAMI BEACH PERUANO

Fecha: _____ del 2024

Nombre y Apellidos Comprador: _____ DNI: _____

Soltero () Casada () con: _____

Propiedad: _____ Condominio: _____

Valor Total: S/ _____ Metros2: _____

Regalo 1: _____ Valorizado en: S/ _____

Regalo 2: _____ Valorizado en: S/ _____

Inicial : S/ _____ Saldo a pagar : S/ _____ Cuotas: _____

Nro.	Mes	Pago
01	Abr-24	
02	May-24	
03	Jun-24	
04	Jul-24	
05	Ago-24	
06	Set-24	
07	Oct-24	
08	Nov-24	
09	Dic-24	

Nro.	Mes	Pago
10	Ene-25	
11	Feb-25	
12	Mar-25	
13	Abr-25	
14	May-25	
15	Jun-25	
16	Jul-25	
17	Ago-25	
18	Set-25	

Firmo aceptando esta compra venta del lote que adquiero y me comprometo a pagar puntualmente las cuotas para que se ejecuten las obras de mi lote.

Firma Comprador

Firma Vendedor

Nombre:

DNI:

**PARA SER BUENO,
RODEATE DE LOS
MEJORES** ✨

Anexo 3



**CERTIFICADO LITERAL
DE
SIN REGISTRO JURIDICO**



Código de Verificación Digital

80902213

ZONA REGISTRAL N° VII –

CASMA

Publicidad Nro. 2023 – 5862479

Asiento: 00008

21/09/2023 11:03:30

ZONA REGISTRAL N° VII – SEDE HUARAZ
OFICINA REGISTRAL CASMA
N° Partida: 1103733A

sunarp

INSCRIPCIÓN DE REGISTRO DE PREDIOS
SUB LOTE A-I AREA II. 20,00354 SECTOR CH-2, SUB SECTOR EL ARENAL I
COMANDANTE NOEL

APROBAR LA RECEPCIÓN DE OBRAS DE LOTIZACIÓN DE VIVENDAS Y ESTACIONAMIENTOS, los mismos que se encuentran distribuidos en **20 sectores** con un total de **474 viviendas** y **04 sectores** con un total de **712 estacionamientos**.

CUADRO RESUMEN		
MZ	N° Viv	Área (m2)
A	23	3792.00
B	22	3709.06
C	25	4249.78
D	22	3774.22
E	25	4056.89
F	25	4056.89
G	22	3774.22
H	25	4249.78
I	22	3709.06
J	23	3792.00
K	31	5104.00
L	24	3984.00
M	25	4144.00
N	20	3344.00
Ñ	20	3449.06
O	20	3449.06
P	20	3344.00
Q	25	4144.00
R	24	3984.00
S	31	5104.00
MZ	N°	Área (m2)
T	1	5793.61
U	1	6273.87
V	1	6366.05
W	1	5699.60
X	1	413.23
Y	1	1426.10
Z	1	7942.14
AI	1	4802.39
BI	1	2905.78
CI	1	1735.83
DI	1	2000.38

CUADRO RESUMEN	
Jardín	Área (m2)
1	41.47
2	128.11
3	113.1
4	145.07
5	32.17
6	32.17
7	28.27
8	32.17
9	32.17
10	28.27
11	32.17
12	32.17
13	2324.25
14	1437.32
15	1118.88
16	768.01
17	689.25
18	77.94
19	1380.3



**CERTIFICADO LITERAL
DE
SIN REGISTRO JURIDICO**



Código de Verificación Digital

ZONA REGISTRAL N° VII -
CASMA

80902213

Publicidad Nro. 2023 - 5862479

Asiento: 00006

21/09/2023 11:03:30

	ZONA REGISTRAL N° VII - SEDE HUARAZ OFICINA REGISTRAL CASMA N° Partida: 11037333
	INSCRIPCIÓN DE REGISTRO DE PREDIOS ÁREA II: 20.00354 SECTOR CH-2, SUBSECTOR EL ARENAL 1 COMANDANTE NOEL

REGISTRO DE PROPIEDAD INMUEBLE
RUBRO: DESCRIPCIÓN DEL INMUEBLE
B00003.

RECEPCIÓN DE OBRAS DE LA HABILITACIÓN URBANA. en mérito de la Resolución Gerencial N°0081-2023-GM-MDCN de fecha 18/07/2023 la cual aclara la Resolución Gerencial N°077-2023-GM-MDCN de fecha 04/07/2023 firmada por el CPC, Luis Edinson Sánchez Vidal, Gerente Municipal de la Municipalidad Distrital de Comandante Noel, se ha resuelto:

- **RECEPCIONAR LAS OBRAS DE LA HABILITACIÓN URBANA NUEVA SIN VARIACIÓN- VIVIENDA RECREACIONAL (ZHR) EN MODALIDAD C CON CONSTRUCCIÓN SIMULTANEA Y VENTA GARANTIZADA** denominado "CONDominio MIAMI BEACH PERUANO".
- **RECEPCIONAR** los Planos de Lotización y Manzanao de la **HABILITACIÓN URBANA NUEVA SIN VARIACIÓN- VIVIENDA RECREACIONAL (ZHR) EN MODALIDAD C CON CONSTRUCCIÓN SIMULTANEA Y VENTA GARANTIZADA** denominado "CONDominio MIAMI BEACH PERUANO".

CUADRO DE AREAS DE HABILITACION URBANA	
ÁREA BRUTA DEL TERRENO	200.035.38 m ²
ÁREA DE APORTE PARA MINISTERIO DE EDUCACION	2.000.35 m ²
ÁREA ÚTIL PARA HABILITACIÓN URBANA DE VIVIENDA VACACIONAL	198.035.03 m ²

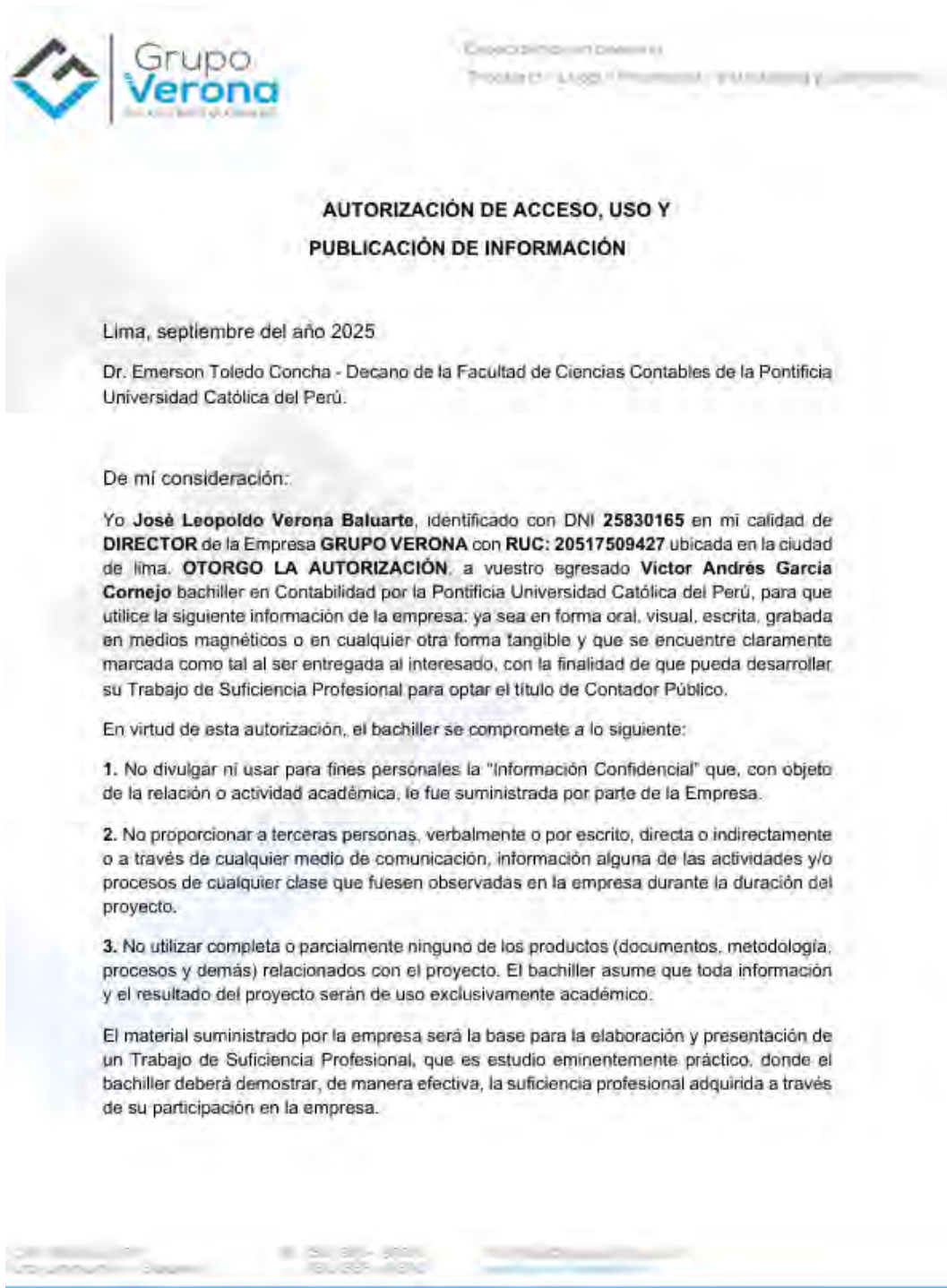
CUADRO GENERAL DE AREAS DEL CONDOMINIO				
USO		ÁREA (m ²)	% VARIACION	% TOTAL
ÁREA ÚTIL (2215 Lts)		141971.71		
ÁREA DE VIVIENDAS (474 Lts)	N° LOTES	78234.12	55.12%	
LOTES PARA VIVIENDA	ÁZUL VIVIENDAS	75012.02	53.56%	
ÁREA DE OTROS FINES (742 Lts)	N° LOTES	62731.73	44.38%	
EDUCACION	1	2030.38	1.43%	76.97%
SERVICIOS	3	313.25	0.22%	
ESTACIONAMIENTOS	712	5980	0.42%	
RECREACION	8	38143.48	2.70%	
ÁREA SOCIAL	1	3502.38	2.47%	
JARDINES	15	6671.20	4.70%	
ÁREA RESERVADA (2 Lts)	N° LOTES	25.96	0.18%	
ÁREA RESERVADA	2	25.96	0.18%	
ÁREA DE CIRCULACION		50033.87	35.24%	25.02%
ÁREA DE CIRCULACION		38653.67	27.26%	
TOTAL		200035.38	100.00%	100.00%

CUADRO DE APORTES REGLAMENTARIOS		
ÁREA AFECTA A APORTES (Con Zonificación ZHR)		200.035.38 m ²
APORTE	NORMATIVO	PROYECTO
MINISTERIO DE EDUCACION	1% 2.000.35 m ²	1.00% 2.000.38 m ²
OTROS FINES	(%) 1% 2.000.35 m ²	0% 0.00 m ²

Página Número: 1

Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 121-97-SUNARP

Anexo 4



En caso de que el bachiller incumpla parcial o totalmente las obligaciones enumeradas en el presente acuerdo, queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a la Empresa, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que seriere acreedor.

Sin otro particular, nos despedimos de ustedes, expresándole las muestras de nuestra mayor consideración



MARCELA VIVIANA RAMIREZ
E.S. 1988