INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO JOHN VON NEUMANN

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO PROFESIONAL TÉCNICO EN CONTABILIDAD



“Propuesta para mejorar el sistema de control interno en D'SHALOM INVERSIONES S.A.C. para prevenir fraudes y errores contables”

TRABAJO DE APLICACIÓN PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

PROFESIONAL TÉCNICO EN CONTABILIDAD

AUTORES:

Nelly Yesenia Calderon Canaza

William Renzo Mayta Luve

MODALIDAD:

TAP – INVESTIGACIÓN APLICADA

TACNA – PERÚ

2026

“El texto final, datos, expresiones, opiniones contenidas en este trabajo son exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Agradecimiento

Agradecemos a nuestros docentes por los conocimientos, enseñanzas y orientación brindados durante nuestra formación y, especialmente, durante el desarrollo de este trabajo.

Este proyecto representa el esfuerzo, dedicación y perseverancia de ambos. A lo largo de su elaboración tuvimos que enfrentar dificultades, realizar constantes correcciones y superar momentos de cansancio y desacuerdo, pero seguimos avanzando hasta lograr culminarlo. Asimismo, agradecemos a D'SHALOM INVERSIONES S.A.C., empresa que fue parte fundamental para el desarrollo de nuestra investigación y nos permitió llevar nuestros conocimientos a una situación empresarial concreta. Nos queda la satisfacción de haber logrado sacar adelante este trabajo juntos y de seguir avanzando en nuestra formación profesional.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, por el esfuerzo y apoyo económico que nos han brindado durante nuestra formación profesional y, especialmente, para poder llevar a cabo este proyecto.

Cada aporte y sacrificio realizado por ellos ha sido importante para que podamos continuar avanzando y alcanzar nuestras metas. Este trabajo también representa una forma de reconocer y valorar todo ese esfuerzo que han hecho por nosotros.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla una propuesta para mejorar el sistema de control interno de D'SHALOM INVERSIONES S.A.C., empresa del sector agroindustrial, con el propósito de prevenir y reducir la ocurrencia de fraudes y errores contables que puedan afectar sus operaciones y la confiabilidad de su información financiera.

El estudio parte de la identificación de diversas situaciones de riesgo relacionadas con el crecimiento de las operaciones de la empresa y la existencia de procesos que se realizan de manera manual. Entre las principales áreas identificadas se encuentran las compras de insumos, el manejo de inventarios, los registros de compras y ventas, así como la gestión de efectivo y bancos. Estas situaciones pueden generar riesgos como adquisiciones innecesarias, sobreprecios, pagos duplicados, pérdidas por mermas o vencimientos, omisiones en los registros, irregularidades en el manejo de efectivo y errores en la información contable.

Para el desarrollo de la propuesta se consideró principalmente el modelo COSO como marco para fortalecer el sistema de control interno, complementándolo con el Triángulo del Fraude, la Teoría de la Agencia y las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). La combinación de estos enfoques permitió establecer una propuesta práctica e integral, adaptada a las características y recursos de D'SHALOM INVERSIONES S.A.C.

La propuesta contempla el fortalecimiento de controles preventivos y detectivos mediante la segregación de funciones, establecimiento de procedimientos, autorizaciones, conciliaciones bancarias, arqueos de caja, controles de inventarios, revisión documental y seguimiento de las operaciones. Asimismo, se plantean procedimientos específicos para las áreas de compras, inventarios, ventas y cobranzas, y contabilidad, junto con una capacitación dirigida al personal administrativo y operativo.

Finalmente, la propuesta busca contribuir a una mejor organización de las actividades, facilitar la detección oportuna de irregularidades, fortalecer la confiabilidad de la información financiera y proporcionar a la gerencia herramientas que permitan mejorar la toma de decisiones. De esta manera, el trabajo busca que D'SHALOM INVERSIONES S.A.C. cuente con controles acordes con su realidad y que puedan ser aplicados de manera efectiva y sostenible en sus operaciones.

Abstract

This study develops a proposal to improve the internal control system of D'SHALOM INVERSIONES S.A.C., a company operating in the agro-industrial sector, with the aim of preventing and reducing the occurrence of fraud and accounting errors that may affect its operations and the reliability of its financial information.

The study begins by identifying various risk situations associated with the growth of the company's operations and the fact that some processes are carried out manually. The main areas identified include the purchase of inputs, inventory management, purchase and sales records, as well as cash and bank management. These situations may give rise to risks such as unnecessary purchases, overpricing, duplicate payments, losses due to spoilage or expiry, omissions in records, irregularities in cash management, and errors in accounting information.

For the development of the proposal, the COSO framework was primarily considered as a basis for strengthening the internal control system, complemented by the Fraud Triangle, Agency Theory, and the International Standards on Auditing (ISA). The combination of these approaches made it possible to develop a practical and comprehensive proposal adapted to the characteristics and resources of D'SHALOM INVERSIONES S.A.C.

The proposal includes the strengthening of preventive and detective controls through segregation of duties, the establishment of procedures, authorisations, bank reconciliations, cash counts, inventory controls, documentary reviews, and monitoring of operations. Specific procedures are also proposed for the purchasing, inventory, sales and collections, and accounting areas, together with training aimed at administrative and operational staff.

Finally, the proposal seeks to contribute to better organisation of activities, facilitate the timely detection of irregularities, strengthen the reliability of financial information, and provide

management with tools to improve decision-making. In this way, the study aims to help D'SHALOM INVERSIONES S.A.C. establish controls that are consistent with its operational reality and can be effectively and sustainably applied to its activities.

Índice de contenidos

Agradecimiento..... 3

Dedicatoria..... 4

Resumen Ejecutivo..... 5

Abstract..... 7

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO..... 13

1.1. Título del Tema..... 13

1.2. Planteamiento del Problema..... 13

1.3. Objetivo General..... 17

1.4. Objetivos Específicos..... 18

1.5. Justificación..... 19

1.6. Definiciones Operacionales..... 21

1.7. Metodología..... 23

1.8. Alcances y Limitaciones..... 24

ALCANCES:..... 24

LIMITACIONES:..... 25

1.9. Evaluación de Riesgos en el Sistema de Control Interno..... 26

1.10. Impacto Financiero de la Mejora del Control Interno..... 28

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO..... 30

2.1. Presentación de las Bases Teóricas..... 30

a) Modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations) Internal Control, Integrated Framework (2013)..... 30

b) Teoría del Fraude (Triángulo del Fraude) – Cressey (1953)..... 32

c) Teoría de la Agencia – Jensen y Meckling (1976)..... 32

d) Normas Internacionales de Auditoría (NIA)..... 32

2.1.1 Autores que abordan el control de sistema interno..... 33

2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas..... 34

2.2.1 Criterios para comparar el marco teórico:..... 36
2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas..... 37
2.3.1 Posturas teóricas abordadas para el control interno..... 37
2.4. Impacto del Control Interno en la Auditoría Financiera..... 38
2.5. Control de Costos y su Relación con la Prevención de Fraudes..... 40
CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL..... 44
3.1. Reseña Histórica..... 44
NOTA: Elaboración propia..... 45
3.2. Filosofía Organizacional..... 46
3.3. Diseño OrganizacionaL..... 48
3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos..... 50
3.5. Diagnóstico Organizacional/Sector..... 52
3.5.1. Análisis sectorial..... 53
3.6. Análisis Crítico Referencial..... 54
3.6.1 Diagnóstico organizacional contra el problema identificado de fraudes y errores contables..... 55
3.7. Evaluación del Sistema de Control Interno Actual..... 55
3.8. Propuestas de Mejora para el Control Interno..... 57
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA..... 59
4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar..... 59
4.2. Diagnóstico..... 60
4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción..... 62
4.3.1 Plan de acción para la mejora del sistema de control interno..... 63
4.4. Definición de Mecanismos de Control..... 64
4.4.1 Seguimiento de un enfoque de monitoreo continuo:..... 65
4.5. Evaluación del Impacto Financiero de la Mejora del Control Interno..... 65
4.5.1 Métricas financieras que se usarán para la medida del sistema de control interno.... 69
4.6. Capacitación y Concientización del Personal en Control Interno..... 70
4.6.1 Medida de un enfoque de evaluación:..... 73

CAPÍTULO 5: SUGERENCIAS..... 75
5.1. Sugerencias de Estudios Complementarios.....75
5.1.1 Medidas de investigación:..... 75
5.2. Sugerencias de Implementación..... 76
5.2.1 Medidas de implementación del sistema de control interno.....77
5.3. Evaluación del Impacto Financiero.....78
5.3.1 Qué indicadores financieros relevantes..... 80
5.4. Capacitación y Concientización del Personal.....81
5.4.1. Concientización al personal para una mayor efectividad en el sistema de control interno.....83
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES..... 85
Resultados esperados.....86
7. BIBLIOGRAFÍA..... 88
8. ANEXOS..... 91

Índice de Tablas:

- TABLA 1: ……...4
- TABLA 2:……7
- TABLA 3:……8
- TABLA 4:……..14
- TABLA 5:……..16
- TABLA 6: ……17
- TABLA 7: ……21
- TABLA 8:……..22
- TABLA 9:……..32
- TABLA 10:……....36
- TABLA 11:……37
- TABLA 12:……39
- TABLA 13:……50
- TABLA 14:……56
- TABLA 15:……58
- TABLA 16:……61
- TABLA 17:……67

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del Tema

“Propuesta para mejorar el sistema de control interno en D'SHALOM INVERSIONES S.A.C. para prevenir fraudes y errores contables”

1.2. Planteamiento del Problema

La empresa D’SHALOM INVERSIONES S.A.C., identificada con RUC N° 20613135031 y con domicilio fiscal en el Car. Parcela 16-G Mza. 16G A.H. 5 y 6 Yarada A 2 Parcelas del Colegio Alfonso Eyzaguirre, Tacna, se dedican a la elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal, así como a la producción de otros productos alimenticios. La empresa fue constituida formalmente mediante Escritura Pública N° 3063 del 10 de septiembre de 2024, con un capital social de S/ 20,000.00, e inició sus operaciones en el año 2024.

A pesar de su reciente formalización, la empresa ha experimentado un crecimiento acelerado en sus ingresos durante el último año. Estos ingresos netos declarados en el ejercicio 2025 ascienden a S/ 58,256. Este crecimiento, si bien es positivo, no ha estado acompañado de la implementación de un sistema de control interno formal y robusto, lo que ha incrementado la exposición de la organización a posibles fraudes y errores contables. Esta situación se agrava debido a la naturaleza de sus operaciones, que combinan sistemas de registro tanto electrónicos como manuales.

En el entorno empresarial contemporáneo, el desarrollo y la estabilidad de las organizaciones dependen de la solidez de sus estructuras administrativas, donde el sistema de control interno se consolida como una herramienta indispensable para salvaguardar activos y

garantizar la transparencia financiera. El problema identificado en D'SHALOM INVERSIONES S.A.C. es que carece de un sistema de control formalizado. La combinación de registros manuales y digitales, sumada a una insuficiente segregación de funciones, incrementa la exposición de la entidad. En el sistema contable: Su sistema de contabilidad es mayormente digital aunque rara vez se utilizan facturas de contingencia o guías de remisión físicas, aunque no ha ocurrido existe un pequeño riesgo al registrar los comprobantes, con omisiones o manipulaciones externas.

En el proceso de adquisición de insumos, como aceitunas, frutas, envases y etiquetas, la ausencia de procedimientos y controles establecidos puede generar riesgos relacionados con la adquisición a precios elevados, las compras innecesarias o la duplicidad de pagos. Asimismo, el manejo de inventarios de productos perecibles representa un punto vulnerable, debido a que la insuficiencia de controles puede ocasionar pérdidas derivadas de mermas, vencimientos o salidas no autorizadas de los insumos.

Asimismo, los registros de compras y ventas presentan un nivel de vulnerabilidad debido a la existencia de diversos canales de comercialización, entre ellos la venta directa, tiendas, distribuidores y el mercado local. Esta diversidad de operaciones incrementa el riesgo de omisiones, registros incorrectos o posibles manipulaciones, incluyendo la presentación de documentación irregular, como facturas falsas o inconsistentes.

Finalmente, la gestión del efectivo y de las cuentas bancarias constituye otro aspecto posible de riesgo. La ausencia de una adecuada segregación de funciones y de mecanismos de supervisión, como la realización de arqueos de caja y conciliaciones bancarias periódicas. Estas deficiencias pueden dificultar la detección oportuna de errores, irregularidades o posibles actos fraudulentos dentro de la empresa.

- **Evidencias del planteamiento del problema**

No existen evidencias documentadas formalmente como tal en D'SHALOM INVERSIONES S.A.C. que demuestren la existencia de fraudes y errores contables debido a deficiencias en el control interno, sin embargo, hay señales de alerta que evidencian como tal, la debilidad de la deficiencia del control interno, Tales como la diferencia entre inventarios físicos y registros contables (Manuales) desactualizados, La falta de documentación que respalde la información.

- **Causas principales y manifestaciones:**

TABLA N° 1:

Causas principales y manifestaciones prácticas de las fallas en el sistema.

CAUSAS PRINCIPALES	MANIFESTACIONES PRÁCTICAS	AFECTADOS Y COMO
Falta de segregación de funciones	El personal administrativo y operativo concentra funciones incompatibles, como el registro de ventas, la recepción de efectivo y la conciliación bancaria, configurando un riesgo latente de ocultamiento de irregularidades.	Gerencia: No detecta irregularidades a tiempo, tomando decisiones basadas en información potencialmente incorrecta.
carencia de normativa interna formalizada	No existe un Manual de Organización y Funciones (MOF) ni un Manual de Procedimientos Administrativos y Contables que establezca pautas claras para la ejecución de actividades críticas.	Trabajadores: Desconocen sus responsabilidades exactas y los procedimientos a seguir, lo que genera incertidumbre y los expone a posibles acusaciones injustas.
Infraestructura tecnológica insuficiente	Los registros contables y auxiliares se procesan con herramientas ofimáticas básicas (Excel), sin controles de acceso, pistas de auditoría ni respaldos automatizados.	Gerencia: La información financiera es de calidad y oportunidad cuestionables, lo que afecta la toma de decisiones estratégicas de inversión, financiamiento y operación.
Ausencia de programas de sensibilización de control interno	El personal desconoce los principios básicos del control interno, los riesgos asociados a su ausencia y las señales de alerta que podrían indicar actos irregulares.	Proveedores: Perciben incertidumbre sobre la capacidad de pago de la empresa, lo que puede afectar las condiciones de crédito y suministro.

NOTA: Elaboración propia.

1.3. Objetivo General

Diseñar e implementar un sistema de control interno adaptado a la naturaleza y tamaño de D'SHALOM INVERSIONES S.A.C., que permita prevenir, detectar y corregir oportunamente fraudes y errores contables en los procesos de compras, ventas, inventarios y manejo de efectivo.

- **Relación del objetivo con el planteamiento del problema:**

El objetivo general guarda correspondencia directa con el problema diagnosticado en D'SHALOM INVERSIONES S.A.C., al articular las debilidades estructurales identificadas con las acciones correctivas planteadas. El diagnóstico evidenció que las principales vulnerabilidades se concentran en los procesos de compras, ventas, inventarios y manejo de efectivo, por lo que el objetivo circunscribe su alcance a estas áreas críticas, orientando los esfuerzos a los puntos de mayor exposición al riesgo.

Asimismo, el objetivo ataca la raíz causal del problema, la inexistencia de un sistema formal de control interno, al proponer su diseño e implementación adaptado a la naturaleza y complejidad de la empresa. Ello implica la formalización de procedimientos, la segregación de funciones, la adopción de herramientas tecnológicas para el registro contable y la capacitación del personal en prevención de riesgos. De este modo, la propuesta no solo mitiga contingencias actuales, sino que genera capacidades institucionales para gestionar futuras eventualidades, convirtiendo el control interno en un habilitador de la gestión empresarial.

1.4. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico detallado del sistema de control interno actual, identificando las principales debilidades y riesgos en los procesos clave (compras, ventas, inventarios y manejo de efectivo).

- Diseñar un sistema de control interno basado en el modelo COSO, adaptado a las características y recursos de la empresa, que incluya la documentación de procedimientos operativos y políticas contables.

- Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para monitorear la efectividad del sistema de control interno implementado.

- **Contribución de los objetivos con respecto al problema:**

  - **El objetivo 1:** Aporta la base fáctica que permite conocer con precisión las brechas y exposiciones al riesgo en cada proceso, garantizando que los recursos se orienten a las áreas de mayor vulnerabilidad.

  - **El objetivo 2:** Constituye el núcleo de la solución, al proporcionar un marco estructurado y formalizado que organiza los controles, elimina la ambigüedad en la ejecución de actividades y establece una segregación de funciones que dificulta la ocultación de irregularidades.

  - **El objetivo 3:** Asegurar la permanencia y efectividad del sistema en el tiempo, al incorporar mecanismos objetivos de medición que permiten detectar

desviaciones oportunamente y realizar ajustes continuos, transformando la propuesta en un proceso de mejora institucional sostenible.

1.5. Justificación

TABLA N° 2:

Perspectivas y justificación de la mejora del control interno.

PERSPECTIVA	JUSTIFICACIÓN
Académica	Permite aplicar los conocimientos teóricos de contabilidad, auditoría y control interno a una empresa real del sector agroindustrial, demostrando la capacidad de vincular la teoría con la práctica profesional.
Organizacional	La propuesta es clave para la sostenibilidad de la empresa, ya que le permitirá gestionar su crecimiento de manera ordenada, proteger sus activos (inventarios, efectivo), reducir pérdidas por mermas y mejorar su rentabilidad. Además, la prepara para eventuales fiscalizaciones tributarias.
Social	Al fortalecer una empresa local dedicada a la producción de alimentos, se contribuye al desarrollo económico de la región Tacna. Asimismo, al mejorar el cumplimiento tributario, la empresa contribuye al financiamiento de servicios públicos y al desarrollo de la comunidad.

NOTA: *Elaboración propia.*

1.5.1 Beneficio y beneficiario directo:

TABLA N° 3:

Beneficiario y beneficio directo para prevenir fraudes y errores contables.

BENEFICIARIO	BENEFICIO DIRECTO
Gerencia y accionistas	Contarán con información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones estratégicas.
Trabajadores	Tendrán procesos claros y definidos, lo que reduce la incertidumbre y el riesgo de ser acusados injustamente.
Clientes	Recibirán productos de calidad y facturación correcta, mejorando su confianza en la empresa.
Proveedores	Podrán negociar con mayor transparencia y seguridad, al saber que los pagos se realizan con control.
SUNAT y otras entidades	La empresa cumplirá adecuadamente con sus obligaciones tributarias, evitando contingencias.

NOTA: *Elaboración propia.*

1.6. Definiciones Operacionales

Los términos o variables más importantes relacionados con el sistema de control interno y la prevención de fraudes y errores contables en D'SHALOM INVERSIONES S.A.C. son:

- **Sistema de Control Interno:**

  Conjunto de políticas, procedimientos, normas y mecanismos que permiten a la organización proteger sus activos, asegurar la exactitud de su información financiera y promover la eficiencia operativa. Se evaluará bajo el modelo COSO (2013).

- **Fraude Contable:**

Acto deliberado de engaño o manipulación de la información financiera, con la intención de obtener un beneficio personal o perjudicar a la empresa. Se medirá a través de la detección de irregularidades en los registros contables.

- **Error Contable:**

Equivocación no intencional en el registro de las transacciones financieras, como omisiones, cálculos incorrectos o aplicación inadecuada de normas contables. Se medirá mediante la revisión de asientos contables y conciliaciones.

- **Riesgo de Fraude:**

Posibilidad de que ocurra un acto fraudulento. Se evalúa considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial en la organización. Se medirá a través de una matriz de riesgos.

- **Merma:**

Pérdida física de inventarios por evaporación, derrame, vencimiento o manipulación. Se medirá comparando el inventario físico con el registrado.

- **Segregación de Funciones:**

Principio de control interno que consiste en separar las responsabilidades de autorización, registro y custodia de los activos, para reducir el riesgo de errores o fraudes. Se evaluará mediante el análisis del organigrama y descripción de puestos.

1.6.1 Medida y evaluación con respecto al sistema del control interno

Las medidas de evaluación de cada variable incluida en el estudio sobre el sistema de control interno en D'SHALOM INVERSIONES S.A.C:

- **Efectividad del Control Interno:**

  Cuestionario de control interno (basado en COSO) aplicado a la gerencia y personal. Observación directa de procesos y revisión documental.

- **Nivel de Riesgo:**

  Matriz de riesgos que califica la probabilidad e impacto de cada riesgo identificado.

- **Errores Contables:**

  Revisión de asientos contables, conciliaciones bancarias y comparación de registros auxiliares con libros principales.

- **Mermas de Inventario:**

  Comparación de inventario físico con registros contables (Kardex), aplicando fórmulas de rotación de inventarios.

- **Segregación de Funciones:**

  Análisis del organigrama, entrevistas y verificación de que ninguna persona realice funciones incompatibles.

1.7. Metodología

El enfoque metodológico del proyecto para mejorar el sistema de control interno en D'SHALOM INVERSIONES S.A.C será cuantitativo, para medir la percepción sobre la efectividad de los controles actuales, se medirá la magnitud de los errores contables, las diferencias de inventarios y los impactos financieros, Se aplicarán cuestionarios cerrados y se analizaran datos financieros.

1.1.7 Metodología de evaluación

El tipo de investigación que se aplicará para esta propuesta en D'SHALOM INVERSIONES S.A.C. Es descriptiva porque se propone identificar, registrar y analizar las características y deficiencias del sistema de control interno en los procesos de compras, ventas, inventarios y manejo de efectivo, así como determinar la frecuencia y magnitud de los errores contables y las diferencias de inventario. Este nivel de profundidad permite establecer un diagnóstico preciso que sirva de base para el diseño de las mejoras.

1.8. Alcances y Limitaciones

ALCANCES:

- **Áreas a evaluar:**

Procesos de compras, ventas, inventarios, manejo de efectivo y registros contables.

- **Período de análisis:**

Datos del último ejercicio fiscal completo (2025) y proyecciones para el 2026.

- **Sujetos de estudio:**

Gerencia, personal administrativo y operativo (producción y ventas).

- **Marco normativo:**

Se tomará como referencia la normativa contable peruana (NIIF para PYMES) y las disposiciones tributarias de SUNAT.

- **Propuesta:**

Diseño de un sistema de control interno bajo el modelo COSO, con planes de acción, capacitación y mecanismos de monitoreo.

LIMITACIONES:

- **Acceso a la información:**

La empresa podría no proporcionar toda la documentación requerida por confidencialidad o desorganización.

- **Disponibilidad del personal:**

Los trabajadores podrían tener limitaciones de tiempo para participar en entrevistas o encuestas debido a sus labores diarias.

- **Recursos económicos:**

La implementación de algunas propuestas (como un sistema contable) podría requerir inversiones que la empresa no esté dispuesta a realizar en el corto plazo.

- **Resistencia al cambio:**

El personal podría mostrar resistencia a modificar sus prácticas habituales, lo que dificultará la implementación de nuevos controles.

- **Generalización:**

Los resultados y propuestas están adaptados a las características específicas de la empresa, por lo que no necesariamente son aplicables a otras empresas del mismo sector.

1.9. Evaluación de Riesgos en el Sistema de Control Interno

TABLA N°4:

Identificación y Priorización de Riesgos

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto
Robo o desvío de productos terminados	Falta de controles en el almacén y despacho de aceite de oliva, miel, jugos y mermeladas.	Alta	Alto
Registro incorrecto de ventas	Omisión o subfacturación de ventas, especialmente en ventas al contado o a distribuidores.	Media	Alto
Pagos duplicados a proveedores	Ausencia de un sistema de aprobación y registro de pagos.	Media	Medio
Mermas no controladas	Pérdidas por vencimiento, derrame o mala manipulación de productos sin ser registradas adecuadamente.	Alta	Medio
Manipulación de efectivo	Falta de arqueos sorpresivos y segregación de funciones en cobranzas.	Media	Alto
Errores en la valuación de inventarios	Aplicación incorrecta de métodos de costeo (PEPS, UEPS, promedio ponderado).	Media	Medio

***NOTA**: Elaboración propia.*

1.9.1. Evaluación y priorización para evitar los riesgos del sistema de control interno.

Para diseñar una propuesta de mejora efectiva, los riesgos se evalúan y priorizan en función de dos criterios: la probabilidad de que ocurran y el impacto económico que generarían. Los riesgos más críticos, como el robo de productos, el registro incorrecto de ventas y la manipulación de efectivo, requieren atención inmediata porque combinan alta probabilidad con pérdidas significativas. En un segundo nivel quedan las mermas no controladas, y en un tercero, los pagos duplicados y errores en la valuación de inventarios.

A partir de esta priorización, se diseñan controles específicos para cada riesgo: desde implementar un kardex actualizado y arqueos sorpresivos, hasta exigir comprobantes electrónicos y segregar funciones en el manejo de efectivo. Finalmente, se establecen indicadores que permiten monitorear si los controles están funcionando y hacer ajustes cuando sea necesario, asegurando que la mejora no sea un parche temporal sino un proceso que se mantenga en el tiempo.

1.10. Impacto Financiero de la Mejora del Control Interno

TABLA N°5:

Proyección de Ahorros y Beneficios Anuales

CONCEPTO	SITUACIÓN ACTUAL (ESTIMADA)	SITUACIÓN ESPERADA	AHORRO/BENEFICIO ANUAL
Pérdidas por mermas	5% de la producción	2 de la producción	S/ 1,200.00
Errores contables	8 errores/año con correcciones costosas	2 errores/año	S/ 600.00
Fraudes detectados	0 (por falta de controles)	Prevención de al menos 1 fraude/año	S/ 1,500.00
Mejora en rentabilidad	Margen bruto del 20%	Margen bruto del 22%	S/ 1,165.00
Cumplimiento tributario	2 rectificatorias/año	0 rectificatorias	S/400.00 (multas evitadas)
	Total estimado de beneficio anual		S/ 4,865.00

NOTA: *Elaboración propia.*

1.10.1 Indicadores financieros:

TABLA N°6:

Indicadores Financieros y Metas esperadas para la medición del sistema de control interno.

INDICADOR	FÓRMULA	META ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Rotación de inventarios	Costo de ventas / Inventario promedio	Aumentar en 10%	Trimestral
Margen bruto	(Ventas - Costo de ventas) / Ventas	Aumentar de 20% a 22%	Mensual
Índice de mermas	(Mermas / Producción total) x 100	Reducir de 5% a 2%	Trimestral
Número de errores contables	Conteo de errores detectados en auditorías internas	Reducir de 8 a 2 por año	Semestral
Costo de corrección de errores	Costo total de ajustes contables y tributarios	Reducir en 50%	Anual
Días de cobranza	(Cuentas por cobrar / Ventas diarias)	Reducir en 15 días	Mensual
Cumplimiento de arqueos	(Arqueos realizados / Arqueos programados)	Alcanzar el 100%	Mensual

NOTA: *Elaboración propia.*

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Presentación de las Bases Teóricas

El presente trabajo de estudio se sustenta en los siguientes modelos y enfoques teóricos, seleccionados por su pertinencia y aplicabilidad a una PYME del sector agroindustrial.

a) Modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations) Internal Control, Integrated Framework (2013)

- Es el modelo más reconocido internacionalmente para el diseño, implementación y evaluación de sistemas de control interno. Se estructura en cinco componentes interrelacionados:

- Entorno de control: La cultura organizacional y el compromiso de la alta dirección con la integridad y los valores éticos. En D'SHALOM INVERSIONES S.A.C., esto implica que la gerencia debe liderar con el ejemplo y demostrar un compromiso visible con la transparencia.

- Evaluación de riesgos: Identificación y análisis de los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Para la empresa, estos riesgos están vinculados a la cadena de valor: desde la compra de insumos (aceitunas, frutas, envases) hasta la venta de productos terminados.

- Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran que las directrices de la dirección se cumplan. Incluye segregación de funciones, autorizaciones,

conciliaciones y revisiones.

- Información y comunicación: Sistemas que permiten identificar, capturar y comunicar información relevante de manera oportuna. En el caso de la empresa, esto implica contar con un sistema contable confiable y canales de comunicación claros entre las áreas de producción, ventas y administración.

- Supervisión y monitoreo: Evaluación continua o periódica del funcionamiento del sistema de control interno. Se realizará a través de auditorías internas, arqueos sorpresivos y análisis de indicadores.

b) Teoría del Fraude (Triángulo del Fraude) – Cressey (1953)

Esta teoría explica que el fraude ocurre cuando convergen tres elementos:

- Presión/Incentivo: Necesidad financiera o personal que motiva al trabajador a cometer el fraude. Por ejemplo, deudas personales o insatisfacción laboral.

- Oportunidad: Debilidades en los controles que permiten cometer y ocultar el fraude. Esta es la variable que el presente estudio busca eliminar o reducir significativamente mediante el fortalecimiento del control interno.

- Racionalización: Justificación interna que el perpetrador se da a sí mismo para legitimar su actuar ("solo es un préstamo", "la empresa no me valora").

c) Teoría de la Agencia – Jensen y Meckling (1976)

Aborda los conflictos de intereses entre los propietarios (accionistas) y los administradores (gerentes). Los sistemas de control interno ayudan a reducir la asimetría de información y a alinear los intereses de ambas partes, asegurando que la gerencia actúe en beneficio de los propietarios y no en beneficio propio.

d) Normas Internacionales de Auditoría (NIA)

Especialmente la NIA 315 (Identificación y valoración de riesgos de incorrección material) y la NIA 330 (Respuestas del auditor a los riesgos valorados), que establecen procedimientos para evaluar el control interno desde la perspectiva de la auditoría financiera.

2.1.1 Autores que abordan el control de sistema interno

TABLA N°7:

Autores relevantes que abordan el tema de la mejora del control interno.

AUTOR	APORTE PRINCIPAL
COSO (2013)	Marco integrado de control interno.
Cressey, D. (1953)	Triángulo del fraude.
Mantilla, S. (2018)	Control Interno: Informe COSO. Aplicación práctica en Latinoamérica.
Estupiñán Gaitán, R. (2015)	Control interno y fraudes. Enfoque en la prevención y detección de fraudes.
Albrecht, W. S. (2012)	Fraud Examination. Modelo del Triángulo del Fraude ampliado.
Jensen, M. y Meckling, W. (1976)	Teoría de la Agencia.
Holmes, A. (2013)	Auditing and Assurance Services. Enfoque práctico de la auditoría y el control interno.

NOTA: *Elaboración propia.*

2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas

TABLA N° 8

Enfoques teóricos identificados sobre el control interno.

ENFOQUE	LIMITACIONES
COSO (2013)	Puede ser complejo y costoso de implementar en su totalidad para una PYME. Requiere un compromiso fuerte de la alta dirección y una inversión en recursos que la empresa podría no estar dispuesta a realizar en el corto plazo.
Triángulo del Fraude	Describe las causas del fraude, pero no ofrece un método estructurado para diseñar controles que eliminen la oportunidad. Es más un modelo explicativo que prescriptivo.
Teoría de la Agencia	Se enfoca en el conflicto propietario-administrador, pero no aborda los riesgos operativos específicos de una empresa productora de alimentos (mermas, cadena de frío, perecibilidad, etc.).
NIA 315 y 330	Están diseñadas para auditores externos, no para que la empresa diseñe su propio sistema de control interno desde una perspectiva de gestión.

NOTA: *Elaboración propia.*

2.2.1 Criterios para comparar el marco teórico:

- **Enfoque:**

  Se usará este criterio ya que se centra en la prevención, detección o corrección de errores y fraudes.

- **Aplicabilidad:**

  Es adaptable a una PYME del sector agroindustrial con recursos limitados.

- **Integralidad:**

  Este aborda todos los componentes del control interno (ambiente, riesgos, actividades, información, monitoreo).

- **Practicidad:**

  Esta ofrece herramientas concretas y procedimientos para su implementación.

- **Reconocimiento:**

  Es aceptado por la comunidad académica y profesional como un estándar válido.

2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas

Los enfoques teóricos seleccionados para sustentar la propuesta de control interno en D'SHALOM INVERSIONES S.A.C. presentan fortalezas y limitaciones que deben ser analizadas críticamente. Ninguno de ellos, por sí solo, responde a todas las necesidades de una PYME del sector agroindustrial.

2.3.1 Posturas teóricas abordadas para el control interno.

La postura adoptada es multidisciplinaria y aplicada, combinando los elementos más útiles de cada enfoque teórico:

- En primer lugar, se empleará el modelo COSO como marco principal de referencia, debido a su enfoque integral, reconocimiento internacional y capacidad para proporcionar un lenguaje común para el análisis, diseño y evaluación del sistema de control interno.
- En segundo lugar, se utilizará el Triángulo del Fraude como herramienta de análisis, con el propósito de identificar las oportunidades existentes dentro de los procesos de la organización que podrían ser aprovechadas para cometer actos fraudulentos. Esto permitirá proponer controles orientados a reducir dichas oportunidades y fortalecer los mecanismos de prevención.
- Asimismo, se considerarán los principios de la Teoría de la Agencia, especialmente aquellos relacionados con la alineación de intereses entre los administradores y los accionistas. Esta perspectiva permitirá abordar aspectos como la transparencia, la supervisión, la rendición de cuentas y la reducción de posibles conflictos de intereses dentro de la organización.

- Finalmente, se tomarán como referencia las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), particularmente aquellas relacionadas con la evaluación de riesgos y el control interno, con la finalidad de que los controles propuestos puedan ser analizados y evaluados desde una perspectiva de auditoría.

Esta combinación permite adoptar un enfoque práctico e integral, adaptado a las necesidades, características y recursos de D'SHALOM INVERSIONES S.A.C., sin dejar de lado el rigor conceptual. De esta manera, se busca aprovechar los principales aportes de cada enfoque teórico para diseñar una propuesta de control interno que sea viable, efectiva y aplicable a la realidad de la empresa.

2.4. Impacto del Control Interno en la Auditoría Financiera

- Reducción del riesgo de incorrección material: Un sistema de control interno sólido contribuye a disminuir significativamente el riesgo de que los estados financieros presenten errores o fraudes que puedan afectar de manera material la información financiera. Esto permite al auditor obtener mayor confianza en los controles implementados y, en consecuencia, determinar de manera más eficiente la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas sustantivas.

- Detección temprana de irregularidades: La implementación de controles preventivos, como la segregación de funciones, y controles detectivos, como las conciliaciones bancarias y los arqueos de caja, permite identificar oportunamente errores, omisiones o irregularidades. De esta manera, se evita que estas situaciones se

acumulen y generen impactos significativos en los estados financieros.

- Mejora de la eficiencia de la auditoría: La existencia de procedimientos formalmente establecidos y documentados, un sistema contable confiable y registros auxiliares actualizados facilita el desarrollo del trabajo de auditoría. Esto permite al auditor acceder de manera oportuna a información suficiente y adecuada, optimizando los recursos empleados y reduciendo el tiempo necesario para la ejecución de los procedimientos de auditoría.

- Mayor confianza en la información financiera: Un adecuado sistema de control interno contribuye a mejorar la confiabilidad y calidad de la información financiera, proporcionando a la gerencia y a los accionistas mayores niveles de seguridad respecto de que los estados financieros representan razonablemente la situación económica y financiera de la empresa.

2.4.1 Practicas de auditoria recomendadas:

- Pruebas de cumplimiento:

  Se orientan a constatar que los mecanismos de control diseñados realmente se ejecuten en la práctica. Esto implica revisar evidencias como la firma de autorización en las órdenes de compra, la realización periódica de arqueos de caja o la preparación puntual de conciliaciones bancarias.

- Pruebas sustantivas:

Buscan validar directamente la correcta contabilización de las operaciones. Para ello se seleccionan muestras de transacciones por ejemplo, facturas de adquisición y se verifica que correspondan a bienes efectivamente recibidos y aprobados.

- Entrevistas y cuestionarios:

Se aplican a personal clave con el propósito de indagar su percepción sobre la eficacia de los controles, su nivel de conocimiento en torno a los procedimientos y el grado de compromiso en la prevención de irregularidades o fraudes.

- Observación directa:

Consiste en presenciar la ejecución de procesos críticos como inventarios físicos o la dinámica de ventas para comprobar que se respeten los lineamientos establecidos en los manuales de control interno.

- Análisis de indicadores:

Se centra en examinar métricas de gestión, tales como pérdidas, rotación de inventarios o márgenes de rentabilidad, con el fin de identificar tendencias anómalas que puedan reflejar deficiencias en el sistema de control.

2.5. Control de Costos y su Relación con la Prevención de Fraudes

La implementación de un sistema de control interno, como el que se propone, contribuye

de manera directa al control de costos y a la reducción de fraudes contables a través de varios mecanismos:

- **Prevención de pérdidas por mermas y robos:**

  Un control interno efectivo en el área de inventarios, que incluya procedimientos para la recepción, almacenamiento y despacho de productos, reduce las pérdidas por mermas no controladas (vencimientos, derrames) y el riesgo de robo o desvío de productos terminados como aceite de oliva, miel, jugos y mermeladas. Esto impacta directamente en el costo de ventas .

- **Optimización de las compras:**

  Al establecer procedimientos claros para la adquisición de insumos (aceitunas, frutas, envases y etiquetas), se pueden evitar compras innecesarias, la adquisición a precios elevados o la duplicidad de pagos. El control interno asegura que cada compra esté debidamente autorizada y justificada .

- **Mejora en la exactitud de los registros:**

  Contar con un sistema contable confiable y procedimientos estandarizados reduce la ocurrencia de errores contables, como la aplicación incorrecta de métodos de costeo o el registro incorrecto de operaciones. Esto permite conocer el costo real de producción y tomar decisiones de precios más acertadas .

- **Detección temprana de irregularidades:**

  Los controles como los arqueos de caja sorpresivos y las conciliaciones

bancarias periódicas permiten detectar oportunamente desvíos de efectivo o errores en los registros financieros, evitando que se conviertan en pérdidas mayores.

- **Métodos de control**

Para complementar el sistema de control interno en la prevención de errores y fraudes, se recomienda integrar los siguientes métodos de control de costos:

- **Sistema de inventarios permanente (Kardex):**

Llevar un registro actualizado y detallado de las entradas y salidas de cada producto (aceitunas, frutas, envases, productos terminados) permite tener un control riguroso de las existencias. La comparación periódica entre el kardex y el inventario físico es clave para detectar y explicar las diferencias, controlando así las mermas .

- **Costeo estándar:**

Establecer costos predeterminados para la materia prima, mano de obra y gastos generales de fabricación, y compararlos con los costos reales. Las variaciones significativas pueden ser indicadores tempranos de ineficiencias, desperdicios o incluso fraudes .

- **Análisis de márgenes:**

Calcular y monitorear regularmente los márgenes brutos por producto o línea de negocio. Una disminución inesperada en el margen puede ser una señal

de alerta sobre problemas en los costos de producción o en los precios de venta.

- **Presupuestos:**

  Elaborar y hacer seguimiento a los presupuestos de compras, producción y gastos operativos. Esto permite comparar lo planificado con lo ejecutado, identificando desviaciones que requieren investigación y acción correctiva.

CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica

D'SHALOM INVERSIONES S.A.C., identificada con RUC N° 20613135031, fue formalmente constituida e inscrita en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) el 13 de septiembre de 2024. La empresa tiene su domicilio fiscal en TACNA - TACNA - LA YARADA LOS PALOS, PARCELA 16-G MZA. 16G A.H. 5 Y 6

Previo a su formalización como Sociedad Anónima Cerrada, la empresa operaba bajo la denominación de "A Y M GRUPO D'SHALOM". Esta etapa inicial se caracterizó por operar como una microempresa familiar con controles empíricos y procesos básicos.

El crecimiento acelerado del negocio y el aumento significativo de sus ingresos, motivó la formalización de la empresa como una sociedad anónima cerrada en 2024. Sin embargo, a pesar de este importante paso hacia la formalización legal, la empresa aún no ha implementado un sistema de control interno formalizado que esté a la altura de su nuevo estatus y nivel de operaciones.

TABLA N°9

Hitos o eventos que influyeron en la evolución del control interno.

Año	Hito
2024	Inicio de operaciones como negocio de persona natural ("A Y M GRUPO DSHALOM").
2024-2025	Crecimiento acelerado y diversificación de la línea de productos.
2025	Formalización como "DSHALOM INVERSIONES S.A.C." identificado con (RUC: 20613135031).
2026	Identificación de señales de alerta (diferencias de inventario, falta de documentación) que evidencian la necesidad de un sistema de control interno formal.

NOTA: *Elaboración propia.*

3.2. Filosofía Organizacional

MISIÓN:

Consolidar nuestra presencia en el mercado nacional e internacional mediante la producción, comercialización y distribución de alimentos y productos de consumo masivo, garantizando estándares de calidad, seguridad y sostenibilidad. Nos comprometemos a aprovechar insumos locales y tecnologías modernas, promoviendo el bienestar de nuestros colaboradores y la confianza de clientes y proveedores, bajo principios de transparencia y responsabilidad social.

VISIÓN:

Convertirnos en una empresa referente del sector agroindustrial y de consumo en el Perú, reconocida por la diversidad y excelencia de nuestros productos, así como por nuestra gestión empresarial basada en la ética, la innovación y el cumplimiento normativo. Aspiramos a ser un modelo de empresa familiar formalizada, con capacidad de expansión hacia mercados internacionales y altos estándares de gobierno corporativo.

VALORES:

Nuestros valores fundamentales son: Integridad, actuando con honestidad y transparencia; Calidad, buscando la excelencia en nuestros productos y procesos; Responsabilidad, con nuestros colaboradores, la comunidad y el medio ambiente; y Compromiso con el crecimiento sostenible y el bienestar de todos los que formamos parte de ella.

3.2.1 Objetivos estratégicos:

Los principales objetivos estratégicos que guían la mejora del sistema de control interno son:

- **Salvaguardar los activos de la empresa:**

  Proteger los inventarios de productos perecibles y el efectivo de robos, pérdidas o malos manejos de controles físicos y contables.

- **Asegurar la confiabilidad de la información financiera:**

  Proporcionar a la gerencia y accionistas información financiera oportuna, precisa y completa para la toma de decisiones estratégicas y la correcta planificación.

- **Promover la eficiencia operativa:**

  Estandarizar los procesos de compras, producción y ventas para reducir desperdicios, mejorar la productividad y optimizar el uso de los recursos.

- **Garantizar el cumplimiento normativo:**

  Asegurar que la empresa cumpla cabalmente con todas sus obligaciones tributarias y laborales, evitando contingencias y sanciones que afecten su rentabilidad y reputación.

3.3. Diseño OrganizacionaL

La estructura organizativa actual de D'SHALOM INVERSIONES S.A.C. Se caracteriza por ser poco definida, con funciones y responsabilidades que no están formalmente segregadas. Se observa una concentración de tareas en el personal administrativo y operativo, que realiza funciones incompatibles desde la perspectiva del control interno (como el registro de ventas, la recepción de efectivo y la conciliación bancaria). No existe una unidad o área específica dedicada al control interno, lo que dificulta la supervisión independiente de los procesos y la detección oportuna de irregularidades.

FIGURA 1:

Modelo del diseño organizacional.



NOTA: Elaboración propia.

TABLA N°10:

Estructura organizacional actual de la empresa con las áreas responsables del control interno.

NIVEL	CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
Dirección	Gerente General	Liderazgo estratégico, toma de decisiones, supervisión general.
Administración	Contador/Administrador	Registro contable, gestión de efectivo, conciliaciones bancarias, cumplimiento tributario.
Operaciones	Jefe de Producción y Almacén	Control de inventarios, recepción de insumos, gestión de mermas, despacho de productos.
Ventas	Encargado de Ventas	Atención al cliente, registro de ventas, manejo de caja.

NOTA: *Elaboración propia.*

Roles y funciones para la prevención de fraudes y errores contables:

En el organigrama actual, los roles y funciones enfocados en la prevención de fraudes y errores contables no están claramente definidos. No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF) que describa formalmente las responsabilidades de cada puesto ni un Manual de Procedimientos que establezca pautas claras para la ejecución de actividades críticas. Esto genera ambigüedad y riesgos, ya que los trabajadores no tienen una guía precisa de cómo actuar, ni la gerencia cuenta con un instrumento para exigir responsabilidades y supervisar el cumplimiento de los controles básicos .

3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos

Los productos más importantes de D'SHALOM INVERSIONES S.A.C. son aceite de oliva, miel, jugos y mermeladas.

TABLA N° 11:

Productos o servicios relacionados con la empresa y el control interno.

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA CRÍTICA PARA CONTROL
Aceite de Oliva	Aceite virgen extra, prensado en frío.	Perecible, alta rotación, margen variable.
Miel	Miel pura de abeja, sin aditivos.	Perecible, riesgo de adulteración.
Jugos	Jugos naturales de frutas de la región.	Altamente perecible, cadena de frío crítica.
Mermeladas	Mermeladas artesanales de frutas.	Perecible, control de azúcares y conservantes.

NOTA: *Elaboración propia.*

La naturaleza de estos productos, al ser agroindustriales y perecibles, exige un control interno riguroso en toda su cadena de valor. Un sistema de control efectivo es crucial para:

- **Registrar con precisión la materia prima:**

Controlar las entradas de aceitunas, frutas, envases y etiquetas para evitar compras excesivas, a precios inadecuados o pagos duplicados.

- **Gestionar el inventario:**

Prevenir pérdidas por vencimiento, derrame, mermas o robo a través de un control físico y contable permanente.

- **Asegurar la correcta facturación:**

Controlar las ventas por los distintos canales para evitar omisiones o subfacturación.

Características o diferenciadores de estos productos o servicios que requieren un control interno riguroso:

- **Perecibilidad de los insumos y productos:**

Las aceitunas y frutas, al ser productos frescos, tienen una alta tasa de merma si no se manejan y almacenan adecuadamente. Un control interno deficiente en el inventario puede traducirse en pérdidas económicas significativas.

- **Alta rotación de inventarios:**

La naturaleza de los productos implica una rotación constante, lo que aumenta la complejidad del registro y requiere sistemas de control de inventarios precisos (como un Kardex) para evitar desfases entre lo físico y lo contable .

- **Procesos de producción artesanales:**

Los procesos pueden incluir pasos manuales que son más difíciles de estandarizar y controlar, por lo que se necesitan procedimientos para asegurar la calidad y el control de costos.

3.5. Diagnóstico Organizacional/Sector

TABLA N° 12:

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
● Productos de alta calidad y con buen posicionamiento en el mercado local ● Crecimiento sostenido de los ingresos que genera recursos para invertir en mejoras. ● Compromiso y visión de la gerencia para formalizar y profesionalizar la gestión	● Acceso a nuevas tecnologías de información (software contable y de inventarios) a costos accesibles. ● Posibilidad de acceder a créditos o programas de apoyo para PYMES que fomenten la formalización y la innovación. ● Creciente demanda de productos orgánicos y naturales, que puede abrir nuevos mercados.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
● Ausencia de un sistema de control interno formal y de procedimientos documentados. ● Falta de segregación de funciones y concentración de tareas críticas. ● Dependencia de herramientas ofimáticas básicas (Excel) para el registro contable y de inventarios. ● Desconocimiento del personal sobre principios de control interno y prevención de fraudes.	● Riesgo de fiscalizaciones tributarias que derivan en contingencias por falta de soporte documental. ● Volatilidad en los precios de los insumos (aceitunas, frutas, envases) que afecta los márgenes. ● Posibilidad de que ocurra un fraude o error contable de gran impacto que afecte la estabilidad de la empresa.

NOTA: *Elaboración propia.*

3.5.1. Análisis sectorial

El entorno en el que opera la empresa exige mantener controles proporcionales a su tamaño, especialmente en inventarios, compras, ventas, efectivo y cumplimiento tributario. La literatura reciente señala que las PYMES pueden beneficiarse de controles simples y medibles, apoyados por tecnología cuando esta mejora la trazabilidad de las operaciones (Fajardo et al., 2024; Ruiz Viejo et al., 2025).

La ausencia de un sistema de control interno sólido puede generar diversas situaciones que afectan el desempeño y la sostenibilidad de la empresa, entre las cuales destacan las siguientes:

- **Ineficiencias operativas:**

  La existencia de controles deficientes puede ocasionar mayores costos derivados de mermas, desperdicios, pérdidas de productos y procedimientos inadecuados, disminuyendo la eficiencia de las operaciones y la capacidad competitiva de la empresa.

- **Riesgos financieros:**

  La debilidad de los controles incrementa la exposición a errores contables, pérdidas económicas y posibles actos fraudulentos. Estas situaciones pueden afectar la confiabilidad de la información financiera, la reputación empresarial y las posibilidades de acceder a financiamiento o ampliar su participación en nuevos mercados.

- **Contingencias legales y tributarias:**

  La falta de procedimientos formalizados y documentación sustentatoria adecuada puede incrementar el riesgo de incumplimientos de las obligaciones tributarias y normativas, pudiendo generar observaciones, sanciones o contingencias por parte de SUNAT y otras entidades fiscalizadoras.

3.6. Análisis Crítico Referencial

El diagnóstico realizado representa una oportunidad para la mejora en la empresa D´SHALOM INVERSIONES S.A.C. Estas nos permiten identificar y fundamentar la presente propuesta de implementación de un sistema de costos.

- **El crecimiento de los ingresos:**

  Este es el motor principal del cambio. La empresa tiene la capacidad financiera para invertir en la implementación de un sistema de control interno, adquiriendo software, contratando asesoría y capacitando a su personal .

- **El compromiso de la gerencia:**

  La identificación del problema y la iniciativa para realizar este estudio demuestran que la alta dirección está dispuesta a liderar la transformación. El compromiso de la gerencia es el factor crítico de éxito para cualquier proyecto de esta naturaleza .

- **La existencia de tecnologías accesibles:**

  El mercado ofrece hoy en día soluciones tecnológicas (software contable y de gestión de inventarios) diseñadas para PYMES, con costos de implementación y mantenimiento asequibles. Esto reduce la barrera de entrada para modernizar el sistema de control.

3.6.1 Diagnóstico organizacional contra el problema identificado de fraudes y errores contables

El diagnóstico organizacional muestra que la empresa tiene un sistema de gestión informal, con debilidades estructurales (falta de manuales, funciones no segregadas, carencia de tecnología) que crean las condiciones propicias para la comisión de fraudes y errores. La debilidad de no tener procedimientos claros se conecta directamente con el problema de la "ausencia de procedimientos establecidos" que genera riesgos en las compras. La debilidad de "infraestructura tecnológica insuficiente" es la causa raíz de la vulnerabilidad en los registros contables y la diferencia entre inventarios. En esencia, el diagnóstico de la organización revela las fallas en el control interno que son el origen de los riesgos identificados.

3.7. Evaluación del Sistema de Control Interno Actual

Las principales deficiencias detectadas en el sistema de control interno actual son:

- **Inexistencia de un ambiente de control formal:**

  Falta de un código de ética, manuales de organización y funciones (MOF), y una cultura organizacional que promueva activamente la integridad y la rendición de cuentas .

- **Procesos de compras no estandarizados:**

  Ausencia de un procedimiento formal para la solicitud, aprobación y recepción de compras, lo que genera riesgos de sobreprecios, compras innecesarias y pagos duplicados.

- **Control de inventarios ineficaz:**

La falta de un sistema de inventarios permanente (Kardex) y la no realización de inventarios físicos periódicos impiden conocer las existencias reales, controlar las mermas y detectar posibles robos.

- **Debilidad en el manejo de efectivo:**

Concentración de funciones en el manejo de efectivo y falta de arqueos sorpresivos, lo que facilita la manipulación y el desvío de fondos .

- **Sistema contable vulnerable:**

Dependencia de Excel para registros clave, sin controles de acceso ni pistas de auditoría, lo que compromete la integridad y confidencialidad de la información.

- **Mecanismos de auditoría interna Utilizados actualmente**

Actualmente, no se utilizan mecanismos formales de auditoría interna. La supervisión se limita a la revisión ocasional que pueda realizar la gerencia sobre los registros, pero sin un plan estructurado ni herramientas específicas. No se realizan arqueos de caja sorpresivos, ni conciliaciones bancarias periódicas, ni auditorías de inventarios. La falta de estos mecanismos de detección (como se menciona en la sección 1.2 del documento) es una de las principales causas de la dificultad para identificar oportunamente irregularidades, lo que permite que los errores y posibles fraudes pasen desapercibidos .

3.8. Propuestas de Mejora para el Control Interno

Las estrategias específicas a implementar son:

- **Formalización y documentación:**

  Elaborar e implementar un Manual de Organización y Funciones (MOF), un Manual de Procedimientos Administrativos y Contables, y un Código de Ética. Esto clarifica las responsabilidades, los flujos de trabajo y las pautas de conducta esperadas.

- **Segregación de funciones:**

  Rediseñar los roles para separar funciones incompatibles, como la autorización de compras, la recepción de mercancía, el registro contable y el manejo de efectivo, como se señala en la teoría de la agencia y los principios de control interno .

- **Implementación de un sistema contable y de inventarios:**

  Adquirir un software de gestión que permita llevar un control preciso de las transacciones, los inventarios (Kardex) y la facturación, con controles de acceso y pistas de auditoría.

- **Establecer controles físicos y financieros:**

  Implementar procedimientos para la realización de arqueos de caja sorpresivos, conciliaciones bancarias mensuales, y conteos cíclicos de inventarios.

- **Capacitación del personal:**

  Diseñar y ejecutar un plan de capacitación continuo para todos los colaboradores sobre la importancia del control interno, los riesgos de fraude y cómo aplicar los nuevos procedimientos .

3.8.1 CAPACITACIÓN:

Transforma al personal en la primera línea de defensa. Al conocer los riesgos, los procedimientos y su importancia, los empleados se vuelven más conscientes, responsables y capaces de detectar y reportar anomalías. Una cultura de control se construye a partir de la concientización y el conocimiento .

3.8.2 TECNOLOGÍA:

La tecnología automatiza procesos, reduce el error humano y proporciona datos precisos y en tiempo real. Un software contable y de inventarios asegura la integridad de los registros, facilita la conciliación de datos y permite generar reportes para un monitoreo efectivo. Además, al contar con un sistema, se documentan automáticamente las acciones, creando pistas de auditoría que disuaden el fraude

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar

El área que presenta las mayores deficiencias es el sistema de gestión de inventarios y su registro contable. Específicamente, la variable a mejorar es el control de existencias, ya que las diferencias entre el inventario físico y los registros contables son una de las señales de alerta más evidentes. Esto se vincula directamente con el proceso de compras, la recepción de insumos, el almacenamiento, la producción y el despacho de productos terminados. Las deficiencias en esta área crítica generan riesgos de pérdidas por mermas, robos y errores en la valuación de inventarios

Los síntomas visibles del problema son:

- **Diferencias entre el inventario físico y el registrado:**

  La constatación de que la cantidad de productos en el almacén no coincide con la que aparece en los registros manuales, indicando la ineficacia del control.

- **Falta de documentación de respaldo:**

  La ausencia de documentos que justifiquen las entradas, salidas, mermas o ajustes de inventario, lo que evidencia un proceso poco formal y con pistas de auditoría débiles.

- **Dependencia de registros manuales (Excel) para procesos críticos:**

  El uso de herramientas ofimáticas básicas, sin controles de acceso ni trazabilidad, que son propensas a errores y manipulaciones.

- **Múltiples canales de venta sin integración:**

  La diversidad de canales de comercialización (directa, tiendas, distribuidores) aumenta la complejidad del registro y el riesgo de omisiones o duplicidades, sin un sistema que los unifique

4.2. Diagnóstico

Para realizar un diagnóstico profundo se emplearán los siguientes instrumentos, alineados con la metodología planteada:

- **Cuestionario de Control Interno (Encuesta):**

  Un cuestionario estructurado (basado en los componentes del modelo COSO) que se aplicará a la gerencia y al personal administrativo y operativo. El objetivo es evaluar su percepción sobre la existencia y eficacia de los controles en cada proceso.

- **Entrevistas semiestructuradas:**

  Se realizarán entrevistas a profundidad con el gerente, el responsable de producción, el encargado de ventas y el auxiliar contable. Estas entrevistas permitirán comprender la dinámica real de los procesos, las dificultades que enfrentan y su conocimiento de los riesgos.

- **Observación directa:**

  Se observará la ejecución de procesos críticos, como la recepción de materia prima, el almacenamiento, el proceso de producción, el despacho de productos y una jornada de ventas. Esto permitirá verificar si los procedimientos se cumplen en la práctica y detectar áreas de mejora .

- **Revisión documental y análisis de datos:**

Se analizarán los registros contables, las facturas de compras y ventas, las conciliaciones bancarias, los registros de inventario y cualquier otro documento disponible. El objetivo es identificar y cuantificar los errores contables, las diferencias de inventario y otras irregularidades.

Hallazgos relevantes

- **Debilidad en el ambiente de control:**

Falta de una cultura de control y desconocimiento general de los principios de control interno y los riesgos de fraude. No existen manuales ni códigos de ética.

- **Procesos de compras y gestión de inventarios sin control:**

Ausencia de procedimientos para la compra de insumos, lo que genera riesgos de sobreprecios y compras innecesarias. El manejo de inventarios perecibles es vulnerable, con pérdidas por mermas no controladas.

- **Riesgo en el registro de operaciones:**

El uso de múltiples canales de venta y la dependencia de registros manuales generan un alto riesgo de omisiones y errores en los registros contables.

- **Vulnerabilidad en el manejo de efectivo:**

La ausencia de segregación de funciones y la falta de arqueos sorpresivos facilitan el riesgo de manipulación de efectivo y dificultan la detección de desvíos.

- **Capacitación insuficiente:**

El personal no está suficientemente preparado para identificar y prevenir riesgos, y las funciones no están claramente definidas por escrito

4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción

Las soluciones propuestas para abordar las causas raíz son:

- **Implementar un Sistema de Control Interno bajo el modelo COSO:**

Diseñar un sistema formal adaptado a la realidad de la empresa, estructurado en sus cinco componentes. Esto ataca la causa principal de la "inexistencia de un sistema formal" .

- **Elaborar e implementar Manuales:**

Crear el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Manual de Procedimientos Administrativos y Contables para definir claramente roles y responsabilidades, estableciendo procedimientos estandarizados y eliminando la ambigüedad. Esto soluciona la "carencia de normativa interna formalizada" .

- **Adoptar un sistema tecnológico integrado:**

Invertir en un software de gestión que centralice la contabilidad, la facturación electrónica y el control de inventarios (Kardex). Esto responde a la "infraestructura tecnológica insuficiente" .

- **Implementar un plan de capacitación:**

Diseñar y ejecutar un programa de formación continua para todo el personal sobre control interno, prevención de fraudes y uso de las nuevas herramientas. Esto

aborda la "ausencia de programas de sensibilización" .

4.3.1 Plan de acción para la mejora del sistema de control interno.

TABLA N° 13:

Plan de acción para el sistema de control interno en la empresa

ACTIVIDAD	SECUENCIA (Trimestre)	RESPONSABLE	COSTO ESTIMADO (S/)
DIAGNÓSTICO Y DISEÑO			
Realizar diagnóstico detallado (encuestas, entrevistas, etc.)	T1	**Consultor externo**	2000
Diseñar el sistema de control interno (basado en COSO)	T1-T2	**Consultor + Gerencia**	-
Elaborar MOF, Manual de Procedimientos y Código de Ética	T2	**Consultor**	2000
IMPLEMENTACIÓN DE LA TECNOLOGÍA			
Seleccionar e implementar software contable y de inventarios	T2-T3	**Gerencia + Asesor TI**	4000
CAPACITACIÓN			
Capacitar al personal sobre el nuevo sistema y procedimientos	T3	Consultor	2000
MONITORES Y AJUSTES			
Realizar seguimiento trimestral a los KPI definidos	T4	Gerencia	-
TOTAL ESTIMADO			**10000**

NOTA: *Elaboración propia.*

4.4. Definición de Mecanismos de Control

Los indicadores, alineados a los KPI ya mencionados serán:

- **Rotación de inventarios:**

  (Costo de ventas / Inventario promedio). Meta: Aumentar en 10% durante el primer año, lo que indicaría una gestión de inventarios más eficiente y menos productos obsoletos.

- **Índice de mermas:**

  (Mermas / Producción total) x 100. Meta: Reducir de 5% a 1% al finalizar el segundo año, demostrando un control efectivo sobre las pérdidas.

- **Número de errores contables:**

  Conteo de errores detectados en las conciliaciones bancarias y revisiones internas. Meta: Reducir de 8 a 2 por año, objetivo alcanzable con la implementación del nuevo sistema.

- **Días de cobranza:**

  (Cuentas por cobrar / Ventas diarias). Meta: Reducir en 15 días, mostrando una mejora en la gestión de créditos y cobranzas.

- **Porcentaje de cumplimiento de arqueos:**

  (Número de arqueos realizados / Número de arqueos programados) x 100. Meta: Alcanzar el 100%, asegurando que el control detectivo se ejecute según lo planeado

4.4.1 Seguimiento de un enfoque de monitoreo continuo:

El seguimiento se realizará a través de un enfoque de monitoreo continuo:

- **Comité de Control:**

  La gerencia formará un pequeño comité que se reunirá mensualmente para revisar el avance del plan de acción y analizar los indicadores clave.

- **Auditorías internas periódicas:**

  Se designará a una persona (o se contratará un servicio externo) para que realice auditorías internas periódicas (por ejemplo, trimestrales) para evaluar el cumplimiento de los procedimientos y la efectividad de los controles .

- **Revisión de hallazgos:**

  Se establecerá un procedimiento formal para documentar y corregir cualquier hallazgo (error, desviación, debilidad de control) que se identifique durante el monitoreo o las auditorías internas. Esto asegura que la mejora sea un proceso continuo de aprendizaje y ajuste.

4.5. Evaluación del Impacto Financiero de la Mejora del Control Interno

La evaluación del impacto financiero se realizará mediante un enfoque comparativo, contrastando la situación actual (antes de la implementación) con la situación esperada (después de la implementación), utilizando datos reales y proyecciones conservadoras. El proceso consta de las siguientes etapas:

- Línea Base (Situación Actual): Se utilizarán como referencia los datos documentados en los reportes de SUNAT para el ejercicio 2025 y la información disponible de 2026. El ejercicio 2025 registra ingresos netos declarados de S/ 58,256, mientras que para enero-junio de 2026 se registran S/ 24,051. Los reportes no proporcionan información suficiente para cuantificar mermas, fraudes consumados, costos unitarios de corrección o margen bruto; por tanto, esos indicadores deberán levantarse mediante revisión documental antes de asignarles un valor monetario:

- **Pérdidas por mermas:**

  Pérdidas por mermas: se determinarán mediante inventario físico, Kardex o registros de existencias disponibles y valorización de las diferencias. No se asumirá un porcentaje de merma mientras no exista evidencia documental.

- **Costos por errores contables:**

  Costos por errores contables: se determinarán mediante la revisión de asientos, conciliaciones, comprobantes y ajustes realizados. La cantidad y costo de los errores se registrarán durante la etapa diagnóstica.

- **Costos de oportunidad:**

  Rentabilidad: no se utilizará el margen bruto del 20% consignado en la versión anterior como dato actual, porque no está respaldado por las fichas tributarias proporcionadas. Se calculará posteriormente con base en los estados financieros y costos reales disponibles.

- **Contingencias tributarias:**

Se revisarán los registros de deuda y las rectificatorias documentadas. El reporte tributario de SUNAT señala que en los últimos 12 meses existieron dos meses con deuda declarada por pagar y registra tres valores asociados al Régimen Especial de Renta; esta información deberá contrastarse con los comprobantes de pago y la documentación contable antes de convertirla en un costo del proyecto (SUNAT, 2026)..

- Proyección de Beneficios (Situación Esperada): Con base en las metas establecidas para los indicadores, se proyectará el ahorro o beneficio anual. Por ejemplo:

- **Reducción de mermas:**

Reducción de mermas: una vez obtenida la línea base, se calculará el ahorro correspondiente a la diferencia entre la merma actual y la merma objetivo, valorizada con costos reales.

- **Reducción de errores:**

Reducción de errores: el ahorro se calculará multiplicando los errores evitados por el costo promedio de corrección determinado en la fase diagnóstica.

- **Mejora en la rentabilidad:**

Mejora de la rentabilidad: se calculará comparando el margen bruto real previo a la implementación con el margen obtenido después de aplicar los controles.

- **Ahorro en multas:**

Se contabiliza el costo de las rectificatorias evitadas.

- **Cálculo del ROI (Retorno sobre la Inversión):**

El ROI se calculará se determinará con el beneficio total anual estimado asciende a S/ 4,865.00, monto obtenido de la suma de ahorros por mermas, disminución de errores, prevención de fraudes, mejora de rentabilidad y cumplimiento tributario.

Para que el proyecto cumpla con la meta establecida de un ROI mayor al 100% en el primer año, la inversión total de la empresa DSHALOM S.A.C. no debe exceder los S/ 2,432.50. Si la inversión supera este umbral, el ROI será inferior a la meta, lo que exigiría una reevaluación de la viabilidad económica del proyecto.

$$ROI = \frac{(\text{Ganancia de la inversión} - \text{Costo de la inversión})}{\text{Costo de la inversión}} \times 100$$

- **Análisis de Sensibilidad:**

Se evaluará cómo variarán los beneficios si las metas no se alcanzan en su totalidad, considerando escenarios pesimista, esperado y optimista. Esto proporcionará una visión más realista del impacto financiero.

4.5.1 Métricas financieras que se usarán para la medida del sistema de control interno.

TABLA N° 14:

Métricas financieras:

MÉTRICA FINANCIERA	FÓRMULA	META ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Ahorro por reducción de mermas	(Producción total x % de reducción de mermas)	Reducir pérdidas de 5% a 2% (Ahorro de S/ 1,200)	Trimestral
Ahorro por disminución de errores contables	(N° de errores evitados x Costo unitario de corrección)	Reducir de 8 a 2 errores/año (Ahorro de S/ 600)	Semestral
Incremento en el Margen Bruto	(Ventas - Costo de ventas) / Ventas	Aumentar del 20% al 22% (Beneficio de S/ 1165)	Mensual
Costo de corrección de errores	Suma de todos los costos asociados a corregir errores	Reducir en 70% los costos asociados	Anual
Días de cobranza	(Cuentas por cobrar / Ventas diarias)	Reducir en 15 días	Mensual
Beneficio Neto por Prevención de Fraudes	Estimación de pérdidas evitadas por fraudes no consumados	Prevenir al menos 1 fraude/año (Ahorro de S/ 1,500)	Anual
ROI (Retorno sobre la Inversión)	(Beneficio total anual - Inversión) / Inversión	Mayor al 100% en el primer año (sujeto a que la inversión sea menor a S/ 2,432.50)	Al cierre del primer año

NOTA: *Elaboración propia.*

4.6. Capacitación y Concientización del Personal en Control Interno

Se diseñará un Programa de Capacitación Integral y Continuo estructurado en módulos, adaptado a los diferentes niveles y áreas de la empresa.

TABLA N° 15:

Programa de capacitación Integral del personal:

MÓDULO	CONTENIDO	DIRIGIDO A	DURACIÓN
Módulo 1: Fundamentos del Control Interno	● ¿Qué es el control interno y por qué es importante? ● Los 5 componentes del modelo COSO (explicados de forma práctica). ● Beneficios del control interno para la empresa y para cada trabajador.	**Todo el personal**	4 horas
Módulo 2: Prevención del Fraude	● El Triángulo del Fraude (Presión, Oportunidad, Racionalización). ● Señales de alerta y cómo reportar irregularidades. ● Consecuencias legales y personales del fraude. ● El Código de Ética de la empresa.	**Todo el personal**	4 horas
Módulo 3: Procedimientos Específicos por Área	● Compras: Proceso de solicitud, cotización, aprobación y recepción. - Inventarios: Control de entradas y salidas,, conteos físicos y mermas ● Ventas y Cobranzas: Emisión de comprobantes, registro de ventas y manejo de efectivo ● Contabilidad: Registro de operaciones, conciliaciones y reportes.	**Personal administrativo y operativo (por área)**	8 horas (2 horas por área)
Módulo 4: Uso del Sistema Tecnológico	● Manejo del nuevo software contable y de inventarios. ● Generación de reportes y consultas. ● Seguridad de la información y controles de acceso.	**Personal que utilizará el sistema**	8 horas

Módulo 5: Inducción para Nuevos Colaboradores	● Resumen de los conceptos clave de control interno y prevención de fraudes. - Revisión de los manuales y procedimientos de la empresa.	**Todo nuevo personal**	4 horas

NOTA: *En la tabla podemos observar un Programa de Capacitación Integral y Continuo estructurado en módulos, adaptado a los diferentes niveles y áreas de la empresa:*

Estrategias de capacitación:

- **Talleres presenciales:**

  Sesiones teórico-prácticas con dinámicas grupales y estudios de casos basados en la realidad de la empresa.

- **Materiales didácticos:**

  Guías rápidas, infografías y videos cortos que resuman los procedimientos clave para facilitar la consulta diaria.

- **Refuerzos periódicos:**

  Sesiones cortas de "refresco" cada 6 meses para recordar los conceptos y compartir lecciones aprendidas.

4.6.1 Medida de un enfoque de evaluación:

Se medirá a través de un enfoque de evaluación continua con indicadores de proceso y de resultado:

TABLA N° 16

Efectividad de la capacitación y concientización.

MÉTODO DE EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	INDICADOR
Evaluación de Reacción (Nivel 1)	Cuestionario de satisfacción al finalizar cada módulo de capacitación para medir la percepción del personal sobre la utilidad y claridad del contenido.	Al final de cada módulo	% de personal satisfecho (meta: >85%)
Evaluación de Aprendizaje (Nivel 2)	Pruebas cortas (antes y después de la capacitación) para medir el nivel de conocimiento adquirido sobre control interno y prevención de fraudes.	Antes y después de cada módulo	Incremento en el puntaje promedio (>30%)
Evaluación de Comportamiento (Nivel 3)	Observación directa y supervisión para verificar si el personal está aplicando los procedimientos aprendidos en su trabajo diario.	Trimestral	% de cumplimiento de procedimientos auditados (meta: >90%)
Evaluación de Resultados (Nivel 4)	Análisis de los indicadores clave (KPI) del sistema de control interno (mermas, errores contables, etc.) para medir su mejora como consecuencia de la capacitación.	Mensual/Trimestral	Reducción de mermas, errores y otros KPI (alineado con las metas del plan)
Número de consultas y reportes	Registro del número de veces que el personal consulta los manuales, reporta una duda o alerta sobre una posible irregularidad.	Mensual	Aumento en el número de consultas y reportes (indicador de conciencia y compromiso)

NOTA: *Elaboración propia.*

CAPÍTULO 5: SUGERENCIAS

5.1. Sugerencias de Estudios Complementarios

- **Estudio de viabilidad para la implementación de la facturación electrónica:**

Investigar los pasos, costos y beneficios de adoptar la facturación electrónica obligatoria, y cómo esta puede automatizar controles y reducir el riesgo de emisión de documentos falsos o erróneos.

- **Análisis de la implementación de un sistema de costos por procesos:**

Dado que la empresa produce múltiples productos (aceite, miel, jugos, mermeladas) a partir de diferentes materias primas, un estudio sobre la implementación de un sistema de costos por procesos o por órdenes de producción específico para su realidad productiva podría mejorar significativamente el control de costos y la rentabilidad .

- **Evaluación del clima laboral y su relación con el riesgo de fraude:**

Un estudio sobre la satisfacción laboral, el estrés y la cultura organizacional podría ayudar a entender si existen factores de presión que, según el "Triángulo del Fraude" de Cressey, pudieran incentivar conductas fraudulentas.

5.1.1 Medidas de investigación:

- **Investigación-acción para la implementación práctica del control interno:**

Un estudio de este tipo permitiría documentar en tiempo real el proceso de implementación de la propuesta, los desafíos encontrados, las adaptaciones realizadas y las lecciones aprendidas. Esto generaría un conocimiento práctico muy valioso .

- **Estudio comparativo con otras PYMES del sector:**

Realizar un análisis comparativo con otras empresas agroindustriales de tamaño similar para conocer cuáles han sido sus experiencias (éxitos y fracasos) en la implementación de sistemas de control interno, y qué lecciones se pueden tomar para D'SHALOM INVERSIONES S.A.C.

5.2. Sugerencias de Implementación

- **Compromiso y liderazgo de la alta dirección:**

La gerencia y los accionistas deben ser los principales impulsores del cambio, demostrando con su ejemplo la importancia de la transparencia y el cumplimiento. Su apoyo es crucial para destinar los recursos necesarios y para que el personal tome en serio la iniciativa Participación activa del personal: Los trabajadores deben ser involucrados en el proceso desde el principio, explicándoles el porqué de los cambios y cómo les beneficiarán. Su participación en el diseño de procedimientos y su feedback son fundamentales para asegurar la aceptación y el éxito de la implementación.

- **Asignación de recursos económicos y tecnológicos:**

La empresa debe estar dispuesta a realizar la inversión inicial en la contratación de asesoría, la adquisición del software y la ejecución de los planes de capacitación .

- **Cultura de mejora continua:**

Se debe entender que la implementación no es un fin en sí mismo, sino el inicio de un proceso de monitoreo, evaluación y ajuste constante para que el sistema de control evolucione junto con la empresa.

5.2.1 Medidas de implementación del sistema de control interno

- **Comenzar con un piloto:**

Implementar el nuevo sistema en un área crítica (como el control de inventarios) antes de expandirlo a toda la empresa. Esto permite ajustar los procedimientos y capacitar al personal de manera gradual, reduciendo el riesgo de resistencia y errores masivos.

- **Documentar todo:**

Elaborar manuales y procedimientos que sean claros, prácticos y accesibles para todos. La documentación es la base de un sistema de control formal y asegura la continuidad del conocimiento, incluso con cambios de personal .

- **Utilizar un sistema integrado:**

Adoptar un software que permita una trazabilidad completa desde la orden de compra hasta la facturación, pasando por la recepción, producción y venta. Esto elimina la redundancia de datos y reduce la posibilidad de errores .

- **Capacitar y comunicar de forma continua:**

No basta con una capacitación inicial. Se deben realizar sesiones periódicas de refuerzo para actualizar al personal sobre los procedimientos, compartir lecciones aprendidas y mantener viva la cultura de control.

- **Cumplir con la normativa:**

  Asegurarse de que todos los procedimientos y sistemas estén alineados con la normativa contable peruana (NIIF para PYMES) y las disposiciones tributarias de SUNAT, especialmente en lo que respecta a la emisión de comprobantes de pago electrónicos.

5.3. Evaluación del Impacto Financiero

La evaluación del impacto financiero puede realizarse a través de un modelo de evaluación ex post y ex ante, que permita medir los beneficios reales obtenidos frente a los proyectados. Las metodologías sugeridas son:

- **Análisis Costo-Beneficio (ACB):**

  Se compararán los costos totales de implementación (inversión en software, capacitación, asesoría, tiempo del personal) con los beneficios económicos obtenidos (reducción de pérdidas, ahorro por errores evitados, mejora en rentabilidad). Este análisis permitirá determinar si la inversión ha sido rentable y en qué plazo se recuperó.

- **Análisis de Variación Presupuestal:**

  Se comparará el presupuesto real de la empresa (costos operativos, gastos, pérdidas) con el presupuesto proyectado que incluía las mejoras. Las diferencias favorables se atribuirán, en parte, a la efectividad del nuevo sistema de control interno.

- **Indicadores de Rentabilidad Ajustados por Riesgo:**

  Se calcularán indicadores como el Retorno sobre Activos (ROA) y Retorno sobre Patrimonio (ROE) ajustados por el nivel de riesgo. Una reducción en el riesgo de fraude

y error debería traducirse en una menor volatilidad de estos indicadores y en una mejora de su valor esperado.

- **Auditoría Financiera de Resultados:**

Al cierre del ejercicio posterior a la implementación, se podrá contratar una auditoría externa que evalúe el impacto financiero de las mejoras, midiendo específicamente la reducción de pérdidas, la mejora en la exactitud de los registros y el cumplimiento tributario.

- **Evaluación por Escenarios:**

Se construirán tres escenarios (optimista, esperado y pesimista) con diferentes niveles de cumplimiento de las metas. Esto permitirá a la gerencia tener una visión más completa de los posibles resultados y tomar decisiones informadas.

5.3.1 Qué indicadores financieros relevantes

TABLA N° 17

Efectividad de la capacitación y concientización.

INDICADOR FINANCIERO	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN	FRECUENCIA
Ratio de Mermas	(Mermas valorizadas / Producción total valorizada) x 100	Mide la eficiencia en el manejo de inventarios. Una reducción indica mejor control físico y contable.	Mensual
Índice de Errores Contables	(N° de errores detectados / Total de transacciones registradas) x 100	Mide la precisión del registro contable. Una disminución indica mejoras en los procesos y sistemas.	Trimestral
Costo de Corrección de Errores	Suma de costos directos e indirectos para corregir errores	Refleja el ahorro generado por la prevención de errores.	Semestral
Margen Bruto	(Ventas Netas - Costo de Ventas) / Ventas N.	Un incremento sugiere mejor control de costos de producción y reducción de pérdidas.	Mensual
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventario Promedio	Un aumento controlado indica una gestión de inventarios eficiente y menor antigüedad	Trimestral
Días de Cobranza	(Cuentas por Cobrar / Ventas Anuales) x 365	Un mejor control en la gestión de crédito y cobranza, reduciendo el riesgo de fraude.	Mensual
Costo de Cumplimiento Tributario	Multas + Intereses + Honorarios por rectificatorias	Una disminución demuestra que los controles están garantizando el cumplimiento normativo.	Anual
Beneficio por Prevención de Fraudes	Estimación de pérdidas económicas evitadas por fraudes	Mide el impacto directo de los controles en la disuasión de actos fraudulentos.	Anual

NOTA: *Elaboración propia.*

5.4. Capacitación y Concientización del Personal

Las estrategias de capacitación que pueden implementarse son:

- **Capacitación Inicial Obligatoria:**

  Todo el personal, sin excepción, debe recibir una capacitación inicial sobre los fundamentos del control interno, el modelo COSO, el Triángulo del Fraude y el Código de Ética de la empresa. Esta capacitación debe ser previa a la implementación del nuevo sistema.

- **Capacitación por Roles y Áreas:**

  Una vez establecida la base común, se impartirán capacitaciones específicas por área de trabajo:

- **Área de Compras:**

  Procedimientos de solicitud, cotización, aprobación y recepción; control de proveedores; verificación de documentos.

- **Área de Almacén e Inventarios:**

  Manejo del Kardex, procedimientos de conteo físico, registro de mermas, control de cadena de frío.

- **Área de Ventas y Cobranzas:**

  Emisión correcta de comprobantes, registro de ventas por canal, manejo de efectivo, arqueos de caja.

- **Área de Contabilidad:**

Registro oportuno de operaciones, conciliaciones bancarias, elaboración de reportes financieros, cumplimiento de NIIF para PYMES.

- **Capacitación en el Uso de Tecnología:**

Implementar talleres prácticos para el manejo del nuevo software contable y de inventarios, asegurando que todo el personal que lo utilice sepa generar reportes, realizar consultas y seguir las pistas de auditoría.

- **Boletines y Comunicaciones Internas:**

Enviar periódicamente boletines o circulares con casos prácticos, recordatorios de procedimientos, ejemplos de buenas prácticas y lecciones aprendidas de auditorías internas.

- **Capacitación en Línea (E-learning):**

Desarrollar módulos cortos en formato digital que el personal pueda revisar en horarios flexibles, especialmente útil para trabajadores de turnos o con disponibilidad limitada.

- **Jornadas de Sensibilización:**

Realizar eventos trimestrales o semestrales donde se compartan experiencias, se premie el cumplimiento y se refuercen los valores de integridad y transparencia.

- **Capacitación a Nuevos Ingresos:**

Incluir un módulo obligatorio de control interno en el proceso de inducción de

todo nuevo colaborador, garantizando que desde el primer día conozca las políticas y procedimientos de la empresa.

5.4.1. Concientización al personal para una mayor efectividad en el sistema de control interno

La concientización del personal contribuye a la efectividad del sistema de control interno de las siguientes maneras:

- **Primera Línea de Defensa:**

  Un personal concientizado se convierte en la primera línea de defensa contra el fraude y el error. Al conocer los riesgos y las señales de alerta, los trabajadores pueden detectar y reportar oportunamente cualquier anomalía, evitando que los problemas se agraven.

- **Cultura de Integridad:**

  La concientización crea una cultura organizacional donde la integridad y la transparencia son valoradas y promovidas. Esto disuade a los empleados de cometer actos fraudulentos, ya que saben que la empresa está vigilante y que las consecuencias son severas.

- **Reducción de la Oportunidad:**

  El Triángulo del Fraude de Cressey señala que la "oportunidad" es uno de los tres elementos necesarios para que ocurra un fraude. Un personal concientizado reduce la oportunidad porque:

  - Sabe que existen controles y que estos se aplican.

- Entiende que las funciones están segregadas y las irregularidades son detectadas.
- Conoce los canales para reportar sospechas de manera confidencial.

- **Mejora de la Comunicación:**

La concientización fomenta una comunicación abierta entre los distintos niveles jerárquicos y áreas de la empresa. Esto facilita el intercambio de información relevante, contribuyendo a la identificación temprana de errores y permitiendo la adopción de medidas correctivas de manera oportuna.

- **Reducción de Errores No Intencionales:**

Un personal bien capacitado comete menos errores involuntarios, ya que entiende la importancia de los procedimientos, sabe cómo aplicarlos y está más atento a los detalles.

- **Empoderamiento y Responsabilidad:**

La concientización empodera a los trabajadores, haciéndolos sentir parte del sistema de control y responsables de su buen funcionamiento. Esto aumenta su compromiso y motivación para cumplir con los procedimientos establecidos.

- **Sostenibilidad del Sistema:**

Un sistema de control interno solo es efectivo si el personal lo respalda y lo aplica en el día a día. La concientización asegura que las mejoras no sean un "parche temporal" sino un cambio cultural permanente que se mantenga en el tiempo.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES

La propuesta permitirá fortalecer progresivamente el sistema de control interno de D'SHALOM INVERSIONES S.A.C. mediante la formalización de procedimientos, la definición de responsabilidades, el control de inventarios, la conciliación de operaciones y la capacitación del personal. Su efecto deberá evaluarse con indicadores y evidencia documental antes y después de la implementación.

Se espera que cada objetivo específico cumplido, ataque directamente las debilidades detectadas:

- **Objetivo 1:**

  Al proporcionar un diagnóstico preciso, se evitará intervenir sobre suposiciones y se enfocarán los recursos en las áreas críticas (compras, ventas, inventarios, efectivo), maximizando la efectividad de las mejoras.

- **Objetivo 2:**

  El diseño de un sistema COSO adaptado es la columna vertebral de la solución, ya que elimina la ambigüedad, establece una segregación de funciones vital y formaliza todos los procedimientos, cerrando las puertas a la oportunidad del fraude y reduciendo el margen de error.

- **Objetivo 3:**

  La implementación de KPI y mecanismos de monitoreo es la clave para que la mejora sea sostenible, permitiendo detectar desviaciones, medir el desempeño y realizar

ajustes continuos. Esto asegura que la propuesta no se convierta en una solución estática, sino en un proceso de mejora continua

Resultados esperados

Con base en las acciones propuestas, los resultados y beneficios proyectados son:

- **Reducción de pérdidas y fraudes:**

Reducción de pérdidas y riesgos: se establece como meta disminuir las diferencias de inventario y las mermas una vez que se determine una línea base verificable. No se mantendrá como dato actual el 5% de merma consignado en la versión anterior, porque las fichas tributarias no lo sustentan.

- **Mejora en la rentabilidad:**

Mejora financiera: se utilizará como referencia el ingreso neto declarado de S/ 58,256 correspondiente al ejercicio 2025 y los S/ 24,051 declarados entre enero y junio de 2026. Cualquier proyección de rentabilidad deberá calcularse posteriormente con costos y estados financieros sustentados.

- **Información financiera confiable:**

Los estados financieros reflejarán fielmente la situación de la empresa, permitiendo a la gerencia tomar decisiones estratégicas con mayor certeza.

- **Cumplimiento normativo y tributario:**

Reducción significativa del riesgo de contingencias y multas, al contar con procesos y documentación que cumplen con los requerimientos de SUNAT.

- **Mayor confianza de los stakeholders:**

Mayor confiabilidad para los usuarios de la información: la propuesta busca que gerencia, trabajadores, clientes, proveedores y entidades fiscalizadoras dispongan de información respaldada por procedimientos, comprobantes, conciliaciones y controles documentados.

7. BIBLIOGRAFÍA

Las fuentes bibliográficas que se utilizarán para el desarrollo de la investigación estarán conformadas principalmente por libros académicos, artículos científicos, tesis, normas legales y documentos institucionales relacionados con el control interno, la gestión de riesgos, la prevención del fraude y los errores contables.

Entre las principales fuentes se considerarán:

- Artículos científicos publicados en revistas académicas y bases de datos como Scopus, repositorios, Redalyc y Google Scholar.

- Tesis y trabajos de investigación relacionados con el control interno y la prevención de fraudes en empresas

- Documentos institucionales, como los emitidos por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), debido a su importancia en el estudio del control interno.

- Información oficial de organismos como la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y otros organismos vinculados con la investigación

Las fuentes serán citadas y referenciadas de acuerdo con las Normas APA, séptima edición, tanto mediante citas dentro del texto como en la lista final de referencias.'

- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2026). Reporte de ficha RUC y reporte tributario de D'SHALOM INVERSIONES S.A.C.,

RUC 20613135031. Documentos proporcionados para el presente estudio.

- Sarmiento-Sucunuta, Y. F., Pinda-Guanolema, B. R., & Romero-Fernández, A. J. (2025). El control interno como herramienta para el crecimiento de las microempresas. Noesis, 7(esp. 1). https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i1.499
- Ruiz Viejo, K. X., Pinda-Guanolema, B. R., & Romero-Fernández, A. J. (2025). Las tecnologías de la información y las comunicaciones en el control interno. Noesis, 7(esp. 1). https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i1.418
- Román Velásquez, C. V., Alvarado Regalado, B. V., Riveros Ramirez, G. M., Caballero Montañez, R. W., Maytan Galindo, S. D., & Lengua Arteaga, R. A. (2026). Control interno y aseguramiento de los servicios en una empresa peruana de desarrollo tecnológico. Revista InveCom, 6(1), e601044. https://doi.org/10.5281/zenodo.15360458
- Rivera-Chiriboga, A. Y., Pinda-Guanolema, B. R., & Romero-Fernández, A. J. (2025). Auditoría forense en la asociación mutualista de ahorro y crédito para la vivienda Imbabura. Noesis, 7(esp. 1). https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i1.387
- Ramírez-Gonzales, B. J., Rodríguez-Román, R., Mendoza-Aguilar, C. C., & Carbonell-García, Z. M. (2024). Control interno y gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Malvas. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 9(supl. 1), 206–217. https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3685
- Ramírez Martínez, S. L., & Peñaloza López, V. L. (2025). Estrategias de control financiero para mitigar riesgos de fraude en fábricas de calzado. Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 7(3). https://doi.org/10.47606/acven/ph0379
- Pérez-Muñoz, G. A., Pinda-Guanolema, B. R., & Romero-Fernández, A. J. (2025). Herramienta de evaluación de debida diligencia y sistema de control interno para empresas subreceptoras. Noesis, 7(esp. 1). https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i1.416

- Fajardo, L. M., Vásquez Fajardo, X., Rossignoli Ramírez, S. L., & Vásquez Fajardo, C. E. (2024). Ejes de abordaje estratégicos para el control interno en el proceso de ventas, cuentas por cobrar y gestión de cobros de una organización de servicios académicos. Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 6(2). https://doi.org/10.47606/acven/ph0239
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal control—Integrated framework. COSO.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, & Association of Certified Fraud Examiners. (2023). Fraud risk management guide (2nd ed.). COSO.
- Arroyo-Rosales, E. A., Alva Palacios-Gómez, L. E., & Gastañaduí-Ibáñez, L. A. (2025). Impacto del sistema de control interno en el desempeño financiero de empresas industriales. Gestio et Productio, 7(supl. 1). https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.258
- Amanta-Manobanda, E. J., Pinda-Guanolema, B. R., & Romero-Fernández, A. J. (2025). Implementación de un sistema de control interno en la Cooperativa San Martín de Tisaleo. Noesis, 7(esp. 1). https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i1.402

8. ANEXOS

- **Anexo A: Cuestionario de Control Interno (Encuesta) aplicado al personal y gerencia.**

Objetivo: evaluar la percepción del personal sobre la existencia y aplicación de controles internos. Escala Likert:

1 = totalmente en desacuerdo

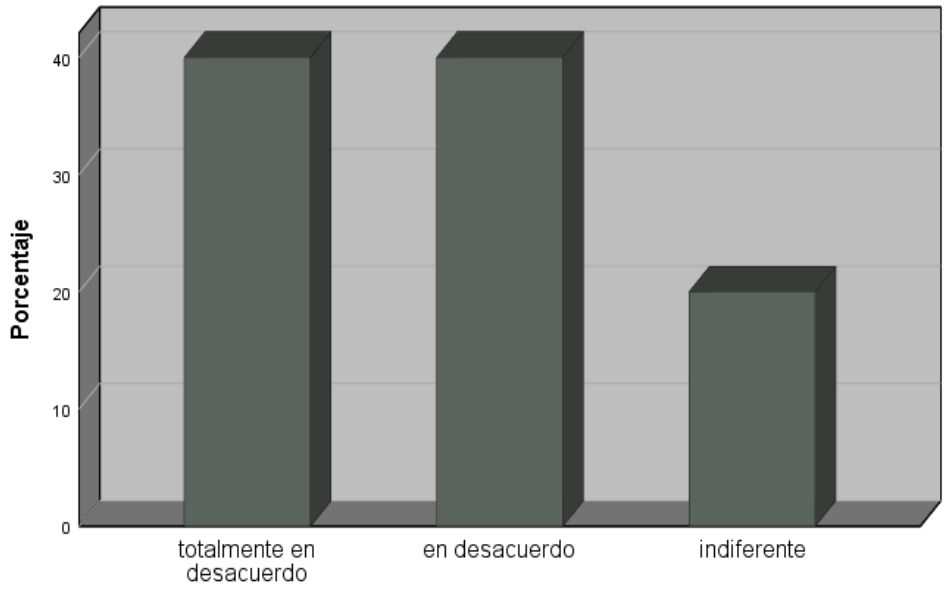
2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

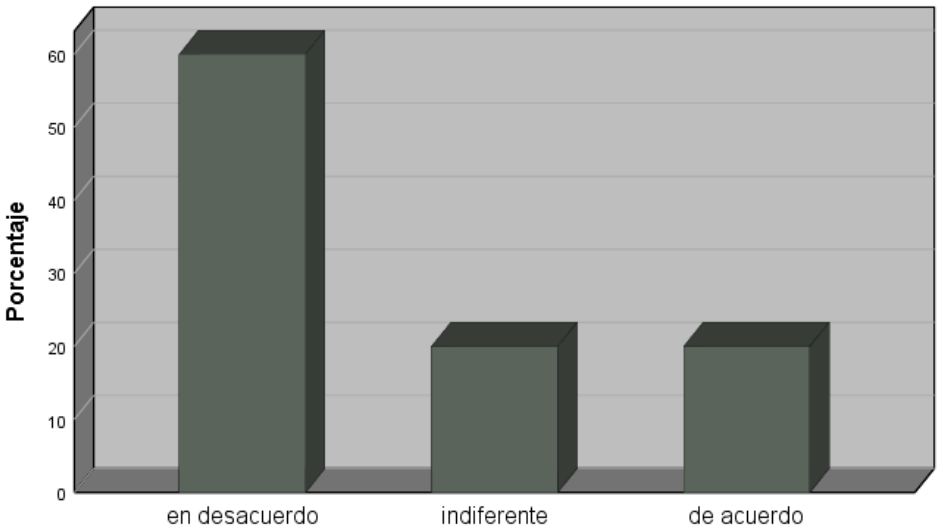
5 = Totalmente de acuerdo

FIGURA 2: MI SUPERVISOR RECONOCER MI ESFUERZO SE MANERA EQUITATIVA Y JUSTA



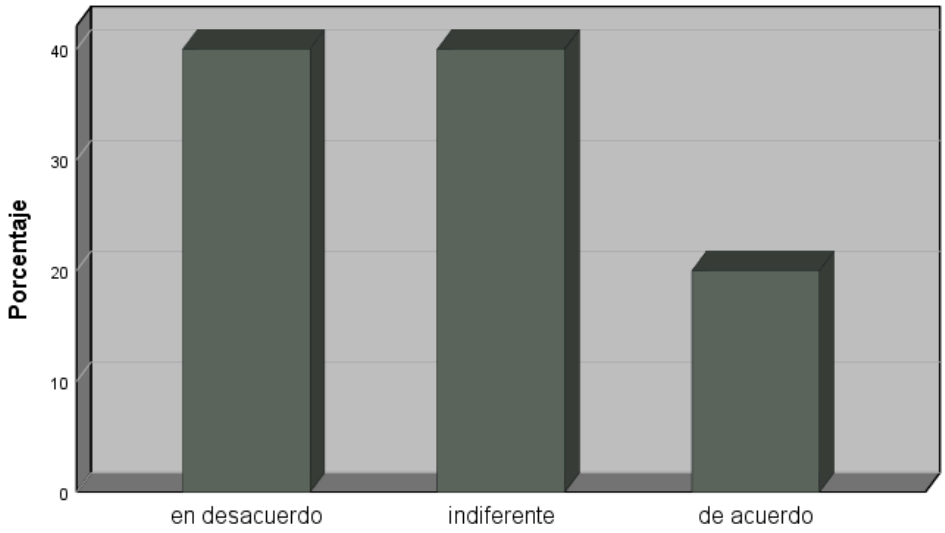
Existe una percepción mayoritariamente negativa. El 80% de los encuestados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que su supervisor reconozca su esfuerzo de manera justa. No hay ningún porcentaje de acuerdo, lo que evidencia un problema grave de liderazgo y equidad.

Recomendaría DSHALOM como un buen lugar para trabajar temporalmente.



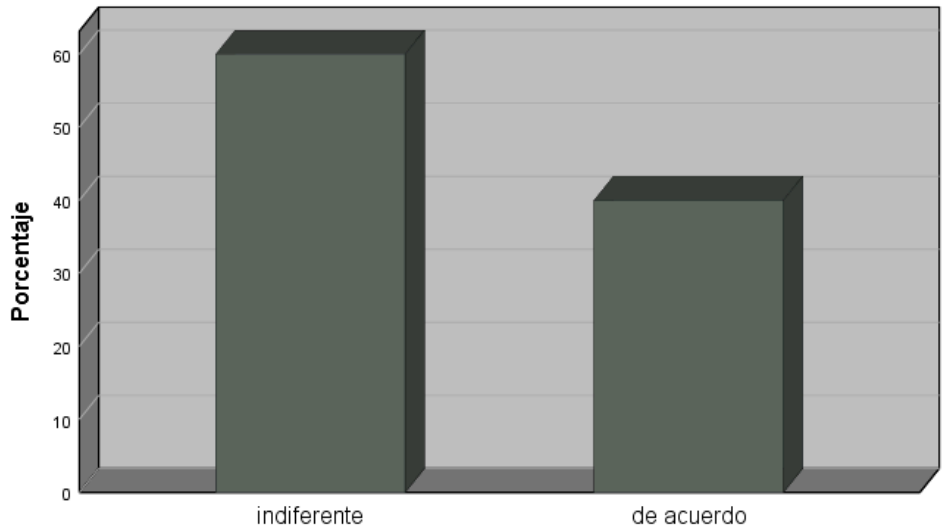
Un 60% no recomendaría DSHALOM como un buen lugar para trabajar temporalmente, mientras que un 20% es indiferente y solo un 20% está de acuerdo.

Los supervisores explican los procedimientos de seguridad antes de iniciar las labores.



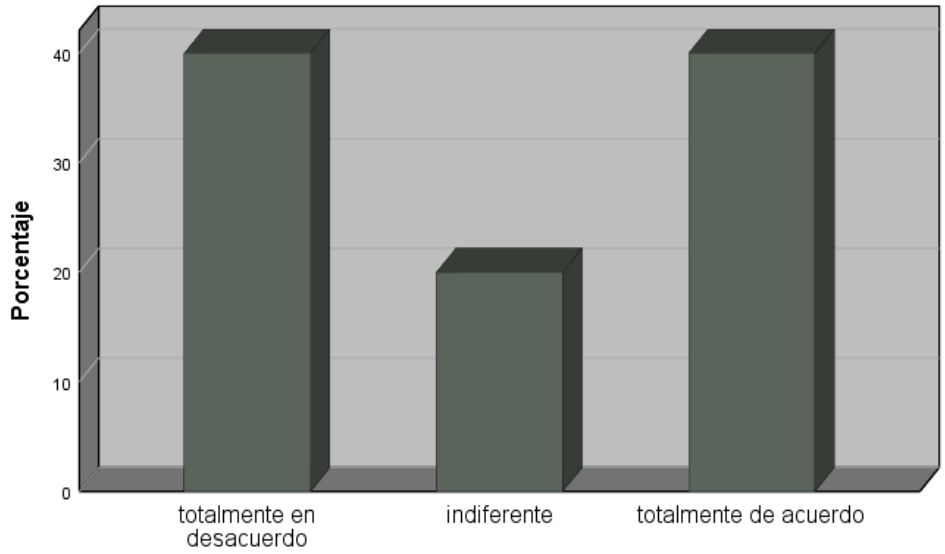
La percepción es negativa. Un 40% está en desacuerdo con que los supervisores explican la seguridad antes de iniciar labores, y otro 40% se muestra indiferente. Solo un 20% está de acuerdo. Esto indica una falla crítica en la comunicación de seguridad.

La empresa me ofrece capacitación relevante para mejorar mi desempeño en mis labores.



La percepción es positiva. Un 60% se muestra indiferente, pero un 40% está de acuerdo en que la empresa ofrece capacitación relevante. No hay opiniones en desacuerdo, lo que sugiere que, aunque la capacitación existe y es valorada, aún no genera un impacto alto o diferenciador para la mayoría.

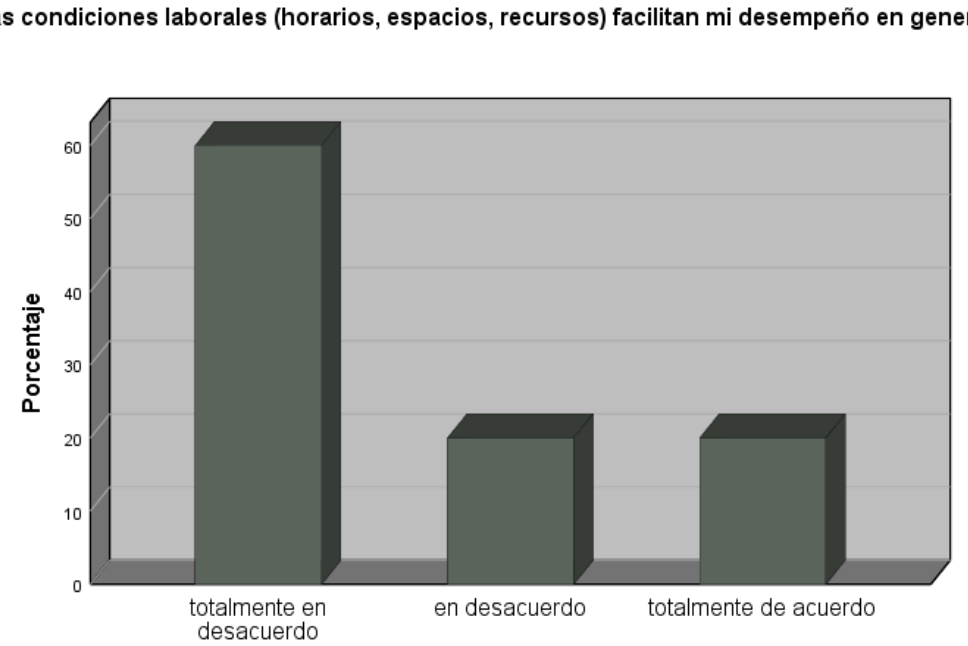
Durante los picos de mayor producción, la empresa organiza los turnos de manera adecuada.



Durante los picos de mayor producción, la empresa organiza los turno…

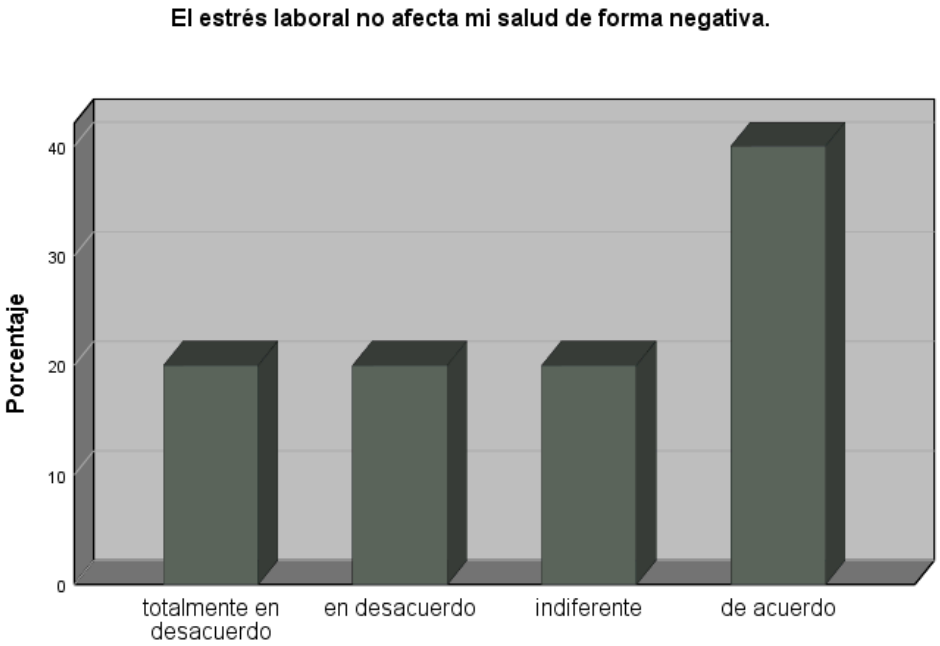
La opinión está totalmente variada. Un 40% está "totalmente en desacuerdo" con

que la empresa organiza bien los turnos, mientras que otro 40% está "totalmente de acuerdo". Solo un 20% se muestra indiferente.



La percepción es altamente negativa. Un 60% está "totalmente en desacuerdo" con que las condiciones faciliten su desempeño. Sumado a un 20% que está "en desacuerdo", da como resultado que el 80% de los trabajadores considera que las

condiciones laborales son inadecuadas. Solo un 20% está totalmente de acuerdo.



El estrés laboral no afecta mi salud de forma negativa.

La opinión está dividida. Un 40% está de acuerdo (la barra más alta), lo que indica que toleran la presión. Sin embargo, un 40% (suma de "totalmente en desacuerdo" y "en desacuerdo") siente que el estrés sí afecta su salud negativamente, y un 20% es indiferente.

N.°	Pregunta	Componente COSO
1	¿Existen funciones y responsabilidades claramente definidas para su puesto?	Ambiente de control
2	¿Se conocen y comunican las normas internas de la empresa?	Ambiente de control
3	¿La gerencia demuestra compromiso con la integridad y el cumplimiento?	Ambiente de control
4	¿Se identifican los principales riesgos de cada proceso?	Evaluación de riesgos
5	¿Se evalúan los riesgos de compras e inventarios?	Evaluación de riesgos

6	**¿Se revisan los riesgos relacionados con el manejo de efectivo?**	**Evaluación de riesgos**
7	**¿Las compras requieren autorización previa?**	**Actividades de control**
8	**¿Se verifica que lo comprado coincida con lo recibido?**	**Actividades de control**
9	**¿Se realizan conteos físicos de inventarios?**	**Actividades de control**
10	**¿Se controlan y documentan las mermas?**	**Actividades de control**
11	**¿Se realizan arqueos de caja periódicos?**	**Actividades de control**
12	**¿Se realizan conciliaciones bancarias periódicas?**	**Actividades de control**
13	**¿Los comprobantes de compras y ventas se registran oportunamente?**	**Información y comunicación**
14	**¿La información de ventas se concilia con los cobros?**	**Información y comunicación**
15	**¿Los documentos de respaldo se archivan ordenadamente?**	**Información y comunicación**
16	**¿Existen canales para comunicar irregularidades o alertas?**	**Información y comunicación**
17	**¿La gerencia revisa periódicamente los controles?**	**Supervisión**
18	**¿Se documentan las deficiencias encontradas?**	**Supervisión**
19	**¿Se realizan acciones correctivas cuando se detectan diferencias?**	**Supervisión**
20	**¿Se realiza seguimiento a indicadores de control interno?**	**Supervisión**

- **Anexo B: Matriz de priorización de riesgos.**

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Control propuesto
Robo o desvío de productos	Alta	Alto	Crítico	Conteos, control de despacho, responsables y conciliación físico-contable.
Registro incorrecto de ventas	Media	Alto	Alto	Conciliación de ventas, comprobantes y cobros.
Pagos duplicados a proveedores	Media	Medio	Moderado	Orden de compra, aprobación y verificación previa al

				pago.
Mermas no controladas	Alta	Medio	Alto	Registro de mermas, inventarios físicos y control de vencimientos.
Manipulación de efectivo	Media	Alto	Alto	Segregación, arqueos sorpresivos y conciliaciones.
Errores en valuación de inventarios	Media	Medio	Moderado	Política contable, revisión de costos y conciliación con inventarios.

NOTA: *La valoración inicial es cualitativa y deberá validarse con evidencia de campo. No constituye prueba de fraude consumado.*

- **Anexo C: Ficha de datos tributarios utilizados:**

Proporcionados para el estudio (SUNAT, 2026): RUC 20613135031; inscripción 12/09/2024; inicio de actividades 14/09/2024; estado activo; condición habido; sistema de contabilidad manual; boleta electrónica desde 17/09/2024; factura electrónica desde 30/06/2025; ingresos netos 2025 de S/ 58,256; ingresos netos enero-junio 2026 de S/ 24,051.

Periodo	**Ingresos netos declarados (S/)**	**Fuente**
2024	1,462	SUNAT
2025	58,256	SUNAT

Enero-junio 2026	24,051	SUNAT

NOTA: Elaboración propia

- **Anexo D: Cronograma de implementación**

Actividad	**T1**	**T2**	**T3**	**T4**
Diagnóstico y línea base	X			
Diseño del sistema y manuales	X	X		

Implementación tecnológica	X	X	
Capacitación		X	
Monitoreo y evaluación			X

Nota: Elaboración propia.

- **Anexo E: Presupuesto detallado de la propuesta**

Concepto	Monto (S/)
Diagnóstico detallado	2,000
MOF, manual de procedimientos y código de ética	2,000
Software contable y de inventarios	4,000
Capacitación	2,000
Diseño del sistema y monitoreo	0
TOTAL	10,000

NOTA:. *Elaboración propia*

- **Anexo F: Formato de arqueo de caja**

Campo	Registro
Fecha y hora	
Responsable de caja	
Responsable del arqueo	
Saldo según registro	
Efectivo físico	
Diferencia	
Observaciones	
Firma del responsable	
Firma del verificador	

Nota: Elaboración propia.

- **Anexo G: Formato de conciliación bancaria**

Campo	Registro
Mes	
Cuenta bancaria	
Saldo según banco	
Saldo según contabilidad	
Depósitos en tránsito	
Cheques/transferencias pendientes	
Otros ajustes	
Diferencia final	
Elaborado por	
Revisado por	

Nota: Elaboración propia.