

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“CONTROL FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA
RENTABILIDAD DE UN PROYECTO DE AUDITORÍA
FINANCIERA EN UNA MYPE”**

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

SERGIO ANDONI DIAZ PEREZ

LIMA - PERÚ

2024

TSP DIAZ PEREZ

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	finanzaskatty.blogspot.com Fuente de Internet	2%
2	prezi.com Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	1%
4	fdocuments.mx Fuente de Internet	1%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
6	repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Nacional Agraria La Molina Trabajo del estudiante	1%
8	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	cr.moorestephens.com Fuente de Internet	

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“CONTROL FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA
RENTABILIDAD DE UN PROYECTO DE AUDITORÍA
FINANCIERA EN UNA MYPE”**

**PRESENTADO POR:
SERGIO ANDONI DIAZ PEREZ**

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

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO:

.....
Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva
PRESIDENTE

.....
Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada
ASESOR

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

.....
Dr. Ernesto Altamirano Flores
MIEMBRO

Lima – Perú
2024

DEDICATORIA

A mis padres que con su inmenso amor dieron todo de sí para que yo pueda lograr ser profesional, a mis hermanos porque siempre estuvimos juntos en los momentos difíciles, a María por ser mi apoyo incondicional e inspiración, a mis amigos cercanos que estuvieron presente siempre, a todos los mencionados va dedicado este logro.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Problemática.....	3
1.2.	Planteamiento de los problemas de la investigación.....	4
1.2.1.	Problema principal.....	4
1.2.2.	Problemas específicos.....	4
1.3.	Objetivos	4
1.3.1.	Objetivo general.....	4
1.3.2.	Objetivos específicos	4
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	5
2.1.	Antecedentes de la investigación	5
2.2.	Marco teórico	7
2.2.1.	La auditoría financiera en el Perú.....	7
2.2.2.	El control financiero en las MYPES.....	8
2.2.3.	El presupuesto como herramienta de gestión financiera	9
2.3.	Marco conceptual	10
2.4.	Marco metodológico.....	13
2.4.1.	Lugar y delimitación temporal.....	13
2.4.2.	Alcance	13
2.4.3.	Diseño.....	13
2.4.4.	Técnicas de recopilación de datos	14
2.4.5.	Limitaciones	14
2.4.6.	Proceso de control financiero	14
III.	DESARROLLO DEL TRABAJO	16
3.1.	Análisis general de situación.....	17
3.2.	El Acuerdo de administración de recursos	17
3.3.	El Presupuesto aprobado	19
3.4.	Control de ingresos.....	20
3.5.	Control de egresos	22
3.6.	Conciliación bancaria.....	23
3.7.	Seguimiento facturación.....	24
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26

4.1. Resultados	26
4.1.1. Impacto en la problemática.....	26
4.1.2. Logros de la implementación del control financiero para la empresa ABC.....	26
4.2. Discusiones.....	28
V. CONCLUSIONES	30
VI. RECOMENDACIONES	31
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
VIII. ANEXOS	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ranking de Auditores y Asesores financieros en Perú.....	2
Tabla 2 Resumen Estado de Resultados 2019 (finalizado) vs 2020 (propuesto)	3
Tabla 3 Costos de la administración por fideicomiso durante el proyecto 2020.....	18
Tabla 4 Extracto Resumen gerencial de ingresos ejecutados durante el 2020	21
Tabla 5 Extracto hoja de cálculo control de egresos	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Flujo de toma e implementación de decisiones financieras	14
Figura 2 Cláusula de inclusión costos del fideicomiso en el presupuesto del proyecto	18
Figura 3 Presupuesto 2019 real vs 2020 propuesto	19
Figura 4 Extracto de hoja de cálculo de registro de ingresos	20
Figura 5 Resumen de pagos en un día común	23
Figura 6 Conciliación de estados bancarios vs flujos de caja (marzo y abril 2020).....	24
Figura 7 Consolidado de facturación proyecto 2020.....	25
Figura 8 Presupuesto propuesto vs Ejecutado 2020	28

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Resumen de costos y gastos	34
Anexo 2 Conciliación de flujos bancarios vs flujo de caja.....	35
Anexo 3 Seguimiento de ingresos consolidado	35
Anexo 4 Flujo de ingresos consolidado.....	36
Anexo 5 Detalle de impuestos por pagar a inicios de proyecto 2020.....	36

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo determinar el impacto del control financiero en la rentabilidad del servicio de auditoría financiera brindado por la empresa ABC durante el ejercicio del proyecto de Auditoría 2020 para una empresa del rubro de la construcción. Durante el ejercicio profesional se implementaron diversos métodos de control y reportes que serán descritos, y que explican de manera directa los resultados obtenidos. La metodología aplicada es de tipo no experimental, ya que no se utiliza manipulación de las variables en estudio. Este trabajo muestra el detalle financiero tal como sucedió a lo largo del proyecto, el alcance del trabajo es descriptivo y el enfoque es cuantitativo, ya que se basa en la descripción de resultados, tratando los datos de forma cuantitativa. Se utilizaron diversos métodos para el control del proyecto en curso: se elaboró un presupuesto de proyecto, flujo de caja, liquidación de proyecto, control de facturación e impuestos, conciliación de ingresos; el análisis de estos resultados sobre el desarrollo del proyecto y los ajustes de control implementados permitieron establecer un margen de utilidad de 17%. En conclusión, la implementación de un control financiero en el proyecto permitió lograr los resultados esperados, además de evidenciar la relevancia de un correcto control financiero.

Palabras clave: Control financiero, flujo de caja, presupuesto, MYPE.

ABSTRACT

The objective of this work is to determine the impact of financial control on the profitability of the financial audit service provided by the ABC Company during the exercise of the 2020 Audit project for a company in the construction sector. During the professional exercise, various control methods and reports were implemented that will be described, and that directly explain the results obtained. The methodology applied is of a non-experimental type, since manipulation of the variables under study is not used. This work shows the financial detail as it happened throughout the project, the scope of the work is descriptive and the approach is quantitative, since it is based on the description of results, treating the data quantitatively. Various methods were used for the control of the ongoing project: a project budget, cash flow, project liquidation, billing and tax control, revenue reconciliation; The analysis of these results on the development of the project and the control adjustments implemented allowed us to establish a profit margin of 17%. In conclusion, the implementation of a financial control in the project allowed to achieve the expected results, in addition to evidencing the relevance of a correct financial control.

Keywords: Financial control, cash flow, budget, MYPE.

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de toda empresa es asegurar su supervivencia y progreso, para conseguirlo necesita: mejorar continuamente para subsistir en un entorno cambiante, crecer para tener un tamaño que le permita competir, acotar el nivel de riesgo para no exponer su continuidad, retribuir a sus grupos de interés para que estos a su vez contribuyan al proyecto empresarial.

Es este sentido, la función financiera tiene como misiones: apoyar el crecimiento rentable, evaluar las inversiones, financiar actividades y crecimiento, gestionar prudentemente el riesgo, asegurar la liquidez y solvencia, gestionar los procesos administrativos, y suministrar la información económico-financiera (Pérez-Carballo, 2015).

Las decisiones de financiamiento están estrechamente vinculadas con la determinación de la estructura financiera en las empresas. Esta determinación no solo tiene repercusión sobre los niveles de solvencia y capacidad de endeudamiento, sino además sobre la rentabilidad. A lo largo de los años se han desarrollado múltiples enfoques basados en variadas hipótesis: un primer enfoque basado en el vínculo entre el nivel de endeudamiento y el valor de la empresa para los accionistas, un segundo enfoque basado en analizar los efectos financieros al separar a los accionistas y los directivos de la empresa, y un tercer enfoque que busca evidenciar la relación entre un tipo de estructura financiera y la rentabilidad lograda por la empresa (Casanovas y Bertrán, 2013).

La rentabilidad económica se entiende como el indicador con el cual la empresa remunera a sus recursos, inversiones y activos. Busca establecer la capacidad de los activos de la empresa para generar utilidad y beneficios, que como bien sabemos es lo realmente importante para poder remunerar a los inversionistas y accionistas (De Jaime, 2010).

La gestión financiera en las MYPES se enfoca en captar recursos para la ejecución de inversiones ya sea a largo como a corto plazo, controlar el uso de estos fondos de forma sistematizada y además gestionar la tesorería diaria de la empresa. Todo este mix de funciones es asumido por el director administrativo-financiero en la mayoría de los casos o por el director financiero en empresas con un organigrama más específico (Navarrete y Moratalla, 2009).

Recurrentemente las pequeñas empresas inician actividades con estructuras de tipo funcional, es decir que se agrupan por unidades funcionales con trabajos de características iguales dependientes de un único líder coordinador (Maqueda La Fuente, 2003).

La empresa ABC es una empresa dedicada a brindar servicios profesionales de primer nivel en, Auditoría Financiera y Operativa, Outsourcing, Precios de Transferencia, Consultoría Financiera y Contable, Asesoría Legal y Tributaria, Gestión Empresarial, Finanzas Corporativas, Gestión de RRHH, Outplacement y Capacitación Empresarial. La empresa cuenta con un equipo está compuesto por profesionales incluyendo contadores, abogados, economistas y auditores certificados, con amplia experiencia brindando servicios de Auditoría financiera en diversos sectores económicos, teniendo como misión facilitar el éxito de sus clientes, a través del liderazgo firme de una red internacional cohesiva, rica en recursos y con una vasta cultura de calidad, y su visión es ser una reconocida y prestigiosa firma líder en auditoría y consultoría y ser la primera opción en el mercado peruano. La tabla 1 nos muestra algunas de las empresas que brindan auditorías financieras mejor posicionadas en el mercado nacional según la prestigiosa agencia Leaders League.

Tabla 1

Ranking de Auditores y Asesores financieros en Perú

Categoría	Empresas		
Principales	EY Perú	PWC Perú	
Excelentes	BDO Perú	Deloitte Perú	KPMG Perú
Muy recomendable	Baker Tilly Perú	HLB Perú	VAG Global
Recomendable	Ecovis Perú	Mazars Perú	Empresa ABC

Nota. Ranking del año 2020.

FUENTE: web de agencia Leaders League. <https://www.leadersleague.com/>

1.1. Problemática

La problemática de la empresa en mención está relacionada a la gestión financiera de proyectos de Auditoría, dada la experiencia preliminar en el proyecto 2019, la cual evidenció deficiencias relevantes en el control financiero, sirviendo esta experiencia de base para implementar ajustes y mejoras en el control financiero para el proyecto 2020.

Tabla 2

Resumen Estado de Resultados 2019 (finalizado) vs 2020 (propuesto)

Conceptos	Presupuesto 2019	Presupuesto 2020
Total asignado	1,413,246	1,129,969
Costo Total	1,225,894	1,005,536
Margen bruto	187,352 (13%)	224,433 (18%)
Utilidad de proyecto	68,460.8	100,995

Nota. Montos expresados en dólares americanos. Fuente: reportes internos empresa ABC.

El presente trabajo busca evaluar el impacto del control financiero en la rentabilidad de un servicio de Auditoría integrada de los Estados Financieros separados y consolidados al 31 de diciembre de 2020 bajo estándares PCAOB para reporte internacional a SEC, brindado para una empresa dedicada a la ingeniería y construcción.

Se expondrán los diversos métodos y controles ejecutados durante el desarrollo del ejercicio profesional, desde el inicio y durante la ejecución, los mismos que fueron establecidos en búsqueda de administrar los recursos del proyecto de forma eficiente y con ello generar mayor utilidad al cierre del mismo. Esto se plasmará a lo largo del documento a través de la exposición ordenada de objetivos, funciones, contribuciones y beneficios obtenidos en la gestión del Área de Finanzas de la Empresa ABC.

Se concluye que el impacto del control financiero sobre el proyecto repercute en gran medida sobre la oferta de servicios que la Empresa ABC puede brindar a futuro, ya que el optimizar sus costos le permite ser más competitivo en precios respecto a la competencia cada vez mayor a nivel nacional. El margen de utilidad mayor obtenido con la gestión realizada le permite invertir y potenciar sus otras líneas de negocio tales como Asesoría Legal y Tributaria, Outsourcing, Precios de Transferencia entre otras.

1.2. Planteamiento de los problemas de la investigación

En base a lo descrito previamente, se proponen los siguientes problemas de investigación.

1.2.1. Problema principal

¿Cuál es la contribución, la relación y el impacto del control financiero en la rentabilidad del Servicio de Auditoría brindado por la empresa ABC durante el ejercicio del proyecto de Auditoría 2020?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo se ejecuta la gestión financiera de la empresa ABC durante la ejecución del proyecto?
- ¿Cuáles son los puntos clave del control financiero que repercuten en la rentabilidad del proyecto.
- ¿Cuál fue la rentabilidad obtenida después de la implementación del control financiero para el proyecto?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Establecer herramientas de control financiero y analizar el impacto en la rentabilidad del Servicio de Auditoría brindado por la empresa ABC durante el ejercicio del proyecto de Auditoría 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer la gestión financiera de la empresa ABC durante la ejecución del proyecto.
- Establecer las causas del control financiero que repercuten en la rentabilidad del proyecto.
- Analizar la rentabilidad obtenida por la empresa ABC al final del proyecto.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes de la investigación

En la revisión llevada a cabo en distintos repositorios de Universidades y carreras afines a la Gestión empresarial se encontraron algunos trabajos relacionados con el aquí expuesto, obteniendo así algunos documentos y tesis con referencias valiosas para comprender y explicar a detalle los alcances de los conceptos vinculados con el trabajo realizado, tales como:

Castillo (2021), realizó una investigación sobre el control financiero y su impacto en la rentabilidad de una empresa, concluyendo que el mejorar el control financiero permite corregir desviaciones y adelantarse a posibles contingencias que repercutan en la rentabilidad de las empresas. Asimismo, aconseja fortalecer, estandarizar y dar prioridad uno al control financiero dentro de cualquier proyecto de la empresa y de esa manera impulsar el crecimiento sostenido.

De acuerdo con este estudio, es de vital importancia que las empresas revisen de manera constante sus procesos de control financiero, ya que esto les permitirá tomar acciones preventivas y oportunidad cuidando los resultados del negocio.

Alvarado y Canorio (2022), en su tesis “Diseño de un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos que contribuya al desempeño financiero de la empresa Galán Ingenieros SAC en el departamento de Lima, 2021”, la cual tuvo como fin analizar el aporte del sistema de control en la gestión de los recursos, los riesgos y planificación de la empresa, nos detallan la relevancia y el papel preponderante del Gerente General en el desempeño financiero de la empresa al implementar dicho sistema, sin embargo, mencionan también que desconocer algunos aspectos del control interno de la empresa impiden realizar mejoras y con ellos lograr resultados aún mejores.

En este trabajo se expone la importancia del líder, y como el identificar cada aspecto de control permite mejorar en el tiempo, esto está estrechamente vinculado con las funciones de la Gerencia de Finanzas en la empresa ABC, y el impacto logrado con una adecuada implementación del control financiero.

Guerrero (2020), en su trabajo “Propuesta de redistribución de procesos y responsabilidades del nuevo equipo de planeamiento y control financiero en Cibertec”, busca proponer acciones para incrementar la eficiencia de los procesos ya existentes, además de reorganizar las responsabilidades dentro del equipo de control financiero y el área de Finanzas, mencionando posibles impactos tales como: la mejora de satisfacción de usuarios internos y mayor fluidez de procesos, mejora en comunicación organizacional, mejora en toma de decisiones financieras. Concluyendo que el control por áreas no permite cubrir todos los problemas relacionados al control financiero, y propone una gestión por procesos que permite atacar indicadores específicos, y como consecuencia mejorar los ratios financieros. Este trabajo nos recalca la importancia de los roles dentro de las finanzas de una empresa, y como el tener responsabilidades claras y que buscan objetivos específicos permitirán tener los mejores resultados posibles.

Carias (2017) en su tesis “Evaluación del control financiero en la empresa eléctrica municipal de Zacapa” detalla que la empresa en mención ha venido trabajando tal y como fue concebida desde sus inicios, sin mostrar cambios ni evolución en sus procesos, quedando enmarcada en un ciclo repetitivo por mucho tiempo, ignorando el cambio del entorno y obteniendo por ello resultados no del todo eficiente y procesos administrativos desfasados. En esa línea, concluye que la implementación de mejoras y procedimientos de control financiero impactarán directamente en la eficiencia operacional y el logro de utilidades, además de garantizar una gestión adecuada a nivel financiero.

De acuerdo con este estudio, el mantener los procesos de control estancados en el tiempo, perjudicará a mediano y largo plazo los resultados que se puedan obtener en la empresa, teniendo en cuenta que en los tiempos actuales el entorno es cambiante y las condiciones pueden variar drásticamente incluso dentro de un mismo año.

Rodríguez (2021) en su tesis “El control interno y su influencia en la rentabilidad de la empresa ALSUR PERÚ S.A.C., 2019” investigó la influencia del control interno en la rentabilidad de la empresa. Su trabajo concluyó que la adaptación de un sistema de control interno permitió aumentar la rentabilidad en un 13% en el ejercicio del 2019 respecto al 2018, además de que los colaboradores de la empresa manifestaron la relevancia de la implementación del control interno, asegurando que esto contribuyó notablemente en el ambiente y actividades control y seguimiento, concluyendo que el impacto se da tanto a nivel externo: resultados de rentabilidad, como a nivel interno: satisfacción de los colaboradores por el nuevo orden.

En esta investigación, nos detalla la incidencia porcentual del control interno sobre la rentabilidad de la empresa, mostrando una clara interrelación entre estas variables, lo que nos lleva a concluir que es de preponderante importancia realizar un correcto seguimiento y control financiero.

2.2. Marco teórico

2.2.1. La auditoría financiera en el Perú

En términos generales, podríamos definir a la auditoría financiera como un procedimiento que permite conocer la situación económica real de una empresa. Con este se pueden identificar errores a subsanar a tiempo, no solo desbalances o fraudes, sino también detalles relacionados con faltas a las normativas vigentes. En ese sentido, la auditoría financiera ejecutada a tiempo es un instrumento que permitirá evitar potenciales pérdidas económicas a una empresa, sin discriminar el rubro en el que se desempeñe.

En el Perú, las auditorías financieras requieren que los encargados de realizarlas sean expertos en Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF, además de que estas deben realizarse cumpliendo las Normas Internacionales de Control de Calidad (ISQC por sus siglas en inglés).

Las firmas de auditoría en Perú, que cuentan con un respaldo internacional, ejecutan una inspección interna de calidad en promedio cada dos años, la matriz internacional envía socios

que se dedicarán exclusivamente a realizar la validación de calidad en las firmas locales. La Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) también realiza controles periódicos a la calidad de las auditorías que se realizan a nivel local, siempre que estas hayan sido realizadas a compañías que cotizan y emiten valores en la bolsa. Respecto a las empresas públicas, también son auditadas y el organismo responsable de supervisar que estas auditorías sean de calidad es la Contraloría General de la República.

Se toma como objetivo fundamental de una auditoría financiera la examinación de los estados financieros con el fin de emitir una opinión sobre la coherencia y razonabilidad de estos, de tal forma que esta información sirva a las empresas para tomar decisiones gerenciales. En el proceso de auditoría se genera un valor agregado cuando revisan los siguientes aspectos: políticas de buen gobierno, cumplimiento de normas contables y tributarias, aplicación de adecuados procedimientos de control interno, cumplimiento de políticas de gerencia para obtener objetivos, entre otros.

2.2.2. El control financiero en las MYPES

La gestión y control financiero son un aspecto fundamental en las finanzas de todas las empresas. Se estima que el 50% de las Mypes desaparecen en los primeros años después de su creación debido a una mala implementación de gestión y control financiero.

Cuando se habla de control financiero, se hace referencia a todo sistema de medición y seguimiento implementado para revisar y validar los recursos financieros de una empresa y con ello poder tener claro conocimiento de la situación real de sus cuentas. Todas las empresas deben tener controles financieros para garantizar resultados eficaces para sus finanzas y además de así asegurar que todos los implicados conozcan los procesos a seguir y su rol en cada uno de ellos.

Conceptualmente el control financiero hace referencia a políticas y procesos delimitados por una empresa para administrar, documentar, evaluar y reportar las operaciones de finanzas que se realicen; son todas las técnicas y herramientas adoptadas para el control de los diversos temas financieros.

Se puede mencionar los siguientes objetivos generales de todo control financiero:

- **Optimización de recursos:**
Con la elaboración y cumplimiento de presupuestos, usando adecuadamente los recursos y evitando fugas de capital. De esta manera se favorece el beneficio máximo y se cimienta una base económica que respalda el éxito y la supervivencia de la empresa.
- **Tener siempre el capital adecuado:**
Si los controles son eficaces se logra evitar la sobrecapitalización y la subcapitalización, además de que permite lograr capital de fuentes más rentables y baratas, manteniendo siempre un equilibrio correcto entre el nivel de deuda y la liquidez. Asimismo, esto incrementa el nivel de confianza de inversores y proveedores para trabajar con la empresa.
- **Comprobar el logro de objetivos e identificar oportunidades de mejora:**
El control financiero sirve para realizar un diagnóstico del entorno y del status real de la empresa, con esta información se busca controlar si se están logrando los resultados esperados así como también identificar probables errores, desajustes o irregularidades que podrían causar desventaja frente a los competidores. Después del correcto diagnóstico de la salud financiera del negocio, se pueden implementar medidas para encaminar la situación de la empresa.

2.2.3. El presupuesto como herramienta de gestión financiera

El presupuesto es uno de los instrumentos más usado en las empresas para controlar la gestión financiera, este a diferencia de los estados contables y financieros, pueden mostrar la perspectiva de los altos cargos, gerentes y directores sobre lo el futuro que buscan anticipar, esto implica que los encargados de realizar el presupuesto tengan que anticiparse y prever posibles contingencias antes de que ocurran. A su vez, se conoce que los presupuestos tiene ciertas limitaciones, tales como: se basan en proyecciones y estimaciones, son rígidos en su estructura. Dicho esto, el presupuesto es una herramienta de control, que permite controlar la gestión financiera de una empresa, así como también prever los

problemas que se presenten durante la ejecución de todo proyecto o negocio. El presupuesto como herramienta bien ejecutada y planificada, brinda las siguientes ventajas:

- Permite definir estrictamente los objetivos básicos, esto al ser trabajo anticipado presiona a la alta gerencia a tener claro cuál es el objetivo buscando con antelación.
- Permite definir una estructura organizacional, estableciendo autoridad y responsabilidades a cada parte de la organización y definiendo los roles que tendrá cada elemento en la consecución de los objetivos.
- Facilita la correcta distribución y utilización de los recursos asignados, al tener claro detalle de cuanto y como se deben usar los insumos desde el inicio.
- Ayudan a lograr una mayor eficiencia y minimizar el riesgo en las operaciones, además de servir como guía para la revisión de estrategias internas.

2.3. Marco conceptual

a. Control financiero

En la gestión empresarial, tiene como objetivo asegurar que los recursos de la empresa sean obtenidos y administrados eficientemente, estudia las cifras obtenidas reales y sus variaciones, influye directamente en la toma de decisiones y alcance de objetivos. Es el plan integral de administración de las finanzas de la empresa, que están conformadas por: flujo de efectivo, inversiones, compras, proyectos, financiamiento, formas de pago, y todo aspecto vinculado.

b. Rentabilidad económica

Es el beneficio promedio obtenido sobre el total de inversiones realizadas. Se expone en porcentaje. La rentabilidad económica compara el resultado que hemos obtenido con el desarrollo de la actividad de la empresa con las inversiones que hemos realizado para obtener dicho resultado. Obteniendo un resultado al que todavía falta restar los intereses, gastos e impuestos.

c. Rentabilidad financiera

Es el beneficio que obtiene cada uno de los socios de una empresa, el retorno de haber invertidos dinero y esfuerzos en dicha empresa. Mide la capacidad que posee la empresa de

generar ingresos a partir de sus fondos. Es una medida más cercana a los accionistas y propietarios que la rentabilidad económica.

d. Pyme

Pyme es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Estas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles. La regulación de esta denominación varía de país a país.

e. Auditoría financiera

La auditoría financiera consiste en un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, con base precisamente a sus estados financieros. La auditoría financiera tiene como finalidad identificar la situación financiera de la empresa a fin detectar situaciones que pongan en riesgo la estabilidad económica y financiera de la empresa.

Según Gitman y Zutter (2012, p. 3):

f. Finanzas

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para las empresas como para los individuos; por ello, la mayoría de los estudiantes se beneficiarán a partir de la comprensión de las finanzas, sin importar la carrera que planeen seguir. El conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo le ayudará a tomar mejores decisiones financieras como consumidor, sino que también le ayudará a comprender las consecuencias financieras de las decisiones importantes de negocios que tomará independientemente de la carrera que usted elija.

g. Análisis de costos y beneficios marginales

Principio económico que establece que deben tomarse decisiones financieras y llevarse a cabo acciones solo cuando los beneficios adicionales exceda los costos adicionales.

h. Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario.

i. Balance general

El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños).

j. Margen de utilidad operativa

Mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes; las utilidades “puras” ganadas por cada dólar de ventas. La utilidad operativa es “pura” porque mide solo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto.

k. Margen de utilidad neta

Mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. El margen de utilidad neta es una medida comúnmente referida que indica el éxito de la empresa en cuanto a las ganancias obtenidas de las ventas. Los márgenes de utilidad neta “adecuados” difieren considerablemente entre las industrias.

l. Flujos operativos

Flujos de efectivo directamente relacionados con la producción y venta de los bienes y servicios de la empresa.

m. Flujos de financiamiento

Flujos de efectivo que se generan en las transacciones de financiamiento con deuda y capital; incluyen contraer y reembolsar deudas, la entrada de efectivo por la venta de acciones, y las salidas de efectivo para pagar dividendos en efectivo o volver a comprar acciones.

n. Presupuesto de caja

El presupuesto de caja, o pronóstico de caja, es un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo. Por lo general, el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos más pequeños. El número y el tipo de los intervalos dependen de la naturaleza de la empresa.

2.4. Marco metodológico

2.4.1. Lugar y delimitación temporal

El presente trabajo se desarrolló en la empresa ABC, en el departamento de Lima, provincia de Lima, distrito de Magdalena del Mar, específicamente en el área de Finanzas y se llevó a cabo en el periodo Julio 2019 a marzo 2020.

2.4.2. Alcance

El alcance del trabajo es descriptivo y el enfoque es cuantitativo, ya que se basa en la descripción de resultados, tratando los datos de forma cuantitativa teniendo como objetivo general analizar el impacto del control financiero en la rentabilidad del Servicio de Auditoría brindado por la empresa ABC durante el ejercicio del proyecto de Auditoría 2020.

2.4.3. Diseño

Se utilizará el modelo No experimental, ya que no se utiliza manipulación de las variables en estudio. Este trabajo muestra el detalle financiero tal como sucedió a lo largo del proyecto.

2.4.4. Técnicas de recopilación de datos

- Análisis de documentos

Se ha revisado información de tesis, libros, revistas y artículos, los cuales han servido de base teórica para complementar lo descrito en el trabajo.

- Observación directa

Se observaron los eventos que fueron sucediendo cronológicamente y que permiten explicar la implicancia del ajuste y control financiero.

2.4.5. Limitaciones

La principal limitación fue el deficiente archivo y registro de proyectos anteriores ejecutados por el anterior equipo de Finanzas de la empresa ABC.

Las decisiones relacionadas al área de Finanzas de la empresa ABC eran tomadas directamente por la Gerencia General, que está conformada por profesionales no especialistas en el tema financiero, por lo que se llevaron a la práctica controles desordenados y por consecuencia, pérdida de información de registro relevante.

En la Figura 1, se presenta el flujo de toma de e implementación de decisiones financieras que se empleó en el proyecto 2019, en el cual se identificó deficiencias al no haber un líder especialista en finanzas.

Figura 1

Flujo de toma e implementación de decisiones financieras



FUENTE: Elaboración propia – Información de empresa ABC (2019).

2.4.6. Proceso de control financiero

El proceso de control financiero ejecutado en la empresa ABC consiste en las siguientes fases:

- Listado de gastos y costos inherentes al proyecto:

Se realizó una lista detallada los gastos y costos ajustados en base a la experiencia

del proyecto preliminar 2019, como se aprecia en el Anexo 1.

- **Elaboración del Presupuesto**

Se elaboró la propuesta final de presupuesto del proyecto 2020, datos mostrados en el Anexo 2,

- **Propuesta de acuerdo económico por servicios brindados.**

Se estableció los parámetros y condiciones relevantes del servicio a brindar, este incluye objeto del acuerdo, procedimientos, costos, obligaciones, vigencia y solución de controversias.

- **Negociación y suscripción de acuerdo económico por Servicios de Auditoría.**

Se formalizó el acuerdo por suscripción con fecha 05 de enero de 2020.

- **Elaboración de Flujo de Caja del Proyecto.**

Con el acuerdo cerrado se elaboró el detalle de ingresos y egresos del proyecto, estableciendo un flujo de caja proyectado con margen suficiente para realizar ajustes sobre la marcha.

- **Estimación de rentabilidad y utilidad neta del proyecto.**

Se calculó el margen de utilidad al cierre del proyecto utilizando los flujos obtenidos en el proyecto 2019 y ajustándolos al nuevo acuerdo.

El desarrollo del trabajo permitirá analizar la eficiencia del control planteado al inicio del Proyecto, así como el resultado obtenido con los ajustes planteados sobre la marcha.

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

El presente trabajo está enmarcado en el análisis de resultados obtenidos en 2019 versus el Proyecto inicio en 2020 para el servicio brindado por la Empresa ABC a su cliente más importante, una empresa dedicada al rubro de la construcción civil.

El ambiente geográfico en el cual se desarrolló el servicio es a nivel nacional, en distintas regiones del Perú, ya que por la naturaleza del cliente al cual se le brindó el servicio, podían tener obras en ejecución descentralizadas, para lo cual se tenía un equipo de auditores que realizaron las labores viajando a cada lugar correspondiente.

La gestión administrativa y financiera fue realizada íntegramente en Lima, para el proyecto ejecutado en 2019 mediante una Gerencia de Administración y Finanzas, y ya para el proyecto 2020 con una Gerencia de Finanzas independiente.

La naturaleza del presente trabajo de tipo descriptiva, se analizó la gestión previa de 2019 y la implementada en 2020.

En el presente Trabajo de suficiencia profesional se han analizado resultados que demuestran el alcance de los cambios implementados en función de los objetivos esperados, en base a la teoría aprendido y desarrollada a lo largo de la carrera de Ingeniería en Gestión empresarial. Se ha abordado la problemática de los resultados obtenidas en 2019, y se ha apuntado a mejorarlos para el 2020, en esa línea, se muestra y explica a continuación los controles y cambios ejecutados.

3.1. Análisis general de situación

En el servicio brindado en 2019, no se contaba con una Gerencia de Finanzas, sino con una Gerencia de Administración y finanzas, que al no ser especializada, realizó la función financiera de forma superficial, no hubo un correcto control de ingresos ni egresos, ni un presupuesto preliminar sobre el cual se asignen adecuadamente los recursos. En ese sentido, para el proyecto 2022, se ejecutó un presupuesto preliminar, el cual fue revisado por la alta gerencia y aprobado finalmente, se establecieron cronogramas de facturación periódica, con el fin de mantener un óptimo flujo de caja durante todo el año y garantizar así también el cumplimiento de las obligaciones, se estableció previamente un costo de personal para cada función y se ordenaron los documentos de archivo de pago de planillas, entre otros ajustes que se irán detallando a lo largo del trabajo.

3.2. El Acuerdo de administración de recursos

Durante el proyecto de 2019, los ingresos y egresos eran recibidos y ejecutados desde cuentas corrientes tradicionales a nombre de la empresa, lo cual generaba un desorden y pérdida de valiosa información de resultados, ya que en estas cuentas corriente no solo se administraba el dinero por este proyecto, sino el grueso de ingresos que podía tener la empresa en todas sus líneas, y de todos los clientes de auditoría financiera.

En ese sentido, para el proyecto de 2020 se planteó el uso de una cuenta fideicomisa exclusiva, con el objetivo de optimizar y cuantificar correctamente todos los flujos del negocio en curso. El acuerdo de administración mediante fideicomiso se estableció bajo un documento formal firmado por ambas empresas, donde se detallaron los detalles del servicio a brindar.

El papel de la Gerencia de Administración y Finanzas fue establecer los costos que este tipo de administración de dinero genera, y como se contempla en el presupuesto, asignando un importe de USD 10,000.00 en el presupuesto anual del Proyecto 2020. Este importe fue revisado y aprobado en junta directiva, y finalmente plasmado en el acuerdo.

Figura 2

Cláusula de inclusión costos del fideicomiso en el presupuesto del proyecto

TERCERA: COSTOS.

Las partes acuerdan que todos los costos que se generen en relación con el Fideicomiso serán cargados como un costo del proyecto y así deberán ser contabilizados dentro del presupuesto de este. Así las cosas, todas las comisiones fiduciarias a pagar a la sociedad administradora por concepto de estructuración, administración, modificación o liquidación del Fideicomiso serán asumidas con recursos del proyecto.

FUENTE: Acuerdo de administración de recursos, proyecto 2020 – Información de empresa ABC (2019).

Finalmente en el desarrollo se obtuvieron los costos detallados a continuación:

Tabla 3

Costos de la administración por fideicomiso durante el proyecto 2020

Partida	Factura	Concepto	Importe USD
Costo Fideicomiso	-	Comisión estructuración	1775
	F001-10037	Administración Jun-20	762
	F001-10038	Administración Jul-20	662
	F001-10691	Administración Ago-20	733
	F001-11403	Administración Set-20	627
	F001-12119	Administración Oct-20	623
	F001-12862	Administración Nov-20	723
	F001-13612	Administración Dic-20	617
	F001-13910	Administración Ene-21	517
	F001-15183	Administración Feb-21	687
	F001-15364	Administración Mar-21	429
	F001-15956	Administración Abr-21	614
	F001-16820	Administración May-21	681
	-	Gastos de portes, mantenimiento.	1564
	-	Ajuste conciliación	- 975
10000		Total ejecutado	10159

Nota. Montos expresados en dólares americanos.

FUENTE: reportes internos empresa ABC.

Finalmente se visualiza que tras la elaboración del acuerdo y el presupuesto revisado previamente, se alcanzó un exceso de costo del 1.6% respecto a lo presupuestado, a pesar de ser números muy buenos, existe oportunidad de mejora para ser más preciso con la experiencia lograda en este proyecto.

3.3. El Presupuesto aprobado

Para la elaboración del presupuesto, fueron de gran utilidad los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería en Gestión empresarial, cursos como contabilidad de costos y finanzas, estos conocimientos se pusieron al servicio del plan de control financiero del proyecto en conjunto con la Gerencia de Finanzas. La empresa ABC no desarrollaba un presupuesto claro y detallado de las partidas a asignar para todo el proyecto, se realizaba la asignación de recursos de forma desordenada, por lo que se elaboró un detallado presupuesto anual sirviendo de base para controlar la situación de los ingresos y egresos de la empresa. A continuación el resumen gerencial que se presentó al directorio para aprobación, junto con el comparativo del año 2019.

Figura 3

Presupuesto 2019 real vs 2020 propuesto

CONCEPTOS	PRESUPUESTO REAL 2019	PRESUPUESTO 2020 US\$
Personal Perú	422,312	320,317
Personal Colombia	58,628	49,294
Personal Colombia - IT	37,634	35,000
Gastos personal de Colombia	54,716	43,314
Personal Chile	8,600	-
Apoyo Internacional (SOX-IT-Aud.)	35,800	-
Personal Bolivia	23,326	18,293
Servicios Matriz Internacional	190,000	150,000
Equipo TAX	28,000	15,000
Gastos de viaje y traslado	32,485	25,865
Licencias Caseware + Laptops	40,266	24,595
Oficina + Capacitación	34,451	26,042
Costo Fideicomiso		10,000
Pagos Socios Peru		40,000
Socios Colombia	225,567	214,417
Impuestos socios y gastos de traslado	34,109	33,399
Presupuesto Total	1,225,894	1,005,536

FUENTE: Reporte de proyecto 2020 – Información de empresa ABC (2020).

Durante la evaluación de resultados del proyecto 2019 se encontraron deficiencias en la

asignación de recursos, con la experiencia y archivos revisados del proyecto anterior, se propuso un presupuesto ajustado, acorde a la realidad observada en todo el proyecto anterior, se realizó una importante disminución de costo de capital humano, ya que se identificó sobrecontratación en muchos de los meses, el ajuste en el presupuesto permitiría obtener mejores márgenes.

3.4. Control de ingresos

Estando ya en curso el proyecto, se estableció un control detallado de los ingresos percibidos, ya que, los pagos por el servicio brindado fueron realizados periódicamente en cada entregable mensual que elaboran los auditores. El documento de registro consistió en una hora de cálculo con 27 columnas nominadas, ingresando así el detalle de cada categoría que se consideró relevante en el planeamiento inicial. Dado que cada ingreso de la empresa estaba sustentado en una factura, se tuvo alto nivel de detalle en el registro, a continuación se mencionan las categorías principales de las cuales se guardaba información: fecha de emisión, # de factura, razón social, valor de venta, ingreso en soles, descripción, estado, seguimiento, fecha de pago, forma de pago, observaciones, tipo de cliente, entre otras.

Figura 4

Extracto de hoja de cálculo de registro de ingresos

F. EMISIÓN	FACTURA	RAZON SOCIAL	V. VENTA	EFFECTIVO	DESCRIPCIÓN
07/01/2020	F001-806	Cientes	265.25	313.00	ANTICIPO VISITA MARCOBRE
07/01/2020	F001-807	Cientes	203.39	240.00	ANTICIPO VISITA ACEROS AREQUIPA
09/01/2020	F001-812	Cientes	3,537.33	3,673.16	POR 10 CUOTA DE ENERO 2019
09/01/2020	F001-809	Cientes	389.83	460.00	ANTICIPO VISITA (QUELLAVECO)
09/01/2020	F001-811	Cientes	296.61	350.00	ANTICIPO VISITA (OSSA)
09/01/2020	F001-814	Cientes	19,000.85	19,730.48	POR 10 CUOTA DE ENERO 2020
09/01/2020	F001-813	Cientes	4,674.18	4,853.66	POR 10 CUOTA DE ENERO 2020
09/01/2020	F001-815	Cientes	5,902.33	6,128.98	POR 10 CUOTA DE ENERO 2020
09/01/2020	F001-816	Cientes	34,366.75	35,686.43	POR 10 CUOTA DE ENERO 2020
09/01/2020	F001-817	Cientes	16,500.00	17,133.60	30% VISITA PRELIMINAR
10/01/2020	F001-818	Cientes	46,043.80	47,811.88	POR 10 CUOTA DE ENERO 2020
03/01/2020	F001-796	Cientes	15,300.00	15,887.52	40% AUDITORIA 2019
13/01/2020	F001-820	Cientes	8,000.00	8,307.20	40% AUDITORIA 2019
13/01/2020	F001-821	Cientes	1,600.00	1,661.44	40% AUDITORIA 2019
13/01/2020	F001-823	Cientes	4,800.00	4,984.32	40% AUDITORIA 2019
18/12/2019	F001-773	Cientes	440.00	519.20	SERVICIOS DE CONSULTORÍA - NOVIEMBRE
14/01/2020	F001-825	Cientes	14,120.58	14,662.81	POR 10 CUOTA DE ENERO 2020
14/01/2020	F001-826	Cientes	14,120.58	14,662.81	POR 10 CUOTA DE ENERO 2020
13/01/2020	F001-822	Cientes	2,000.00	2,076.80	40% AUDITORIA 2019
22/01/2020	F001-845	Cientes	33,100.00	34,371.04	40% AUDITORIA 2019
22/01/2020	F001-846	Cientes	12,412.50	12,889.14	15% ENERO AUDITORIA 2019
22/01/2020	F001-844	Cientes	7,650.00	7,943.76	20% ENERO AUDITORIA 2019
04/02/2020	F001-851	Cientes	3,904.15	4,054.07	POR 10 CUOTA 2019

FUENTE: Reporte de proyecto 2020 – Información de empresa ABC (2020).

El nivel de detalle registrado, permite realizar resúmenes gerenciales, que durante la duración del proyecto se fueron presentando, logrando así un alto nivel de control sobre las asignaciones de recursos versus los ingresos que se iban generando.

Cabe mencionar que el cliente de este proyecto, tiene varias subsidiarias, en anteriores proyectos se analizó como un único cliente, este control permitió tener detalles de cada una de las subsidiarias y que tan beneficioso en términos de ingresos netos era cada una de ellas.

Tabla 4

Extracto Resumen gerencial de ingresos ejecutados durante el 2020

Razón social	Suma de V. Venta
SUBSIDIARIA 1	\$ 13,000.00
20% AUDITORIA EEFF 2020	\$ 2,444.00
30% AUDITORIA EEFF 2020	\$ 3,666.00
50% AUDITORIA EEFF 2020	\$ 6,110.00
REVISION SOX 20% 2020	\$ 156.00
REVISION SOX 30% 2020	\$ 234.00
REVISION SOX 50% 2020	\$ 390.00
SUBSIDIARIA 2	\$ 6,545.86
ANTICIPO VISITA (MARCOBRE)	\$ 610.17
ANTICIPO VISITA (OBRA TALARA)	\$ 2,049.49
ANTICIPO VISITA (QUELLAVECO)	\$ 601.75
REEMBOLSO VISITA (OSSA)	\$ 215.62
REEMBOLSO VISITAS AUDITORIA	\$ 3,068.83
SUBSIDIARIA 3	\$ 12,670.00
20% AUDITORIA 2020	\$ 2,896.00
20% REVISION SOX 2020	\$ 724.00
50% AUDITORIA 2020	\$ 7,240.00
50% REVISION SOX 2020	\$ 1,810.00
Total general	\$ 32,215.86

Reporte gerencial de ingresos 2020.

FUENTE: Reportes internos empresa ABC

Al finalizar el proyecto 2020, se elaboró un resumen consolidado de los ingresos, se muestra parcialmente este informe en el Anexo 3 de este trabajo. Este detalle ha sido un avance importante en la implementación del control financiero en la empresa ABC y ha servido para ejecutar una propuesta aún mejor para el proyecto 2021.

3.5. Control de egresos

En años anteriores al 2020, se realizaba un seguimiento pobre de los egresos de la empresa, el registro era manual y desordenado, se apoyaba en el área de contabilidad que ayudaba a calzar las salidas de dinero, esto causaba desconocimiento sobre la totalidad de la gestión, y mermaba la rentabilidad del negocio, ya que al no tener detalle exhaustivo de las salidas, muchas de las veces se sobrepasaba el presupuesto asignado, siendo prácticas ineficientes. Con la entrada de la nueva Gerencia de Finanzas en 2020, así como para los ingresos se estableció un orden y seguimiento detallado para todos los egresos, siendo estos aprobados por la Gerente de Finanzas semana a semana y permitiendo realizar los ajustes correctivos sobre la marcha. El control de ingresos tuvo las siguientes categorías: origen, flujo, fecha, tipo de gasto, proveedor, concepto, factura, importe, status, total USD.

Tabla 5

Extracto hoja de cálculo control de egresos

Concepto	Factura	S/	\$	Status	Total US\$
6to Pago - Servicios Mar-20	43		4,757	Pendiente	5,596.47
6to Pago - Servicios Feb-20	44		2,160	Pendiente	2,541.18
5to Pago - Servicios Ene-20	8118		5,000	Pendiente	5,882.35
5to Pago - Servicios Ene-20	8118		2,367	Pendiente	2,784.71
Servicios Socio Colombia	E001-2973		1,227	Pendiente	1,227.20
Servicio de Taxi - Enero 2020	E001-36	2,280		Pendiente	688.82
Servicio de Taxi - Febrero 2020	E001-56	9,089		Pendiente	2,745.98
Alquiler de equipos Mar-20	F001-5063		1,359	Pendiente	1,359.36
Diciembre 19 - Habitat		2,858		Pendiente	863.41
Reembolso rendicion 111		378		Pendiente	114.20
Reembolso rendicion 112		446		Pendiente	134.86
Pago Mantenimiento - Mar		450		Pendiente	135.95
Guillermo Hernández (Gte)		594	-	Pendiente	179.46
Pago Arbitrios - Trimestre 3		621		Pendiente	187.50
Servicios (Ingeniero 1)		1,000		Pendiente	302.11
Servicios (Ingeniero 2)		1,000		Pendiente	302.11

Nota. Control de egresos 2020. Fuente: reportes internos empresa ABC.

El control de egresos implementado permite elaborar reportes resumidos por categorías de costos y gastos, información relevante para la toma de decisiones gerenciales. Se considera que el aporte a los resultados de esta implementación es elevado, ya que impacta directamente en la consecución de rentabilidad.

Al contar con un control detallado de ingresos y egresos, se elaboró un flujo de caja consolidado, el cual se muestra en el Anexo 4, siendo fundamental para ello los conocimientos adquiridos en los cursos de la carrera, tales como Finanzas y contabilidad, además de lo aprendido en el curso de Auditoría financiera, ya que al conocer los aspectos generales del servicio que se brinda sirve para establecer correctamente las categorías a controlar.

Se implementó además un resumen de pagos diario, ejecutado por el analista de finanzas, en los que se asignaban día a día importes a cada categoría, quedando registro detallado de estos para futuras revisiones, a continuación una muestra de los pagos realizados en un día común:

Figura 5

Resumen de pagos en un día común

Resumen de pagos	
24/03/2020	Soles
Saldo a usar	S/ 35,725.63
Pagos:	S/ 3,103.00
Rimac - Prima comercial - Cuota 2	S/ 2,977.00
Dpto LM - Pago Servicios de Luz Sum: 1663209	S/ 56.00
Dpto LM - Pago Servicios de Luz Sum: 1663209	S/ 70.00
Saldo luego de pagos:	S/ 32,622.63
Préstamo s/ a VZ s/	-S/ 1,300.00
Préstamo de s/ a \$ TC 3.535	-S/ 31,320.10
Saldo después de pagos:	S/ 2.53

FUENTE: Reporte de proyecto 2020 – Información de empresa ABC (2020).

3.6. Conciliación bancaria

Se elaboraron hojas de registro de los movimientos bancarios, cada movimiento de dinero fue registrado en una fila con categorías definidas por columnas, sirviendo esto para monitorear toda salida y entrada de dinero en las cuentas corrientes que finalmente fueron usadas tanto para gastos comunes, como en la cuenta de fideicomiso del proyecto.

Este control sirvió para finalmente elaborar una conciliación final de estados bancarios versus flujo de caja, los cuales nos mostraban los saldos que iban quedando mes a mes, a continuación se muestra la conciliación de dos meses de ejecución del proyecto:

Figura 6

Conciliación de estados bancarios vs flujos de caja (marzo y abril 2020)

Conciliación de Estados Bancarios vs Flujos de Caja		
Información Egresos Estado Bancario	mar-20	abr-20
Empresa ABC SCRL S/	194,715.71	256,556.11
Proyecto S/	140,533.85	143,744.97
Total Ingresos S/	335,249.56	400,301.08 ▲
Total Ingresos S/ al Tipo de Cambio	101,590.78	121,303.36
Empresa ABC SCRL S/	265,882.28	293,371.21
Proyecto US\$	191,705.04	343,509.14
Total Ingresos US\$	559,178.10	758,183.71
Transferencia de pagos Vizcarra a GYM	130,906.42	184,133.59
Transferencias para tipo de cambio	89,744.00 ▼	71,090.00
Préstamos de Proyecto a Vz US\$	102,566.00	129,300.00
	323,216.42	384,523.59
Total Egresos en US\$ según Estado Bancario	\$235,961.68	\$373,660.12

FUENTE: Reporte de proyecto 2020 – Información de empresa ABC (2020).

3.7. Seguimiento facturación

La facturación de cada servicio brindado fue ordenada mediante un cuadro de seguimiento que se implementó para el proyecto 2020, con ello quedó registrado cada importe por subsidiaria. Esta información fue importante en el análisis de impuestos, así como en el detalle de los ingresos. El trabajo sostenido durante todo el año permitió elaborar un reporte final con montos totales el cual se muestra a continuación:

Figura 7*Consolidado de facturación proyecto 2020*

HOLDING			
Matriz	27%	312,267	1,030,481
Sector: Ingeniería y Contrucción			
Subsidiaria 1	14%	167,432	552,526
Subsidiaria 2	3%	36,580	120,714
Sector: Infraestructura			
Subsidiaria 3	11%	122,865	405,455
Subsidiaria 4	1%	13,000	42,900
Subsidiaria 5	2%	18,100	59,730
Subsidiaria 6	9%	102,695	338,894
Subsidiaria 7	11%	124,970	412,401
Subsidiaria 8	6%	69,094	228,010
Subsidiaria 9	2%	21,463	70,828
Subsidiaria 10	1%	12,863	42,448
Subsidiaria 11	1%	16,997	56,090
Sector: Inmobiliaria			
Subsidiaria 12	13%	145,884	481,417
		1,164,210	3,841,893
		1,129,969	
Subsidiaria 13	5%	59,150	195,195
Subsidiaria 14	6%	66,640	219,912
	100%	1,290,000	4,257,000

FUENTE: Reporte de proyecto 2020 – Información de empresa ABC (2020).

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Impacto en la problemática

La principal problemática de la empresa ABC fue sin duda el deficiente control financiero en los proyectos anteriores: evidenciado en la falta de registros, ausencia de controles de facturación, propuestas de presupuesto que se elaboraron sobre la marcha, conciliaciones bancarias con conceptos no detallados, seguimiento de gastos e ingresos inexistentes; estas deficiencias venían impactando por años en los resultados de rentabilidad de los diversos proyectos que se afrontaban. Durante la formación profesional como Ingeniero en gestión empresarial se desarrollan múltiples competencias que permitieron aportar activamente en la implementación del control financiero expuesto en este trabajo, por mencionar alguna de ellas: la capacidad de análisis situacional y de entorno, desarrollados en la línea de administración y organizaciones; competencias técnicas en la elaboración de reportes y estados financieros, aprendidos en la línea de cursos de contabilidad y finanzas; habilidades de gestión con proveedores y formulación de proyectos, aprendidos a lo largo de la línea de cursos de negociación y proyectos. En el transcurso del desarrollo de la carrera se fueron incorporando múltiples habilidades, el mix de este conocimiento fue aplicado en el desempeño laboral y plasmado en las funciones detalladas en el presente TSP.

4.1.2. Logros de la implementación del control financiero para la empresa ABC

Se implementaron los siguientes controles en el área financiera: control de ingresos, control de egresos, control de facturación, conciliación bancaria detallada; se elaboraron los informes: presupuesto de proyecto, flujo de caja proyectado; con todo lo previo realizado se generaron reportes de ingresos y egresos consolidados, flujo de caja real vs proyectado, resumen de pagos, reporte final de proyecto; en conjunto, todo este detalle sirvió para lograr mejorar los resultados de utilidad neta del proyecto.

- **Impacto en la utilidad neta del proyecto**

El resultado más cuantificable es el aumento del margen de utilidad neta, el cual cambió de 13% a 18% para el proyecto del 2020, además que se dejaron cimientos sólidos financieros sobre los cuales emprender los próximos proyectos, se logró un orden, nivel de detalle y seguimiento óptimo para el correcto desempeño de la empresa.

El margen de utilidad mejorado permite la reinversión de dicha diferencia en implementar tecnologías, mejorar procesos y en el largo plazo, seguir posicionando a la empresa entre las mejores del rubro de la auditoría financiera.

- **Presupuesto de proyecto**

La elaboración del presupuesto del proyecto permitió visualizar con antelación, los puntos clave en los cuales se podían realizar ajuste, en base a la experiencia del proyecto 2019. El resultado final muestra que la ejecución real 99%, lo que evidencia que el manejo óptimo de los recursos asignados previamente, lo que en proyectos anteriores siempre había resultado excedido, es decir se gastaba mucho más de lo presupuestado, mermando las utilidades del negocio.

La Figura 8 muestra detalle del presupuesto vs Ventas (Honorarios) recibidos por los servicios prestados. A continuación, la tabla resumen de ejecución de presupuesto revisado:

Figura 8*Presupuesto propuesto vs Ejecutado 2020*

CONCEPTOS	PRESUPUEST O REAL 2019	PRESUPUEST O 2020 US\$
Personal Perú	422,312	320,317
Personal Colombia	58,628	49,294
Personal Colombia - IT	37,634	35,000
Gastos personal de Colombia	54,716	43,314
Personal Chile	8,600	-
Apoyo Internacional (SOX-IT-Aud.)	35,800	-
Personal Bolivia	23,326	18,293
Servicios Matriz Internacional	190,000	150,000
Equipo TAX	28,000	15,000
Gastos de viaje y traslado	32,485	25,865
Licencias Caseware + Laptops	40,266	24,595
Oficina + Capacitación	34,451	26,042
Costo Fideicomiso		10,000
Pagos Socios Peru		40,000
Socios Colombia	225,567	214,417
Impuestos socios y gastos de traslado	34,109	33,399
Presupuesto Total	1,225,894	1,005,536
	13%	18%
Margen	187,352	224,433
Honorario 2020 Perú	1,413,246	1,229,969

FUENTE: Reporte de proyecto 2020 – Información de empresa ABC (2020).

Como se puede apreciar en la Figura 8, el margen de utilidad se ha incrementado, aun cuando las Ventas (Honorarios) se han reducido, esto se da gracias a la mejora implementada permitiendo lograr mayor rentabilidad con los ajustes realizados en el control. Cabe mencionar que la disminución de ventas se da ya que en el entorno competitivo de la auditoría financiera, se requirió ajustar la propuesta económica para el cliente a auditar, con el objetivo de ganar el concurso y seguir construyendo el flujo positivo para la empresa.

4.2. Discusiones

León *et al.* (2014) en su tesis “Análisis Financiero para la toma de decisiones de la empresa “Transportes Veloz SAC de los años 2011 al 2013”. En este trabajo de investigación se buscó el análisis e interpretación de la información financiera, haciendo uso de múltiples herramientas para optimizar la toma de decisiones a nivel gerencial de la empresa Transporte VELOZ SAC” de los años 2011 al 2013. Concluye, que los controles financieros son

fundamentales para la mejora en la toma de decisiones ya que en estos se encuentra los cimientos del funcionamiento y desarrollo de la empresa, contemplando los riesgos, competencia, capital humano al servicio de la empresa, condiciones de crédito y financieras, desarrollo de infraestructura y conservaciones de los clientes.

En ese sentido, se evidencia la importancia de la implementación y correcto análisis financiero en toda empresa, por ello la relevancia del trabajo realizado durante el ejercicio profesional, del cual se desprenden los siguientes puntos:

- **Propuestas de mejora**

Los resultados con la implementación y elaboración de controles han sido favorables respecto a proyectos anteriores, sin embargo existe espacio para mejorar el desempeño financiero de la empresa, creando un equipo de trabajo especialista el planeación financiera que basados en las experiencias previas puedan hacer aún más rentables cada proyecto ejecutado.

- **Comparativa entre procesos**

En la evaluación de resultados del proyecto 2019 vs 2020 se identificaron mejoras importantes: se ejecutó la totalidad del presupuesto planeado, se optimizaron y ajustaron los procesos de control, se implementó un archivo digital detallado con todos los movimientos del área. En suma, el análisis y control financiero significaron incrementos en la rentabilidad del negocio.

V. CONCLUSIONES

- Se concluye que el control financiero implementado es de fundamental importancia, ha generado mejores procesos y asignación de recursos, creando sinergias con todos puestos involucrados y tiene impacto directo sobre la rentabilidad obtenida en el Servicio de Auditoría brindado por la empresa ABC durante el ejercicio del proyecto de Auditoría 2020, logrando un margen de 18%.
- La gestión financiera de la empresa ABC durante la ejecución del proyecto fue por mucho superior a la realizada en 2019, se llevaron controles detallados y se elaboraron reportes de impacto para gerencia, a partir de los cuales se tomaron decisiones relevantes para el proyecto 2020, además se fijó un modelo a seguir para el control financiero a futuro.
- La causas del control financiero que repercuten en la rentabilidad del proyecto, fueron la correcta elaboración de un presupuesto detallado y consecuente asignación de recursos en base a este; la elaboración de un seguimiento de control de ingresos y egresos, posteriormente con la elaboración de un flujo de caja; el registro detallado de la facturación de cada subsidiaria del proyecto, para controlar y estimar detalles de cómo impacta cada uno de ellos en la rentabilidad final.
- La rentabilidad obtenida por la empresa ABC al final del proyecto fue del 18%, el 2019 se logró un 12%, esta variación positiva es explicada por los cambios ejecutados en el control financiero de la empresa.

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda seguir implementando y agregando funcionalidades a los reportes y controles implementados, con el objetivo de aumentar aún mas la rentabilidad esperada por cada proyecto. Asimismo, comprobada la relevancia del control, se recomienda crear un equipo especialista en planeación financiera.
- Se recomienda invertir en un sistema de gestión financiera que registre todos los documentos financieros.
- En base a la experiencia en el proyecto 2020, se recomiendo establecer un presupuesto detallado por cada proyecto, así como plantear ajustes en la asignación de recursos. Además de seguir registrando a detalle las facturaciones, flujo de ingresos y de caja.
- Se recomienda seguir con las practicas financieras implementadas en 2020 para mejorar aún más la rentabilidad final de cada proyecto.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, L. y Canorio, M. (2022). *Diseño de un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos que contribuya al desempeño financiero de la empresa Galán Ingenieros SAC en el departamento de Lima, 2021* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú], lima, Perú.
- Carias, .D (2017). *Evaluación del control financiero en la empresa eléctrica municipal de Zacapa* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Zacapa, Guatemala.
- Casanovas, M. y Bertrán, J. (2013). *La financiación de la empresa. Como optimizar las decisiones de financiación para crear valor*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Castillo, A. (2021). *Control financiero para incrementar la rentabilidad de la empresa DISSERGE S.A.C., Jaén* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Pimentel, Perú.
- De Jaime Eslava, J. (2010). *Las claves de análisis económico financiero de la empresa*. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (12ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Guerrero, R. (2020). *Propuesta de redistribución de procesos y responsabilidades del nuevo equipo de planeamiento y control financiero en Cibertec* [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad del Pacífico]. Lima, Perú.
- León, E., Juárez, E., Julián, E., Paulino, T. y Vega, D. (2014). *Análisis de los estados financieros para la toma de decisiones de la empresa transportes veloz S.A.C, de los años 2011 al 2013*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Trujillo, Perú.
- Maqueda La Fuente, F. (2003). *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Navarrete, L. y Moratalla, J. (2009). Cuaderno para emprendedores y empresarios gestión financiera. Santa Fe: El Cid Editor
<http://documentos.famp.es/documentacion/publicaciones/2004cuademprendedores3.pdf>

Pérez-Carballo, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Rodríguez, A. (2021). *El control interno y su influencia en la rentabilidad de la empresa ALSUR PERÚ S.A.C., 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Continental]. Arequipa, Perú.

VIII. ANEXOS

Anexo 1

Resumen de costos y gastos

CONCEPTOS	PRESUPUEST O REAL 2019	PRESUPUEST O 2020 US\$
Personal Perú	422,312	320,317
Personal Colombia	58,628	49,294
Personal Colombia - IT	37,634	35,000
Gastos personal de Colombia	54,716	43,314
Personal Chile	8,600	-
Apoyo Internacional (SOX-IT-Aud.)	35,800	-
Personal Bolivia	23,326	18,293
Servicios Matriz Internacional	190,000	150,000
Equipo TAX	28,000	15,000
Gastos de viaje y traslado	32,485	25,865
Licencias Caseware + Laptops	40,266	24,595
Oficina + Capacitación	34,451	26,042
Costo Fideicomiso		10,000
Pagos Socios Peru		40,000
Socios Colombia	225,567	214,417
Impuestos socios y gastos de traslado	34,109	33,399
Presupuesto Total	1,225,894	1,005,536
	13%	18%
Margen	187,352	224,433
Honorario 2020 Perú	1,413,246	1,229,969

Anexo 2

Conciliación de flujos bancarios vs flujo de caja

Conciliación de Estados Bancarios vs Flujos de Caja		
Información Egresos Estado Bancario	mar-20	abr-20
Empresa ABC SCRL S/	194,715.71	256,556.11
Proyecto S/	140,533.85	143,744.97
Total Ingresos S/	335,249.56	400,301.08
Total Ingresos S/ al Tipo de Cambio	101,590.78	121,303.36
Empresa ABC SCRL S/	265,882.28	293,371.21
Proyecto US\$	191,705.04	343,509.14
Total Ingresos US\$	559,178.10	758,183.71
Transferencia de pagos Vizcarra a GYM	130,906.42	184,133.59
Transferencias para tipo de cambio	89,744.00	71,090.00
Préstamos de Proyecto a Vz US\$	102,566.00	129,300.00
	323,216.42	384,523.59
Total Egresos en US\$ según Estado Bancario \$235,961.68 \$373,660.12		

Anexo 3

Seguimiento de ingresos consolidado

SERVICIOS AUDITORÍA

SOLES

2019	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	dic-19	Total
4TO PROYECTO	-	-	-	-	-	894,694	311,605	311,605	311,605	351,723	311,606	311,609	-	2,804,449
CLIENTE AUDITORÍA	24,000	-	50,577	46,250	29,504	4,950	1,612	36,795	39,300	23,060	50,669	43,620	-	350,337
CLIENTE NUEVO	-	56,040	-	37,360	68,200	-	1,950	-	-	-	-	-	-	163,550
	24,000	56,040	50,577	83,610	97,704	899,644	315,167	348,400	350,905	374,783	362,276	355,229	-	3,318,336

2020	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20		Total
4TO PROYECTO	311,611	311,608	311,607											934,827
5TO PROYECTO				311,605	311,605	311,605	311,605	311,605	311,605	311,605	311,605	311,605		2,804,447
CLIENTE AUDITORÍA	-	22,000	-											22,000
CLIENTE NUEVO	-	-	-											-
	311,611	333,608	311,607	311,605	311,605	311,605	311,605	311,605	311,605	311,605	311,605	311,605	-	3,761,274

Anexo 4

Flujo de ingresos consolidado

OFICINA + G	Proyección											
	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Flujo de Caja Real												
Saldo Inicial	28,212	131,794	186,043	426,114	540,594	655,074	769,554	884,034	998,514	1,112,994	1,227,473	1,341,953
Ingreso Advisors												
Ingresos Oficina												
Ingresos Graña	87,781	45,974	203,450	97,017	97,017	97,017	97,017	97,017	97,017	97,017	97,017	97,017
Ingresos IGV	15,801	8,275	36,621	17,463	17,463	17,463	17,463	17,463	17,463	17,463	17,463	17,463
Total Ingresos	131,794	186,043	426,114	540,594	655,074	769,554	884,034	998,514	1,112,994	1,227,473	1,341,953	1,456,433

Anexo 5

Detalle de impuestos por pagar a inicios de proyecto 2020

IMPUESTOS POR PAGAR							
TIPO DE IMPUESTO	AÑO	ME	SOLES	VENC	ECHA DE P.	STATUS	
ESSALUD - Dic 19	2019	12	14,472.00	14/01/2020	26/02/2020	PAGADO - NACIÓN	
IGV NO DOMICILIADOS - Dic 19	2019	12	5,103.29	14/01/2020		PENDIENTE	
IGV POR PAGAR - Dic 19	2019	12	39,324.00	14/01/2020	10/03/2020	PAGADO - NACIÓN	
IGV POR PAGAR - Dic 19	2019	12	17,387.00	14/01/2020	05/03/2020	PAGADO - CLIENTES	
IGV POR PAGAR - Dic 19	2019	12	22,644.00	14/01/2020		PENDIENTE	
ONP - SIST.NAC.PENS D.L.1990 - Dic 19	2019	12	1,624.00	14/01/2020	14/01/2020	PAGADO - NACIÓN	
RENTA 4TA CATEGORIA - Dic 19	2019	12	7,612.37	14/01/2020	14/01/2020	PAGADO - NACIÓN	
RENTA DE 3RA - Dic 19	2019	12	3,562.00	14/01/2020		PENDIENTE	
RENTA DE 3RA - Dic 19	2019	12	3,177.00	14/01/2020	13/02/2020	PAGADO - NACIÓN	
RENTA DE 3RA - Dic 19	2019	12	2,576.00	14/01/2020	20/02/2020	PAGADO - NACIÓN	
RENTA DE 5TA CATEGORIA - Dic 19	2019	12	1,000.00	14/01/2020	14/01/2020	PAGADO - NACIÓN	
RENTA DE 5TA CATEGORIA - Dic 19	2019	12	5,570.00	14/01/2020	14/02/2020	PAGADO - NACIÓN	
RENTA DE 5TA CATEGORIA - Dic 19	2019	12	2,691.00	14/01/2020	17/02/2020	PAGADO - NACIÓN	
RENTA DE 5TA CATEGORIA - Dic 19	2019	12	1,575.00	14/01/2020	20/02/2020	PAGADO - NACIÓN	
RENTA NO DOMICILIADOS - Dic 19	2019	12	4,311.00	14/01/2020	14/01/2020	PAGADO - NACIÓN	