INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO JOHN VON NEUMANN

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO
PROFESIONAL TÉCNICO EN
CONTABILIDAD

“PROPUESTA PARA MEJORAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN NEUMATICOS DEL SUR S.R.L PARA PREVENIR FRAUDES Y ERRORES CONTABLES, TACNA 2026”.

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

PROFESIONAL TÉCNICO EN
CONTABILIDAD

AUTORES:

Callacondo Chipana Giovani Carlos

Condori Alferez Ana Belen

MODALIDAD:

TAP – INVESTIGACIÓN APLICADA

TACNA – PERÚ

2026

RESUMEN EJECUTIVO 1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO 3
1.1. Titulo del tema **3**
1.2. Planteamiento del problema **3**
1.3. Objetivo General **5**
1.4. Objetivos Específicos **6**
1.5. Justificación **6**
1.5.1. Justificación Teórica 6
1.5.2. Justificación Metodológica 7
1.5.3. Justificación Práctica 7
1.6. Definiciones Operacionales **8**
1.6.1. Sistema de control interno 8
1.6.2. Control de ventas y servicios 8
1.6.3. Control de inventarios 9
1.6.4. Control de caja 9
1.6.5. Prevención de fraudes y errores contables 9
1.7. Metodología **10**
1.7.1. Tipo de Investigación 10
1.7.2. Enfoque de la Investigación 10
1.7.3. Diseño de la Investigación 10
1.7.4. Población y Muestra 10
1.7.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 11
1.7.6. Procedimiento de la Investigación 11
1.7.7. Métodos de Análisis de Datos 12
1.8. Alcances y Limitaciones **12**
1.8.1. Alcances 12
1.8.2. Limitaciones 13
1.9. Análisis Financiero para la Prevención de Fraudes **14**
1.10. Auditoría y Control de Costos en la Mejora del Sistema **15**
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 17
2.1. Presentación de las Bases Teóricas **17**

2.1.1 Sistema de Control Interno 17
2.1.2. Importancia del Sistema de Control Interno 18
2.1.3. Objetivos del Sistema de Control Interno 19
2.1.4. Modelo COSO de Control Interno 20
2.1.5. Control Interno y Prevención de Fraudes y Errores Contables 23
2.1.6. Control Interno en el Proceso de Ventas y Servicios 24
2.1.7. Control Interno de Inventarios 25
2.1.8. Control Interno de Caja y Manejo de Efectivo 26
2.1.9. Segregación de Funciones 26
2.1.10. Aplicación de las Bases Teóricas a la Investigación 27
2.1.11. Dimensiones de la Variable: Sistema de Control Interno 28
2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas 33
2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas 35
2.4. Impacto del Control Interno en la Auditoría Financiera 37
2.4.1. Influencia del Control Interno en la Eficacia de la Auditoría Financiera 38
2.4.2. Enfoques de Auditoría Financiera Aplicables 39
2.4.3. Aplicación en Neumáticos del Sur S.R.L. 41
2.5. Control de Costos y su Relación con la Prevención de Fraudes 41
2.5.1. Relación entre el Control de Costos y la Prevención de Errores e Irregularidades 43
2.5.2. Técnicas de Control de Costos Aplicables 44
2.5.3. Aplicación del Control de Costos en Neumáticos del Sur S.R.L. 48
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL 49
3.1. Reseña Histórica 49
3.1.1. Breve Reseña de la Empresa 49
3.1.2. Trayectoria del Sistema de Control Interno 50
3.1.3. Principales Hitos Relacionados con la Evolución del Control Interno 52
3.2. Filosofía Organizacional 54
3.2.1. Misión 54
3.2.2. Visión 55
3.2.3. Valores Institucionales 55
3.2.4. Objetivos Estratégicos Vinculados con el Sistema de Control Interno 57
3.2.5. Análisis de la Filosofía Organizacional frente al Control Interno 58
3.3. Diseño Organizacional 59

3.3.1. Estructura Organizacional Actual 59
3.3.2. Roles y Funciones Relacionados con el Sistema de Control Interno 60
3.3.3. Segregación de Funciones 61
3.3.4. Relación del Diseño Organizacional con las Tres Dimensiones 63
3.3.5. Análisis del Diseño Organizacional 64
3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos 65
3.4.1. Productos Ofrecidos 65
3.4.2. Servicios Ofrecidos 66
3.4.3. Relación de los Productos y Servicios con el Sistema de Control Interno 66
3.4.4. Principales Características Diferenciadoras y su Impacto en el Control Interno 68
3.4.5. Análisis de los Productos y Servicios frente a la Prevención de Errores e Irregularidades 69
3.5. Diagnóstico Organizacional/Sector 70
3.5.1. Análisis FODA - Tabla 11 71
3.5.2. Análisis del Sector 71
3.6. Análisis Crítico Referencial 72
3.7. Evaluación de Riesgos en el Control Interno 73
3.8. Tecnologías Aplicadas al Control Interno 76
3.8.1. Tecnologías Aplicables - Tabla 14 77
3.8.2. Impacto de la Tecnología en el Control Interno 78
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL TEMA 78
4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar 78
4.1.1. Descripción de la Situación Problemática 79
4.2. Diagnóstico 80
4.2.1. Técnicas e Instrumentos 81
4.2.2. Resultados del Diagnóstico 81
4.2.3. Lista de Hallazgos 85
4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción 86
4.3.1. Propuesta y Plan de Acción 1 86
4.3.2. Propuesta y Plan de Acción 2 87
4.3.3. Propuesta y Plan de Acción 3 88
4.3.4. Cronograma General 89
4.3.5. Costos Estimados 90
4.4. Definición de Mecanismos de Control 90

Tabla 23. Mecanismos e indicadores de control 90
4.4.1. Seguimiento 92
4.5. Evaluación del Impacto Financiero 93
4.5.1. Métricas Financieras 93
4.6. Capacitación y Concientización del Personal 94
4.6.1. Programa de Capacitación 94
4.6.2. Evaluación de la Capacitación 95
CAPÍTULO V: SUGERENCIAS 97
5.1. Sugerencias de Estudios Complementarios 97
5.2. Sugerencias de Implementación 98
Tabla 27. Condiciones para la Implementación 98
5.3. Evaluación del Impacto Financiero de la Propuesta 99
5.4. Capacitación y Concientización del Personal 100
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES FINALES 102
Conclusión 1 – Objetivo General 102
Conclusión 2 – Objetivo Específico 1: Diagnóstico 103
Conclusión 3 – Objetivo Específico 2: Propuesta de Mejora 103
Conclusión 4 – Objetivo Específico 3: Mecanismos de Control y Seguimiento 104
Conclusión 5 – Resultados y Beneficios Estimados 104
CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA 106
CAPÍTULO VIII: ANEXOS 109
Anexo 1. Guía de Entrevista Semiestructurada 109
Anexo 2. Ficha de Observación y Revisión Documental 117
Anexo 3. Flujogramas de los Procesos de Control Propuestos 120
Anexo 3.1. Ventas y Servicios 121
Anexo 3.2. Inventarios 122
Anexo 3.3. Caja 123
Anexo 4. Formatos de Control Propuestos 124
Anexo 4.1. Formato de Conciliación de Ventas y Servicios 124
Anexo 4.2. Formato de Conciliación de Inventarios 125
Anexo 4.3. Formato de Control y Cuadre de Caja 126

RESUMEN EJECUTIVO

Neumáticos del Sur S.R.L. es una empresa dedicada a la comercialización de neumáticos, repuestos y servicios de mantenimiento vehicular en la ciudad de Tacna. Actualmente, se han identificado algunas deficiencias en su sistema de control interno que pueden ocasionar errores, omisiones e irregularidades en las actividades administrativas y contables. Estas dificultades se presentan principalmente en el registro de las ventas y servicios, el control de inventarios y el manejo de caja.

En el registro de ventas y servicios se utilizan diferentes medios, entre ellos el sistema Nibble, las notas de pedido y algunos registros manuales, sin contar con una conciliación uniforme entre ellos. De igual manera, en el control de inventarios se encontraron diferencias entre las existencias físicas y las cantidades registradas en Nibble y Excel. En cuanto al manejo de caja, se observaron movimientos que no siempre cuentan con la documentación necesaria y una limitada separación de funciones entre las personas encargadas de su manejo y control.

Por este motivo, el presente Trabajo de Aplicación Profesional tiene como objetivo elaborar una propuesta de mejora del sistema de control interno de la empresa, con la finalidad de disminuir el riesgo de fraudes y errores contables. Para conocer la situación actual de la empresa se aplicó una investigación de tipo aplicada, utilizando como principales técnicas la entrevista semiestructurada, la observación directa y la revisión de documentos. Asimismo, se realizó un análisis de los procesos relacionados con las áreas evaluadas.

Los resultados obtenidos mediante la matriz de evaluación muestran que, de los nueve aspectos revisados, cinco (56 %) no cumplen con los criterios de control establecidos, tres (33

%) presentan un cumplimiento parcial y solo uno (11 %) cumple satisfactoriamente. Estos resultados permiten observar que existen deficiencias que requieren ser atendidas, especialmente en los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja.

En función de los resultados encontrados, se plantearon tres propuestas de mejora. La primera está relacionada con la implementación de un procedimiento para el control y conciliación diaria de las ventas y servicios. La segunda busca establecer una mejor actualización de los registros de inventario, acompañada de conteos y conciliaciones periódicas. Finalmente, la tercera propuesta está orientada a mejorar la documentación y autorización de los movimientos de caja, así como a establecer una adecuada distribución de funciones.

Para llevar a cabo estas propuestas se ha establecido un periodo de implementación de tres meses y un presupuesto estimado de S/ 240.00. Además, se consideran indicadores que permitirán realizar un seguimiento de los resultados, entre ellos el nivel de conciliación de las ventas, la exactitud de los inventarios y el porcentaje de movimientos de caja que cuentan con el sustento correspondiente.

Con la aplicación de estas medidas se espera mejorar el control de las operaciones de la empresa, facilitar el seguimiento de las ventas, reducir las diferencias encontradas en los inventarios y en caja, y disponer de información contable y administrativa más confiable para la toma de decisiones de la gerencia.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Titulo del tema

PROPUESTA PARA MEJORAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN NEUMÁTICOS DEL SUR S.R.L. PARA PREVENIR FRAUDES Y ERRORES CONTABLES, TACNA 2026

1.2. Planteamiento del problema

Neumáticos del Sur S.R.L., ubicada en la ciudad de Tacna, desarrolla actividades relacionadas con la comercialización de neumáticos, repuestos y productos automotrices, así como la prestación de servicios vinculados al mantenimiento vehicular. Debido a la naturaleza de sus operaciones, la empresa requiere contar con un adecuado sistema de control interno que permita registrar oportunamente sus operaciones, controlar sus existencias y efectivo, así como disponer de información confiable para la toma de decisiones.

No obstante, actualmente Neumáticos del Sur S.R.L. presenta deficiencias en su sistema de control interno, principalmente en los procesos de registro de ventas y servicios, control de inventarios y manejo de caja. Esta situación incrementa el riesgo de errores, omisiones e irregularidades en las operaciones administrativas y contables de la empresa.

El primer síntoma se evidencia en el registro de las ventas y servicios. La empresa utiliza el sistema Nibble para emitir boletas y facturas; sin embargo, una parte importante de los servicios y algunas operaciones se documentan únicamente mediante notas de pedido y se anotan manualmente en un cuaderno. Estas operaciones solo son incorporadas posteriormente al sistema cuando el cliente solicita una boleta o factura, por lo que Nibble no siempre refleja la totalidad de las operaciones realizadas.

El segundo síntoma corresponde a las diferencias entre el inventario físico y las cantidades registradas en Nibble y Excel. Se presentan casos en los que el sistema muestra productos disponibles que físicamente no existen y, de manera contraria, productos que se encuentran en almacén pero no están correctamente registrados. Esta situación dificulta conocer el stock real y afecta la planificación de las compras y la disponibilidad de productos para la atención de los clientes.

El tercer síntoma se relaciona con el control de caja. Aunque diariamente se realiza un cuadre considerando el saldo inicial, los ingresos y los egresos en efectivo, ocasionalmente se presentan diferencias debido a movimientos que no son comunicados ni sustentados de manera inmediata. Asimismo, determinadas funciones de venta, cobro, facturación, registro y manejo de efectivo se encuentran concentradas en una misma persona, dificultando un control independiente de las operaciones.

Las causas que originan esta problemática son principalmente tres. La primera causa es la falta de integración y de un procedimiento uniforme para el registro de las operaciones, debido a que se utilizan de manera paralela Nibble, notas de pedido y registros manuales, lo que origina que determinadas ventas o servicios no sean incorporados oportunamente al sistema. La segunda causa es la falta de actualización y verificación periódica del inventario, debido a que existen registros desactualizados, determinadas salidas no reducen automáticamente las existencias en Nibble y el inventario físico general se realiza principalmente una vez al año. La tercera causa es la limitada segregación de funciones y la falta de procedimientos formales para el manejo de caja, debido a que una misma persona participa en diferentes etapas de las operaciones y algunos movimientos de efectivo no cuentan con documentación inmediata que permita sustentar su origen y autorización.

Como consecuencia, estas deficiencias afectan la confiabilidad de la información utilizada por la gerencia para conocer los ingresos generados, determinar las existencias disponibles y controlar el efectivo. Asimismo, pueden generar diferencias de inventario y caja, errores en la planificación de compras, dificultades para determinar responsabilidades y un mayor riesgo de que las irregularidades no sean detectadas oportunamente.

Si esta situación continúa, Neumáticos del Sur S.R.L. podría enfrentar un incremento progresivo de las diferencias entre sus registros y la realidad de sus operaciones, afectando la eficiencia administrativa y la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones. Además, la permanencia de controles manuales y procedimientos poco formalizados podría incrementar la exposición de la empresa a errores, omisiones e irregularidades.

Por lo expuesto, resulta necesario desarrollar una propuesta de mejora del sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L., orientada a fortalecer el registro de las ventas y servicios, mejorar el control de inventarios y caja, establecer procedimientos internos y fortalecer la distribución de funciones, con la finalidad de reducir los riesgos de errores e irregularidades y generar información más confiable para la gestión de la empresa.

Cabe precisar que las situaciones identificadas no constituyen evidencia de la existencia de fraude dentro de la empresa; sin embargo, representan deficiencias de control interno que incrementan el riesgo de errores, omisiones e irregularidades administrativas y contables.

1.3. Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es elaborar una propuesta para mejorar el sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L., orientada a prevenir fraudes y errores contables en el año 2026. Para evaluar el cumplimiento de este objetivo, se emplearán indicadores tales como el porcentaje de operaciones conciliadas, la exactitud del inventario, la

sustentación de movimientos de caja, la revisión de cierres de caja y la corrección de hallazgos detectados.

Este objetivo se relaciona directamente con el problema identificado, ya que busca fortalecer los procesos donde se han detectado las principales deficiencias: ventas y servicios, inventarios y caja. La propuesta plantea procedimientos específicos que permitan reducir errores, diferencias y debilidades en la supervisión, contribuyendo así a la mejora integral del sistema de control interno.

1.4. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L., identificando las deficiencias existentes en los procesos de registro de ventas y servicios, control de inventarios y manejo de caja, Tacna 2026.
- Diseñar una propuesta de mejora orientada a fortalecer el sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L., principalmente en los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja.
- Establecer mecanismos de control que permitan evaluar la efectividad de la propuesta de mejora del sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L. para reducir los riesgos de errores e irregularidades administrativas y contables, Tacna 2026.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Teórica

La presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico, debido a que permite aplicar y fortalecer los conocimientos relacionados con el sistema de control interno en una empresa dedicada a la comercialización de neumáticos, repuestos y servicios

automotrices. Asimismo, permitirá relacionar conceptos vinculados con el control de ventas y servicios, inventarios, caja y segregación de funciones con la realidad operativa de Neumáticos del Sur S.R.L. De igual manera, el estudio permitirá comprender la importancia del control interno como herramienta para reducir riesgos de errores, omisiones e irregularidades en las operaciones administrativas y contables. Los resultados obtenidos podrán servir como referencia para futuras investigaciones relacionadas con el fortalecimiento del control interno en empresas comerciales y de servicios que presenten problemáticas similares.

1.5.2. Justificación Metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se justifica porque permitirá analizar de manera ordenada y sistemática la situación actual del sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L., mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de información orientados a los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja.

La utilización de la observación directa, entrevistas semiestructuradas, revisión documental y análisis de procesos permitirá identificar las principales deficiencias y riesgos existentes. A partir de los resultados obtenidos, se podrá realizar un diagnóstico que sirva como base para diseñar una propuesta de mejora y establecer mecanismos de control que permitan evaluar su aplicación. Asimismo, la metodología podrá servir como referencia para estudios posteriores relacionados con el control interno en empresas que desarrollen actividades comerciales y de servicios.

1.5.3. Justificación Práctica

La investigación se justifica desde el punto de vista práctico, debido a que permitirá identificar de manera clara las deficiencias existentes en el sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L., principalmente en el registro de ventas y servicios, el control de inventarios y el manejo de caja. A partir del diagnóstico realizado, se plantearán mejoras

orientadas a lograr un registro más completo y oportuno de las operaciones, mantener información actualizada sobre las existencias, reducir las diferencias entre el inventario físico y los registros, fortalecer el control de los movimientos de efectivo y establecer una adecuada distribución de funciones.

La propuesta permitirá fortalecer los procedimientos internos de la empresa, reducir el riesgo de errores e irregularidades y disponer de información más confiable para la toma de decisiones. De esta manera, los principales beneficiarios serán la gerencia y el personal responsable de las áreas de ventas, caja, inventarios y administración de Neumáticos del Sur S.R.L.

1.6. Definiciones Operacionales

1.6.1. Sistema de control interno

El sistema de control interno comprende el conjunto de políticas, procedimientos, actividades y mecanismos establecidos por una organización para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, proteger sus recursos, mejorar la confiabilidad de la información y reducir la posibilidad de errores, fraudes o irregularidades en sus procesos. En la presente investigación, el sistema de control interno se relaciona con los procedimientos aplicados en Neumáticos del Sur S.R.L. para el registro de ventas y servicios, control de inventarios y manejo de caja. (Travez-Carpio et al., 2025).

1.6.2. Control de ventas y servicios

El control de ventas comprende los procedimientos utilizados para registrar, verificar y supervisar las operaciones comerciales realizadas por una organización, buscando que la información generada sea completa, confiable y permita efectuar un adecuado seguimiento de las transacciones. En Neumáticos del Sur S.R.L., este concepto comprende el registro de las

ventas de bienes y servicios mediante Nibble, boletas, facturas, notas de pedido y registros diarios utilizados por la empresa. (Fajardo Vaca et al., 2024).

1.6.3. Control de inventarios

El control de inventarios comprende las actividades destinadas a registrar, supervisar y verificar las entradas, salidas y existencias de mercaderías, con la finalidad de conocer las cantidades realmente disponibles y mantener información adecuada para la gestión de los productos. En la presente investigación, el control de inventarios se relaciona con el manejo de neumáticos, repuestos y demás bienes comercializados por Neumáticos del Sur S.R.L. (Recalde Sánchez, 2024).

1.6.4. Control de caja

El control de caja comprende los procedimientos y políticas utilizados para registrar, verificar y supervisar los ingresos y egresos de efectivo, buscando asegurar la exactitud de los saldos y reducir el riesgo de errores o movimientos no sustentados. En Neumáticos del Sur S.R.L., se relaciona con el cuadre diario de caja, el registro de ingresos y egresos y la documentación de los movimientos de efectivo realizados durante la jornada. (Flores Celestino, 2025).

1.6.5. Prevención de fraudes y errores contables

La prevención de fraudes y errores contables comprende la aplicación de controles y mecanismos de supervisión destinados a reducir la posibilidad de que se produzcan operaciones irregulares, registros incorrectos, omisiones o movimientos que afecten la confiabilidad de la información financiera y administrativa. El fortalecimiento del control de ingresos y egresos, la supervisión de cuentas y la verificación de las operaciones contribuyen a disminuir la exposición de las organizaciones a este tipo de riesgos. En la presente investigación, esta

variable se orienta a prevenir riesgos derivados de las deficiencias identificadas en los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja de Neumáticos del Sur S.R.L. (Ramírez Martínez & Peñaloza López, 2025).

El sistema de control interno será evaluado mediante tres dimensiones: control de ventas y servicios, control de inventarios y control de caja y segregación de funciones.

1.7. Metodología

1.7.1. Tipo de Investigación

La investigación será de tipo aplicada y descriptiva, debido a que permitirá diagnosticar las deficiencias existentes en el sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L. y, a partir de los resultados obtenidos, elaborar una propuesta de mejora orientada a los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja.

1.7.2. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación será cualitativo de carácter descriptivo, debido a que permitirá analizar los procedimientos, controles y deficiencias existentes en el sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L. mediante entrevistas semiestructuradas, observación directa, revisión documental y análisis de procesos. La información obtenida será interpretada de manera descriptiva para identificar causas, efectos y oportunidades de mejora en los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja.

1.7.3. Diseño de la Investigación

El diseño será **no experimental** , debido a que las variables serán observadas sin ser modificadas, analizando el sistema de control interno tal como se desarrolla actualmente en Neumáticos del Sur S.R.L. durante el año 2026.

1.7.4. Población y Muestra

La población estará conformada por los trabajadores de Neumáticos del Sur S.R.L. vinculados directamente con los procesos de gerencia, administración, ventas y servicios, inventarios, caja y compras.

Debido al reducido número de trabajadores, se utilizará una **muestra censal**, considerando a la totalidad del personal relacionado con los procesos objeto de estudio.

1.7.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

1.7.5.1. Técnica Cualitativa

Las técnicas de recolección de información serán la entrevista semiestructurada, la observación directa y la revisión documental. Los instrumentos correspondientes serán la guía de entrevista y la ficha de observación y revisión documental. Adicionalmente, se realizará el análisis de los procesos para identificar su secuencia, responsables y puntos críticos de control. A partir de los resultados obtenidos, se elaborarán flujogramas de los procedimientos propuestos para los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja.

1.7.6. Procedimiento de la Investigación

La investigación se desarrollará mediante las siguientes etapas:

- Revisión de información teórica sobre control interno y prevención de errores e irregularidades.
- Diagnóstico de los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja.
- Aplicación de entrevistas semiestructuradas, observación directa, revisión documental y análisis de procesos .
- Observación y revisión de los registros de la empresa.
- Análisis e interpretación de los resultados.
- Establecimiento de mecanismos de control y seguimiento.

1.7.7. Métodos de Análisis de Datos

La información obtenida mediante las entrevistas semiestructuradas, observación directa, revisión documental y análisis de procesos será organizada, contrastada e interpretada de manera descriptiva. El análisis permitirá identificar las principales deficiencias, sus causas y efectos, así como determinar los aspectos prioritarios para el diseño de la propuesta de mejora del sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L.

1.8. Alcances y Limitaciones

1.8.1. Alcances

1.8.1.1. Alcance temporal

La presente investigación se desarrollará durante el año 2026, considerando información correspondiente a dicho periodo relacionada con el sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L.

1.8.1.2. Alcance geográfico

El estudio se llevará a cabo en Neumáticos del Sur S.R.L., ubicada en la ciudad de Tacna, Perú, considerando las operaciones desarrolladas en sus establecimientos.

1.8.1.3. Alcance organizacional

La investigación se enfocará principalmente en los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja de Neumáticos del Sur S.R.L., involucrando al personal que participa directamente en el registro, control, supervisión y toma de decisiones relacionadas con dichas actividades.

1.8.1.4. Alcance temático

El estudio comprende el análisis del sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L., principalmente en el registro de ventas y servicios, control de inventarios y manejo de caja. Asimismo, se considerarán aspectos relacionados con la segregación de funciones, documentación de operaciones y mecanismos de supervisión orientados a prevenir errores e irregularidades administrativas y contables.

1.8.2. Limitaciones

1.8.2.1. Limitación de acceso a la información

El acceso a determinada información administrativa, contable y financiera de Neumáticos del Sur S.R.L. podría estar restringido por motivos de confidencialidad y autorización de la gerencia, lo que podría limitar la revisión de algunos documentos y registros necesarios para profundizar el análisis del sistema de control interno.

1.8.2.2. Limitación de tiempo del personal

La disponibilidad de los trabajadores para participar en las entrevistas semiestructuradas y actividades de observación y revisión podría verse limitada por el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades laborales, lo que podría dificultar la recolección de información en determinados momentos.

1.8.2.3. Limitación de los registros disponibles

Parte de la información de Neumáticos del Sur S.R.L. se encuentra registrada de forma manual y algunos controles, especialmente los relacionados con inventarios, presentan información desactualizada. Esta situación podría dificultar la comparación de datos y la verificación exacta de determinadas operaciones realizadas por la empresa.

1.8.2.4. Limitación del ámbito de estudio

La investigación se desarrollará específicamente en Neumáticos del Sur S.R.L. de la ciudad de Tacna, por lo que los resultados y la propuesta de mejora responderán a las características y necesidades particulares de la empresa y no podrán generalizarse directamente a otras organizaciones del sector automotriz.

1.9. Análisis Financiero para la Prevención de Fraudes

El análisis financiero permitirá identificar diferencias o comportamientos inusuales en las operaciones de Neumáticos del Sur S.R.L., mediante la comparación de los ingresos registrados, movimientos de caja, ventas y servicios realizados, compras e inventarios. Estas comparaciones facilitarán la detección de posibles errores, omisiones o irregularidades que puedan afectar la confiabilidad de la información de la empresa.

Para evaluar la efectividad de la propuesta de mejora se podrán monitorear los siguientes indicadores:

- **Diferencias de caja:** comparación entre el saldo registrado y el efectivo disponible.
- **Diferencias de inventario:** comparación entre las existencias físicas y las registradas en Nibble y Excel.
- **Porcentaje de operaciones correctamente registradas:** relación entre las ventas y servicios realizados y aquellos que cuentan con un registro completo y oportuno.
- **Valor económico de faltantes o sobrantes:** permitirá determinar el impacto monetario de las diferencias encontradas en los inventarios.

El seguimiento periódico de estos indicadores permitirá verificar si los controles implementados reducen las diferencias y mejoran la confiabilidad de la información utilizada por la gerencia.

1.10. Auditoría y Control de Costos en la Mejora del Sistema

Para fortalecer el sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L. se podrán aplicar técnicas de auditoría orientadas principalmente a los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja.

Entre las principales técnicas se consideran:

- Arqueos de caja, para comprobar que el efectivo disponible coincida con los registros diarios.
- Inventarios físicos periódicos, para verificar las existencias reales de neumáticos, repuestos y demás productos.
- Conciliación de inventarios, comparando las cantidades físicas con los registros de Nibble y Excel.
- Revisión documental, verificando notas de pedido, boletas, facturas y registros diarios.
- Pruebas selectivas de operaciones, realizando el seguimiento de determinadas ventas o servicios desde su realización hasta su registro final.
- Verificación de autorizaciones y funciones, para comprobar que las operaciones cuenten con aprobación y exista una adecuada distribución de responsabilidades.

Por otro lado, el control de costos permitirá conocer con mayor precisión el costo de adquisición de neumáticos y repuestos, así como los materiales utilizados en los servicios

realizados. Un adecuado seguimiento de estos costos facilitará la determinación de márgenes, evitará compras innecesarias y permitirá identificar pérdidas económicas derivadas de faltantes, errores de inventario o registros incorrectos.

De esta manera, la aplicación conjunta de técnicas de auditoría y controles de costos contribuirá a mejorar la supervisión de las operaciones, proteger los recursos de la empresa y reducir el riesgo de errores e irregularidades administrativas y contables.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1. Presentación de las Bases Teóricas

2.1.1 Sistema de Control Interno

El sistema de control interno constituye un elemento fundamental dentro de la gestión empresarial, debido a que permite establecer procedimientos, responsabilidades y mecanismos de supervisión orientados a proteger los recursos de la organización, mejorar la confiabilidad de la información y reducir los riesgos asociados a errores e irregularidades. Su aplicación no se limita únicamente al área contable, sino que comprende los diferentes procesos que intervienen en el funcionamiento de una empresa.

Según Travez-Carpio, Pinda-Guanolema y Romero-Fernández (2025), en su artículo Sistema del control interno en el proceso contable y tributario en el Grupo Bananero H&G, el control interno constituye un sistema orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la prevención de errores, fraudes e irregularidades. Los autores destacan que una adecuada implementación contribuye a generar procedimientos más eficaces y a disponer de información contable y tributaria confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Por su parte, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), mediante el marco Internal Control—Integrated Framework, plantea el control interno como un proceso integrado a las actividades de la organización que proporciona una seguridad razonable respecto al cumplimiento de objetivos operativos, de información y de cumplimiento. El marco fue originalmente publicado en 1992 y revisado en 2013, convirtiéndose en uno de los principales referentes para la evaluación y fortalecimiento del control interno en organizaciones de distintos tamaños y sectores.

Asimismo, Recalde Sánchez (2024), en su tesis Estudio del control interno en el área de inventarios de la empresa Segurillanta S.A cantón La Libertad provincia de Santa Elena año

2023, analiza el control interno mediante la aplicación del modelo COSO en una empresa dedicada a la venta de productos y prestación de servicios automotrices. La autora identificó que la ausencia de manuales de funciones, procedimientos y constataciones físicas periódicas dificulta el adecuado manejo de las existencias y aumenta los riesgos asociados al inventario.

De igual manera, Mebol Fajardo, Vásquez Fajardo, Rossignoli Ramírez y Vásquez Fajardo (2024), en su artículo 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, sostienen que el control interno debe apoyarse en mecanismos de seguimiento y evaluación permanente de los procesos comerciales. Los autores plantean la necesidad de identificar fortalezas y debilidades en las actividades de ventas y cobros y establecer indicadores que permitan mejorar continuamente su gestión.

Finalmente, Flores Celestino (2025), en su tesis Gestión del control interno de caja y la eficiencia financiera de las empresas comerciales en el Distrito de Los Olivos, 2024, concluye que una adecuada gestión del control interno de caja contribuye a mejorar la exactitud de los saldos y la eficiencia financiera. El autor destaca especialmente la importancia de la segregación de funciones, las conciliaciones y los arqueos como procedimientos necesarios para reducir errores y riesgos en el manejo del efectivo.

2.1.2. Importancia del Sistema de Control Interno

La importancia del sistema de control interno radica en su capacidad para disminuir la exposición de una organización a riesgos operativos, administrativos, financieros y contables. Asimismo, permite disponer de información más confiable para la toma de decisiones.

Travez-Carpio et al. (2025), en el artículo *Sistema del control interno en el proceso contable y tributario en el Grupo Bananero H&G*, identificaron deficiencias en el control de

información y planificación, concluyendo que fortalecer el control interno contribuye a mejorar la confiabilidad de la información y el desempeño de la organización.

De igual manera, Recalde Sánchez (2024), en su investigación sobre Segurillanta S.A., resalta que el control interno adquiere especial importancia en empresas comerciales y de servicios debido a que los inventarios representan un elemento relevante para su funcionamiento financiero y operativo. La inexistencia de procedimientos y verificaciones periódicas aumenta el nivel de riesgo asociado a las existencias.

Por su parte, COSO establece que el Marco Integrado permite a las organizaciones diseñar y aplicar controles considerando cambios en sus operaciones y en su entorno, ampliando la aplicación del control hacia objetivos operativos y de información.

2.1.3. Objetivos del Sistema de Control Interno

Los objetivos del control interno se orientan a lograr que las actividades de una organización se desarrollen de manera adecuada, que la información generada sea confiable y que las operaciones cumplan con las disposiciones correspondientes.

El *Internal Control—Integrated Framework* de COSO agrupa los objetivos del sistema de control interno en tres categorías: operaciones, información y cumplimiento. Este enfoque permite comprender que el control interno no se limita únicamente a la contabilidad, sino que abarca todos los procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Los objetivos operativos se relacionan con la eficacia y eficiencia de las actividades y la protección de los recursos. Los objetivos de información buscan garantizar que los datos utilizados por la organización sean confiables y oportunos. Finalmente, los objetivos de cumplimiento están relacionados con el respeto de las normas y disposiciones aplicables.

En el caso de Neumáticos del Sur S.R.L., estos objetivos se relacionan con lograr que las operaciones realizadas sean registradas de forma completa, mantener información real sobre las existencias y asegurar que los ingresos, egresos y demás movimientos de efectivo cuenten con registro, autorización y supervisión.

2.1.4. Modelo COSO de Control Interno

El Modelo COSO constituye uno de los principales referentes para el diseño y evaluación del control interno. La versión actualizada del *Internal Control—Integrated Framework* fue emitida en 2013 y está orientada a facilitar el diseño, implementación y evaluación de controles internos efectivos.

El modelo se estructura mediante cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión.

2.1.4.1. Ambiente de Control

El ambiente de control constituye la base sobre la cual se desarrollan los demás componentes. Comprende aspectos relacionados con la estructura organizacional, asignación de responsabilidades, conducta del personal y supervisión ejercida por la dirección.

En una organización con una estructura pequeña, este componente adquiere especial importancia debido a que la concentración de funciones puede incrementar el riesgo de errores o irregularidades cuando no existen revisiones independientes.

En Neumáticos del Sur S.R.L., el ambiente de control permitirá analizar la distribución de responsabilidades, la existencia de procedimientos formalizados y el nivel de supervisión aplicado sobre las operaciones.

2.1.4.2. Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos consiste en identificar y analizar aquellas situaciones que pueden dificultar el cumplimiento de los objetivos de la organización. El análisis permite determinar cuáles requieren mayor atención y qué controles deben implementarse.

COSO establece que la gestión adecuada del control interno debe responder a los riesgos que enfrenta cada organización, considerando que las características y condiciones pueden variar según el tipo y tamaño de empresa.

Para esta investigación, los principales riesgos se encuentran relacionados con operaciones no registradas oportunamente, diferencias entre existencias físicas y registradas, movimientos de caja con documentación insuficiente y concentración de determinadas funciones.

2.1.4.3. Actividades de Control

Las actividades de control comprenden las acciones establecidas para reducir los riesgos previamente identificados. Entre ellas se encuentran las autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, controles físicos, revisiones y segregación de responsabilidades.

Sánchez Mena (2024), en su tesis *Control interno en el área de inventarios en la ferretería NAVINDCO S.A., cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2022*, identificó como debilidad la concentración de tareas en una sola persona y la ausencia de revisiones físicas de los productos almacenados. La autora recomienda fortalecer los procedimientos y realizar controles regulares sobre los inventarios.

En Neumáticos del Sur S.R.L., este componente sustenta la implementación de conciliaciones de registros, conteos físicos de inventario, documentación de movimientos de caja y revisiones efectuadas por una persona distinta al responsable directo de la operación.

2.1.4.4. Información y Comunicación

La información y comunicación permiten que los datos relevantes sean identificados, registrados y transmitidos oportunamente entre las personas responsables de realizar y supervisar las actividades de una organización.

La calidad del control interno depende de la existencia de información suficiente y confiable, ya que registros incompletos o desactualizados pueden ocasionar decisiones incorrectas.

Travez-Carpio et al. (2025) encontraron que un sistema insuficiente de control de información limita la confiabilidad de los datos utilizados por la organización, por lo que resaltan la necesidad de disponer de información contable y tributaria oportuna para la toma de decisiones.

En la presente investigación, este componente se relaciona con la necesidad de integrar y conciliar la información proveniente de los distintos medios empleados para registrar ventas, servicios, inventarios y movimientos de caja.

2.1.4.5. Supervisión

La supervisión comprende las actividades destinadas a verificar que los controles establecidos funcionen de manera adecuada y continúen siendo aplicados.

COSO reconoce el monitoreo como uno de los componentes fundamentales de un sistema de control interno efectivo y dispone de orientación específica para evaluar continuamente la calidad de los controles implementados.

En Neumáticos del Sur S.R.L., la supervisión se relacionará principalmente con la revisión periódica de inventarios, conciliación de ventas y servicios, verificación de los cierres de caja y seguimiento de las diferencias identificadas.

2.1.5. Control Interno y Prevención de Fraudes y Errores Contables

El control interno constituye una herramienta preventiva que permite disminuir las condiciones que facilitan la ocurrencia de errores, omisiones o irregularidades. Sin embargo, la existencia de un sistema de control interno no significa que sea posible eliminar completamente el riesgo.

COSO y la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), en la segunda edición de la *Fraud Risk Management Guide*, publicada en 2023, plantean un enfoque para que las organizaciones establezcan programas de gestión del riesgo de fraude adaptados a sus propias características. La guía actualiza aspectos relacionados con prevención, evaluación, tecnología y análisis de datos, y se encuentra alineada con el Marco Integrado COSO de 2013.

Asimismo, Ramírez Martínez y Peñaloza López (2025), en su artículo *Estrategias de control financiero para mitigar riesgos de fraude en fábricas de calzado*, analizaron 62 pequeñas empresas y encontraron una relación elevada entre la aplicación de estrategias de control financiero y la reducción del riesgo de fraude. Entre los aspectos de mayor relevancia destacaron la gestión de ingresos y egresos, el monitoreo de cuentas y la capacitación del personal.

Por lo tanto, para Neumáticos del Sur S.R.L. la prevención debe orientarse al fortalecimiento de procedimientos que reduzcan la posibilidad de operaciones sin registro, diferencias de inventario o movimientos de efectivo sin sustento. La investigación adopta este enfoque desde una perspectiva preventiva y no como afirmación de que exista fraude dentro de la empresa.

2.1.6. Control Interno en el Proceso de Ventas y Servicios

El proceso de ventas constituye una de las principales fuentes de información e ingresos de una empresa comercial. Por ello, las operaciones deben encontrarse debidamente documentadas, registradas y sujetas a mecanismos de verificación.

Mebol Fajardo, Vásquez Fajardo, Rossignoli Ramírez y Vásquez Fajardo (2024), en su artículo *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*, analizaron las debilidades existentes en procesos comerciales y de control. Como resultado, plantearon lineamientos orientados al seguimiento permanente de las operaciones y al uso de indicadores para identificar aspectos que requieren mejora.

Los autores señalan que la estructura de los procesos debe procurar reducir situaciones relacionadas con pérdidas de inventario, dinero y gastos sin sustento, destacando la importancia de contar con procedimientos claros y mecanismos de seguimiento.

Aplicado a Neumáticos del Sur S.R.L., el control de ventas y servicios requiere que exista correspondencia entre la operación efectivamente realizada, el documento emitido, el ingreso recibido y el registro correspondiente. De esta manera, la conciliación de las diferentes fuentes de información permitirá mejorar la trazabilidad de las operaciones.

2.1.7. Control Interno de Inventarios

El inventario constituye uno de los activos más importantes para las empresas comerciales, debido a que representa bienes destinados a su posterior comercialización. Por esta razón, las entradas, salidas y cantidades disponibles requieren controles que permitan mantener información actualizada.

Recalde Sánchez (2024), en su tesis *Estudio del control interno en el área de inventarios de la empresa Segurillanta S.A cantón La Libertad provincia de Santa Elena año 2023*, estudió una empresa automotriz dedicada a la venta de llantas, baterías y lubricantes. Los resultados evidenciaron que la inexistencia de procedimientos y la falta de constataciones físicas periódicas dificultaban el adecuado manejo del stock.

Por su parte, Sánchez Mena (2024), en su tesis *Control interno en el área de inventarios en la ferretería NAVINDCO S.A., cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2022*, identificó la necesidad de fortalecer las revisiones de inventario, mejorar los manuales de políticas y procedimientos y realizar controles físicos periódicos sobre los productos almacenados.

Desde el punto de vista contable, la NIC 2 Inventarios establece criterios para la determinación del costo de los inventarios y su posterior reconocimiento como gasto, así como para el reconocimiento de pérdidas o disminuciones de valor.

En Neumáticos del Sur S.R.L., el control interno de inventarios debe permitir que las cantidades físicamente disponibles coincidan con los registros utilizados por la empresa y que todas las entradas y salidas sean actualizadas oportunamente.

2.1.8. Control Interno de Caja y Manejo de Efectivo

El efectivo representa uno de los recursos con mayor exposición a errores e irregularidades, debido a su disponibilidad inmediata. En consecuencia, el control de caja debe incluir procedimientos de registro, autorización, sustentación y verificación.

Flores Celestino (2025), en su tesis Gestión del control interno de caja y la eficiencia financiera de las empresas comerciales en el Distrito de Los Olivos, 2024, analizó la aplicación de procedimientos de control de caja en empresas comerciales. El estudio resalta la importancia de la segregación de funciones para reducir errores y mejorar la exactitud de los saldos, además de identificar deficiencias en procedimientos como conciliaciones documentarias y arqueos.

Asimismo, Ramírez Martínez y Peñaloza López (2025), en el artículo Estrategias de control financiero para mitigar riesgos de fraude en fábricas de calzado, identificaron que la gestión y supervisión de ingresos y egresos presenta una relación especialmente importante con la efectividad de los controles financieros.

En consecuencia, un adecuado control de caja requiere que todos los movimientos sean registrados oportunamente, que los egresos cuenten con autorización y sustento y que el saldo registrado sea comparado periódicamente con los recursos realmente disponibles.

2.1.9. Segregación de Funciones

La segregación de funciones consiste en distribuir las responsabilidades de una operación entre diferentes personas para reducir la posibilidad de que un mismo trabajador ejecute, registre y supervise de manera independiente todas sus etapas.

Sánchez Mena (2024), en su investigación sobre la ferretería NAVINDCO S.A., identificó que la concentración de tareas en una sola persona representa un riesgo relevante de error, razón por la cual recomienda fortalecer los procedimientos y controles.

Por su parte, Flores Celestino (2025), en su tesis sobre control interno de caja en empresas comerciales, identificó la segregación de funciones como uno de los elementos de mayor importancia para disminuir errores y fortalecer la exactitud de los saldos de efectivo.

En empresas con una cantidad reducida de trabajadores, la separación absoluta de todas las funciones puede resultar difícil. En estos casos, deberán implementarse controles compensatorios, como autorizaciones previas, revisiones posteriores, conciliaciones y supervisión por parte de una persona distinta a quien ejecutó la operación.

2.1.10. Aplicación de las Bases Teóricas a la Investigación

A partir de las bases teóricas revisadas, la presente investigación adopta como fundamento principal el Marco Integrado de Control Interno COSO, complementándolo con la *Fraud Risk Management Guide* de COSO-ACFE y con investigaciones recientes relacionadas con empresas comerciales, inventarios, ventas y manejo de efectivo.

La aplicación de estos enfoques permitirá estudiar el sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L. principalmente desde tres procesos: ventas y servicios, inventarios y caja.

En ventas y servicios se analizarán el registro, documentación, conciliación y trazabilidad de las operaciones. En inventarios se considerarán las entradas, salidas, actualización de información, conteos físicos y conciliaciones. Finalmente, en caja se evaluarán el registro de movimientos, documentación, autorización, cuadre, supervisión y segregación de funciones.

2.1.11. Dimensiones de la Variable: Sistema de Control Interno

La variable Sistema de Control Interno se estructura, para efectos de la presente investigación, en tres dimensiones: control de ventas y servicios, control de inventarios y control de caja y segregación de funciones.

Estas dimensiones permiten analizar de manera específica los procesos en los que se han identificado las principales deficiencias de control interno en Neumáticos del Sur S.R.L. Asimismo, permiten relacionar las bases teóricas con los instrumentos de diagnóstico y con las posteriores propuestas de mejora.

2.1.11.1. Dimensión 1: Control de Ventas y Servicios

Conceptualización

El control de ventas y servicios comprende los procedimientos utilizados para asegurar que las operaciones realizadas por una empresa sean correctamente autorizadas, documentadas, registradas y supervisadas.

Mebol Fajardo, Vásquez Fajardo, Rossignoli Ramírez y Vásquez Fajardo (2024), en su artículo *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*, sostienen que el control interno en los procesos comerciales debe apoyarse en mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan identificar debilidades y establecer acciones de mejora.

Los autores resaltan la importancia de disponer de procedimientos claros, registros adecuados e indicadores que permitan supervisar el desarrollo de las operaciones y reducir riesgos vinculados con pérdidas, errores o registros incompletos.

Importancia

El control de ventas y servicios es importante porque permite:

- Garantizar que todas las operaciones sean registradas.
- Mantener documentación que sustente las ventas y servicios realizados.
- Facilitar la conciliación entre comprobantes, registros y medios de pago.
- Detectar oportunamente operaciones omitidas o registradas incorrectamente.
- Generar información confiable sobre los ingresos de la empresa.

Elementos de la Dimensión

Para la investigación se considerarán principalmente:

a) Registro oportuno de operaciones:
Verifica que las ventas y servicios sean registrados en el momento en que se realizan.

b) Documentación de las operaciones:
Comprende la utilización y control de boletas, facturas, notas de pedido y demás documentos utilizados por la empresa.

c) Conciliación de registros:
Consiste en comparar la información registrada en los diferentes medios utilizados para determinar posibles diferencias.

d) Trazabilidad:
Permite efectuar el seguimiento de una operación desde su realización hasta su registro final.

Relación con la Investigación

En Neumáticos del Sur S.R.L., esta dimensión permitirá analizar la utilización de Nibble, notas de pedido y registros diarios, verificando si las operaciones de ventas y servicios se encuentran registradas de manera completa y oportuna.

2.1.11.2. Dimensión 2: Control de Inventarios

Conceptualización

El control de inventarios comprende los procedimientos destinados a registrar, verificar y supervisar las entradas, salidas y existencias de mercaderías, con la finalidad de mantener información confiable sobre los productos disponibles.

Recalde Sánchez (2024), en su tesis *Estudio del control interno en el área de inventarios de la empresa Segurillanta S.A cantón La Libertad provincia de Santa Elena año 2023*, analiza el control de inventarios en una empresa dedicada a la comercialización de llantas, baterías y lubricantes. La autora identificó que la ausencia de procedimientos definidos y de constataciones físicas periódicas puede generar deficiencias en la administración y control de las existencias.

Por su parte, Sánchez Mena (2024), en su tesis *Control interno en el área de inventarios en la ferretería NAVINDCO S.A., cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2022*, destaca la necesidad de mantener procedimientos de control, realizar verificaciones físicas periódicas y establecer responsabilidades sobre el manejo de los productos almacenados.

Importancia

El control de inventarios permite:

- Conocer las existencias realmente disponibles.
- Detectar faltantes o sobrantes.
- Registrar oportunamente entradas y salidas.
- Evitar decisiones de compra basadas en información incorrecta.
- Determinar el impacto económico de las diferencias de inventario.

Elementos de la Dimensión

a) Registro de entradas:

Comprende el registro de las mercaderías recibidas y su correspondiente documentación.

b) Registro de salidas:

Permite controlar los productos entregados o vendidos y actualizar las existencias.

c) Actualización de inventarios:

Busca que los registros reflejen permanentemente las cantidades disponibles.

d) Conteo físico:

Consiste en verificar directamente las cantidades existentes.

e) Conciliación de inventarios:

Comprende la comparación entre las existencias físicas y los diferentes registros utilizados por la empresa.

Relación con la Investigación

En Neumáticos del Sur S.R.L., esta dimensión permitirá comparar las existencias físicas con la información registrada en Nibble y Excel, identificar diferencias y evaluar la frecuencia con que se actualizan y verifican los inventarios.

2.1.11.3. Dimensión 3: Control de Caja y Segregación de Funciones

Conceptualización

El control de caja comprende los procedimientos orientados a registrar, autorizar, verificar y supervisar los ingresos y egresos de efectivo de una organización. La segregación de funciones complementa este control mediante la distribución de responsabilidades entre diferentes personas, buscando reducir el riesgo de errores o irregularidades.

Flores Celestino (2025), en su tesis *Gestión del control interno de caja y la eficiencia financiera de las empresas comerciales en el Distrito de Los Olivos, 2024*, destaca la importancia de la segregación de funciones, conciliaciones y arqueos como procedimientos necesarios para fortalecer el control del efectivo y mejorar la exactitud de los saldos.

Asimismo, Ramírez Martínez y Peñaloza López (2025), en su artículo *Estrategias de control financiero para mitigar riesgos de fraude en fábricas de calzado*, resaltan la importancia del control de ingresos y egresos, el monitoreo permanente y la supervisión como mecanismos orientados a reducir riesgos financieros.

Importancia

Esta dimensión permite:

- Mantener un registro adecuado de ingresos y egresos.
- Verificar que los movimientos cuenten con autorización.
- Detectar diferencias entre el saldo registrado y el efectivo disponible.
- Mantener documentación que sustente los movimientos de dinero.
- Reducir riesgos derivados de la concentración de funciones.

Elementos de la Dimensión

a) Registro de ingresos y egresos:

Comprende el registro diario de los movimientos de efectivo.

b) Cuadre de caja:

Permite comparar los movimientos registrados con el saldo disponible.

c) Autorización y sustentación:

Verifica que los egresos y retiros cuenten con autorización y documentación correspondiente.

d) Segregación de funciones:

Busca evitar que una sola persona concentre la ejecución, registro y control completo de una operación.

e) Supervisión:

Comprende la revisión de los movimientos y cierres de caja por una persona responsable.

Relación con la Investigación

En Neumáticos del Sur S.R.L., esta dimensión permitirá evaluar el cuadre diario de caja, la documentación de los movimientos de efectivo, la autorización de retiros y la distribución de responsabilidades entre los trabajadores.

2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas

Tabla 1 : ***Análisis comparativo de las definiciones del sistema de control interno***

Autor	Definición	Enfoque Principal	Elementos Destacados
COSO (2013)	Concibe el control interno como un proceso integrado a la organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.	Enfoque integral y basado en riesgos	Objetivos organizacionales, gestión de riesgos, información, cumplimiento y supervisión
Chitacapa-Orellana, Domínguez-Tenemaza y Andrade Pesantez (2024)	Consideran el sistema de control interno como un mecanismo necesario para estructurar y evaluar la gestión empresarial, detectar oportunamente problemas en los procesos, reducir riesgos y contribuir a la generación de información financiera confiable.	Enfoque empresarial y de gestión	Prevención de riesgos, evaluación de procesos, información financiera, eficiencia organizacional

Travez-Carpio, Pinda-Guanolema y Romero-Fernández (2025)	Definen el control interno como un sistema diseñado para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales, prevenir errores, fraudes e irregularidades y promover procedimientos eficaces y eficientes dentro de la organización.	Enfoque preventivo y de cumplimiento	Prevención de errores e irregularidades, cumplimiento de objetivos, eficiencia, confiabilidad de la información

Los enfoques analizados coinciden en considerar al control interno como un mecanismo orientado al cumplimiento de objetivos, reducción de riesgos y generación de información confiable. Sus principales diferencias se encuentran en el énfasis otorgado: COSO presenta un enfoque integral y basado en riesgos; Chitacapa-Orellana et al. (2024) destacan la gestión y evaluación de los procesos empresariales; y Travez-Carpio et al. (2025) enfatizan la prevención de errores e irregularidades. Para la comparación se consideraron como criterios la gestión de riesgos, confiabilidad de la información, supervisión, prevención y aplicabilidad a los procesos estudiados en Neumáticos del Sur S.R.L.

2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas

Tabla 2: ***Construcción de Definición de la Variable Sistema de Control Interno***

Integrante	**Definición Propuesta**	**Fundamentación Teórica**

Condori Alferez, Ana Belén	El sistema de control interno es un proceso integral que permite identificar riesgos, establecer procedimientos y supervisar las operaciones de una organización, con la finalidad de proteger sus recursos y contribuir al cumplimiento de sus objetivos.	Esta definición se fundamenta principalmente en el modelo COSO (2013), que concibe el control interno como un proceso integrado orientado al cumplimiento de objetivos operativos, de información y cumplimiento.
Callacondo Chipana, Giovani Carlos	El sistema de control interno es el conjunto de procedimientos, responsabilidades y mecanismos de supervisión que permiten controlar las operaciones de una empresa, generar información confiable y reducir el riesgo de errores, omisiones e irregularidades.	Esta definición integra el enfoque preventivo de Travez-Carpio, Pinda-Guanolema y Romero-Fernández (2025) y el enfoque aplicado a empresas comerciales desarrollado por Chitacapa-Orellana, Domínguez-Tenemaza y Andrade Pesantez (2024).

A partir del análisis teórico desarrollado, cada integrante formuló una definición propia de la variable **sistema de control interno**, considerando los aportes de los autores y modelos revisados. Las definiciones propuestas coinciden en que el control interno no debe limitarse únicamente a la revisión de registros, sino que debe integrar procedimientos, identificación de riesgos, supervisión y generación de información confiable.La construcción conjunta permite comprender al sistema de control interno como una herramienta de gestión orientada a proteger los recursos de la organización y prevenir errores, omisiones e irregularidades en sus

operaciones. Asimismo, permite adaptar los fundamentos teóricos a las características específicas de Neumáticos del Sur S.R.L.

2.4. Impacto del Control Interno en la Auditoría Financiera

El sistema de control interno mantiene una relación directa con la auditoría financiera, debido a que permite establecer procedimientos de registro, autorización, documentación y supervisión que facilitan la verificación de las operaciones realizadas por una empresa. Cuando los controles funcionan adecuadamente, el auditor dispone de información más organizada y trazable para identificar aquellas áreas que presentan mayor riesgo de errores o irregularidades.

El International Auditing and Assurance Standards Board – IAASB (2019), mediante la *Norma Internacional de Auditoría 315 (Revisada 2019): Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material*, establece un enfoque orientado a lograr una identificación y evaluación de riesgos más sólida y consistente. La norma busca que la evaluación realizada por el auditor permita posteriormente diseñar respuestas específicas frente a los riesgos detectados. (IAASB)

Desde esta perspectiva, la mejora del sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L. contribuiría a que una auditoría financiera pueda identificar con mayor facilidad las operaciones que presentan riesgos. Por ejemplo, la existencia de registros integrados de ventas y servicios, inventarios actualizados y movimientos de caja debidamente sustentados permitiría comparar la información y detectar diferencias que requieran procedimientos adicionales de revisión.

Asimismo, Ramírez Martínez y Peñaloza López (2025), en su artículo original *Estrategias de control financiero para mitigar riesgos de fraude en fábricas de calzado*, determinaron una relación importante entre la aplicación de estrategias de control financiero y

la reducción del riesgo de fraude. Las autoras encontraron que la gestión de ingresos y egresos y el monitoreo de cuentas fueron factores especialmente relevantes dentro de los controles evaluados.

Este aporte permite comprender que el fortalecimiento de los controles no solamente mejora la gestión interna de una organización, sino que facilita la aplicación de procedimientos de auditoría, debido a que proporciona puntos de comparación y evidencia para identificar transacciones inusuales, diferencias entre registros y operaciones que requieren revisión.

2.4.1. Influencia del Control Interno en la Eficacia de la Auditoría Financiera

Un sistema de control interno fortalecido puede mejorar la eficacia de la auditoría financiera principalmente porque incrementa la trazabilidad, confiabilidad y disponibilidad de la información utilizada durante la revisión.

En Neumáticos del Sur S.R.L., esta relación puede observarse en las tres dimensiones definidas para la investigación.

En ventas y servicios, la conciliación de los documentos y registros permitiría al auditor comprobar si las operaciones realizadas fueron registradas correctamente y si los ingresos asociados tienen sustento.

En inventarios, la realización de conteos físicos y conciliaciones permitiría comparar las existencias reales con los registros y determinar la existencia de faltantes, sobrantes o diferencias de valoración.

En caja, la documentación de ingresos, egresos y retiros permitiría verificar el origen y destino del efectivo y facilitaría la realización de arqueos y conciliaciones.

Por consiguiente, el fortalecimiento del control interno no garantiza por sí mismo que todos los errores o fraudes sean detectados; sin embargo, reduce las oportunidades para que determinadas diferencias permanezcan sin identificar y proporciona mejores condiciones para que el auditor concentre sus procedimientos en las áreas de mayor riesgo. La NIA 315 precisamente vincula la evaluación del riesgo con la definición posterior de respuestas de auditoría más focalizadas. (IAASB)

2.4.2. Enfoques de Auditoría Financiera Aplicables

Para la presente investigación pueden considerarse principalmente dos enfoques relacionados con el fortalecimiento del control interno: la auditoría basada en riesgos y el enfoque de auditoría orientado al riesgo de fraude.

Tabla 3: ***Enfoques de auditoría financiera relacionados con el control interno***

Enfoque / Norma	Características Principales	Relación con el Control Interno	Aplicación en NEUMASUR
Auditoría basada en riesgos – NIA 315 (Revisada 2019)	Identifica y valora los riesgos de incorrección material para dirigir los procedimientos hacia las áreas de mayor exposición.	La comprensión y evaluación de los controles permite identificar dónde pueden producirse errores significativos.	Orientaría la revisión principalmente hacia ventas y servicios, inventarios y caja.

Auditoría con enfoque de fraude – NIA 240	Considera específicamente los riesgos de incorrección material relacionados con fraude y exige respuestas apropiadas frente a los riesgos identificados.	Los controles internos ayudan a prevenir y detectar condiciones que pueden facilitar irregularidades.	Permitiría revisar operaciones inusuales, diferencias de inventario, movimientos de efectivo y documentación de operaciones.
Modelo COSO aplicado como marco de evaluación	Examina ambiente de control, riesgos, actividades de control, información-comunicación y supervisión.	Permite conocer la calidad del sistema interno sobre el cual se desarrollan las operaciones.	Facilita la evaluación organizada de los controles existentes y de las deficiencias detectadas.

El primer enfoque corresponde a la auditoría basada en riesgos, sustentada principalmente en la NIA 315 (Revisada 2019). El IAASB señala que esta norma busca una identificación y evaluación de riesgos más robusta y que sus resultados deben generar respuestas de auditoría más focalizadas. (IAASB)

El segundo corresponde al enfoque específico de riesgo de fraude, desarrollado por la NIA 240. El IAASB emitió en 2025 una nueva versión revisada titulada *ISA 240 (Revised), The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements*, que refuerza el análisis del fraude dentro de la evaluación de riesgos y las respuestas del auditor.

No obstante, dicha versión revisada será obligatoria para periodos que comiencen a partir del 15 de diciembre de 2026, por lo que en la presente investigación se utiliza principalmente como referencia de la evolución reciente del enfoque de auditoría frente al fraude. (IAASB)

Finalmente, el Modelo COSO complementa estos enfoques al proporcionar una estructura para evaluar la calidad del sistema de control interno. Aunque COSO no constituye una norma de auditoría financiera, sí constituye un marco útil para analizar los controles que posteriormente pueden ser considerados dentro de la evaluación de riesgos de una auditoría.

2.4.3. Aplicación en Neumáticos del Sur S.R.L.

En Neumáticos del Sur S.R.L., la mejora del sistema de control interno favorecerá la auditoría financiera mediante la implementación de procedimientos que permitan generar evidencia verificable sobre las operaciones.

En ventas y servicios se deberá mantener correspondencia entre documentos, registros e ingresos; en inventarios se deberán efectuar conciliaciones entre registros y existencias físicas; y en caja los movimientos deberán contar con documentación, autorización y revisión.

De esta manera, una futura auditoría podrá dirigir sus procedimientos hacia las operaciones de mayor riesgo y disponer de mejores elementos para identificar errores, omisiones o posibles irregularidades.

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

El control de costos constituye un elemento complementario del sistema de control interno, debido a que permite determinar cuánto cuestan los recursos utilizados por una empresa, comparar los valores registrados con los reales e identificar diferencias que puedan representar errores, pérdidas o irregularidades.

En Neumáticos del Sur S.R.L., el control de costos tiene especial relación con los neumáticos, repuestos y demás productos comercializados, debido a que las diferencias de cantidades o valores afectan directamente el costo del inventario, el costo de ventas y la información utilizada para determinar los resultados de la empresa.

La International Financial Reporting Standards Foundation, mediante la *NIC 2 Inventarios*, establece los criterios para determinar el costo de los inventarios y su posterior reconocimiento como gasto. La norma establece que los inventarios se miden al menor entre costo y valor neto realizable y que su costo incluye los desembolsos necesarios para adquirirlos y colocarlos en su ubicación y condición actuales. Asimismo, cuando los inventarios son vendidos, su importe en libros debe reconocerse como gasto en el periodo en que se reconoce el ingreso correspondiente. (IFRS Foundation, s. f.)

Por su parte, Borbor-Alvarado y López-Vera (2024), en su artículo *Estrategias de control de inventario de suministros para la mejora de la rentabilidad de una compañía agrícola-minera*, señalan que un adecuado control de inventarios permite reducir costos financieros asociados con excesos de existencias y contribuye a disminuir riesgos vinculados con pérdidas, robos y deterioros. Los autores también destacan la necesidad de disponer de información confiable e integrada para una adecuada gestión de las existencias.

De igual manera, Ramírez Martínez y Peñaloza López (2025), en el artículo *Estrategias de control financiero para mitigar riesgos de fraude en fábricas de calzado*, consideran dentro de sus estrategias de control la planificación y presupuestación, el monitoreo de cuentas y el control de ingresos y egresos. Su investigación encontró una relación elevada entre la gestión adecuada de ingresos y gastos y la aplicación de controles financieros efectivos.

En consecuencia, el control de costos puede contribuir a prevenir irregularidades debido a que permite establecer valores de referencia y detectar desviaciones que deben ser investigadas antes de afectar significativamente la información financiera.

2.5.1. Relación entre el Control de Costos y la Prevención de Errores e Irregularidades

La implementación de procedimientos de control de costos permite establecer una relación entre compras, inventarios, ventas, servicios y resultados económicos.

Por ejemplo, cuando una empresa registra la compra de determinado número de neumáticos, dicha cantidad debería incrementar las existencias. Posteriormente, cuando los productos son vendidos, la salida correspondiente debe reducir el inventario y generar el reconocimiento del costo asociado.

Cuando esta secuencia no coincide, pueden presentarse situaciones como existencias registradas que físicamente no están disponibles, productos físicos que no aparecen en los registros, costos de ventas incorrectos o márgenes que no corresponden con las operaciones realmente realizadas.

La NIC 2 establece que las pérdidas de inventario deben reconocerse como gasto cuando ocurren, por lo que identificar y valorar correctamente las diferencias de existencias resulta relevante para que la información financiera refleje adecuadamente la situación de la empresa. (IFRS Foundation, s. f.)

El control de costos, por tanto, no debe ser entendido únicamente como un mecanismo para disminuir gastos, sino como una herramienta que permite comparar información, detectar desviaciones y determinar el efecto económico de los errores o diferencias identificadas.

2.5.2. Técnicas de Control de Costos Aplicables

Para Neumáticos del Sur S.R.L., las técnicas más adecuadas deben ser sencillas, periódicas y compatibles con los sistemas que actualmente utiliza la empresa.

Tabla 4: ***Técnicas de control de costos aplicables a Neumáticos del Sur S.R.L.***

Técnica	Aplicación	Finalidad de Control
Conciliación de inventarios	Comparar cantidades físicas con los registros de inventario.	Detectar faltantes, sobrantes y errores de registro.
Valoración de diferencias	Multiplicar la diferencia encontrada por el costo unitario correspondiente.	Determinar el impacto económico de faltantes y sobrantes.
Clasificación ABC	Clasificar los productos según su importancia económica y concentrar mayores controles en los de mayor valor.	Priorizar la supervisión de neumáticos o productos de mayor relevancia económica.
Control del costo de ventas	Relacionar las salidas de inventario con las ventas efectuadas.	Verificar que los productos vendidos hayan sido descargados correctamente.
Análisis de márgenes	Comparar precio de venta con costo del producto o servicio.	Detectar variaciones inusuales que requieran revisión.

Control presupuestario	Comparar costos y gastos previstos con los efectivamente realizados.	Identificar desviaciones y gastos fuera de lo esperado.
Verificación documental	Comparar factura de compra, recepción, ingreso al inventario, salida y documento de venta.	Mantener trazabilidad y detectar registros incompletos.

a) Conciliación y conteo físico de inventarios

La conciliación consiste en comparar las cantidades registradas con las existencias reales. Esta técnica permite detectar diferencias antes de que permanezcan acumuladas durante largos periodos.

Borbor-Alvarado y López-Vera (2024) destacan que un adecuado sistema de inventarios requiere monitoreo de las existencias e información contable confiable para evitar que se presenten saldos que no correspondan con la realidad.

Para NEUMASUR, esta técnica debe aplicarse mediante la comparación:

Inventario físico ↔ registro de inventario ↔ documentación de entradas y salidas.

b) Clasificación ABC

La clasificación ABC permite dividir las existencias según su importancia económica, concentrando mayor atención en los productos que representan mayor valor.

Borbor-Alvarado y López-Vera (2024) explican en su artículo que la metodología ABC se utiliza para priorizar los artículos que requieren mayor atención, partiendo de que no todos los productos necesitan el mismo nivel de control.

En Neumáticos del Sur S.R.L., esta técnica podría utilizarse para aplicar controles más frecuentes sobre los neumáticos o productos que representen mayor valor económico o movimiento.

c) Valoración de las diferencias de inventario

Toda diferencia identificada debe expresarse también en términos monetarios.

La fórmula propuesta es:

Valor de la diferencia = Cantidad de diferencia × Costo unitario

De esta manera, no solamente se determinará cuántos productos faltan o sobran, sino cuánto representa económicamente la diferencia.

d) Control del costo de ventas

El costo de las mercaderías vendidas debe estar relacionado con los ingresos generados por dichas ventas.

La NIC 2 establece que, cuando un inventario es vendido, el importe correspondiente debe reconocerse como gasto en el mismo periodo en que se reconoce el ingreso relacionado. (IFRS Foundation, s. f.)

Por ello, la revisión conjunta de venta + salida de inventario + costo registrado permite detectar operaciones que hayan sido registradas de manera incompleta.

e) Control presupuestario y análisis de desviaciones

El control presupuestario consiste en comparar los importes previstos con los resultados realmente obtenidos y analizar las diferencias significativas.

Ramírez Martínez y Peñaloza López (2025) incluyen la planificación y presupuestación entre las dimensiones relevantes del control financiero y encontraron una relación significativa entre la aplicación de estas prácticas y el fortalecimiento de los controles financieros.

Para la empresa, este control podría aplicarse principalmente sobre compras de mercadería, gastos operativos y determinados costos vinculados con los servicios.

f) Control de ingresos, egresos y márgenes

El análisis de ingresos y egresos permite identificar variaciones inusuales y operaciones que requieran revisión.

Ramírez Martínez y Peñaloza López (2025) encontraron que la gestión de ingresos y egresos presentó la relación más elevada con las estrategias de control financiero dentro de su estudio, mientras que el monitoreo permanente de cuentas también mostró una asociación importante con la prevención de irregularidades.

En Neumáticos del Sur S.R.L., este análisis puede complementarse con la comparación de márgenes por producto:

Margen = Precio de venta – Costo del producto

Una variación significativa deberá ser revisada para determinar si responde a descuentos autorizados, modificaciones del costo de adquisición, errores de registro u otra situación.

2.5.3. Aplicación del Control de Costos en Neumáticos del Sur S.R.L.

La aplicación del control de costos deberá integrarse con las tres dimensiones de la investigación.

En ventas y servicios, permitirá relacionar los ingresos con los productos o recursos utilizados. En inventarios, permitirá cuantificar económicamente faltantes y sobrantes. En caja, facilitará la comparación entre gastos registrados, documentos sustentatorios y desembolsos realmente efectuados.

Por consiguiente, para Neumáticos del Sur S.R.L. las técnicas más adecuadas serán principalmente la conciliación física y documental del inventario, valoración de diferencias, clasificación ABC, control del costo de ventas, análisis de márgenes y comparación entre importes presupuestados y reales.

La aplicación conjunta de estas técnicas fortalecerá el sistema de control interno porque permitirá identificar oportunamente desviaciones, determinar su impacto económico y realizar acciones correctivas antes de que las diferencias afecten significativamente la información contable o financiera.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica

3.1.1. Breve Reseña de la Empresa

Neumáticos del Sur S.R.L., conocida comercialmente como NEUMASUR, es una empresa de la ciudad de Tacna dedicada principalmente a la comercialización de neumáticos y productos complementarios del sector automotriz, además de brindar servicios de mantenimiento y reparación de vehículos.

De acuerdo con un antecedente académico desarrollado en el Instituto de Educación Superior Privado John Von Neumann durante el año 2024, la empresa inició sus actividades el 15 de mayo de 1998, inicialmente bajo la denominación Grupo Caplina. Posteriormente, en el año 2005, continuó sus actividades bajo el nombre de Neumáticos del Sur S.R.L.

A lo largo de su trayectoria, la empresa ha logrado mantenerse dentro del mercado automotriz tacneño, orientando sus actividades principalmente a clientes de la zona sur del Perú

y también a visitantes extranjeros que llegan a la ciudad de Tacna. Su actividad comercial se complementa con servicios especializados para vehículos, permitiéndole combinar la venta de productos con la prestación de servicios automotrices.

Actualmente, la empresa desarrolla sus actividades a través de dos establecimientos ubicados en la ciudad de Tacna: uno en la Av. Arias Aragüez N.° 1305, esquina con Av. Industrial, y otro en la Av. Jorge Basadre Grohmann N.° 35, cerca al By Pass. Esta distribución permite ampliar su capacidad de atención, pero también genera una mayor necesidad de coordinación y control de las operaciones realizadas en ambos establecimientos.

La permanencia de la empresa en el mercado evidencia experiencia y continuidad operativa; sin embargo, dicha trayectoria por sí sola no garantiza que los procedimientos administrativos y contables hayan evolucionado con el mismo nivel de formalización. Por ello, resulta necesario analizar cómo se han desarrollado los mecanismos de control interno a medida que las operaciones de la empresa han aumentado.

3.1.2. Trayectoria del Sistema de Control Interno

Durante su evolución, Neumáticos del Sur S.R.L. ha incorporado diferentes mecanismos para registrar y controlar sus operaciones. El crecimiento empresarial, la existencia de dos establecimientos, la comercialización de una amplia variedad de neumáticos y la prestación de servicios automotrices han generado la necesidad de controlar simultáneamente ventas, ingresos, mercaderías, compras y servicios.

Un antecedente relevante corresponde al trabajo académico realizado sobre la propia empresa durante el año 2024, titulado *Propuesta de mejora para la implementación de la Norma Internacional de Contabilidad - Propiedad, Planta y Equipo en la empresa "Neumáticos del Sur" S.R.L. en la ciudad de Tacna 2024*. Dicho estudio identificó deficiencias

relacionadas con la contabilidad y con la ausencia de un registro adecuado para el control de determinados activos fijos, evidenciando que la empresa ya presentaba necesidades de fortalecimiento en sus procesos de registro y control contable.

El mismo antecedente señala que la empresa se encontraba organizada principalmente en las áreas de servicios, comercialización y administración, además de mantener la contabilidad bajo una modalidad tercerizada. Este aspecto resulta importante desde el punto de vista del control interno, debido a que la calidad de la información posteriormente procesada por la contabilidad depende, en primera instancia, de que las operaciones sean correctamente documentadas y registradas dentro de la propia empresa.

Con el paso del tiempo, NEUMASUR ha incorporado herramientas digitales para apoyar sus operaciones, entre ellas sistemas de facturación y control, hojas de cálculo y medios electrónicos de pago. Actualmente se utiliza Nibble para la emisión de comprobantes y determinados registros; sin embargo, paralelamente continúan empleándose notas de pedido y registros manuales.

Esta combinación representa un avance respecto de un sistema exclusivamente manual, pero todavía genera una necesidad de integración. Si una operación se encuentra registrada en un documento manual pero no se actualiza oportunamente en los demás medios utilizados por la empresa, pueden originarse diferencias en las ventas, inventarios o información de caja.

Desde la perspectiva de la presente investigación, la evolución del control interno de Neumáticos del Sur S.R.L. puede caracterizarse como progresiva pero parcialmente formalizada. La empresa cuenta con mecanismos de control, sistemas tecnológicos y supervisión de determinadas operaciones; no obstante, estos mecanismos requieren mayor integración, documentación y seguimiento.

3.1.3. Principales Hitos Relacionados con la Evolución del Control Interno

Los principales acontecimientos vinculados con la evolución de las operaciones y del sistema de control interno pueden sintetizarse de la siguiente manera:

Tabla 5: Hitos Relacionados con la Evolución del Control Interno

Periodo / Hito	Evolución de la Organización	Impacto en el Sistema de Control Interno
1998	Inicio de actividades bajo la denominación Grupo Caplina.	Inicio de los procedimientos administrativos, comerciales y de control necesarios para el funcionamiento del negocio.
2005	Continuidad de operaciones bajo la denominación Neumáticos del Sur S.R.L.	Consolidación de la actividad empresarial y necesidad de mantener registros administrativos y contables de manera organizada.
Expansión de operaciones	Funcionamiento de dos establecimientos en Tacna.	Mayor necesidad de coordinar ventas, inventarios, caja, compras y documentación entre los establecimientos.

Digitalización de operaciones	Incorporación progresiva de facturación electrónica, herramientas informáticas y medios digitales de pago.	Mejora la capacidad de registrar operaciones, pero requiere conciliación con registros y documentos utilizados paralelamente.
2024	Investigación académica desarrollada sobre el tratamiento de propiedad, planta y equipo de la empresa.	Se evidencian necesidades de mejorar el registro y control de información contable.
2026	Identificación de deficiencias principalmente en ventas y servicios, inventarios y caja.	Surge la necesidad de diseñar una propuesta integral para fortalecer procedimientos, responsabilidades, documentación y supervisión.

Los hitos muestran que el crecimiento y modernización de las operaciones de NEUMASUR han aumentado también la necesidad de contar con un sistema de control interno más estructurado. En consecuencia, la evolución tecnológica debe estar acompañada por procedimientos que permitan integrar los registros, identificar responsables y verificar oportunamente las operaciones.

La presente investigación no sostiene que hayan ocurrido fraudes dentro de la empresa. El análisis se orienta a identificar deficiencias de control que incrementan el riesgo de errores, omisiones o irregularidades, buscando establecer medidas preventivas que disminuyan dichas exposiciones.

3.2. Filosofía Organizacional

La filosofía organizacional representa el conjunto de principios que orientan la forma en que una empresa desarrolla sus actividades y se relaciona con sus clientes, trabajadores y demás grupos de interés. Desde la perspectiva del control interno, estos principios son importantes debido a que influyen en la responsabilidad, conducta y compromiso con que se ejecutan las operaciones.

Neumáticos del Sur S.R.L. presenta institucionalmente una filosofía enfocada en la satisfacción de sus clientes, calidad de los productos, experiencia empresarial y compromiso con los servicios ofrecidos.

3.2.1. Misión

La misión institucional publicada por NEUMASUR señala:

"Proveer a nuestros clientes los neumáticos y productos adecuados a sus necesidades, garantizado con los servicios complementarios de la línea automotriz."

La misión evidencia que la actividad de la empresa integra dos componentes principales: comercialización de productos y prestación de servicios automotrices.

Desde el punto de vista del control interno, el cumplimiento de esta misión requiere que la empresa disponga de información confiable respecto a los productos existentes, ventas efectuadas, servicios realizados e ingresos generados. Una deficiencia en cualquiera de estos procesos podría limitar la capacidad de proporcionar oportunamente los productos o servicios requeridos por los clientes.

En consecuencia, fortalecer el registro de ventas y servicios, mantener inventarios actualizados y controlar adecuadamente los movimientos de caja contribuye directamente al cumplimiento de la misión institucional.

3.2.2. Visión

La visión institucional de NEUMASUR establece:

"Queremos ser la mejor opción para los usuarios que buscan calidad y garantía en neumáticos y servicios automotrices en la zona sur del Perú."

Esta visión plantea una orientación hacia la calidad, garantía y posicionamiento empresarial. Para alcanzar dicho propósito, la calidad no debe encontrarse únicamente en el producto o servicio proporcionado al cliente, sino también en la forma en que se administran internamente las operaciones.

Mantener información confiable sobre existencias, registrar adecuadamente las operaciones y establecer responsabilidades sobre el manejo de recursos contribuye a mejorar la eficiencia organizacional y proporciona mejores condiciones para alcanzar la visión planteada.

Por ello, la propuesta de mejora del sistema de control interno guarda relación directa con la visión de NEUMASUR, debido a que busca fortalecer los procesos internos que respaldan la calidad y garantía ofrecidas al mercado.

3.2.3. Valores Institucionales

En su información institucional, NEUMASUR destaca tres elementos principales relacionados con su identidad empresarial: calidad, experiencia y compromiso.

Calidad

La empresa señala que dispone de productos especializados para diferentes necesidades del mercado. Desde la perspectiva del control interno, la calidad implica también garantizar que la información sobre los productos, servicios y operaciones sea correcta y confiable.

Experiencia

La permanencia en el mercado ha permitido a la empresa conocer las necesidades de sus clientes y ofrecer diferentes soluciones automotrices. Esta experiencia constituye una fortaleza que puede ser aprovechada para formalizar procedimientos basados en las prácticas que han demostrado ser adecuadas durante su trayectoria.

Compromiso

La empresa relaciona su compromiso con la confianza, garantía y calidad ofrecidas a sus clientes. Desde el control interno, este principio debe reflejarse en el cumplimiento de procedimientos, responsabilidad sobre los recursos y comunicación oportuna de cualquier diferencia identificada.

Tabla 6. Relación entre la filosofía institucional y el control interno

Elemento Institucional	Relación con el Control Interno
Misión	Requiere disponer de productos y servicios correctamente registrados y controlados para atender las necesidades de los clientes.
Visión	El posicionamiento basado en calidad y garantía requiere procesos internos confiables.

Calidad	Debe extenderse desde los productos y servicios hacia la calidad de los registros y procedimientos administrativos.
Experiencia	Permite aprovechar el conocimiento operativo acumulado para formalizar mejores procedimientos de control.
Compromiso	Implica responsabilidad en el manejo de mercaderías, dinero, documentos e información.

3.2.4. Objetivos Estratégicos Vinculados con el Sistema de Control Interno

En las fuentes institucionales públicas revisadas no se identificó una declaración formal de objetivos estratégicos específicamente orientados al sistema de control interno. Por ello, metodológicamente no sería correcto presentarlos como si fueran objetivos oficiales de la empresa.

Sin embargo, considerando su misión, visión, características operativas y problemática identificada, para efectos de la presente investigación se plantean los siguientes objetivos estratégicos de mejora:

1. **Fortalecer el registro integral de ventas y servicios**, garantizando que las operaciones realizadas se encuentren debidamente documentadas y puedan ser verificadas.
2. **Mejorar la confiabilidad del inventario**, asegurando que las entradas, salidas y existencias sean registradas y conciliadas oportunamente.
3. **Fortalecer el control de caja**, estableciendo procedimientos de autorización, sustentación, registro y revisión de los movimientos.

4. **Definir responsabilidades y mecanismos de supervisión**, reduciendo los riesgos derivados de la concentración de funciones.
5. **Mejorar la integración de la información**, aprovechando las herramientas tecnológicas existentes para disminuir duplicidad o diferencias entre registros.
6. **Reducir el riesgo de errores, omisiones e irregularidades**, mediante mecanismos preventivos y de detección que permitan identificar oportunamente las desviaciones.

Estos objetivos se encuentran directamente relacionados con las tres dimensiones definidas para la investigación: control de ventas y servicios, control de inventarios y control de caja y segregación de funciones.

3.2.5. Análisis de la Filosofía Organizacional frente al Control Interno

La filosofía organizacional de Neumáticos del Sur S.R.L. resulta compatible con el fortalecimiento del sistema de control interno. La calidad, experiencia y compromiso que la empresa busca proyectar hacia sus clientes requieren ser respaldados por procesos internos ordenados y confiables.

No obstante, existe una oportunidad de mejora en la formalización de dichos principios dentro de los procedimientos administrativos. Por ejemplo, el compromiso debe expresarse también mediante el registro oportuno de operaciones; la calidad debe reflejarse en información confiable; y la experiencia acumulada debe utilizarse para establecer procedimientos internos que puedan ser conocidos y aplicados de forma uniforme por el personal.

Por consiguiente, la mejora del sistema de control interno permite vincular la filosofía empresarial con acciones concretas de registro, autorización, conciliación, supervisión y responsabilidad.

3.3. Diseño Organizacional

El diseño organizacional establece la distribución de autoridad, responsabilidades y funciones dentro de la empresa. Para el sistema de control interno resulta especialmente importante debido a que permite determinar quién autoriza, quién ejecuta, quién registra, quién custodia los recursos y quién supervisa las operaciones.

Un antecedente académico desarrollado sobre Neumáticos del Sur S.R.L. en 2024 señala que la empresa se encuentra conformada principalmente por tres áreas: servicios, comercialización y administración. Asimismo, se indica que la empresa utiliza servicios contables tercerizados.

3.3.1. Estructura Organizacional Actual

Considerando dicha estructura y las operaciones actualmente desarrolladas, para efectos de la investigación puede representarse funcionalmente de la siguiente manera:

- GERENCIA GENERAL
- ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
- ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN
- ÁREA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES

Como actividades vinculadas a dichas áreas se encuentran:

Administración: caja, facturación, compras,inventarios y coordinación administrativa.

Comercialización: atención al cliente, cotizaciones y venta de productos y servicios.

Servicios automotrices:ejecución de mantenimiento,reparación,alineamiento, balanceo y demás trabajos técnicos.

Apoyo externo: servicio de contabilidad.

3.3.2. Roles y Funciones Relacionados con el Sistema de Control Interno

El adecuado funcionamiento del sistema de control interno requiere establecer responsabilidades específicas respecto a cada proceso.

Tabla 7. Roles y funciones vinculados con el sistema de control interno

Área / Responsable	Funciones Operativas	Responsabilidad de Control Interno
Gerencia General	Dirección de la empresa, toma de decisiones y autorización de operaciones relevantes.	Aprobar procedimientos, autorizar movimientos relevantes, revisar diferencias y supervisar el cumplimiento de controles.
Administración	Coordinar actividades administrativas, compras, registros y operaciones internas.	Revisar documentación, controlar el cumplimiento de procedimientos y efectuar seguimiento de diferencias.
Comercialización / Ventas	Atención al cliente, cotización y venta de productos y servicios.	Garantizar que las operaciones realizadas sean documentadas y comunicadas para su registro.

Caja y Facturación	Recepción de pagos, emisión de comprobantes y registro de movimientos.	Registrar ingresos y egresos, efectuar el cuadre de caja y conservar documentación sustentatoria.
Compras e Inventarios	Solicitud, recepción y control de neumáticos y demás productos.	Verificar entradas y salidas, actualizar existencias y efectuar conciliaciones periódicas.
Servicios Automotrices	Ejecución de los trabajos técnicos solicitados por los clientes.	Informar los servicios realizados y los repuestos o materiales utilizados para asegurar su registro.
Contabilidad Externa	Procesamiento de la documentación contable, tributaria y laboral recibida.	Registrar contablemente la información entregada y comunicar inconsistencias relevantes identificadas en la documentación.

La definición de estas responsabilidades permite establecer una secuencia de control que facilite identificar quién intervino en cada operación.

3.3.3. Segregación de Funciones

La segregación de funciones constituye un aspecto especialmente relevante dentro de la estructura organizativa de NEUMASUR.

Debido a que la empresa mantiene una estructura relativamente reducida, determinadas actividades pueden concentrarse en un mismo trabajador. Dependiendo del establecimiento y de la disponibilidad del personal, una persona puede participar en atención al cliente, venta, cobro, facturación, registro o coordinación de compras.

La concentración de funciones no constituye por sí misma una irregularidad; sin embargo, incrementa el riesgo de que un error u operación incorrecta no sea detectada oportunamente cuando no existe una revisión independiente.

Desde la perspectiva del control interno, deberían diferenciarse en la medida de lo posible las siguientes funciones:

Tabla 8: Funciones relacionadas con la segregación de responsabilidades

Función	Descripción
Autorización	Aprobar previamente la realización de determinados movimientos u operaciones.
Ejecución	Realizar materialmente la venta, compra, cobro, pago o movimiento.
Registro	Incorporar la operación al documento o sistema correspondiente.
Custodia	Mantener bajo responsabilidad el efectivo, mercadería o documentación.

Supervisión	Verificar posteriormente que la operación haya sido correctamente realizada y registrada.

Cuando el número de trabajadores no permita separar completamente estas funciones, deberán aplicarse controles compensatorios. Por ejemplo, si una persona realiza la venta, cobra y registra la operación, el cierre y la documentación deberán ser revisados posteriormente por administración o gerencia.

3.3.4. Relación del Diseño Organizacional con las Tres Dimensiones

La estructura organizativa debe permitir asignar responsables concretos a las tres dimensiones de la investigación:

Tabla 9. Responsables operativos y de supervisión por dimensión

Dimensión	Responsable Operativo	Responsable de Supervisión
Control de ventas y servicios	Comercialización / Caja y facturación	Administración o Gerencia
Control de inventarios	Compras e inventarios	Administración o Gerencia

Control de caja y segregación de funciones	Responsable de caja	Administración o Gerencia

Esta distribución no necesariamente implica contratar nuevo personal. El objetivo principal es determinar claramente quién realiza cada actividad y quién debe revisar posteriormente.

3.3.5. Análisis del Diseño Organizacional

La estructura actual permite a Neumáticos del Sur S.R.L. desarrollar sus actividades con una organización funcional relativamente sencilla. Esta característica facilita la comunicación y rapidez en determinadas decisiones, pero también incrementa la necesidad de aplicar controles de supervisión cuando una misma persona interviene en diferentes etapas de una operación.

Asimismo, debido a que la contabilidad es tercerizada, resulta especialmente importante que la documentación generada dentro de la empresa sea completa y confiable. El profesional externo puede procesar la información recibida, pero la calidad del registro contable depende inicialmente de la documentación generada por ventas, inventarios, caja y demás operaciones internas.

Por lo tanto, fortalecer el diseño organizacional no significa únicamente modificar el organigrama. La mejora debe concentrarse en definir responsabilidades, formalizar procedimientos, establecer autorizaciones y asegurar revisiones independientes, principalmente en aquellos procesos que presentan mayor riesgo de errores u omisiones.

3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos

Neumáticos del Sur S.R.L. desarrolla una actividad mixta, debido a que combina la comercialización de productos automotrices con la prestación de servicios especializados. Esta característica tiene un impacto directo en el sistema de control interno, debido a que la empresa debe controlar simultáneamente mercaderías, materiales utilizados, servicios realizados, documentación de ventas e ingresos obtenidos.

3.4.1. Productos Ofrecidos

El principal grupo de productos comercializados corresponde a los neumáticos, los cuales se ofrecen para diferentes tipos de vehículos. La página institucional de NEUMASUR clasifica sus neumáticos en categorías destinadas a automóviles, camionetas, camiones y buses, vehículos OTR y minería, así como motocicletas.

Asimismo, la empresa comercializa lubricantes, aditivos y accesorios automotrices. Entre las marcas de neumáticos que identifica como parte de su oferta se encuentran Bridgestone, Firestone, Lima Caucho, Falken, Fate, Kumho, Marshal y Toyo, entre otras.

La variedad de marcas, modelos, medidas y aplicaciones representa una característica relevante para el control interno. A diferencia de una empresa con pocos productos homogéneos, NEUMASUR debe controlar numerosas referencias que pueden presentar diferencias importantes de precio, tamaño, aplicación y rotación.

Por esta razón, el control de inventarios debe garantizar la adecuada identificación de cada producto desde su recepción hasta su posterior venta.

3.4.2. Servicios Ofrecidos

La empresa complementa su actividad comercial mediante diversos servicios automotrices. De acuerdo con su información institucional, entre los principales se encuentran:

- Alineamiento computarizado y mecánico.
- Mantenimiento y reparación de los sistemas de suspensión, transmisión y frenos.
- Lubricación.
- Afinamiento de motores.
- Mantenimiento preventivo de vehículos multimarca.
- Reparación de motores.
- Reparación, enllante y balanceo de neumáticos.

La prestación de servicios presenta características diferentes a la venta de mercadería. En una venta de neumáticos existe una salida física del inventario que debe relacionarse con la operación comercial. En cambio, un servicio puede comprender mano de obra y, dependiendo del trabajo realizado, también puede requerir repuestos, lubricantes u otros materiales.

Por ello, el sistema de control interno debe permitir vincular el servicio solicitado, el trabajo realizado, los productos o materiales utilizados, el importe cobrado y el registro final de la operación.

3.4.3. Relación de los Productos y Servicios con el Sistema de Control Interno

Las características de los productos y servicios de NEUMASUR originan necesidades específicas de control.

Tabla 10. Productos y servicios y su relación con el control interno

Producto / Servicio	Característica Relevante	Riesgo de Control	Control Necesario
Neumáticos	Diversidad de marcas, modelos y medidas.	Diferencias de stock, registro incorrecto de referencias o salidas no actualizadas.	Registro de entradas y salidas, identificación adecuada y conteos físicos periódicos.
Lubricantes y aditivos	Productos con diferentes presentaciones y niveles de rotación.	Diferencias entre cantidades utilizadas, vendidas y registradas.	Control por producto y conciliación periódica de existencias.
Accesorios y repuestos	Numerosas referencias de menor tamaño y diferente valor.	Pérdidas, errores de registro o dificultades para identificar faltantes.	Codificación, registro y verificación física.
Venta de productos	Genera simultáneamente ingreso y salida de inventario.	Venta registrada sin correcta actualización de existencias o diferencias entre documentos.	Conciliación entre documento de venta, ingreso y salida de inventario.

Servicios automotrices	Generan ingresos y pueden consumir materiales o repuestos.	Servicio realizado sin registro completo o materiales utilizados sin salida correspondiente.	Registro del servicio, materiales utilizados, importe cobrado y forma de pago.
Cobros de productos y servicios	Pueden utilizar diferentes medios de pago.	Diferencias entre operaciones realizadas e ingresos registrados.	Conciliación diaria de operaciones, comprobantes y medios de pago.

3.4.4. Principales Características Diferenciadoras y su Impacto en el Control Interno

Una característica importante de NEUMASUR es que integra en un mismo negocio la comercialización de neumáticos y productos automotrices con servicios técnicos especializados. La empresa señala además que opera en locales acondicionados específicamente para el rubro automotriz y que cuenta con técnicos especialistas.

Esta combinación constituye una ventaja comercial, debido a que un cliente puede adquirir un producto y recibir servicios relacionados dentro de la misma empresa. Sin embargo, desde el control interno aumenta la complejidad de las operaciones, porque una misma atención puede involucrar simultáneamente:

Venta de producto - salida de inventario - prestación de servicio - cobro - emisión de documento - registro de ingreso.

Si alguna de estas etapas no se registra correctamente, puede existir una diferencia entre la realidad de la operación y la información administrativa o contable.

Otra característica relevante es la amplia variedad de neumáticos comercializados para automóviles, camionetas, transporte pesado, minería y motocicletas. Esta variedad requiere un control de inventarios más detallado, debido a que no basta con conocer el número total de neumáticos existentes; es necesario controlar cada referencia, medida y tipo disponible.

Asimismo, la existencia de dos establecimientos genera la necesidad de que los procedimientos de registro y control se apliquen de manera uniforme. Si cada establecimiento utiliza criterios diferentes para registrar ventas, servicios, movimientos de inventario o caja, pueden generarse dificultades para consolidar y verificar la información de la empresa.

Por ello, las características comerciales de NEUMASUR justifican la necesidad de establecer un sistema de control interno que integre adecuadamente ventas y servicios, inventarios y caja, manteniendo documentación suficiente para verificar cada operación.

3.4.5. Análisis de los Productos y Servicios frente a la Prevención de Errores e Irregularidades

La variedad de productos, la prestación simultánea de servicios, el movimiento continuo de inventarios y la recepción de pagos generan diferentes puntos en los que pueden producirse errores u omisiones.

En los productos, el principal riesgo se encuentra relacionado con diferencias entre las existencias físicas y aquellas registradas. Por ello, deben existir registros oportunos de entradas y salidas, conciliaciones y conteos periódicos.

En los servicios, el principal riesgo se relaciona con que una operación efectivamente realizada no quede registrada de manera completa o que los materiales utilizados no se vinculen correctamente con el servicio prestado.

Finalmente, en caja, el riesgo se concentra en que el importe generado por las operaciones no pueda ser relacionado posteriormente con su correspondiente documento y medio de pago.

En consecuencia, las propias características de los productos y servicios de Neumáticos del Sur S.R.L. justifican las tres dimensiones seleccionadas para la presente investigación:

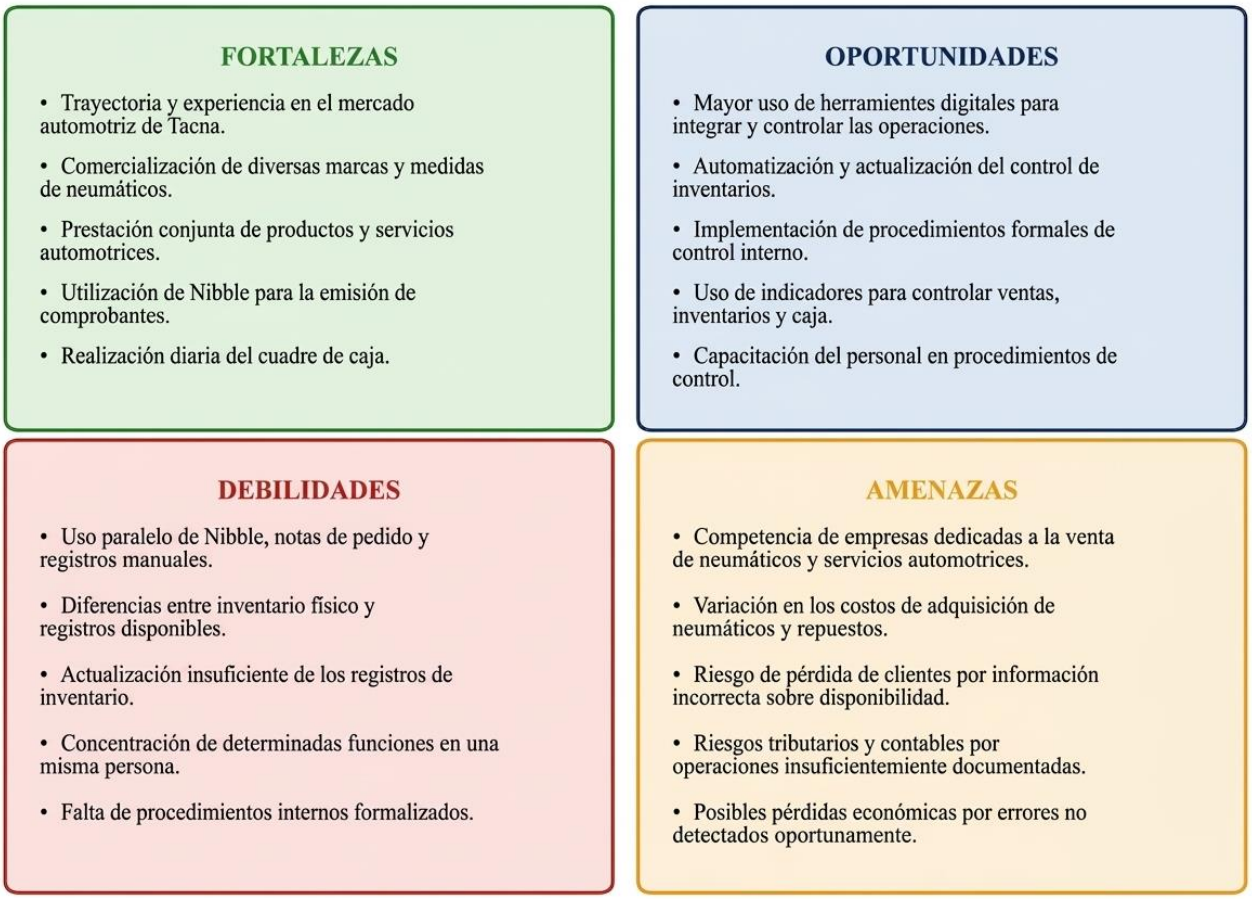
1. Control de ventas y servicios.
2. Control de inventarios.
3. Control de caja y segregación de funciones.

El fortalecimiento de estas dimensiones permitirá mejorar la trazabilidad de las operaciones y reducir la exposición a errores, omisiones e irregularidades, contribuyendo de manera preventiva a disminuir también las condiciones que podrían facilitar un fraude.

3.5. Diagnóstico Organizacional/Sector

El diagnóstico organizacional permite identificar los factores internos y externos que influyen en el sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L. Para ello, se utiliza el análisis FODA, considerando principalmente los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja.

3.5.1. Análisis FODA - Tabla 11



El análisis FODA evidencia que NEUMASUR posee fortalezas relacionadas con su experiencia, variedad de productos, prestación de servicios y utilización de herramientas tecnológicas. Sin embargo, las principales debilidades se encuentran en la integración de los registros, actualización del inventario y distribución de responsabilidades, aspectos que pueden afectar la confiabilidad de la información y aumentar el riesgo de errores u omisiones.

3.5.2. Análisis del Sector

Neumáticos del Sur S.R.L. desarrolla sus actividades dentro del sector comercial y de servicios automotrices, caracterizado por la competencia entre empresas que comercializan neumáticos, repuestos y servicios de mantenimiento.

En este sector, la disponibilidad inmediata de productos, rapidez en la atención, variedad de marcas y calidad del servicio constituyen factores relevantes para competir. Por ello, disponer de información correcta sobre las existencias es fundamental para responder oportunamente a las necesidades de los clientes.

Asimismo, la comercialización de productos de diferentes marcas, medidas y valores exige un adecuado control de inventarios, mientras que la prestación simultánea de servicios requiere controlar los ingresos y los materiales utilizados. Por esta razón, las empresas del sector necesitan procedimientos que permitan relacionar ventas, servicios, inventarios y caja.

En este contexto, fortalecer el sistema de control interno representa una oportunidad para NEUMASUR, debido a que permitiría disponer de información más confiable, reducir diferencias y mejorar la capacidad de supervisión de sus operaciones.

3.6. Análisis Crítico Referencial

El diagnóstico realizado evidencia que Neumáticos del Sur S.R.L. cuenta con experiencia empresarial y herramientas que apoyan sus operaciones; sin embargo, existen aspectos que requieren fortalecimiento dentro de su sistema de control interno.

Las principales oportunidades de mejora se concentran en tres aspectos: integrar el registro de ventas y servicios, mantener actualizado el inventario y fortalecer el control de caja y la segregación de funciones.

En ventas y servicios, la utilización paralela de Nibble, notas de pedido y registros manuales dificulta disponer de información totalmente integrada. En inventarios, las diferencias entre las existencias físicas y los registros reducen la confiabilidad del stock

disponible. En caja, aunque existe un cuadre diario, la concentración de funciones y la falta de documentación inmediata de determinados movimientos limitan el control independiente.

Estas situaciones se relacionan directamente con el problema planteado en la investigación, debido a que la falta de procedimientos uniformes, actualización periódica y adecuada distribución de responsabilidades incrementa el riesgo de errores, omisiones e irregularidades administrativas y contables.

Por ello, se considera necesario fortalecer el sistema de control interno mediante procedimientos de conciliación, controles físicos, documentación de movimientos, asignación de responsabilidades y supervisión periódica.

3.7. Evaluación de Riesgos en el Control Interno

La evaluación de riesgos permite identificar aquellas situaciones que pueden ocasionar errores, omisiones o irregularidades en las operaciones de Neumáticos del Sur S.R.L. Para la presente investigación, los riesgos se analizarán considerando las tres dimensiones establecidas: ventas y servicios, inventarios y caja.

3.7.1. Matriz de Riesgos - Tabla 12

Proceso	Riesgo Identificado	Posible Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
Ventas y servicios	Operaciones que no sean registradas de manera	Ingresos o servicios con información	Alta	Alta	Alto

	completa en los medios utilizados.	incompleta y dificultad para verificar las operaciones.			
Inventarios	Diferencias entre las existencias físicas y los registros.	Faltantes, sobrantes e información incorrecta para ventas y compras.	Alta	Alta	Alto
Inventarios	Salidas de productos no actualizadas oportunamente.	Stock registrado diferente al realmente disponible.	Alta	Alta	Alto
Caja	Movimientos de efectivo sin documentación inmediata.	Diferencias de caja y dificultad para determinar su origen.	Media	Alta	Alto
Segregación de funciones	Concentración de venta, cobro, registro y manejo de efectivo.	Menor posibilidad de detectar oportunamente	Media	Alta	Alto

		errores o irregularidades.			
Procedimientos	Falta de procedimientos internos formalizados.	Aplicación diferente de controles según la persona responsable.	Alta	Media	Alto

3.7.2. Metodología de Evaluación y Mitigación

Para evaluar los riesgos se utilizará una matriz cualitativa de probabilidad e impacto, clasificándolos en niveles bajo, medio o alto.

La probabilidad permitirá estimar qué tan posible es que se produzca el riesgo, mientras que el impacto permitirá determinar la consecuencia que podría ocasionar sobre los recursos, registros o información de la empresa.

Los riesgos de nivel alto deberán recibir atención prioritaria mediante controles preventivos y de detección.

Tabla 13: Medidas de mitigación

Riesgo	Medida de Mitigación
Operaciones incompletamente registradas	Conciliación diaria entre documentos y registros utilizados.
Diferencias de inventario	Conteos físicos y conciliaciones periódicas.
Salidas no actualizadas	Registro inmediato de toda entrada y salida.
Movimientos de caja sin sustento	Formato obligatorio de autorización y sustentación.
Concentración de funciones	Revisión posterior por administración o gerencia.
Falta de procedimientos	Elaboración y aplicación de procedimientos internos básicos.

De esta manera, la evaluación de riesgos permitirá concentrar los controles en las operaciones con mayor exposición y reducir la posibilidad de que los errores o irregularidades permanezcan sin ser detectados.

3.8. Tecnologías Aplicadas al Control Interno

La tecnología constituye una herramienta de apoyo para fortalecer el sistema de control interno, debido a que permite registrar, comparar y supervisar información con mayor rapidez.

Actualmente, Neumáticos del Sur S.R.L. utiliza Nibble para la emisión de comprobantes y determinadas operaciones, Excel para información relacionada con inventarios y medios de pago digitales, además de mantener registros y documentos manuales.

El principal problema no radica necesariamente en la inexistencia de tecnología, sino en que la información generada mediante las diferentes herramientas no se encuentra completamente integrada o actualizada.

3.8.1. Tecnologías Aplicables - Tabla 14

Tecnología / Herramienta	Aplicación en el Control Interno
Nibble	Registro de ventas, emisión de comprobantes y actualización de operaciones relacionadas con mercaderías.
Excel	Control complementario, conciliación de inventarios y elaboración de reportes de seguimiento.
Medios digitales de pago	Permiten identificar y conciliar los ingresos recibidos por medios distintos al efectivo.
Formatos digitales de control	Registro de diferencias de inventario, movimientos de caja y autorizaciones.
Copias de seguridad	Protección de la información administrativa y operativa.

Reportes periódicos	Seguimiento de ventas, inventarios, caja y diferencias detectadas.

3.8.2. Impacto de la Tecnología en el Control Interno

La adecuada utilización de estas herramientas permitiría mejorar la eficiencia y efectividad del control interno, debido a que reduciría la dependencia de registros manuales y facilitaría la comparación de la información.

En ventas y servicios, permitiría mejorar la trazabilidad de las operaciones; en inventarios, facilitaría mantener información actualizada y detectar diferencias; y en caja, permitiría comparar los movimientos registrados con los ingresos realmente recibidos.

Sin embargo, la tecnología por sí sola no garantiza un adecuado control interno. Para que sea efectiva debe acompañarse de procedimientos definidos, responsables, revisión periódica y actualización de la información.

Por ello, para NEUMASUR se considera más conveniente fortalecer e integrar inicialmente las herramientas que ya utiliza, antes que implementar sistemas más complejos o costosos. De esta manera, la tecnología funcionará como soporte para prevenir y detectar oportunamente errores, omisiones e irregularidades.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar

La variable objeto de mejora es el sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L., específicamente en los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja y segregación de funciones. Estos procesos presentan deficiencias relacionadas con el registro, actualización,

documentación y supervisión de las operaciones, generando una mayor exposición a errores, omisiones e irregularidades administrativas y contables.

La mejora de estos procesos permitirá fortalecer la trazabilidad de las operaciones, proteger los recursos de la empresa y disponer de información más confiable para la toma de decisiones.

4.1.1. Descripción de la Situación Problemática

En **ventas y servicios**, se utilizan paralelamente Nibble, notas de pedido y registros manuales, sin existir una conciliación uniforme entre dichos medios. Esto dificulta verificar que todas las operaciones realizadas se encuentren correctamente registradas.

En **inventarios**, se presentan diferencias entre las existencias físicas y las cantidades registradas en Nibble y Excel. Asimismo, la actualización de los registros no siempre se realiza oportunamente, dificultando conocer con exactitud el stock disponible.

En **caja**, aunque se efectúa un cuadre diario, determinados movimientos requieren mayor sustentación documental. Además, algunas funciones relacionadas con venta, cobro, facturación, registro y manejo de efectivo pueden concentrarse en una misma persona, reduciendo la independencia del control.

Tabla 15. Principales síntomas identificados

Proceso	Síntoma visible	Riesgo asociado

Ventas y servicios	Uso paralelo de Nibble, notas de pedido y registros manuales.	Omisiones o diferencias entre operaciones realizadas y registradas.
Inventarios	Diferencias entre inventario físico, Nibble y Excel.	Faltantes, sobrantes y errores en la información del stock.
Caja y segregación de funciones	Movimientos con documentación insuficiente y concentración de funciones.	Diferencias de caja y menor capacidad para detectar errores o irregularidades.

Por lo tanto, las principales áreas de mejora se concentran en la integración de los registros, actualización y conciliación de inventarios, documentación de caja y adecuada supervisión de funciones.

4.2. Diagnóstico

El diagnóstico tiene como finalidad determinar las causas y efectos de las deficiencias identificadas en el sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L. Para ello, se analizaron los procedimientos que actualmente se realizan en ventas y servicios, inventarios y caja.

4.2.1. Técnicas e Instrumentos

Tabla 16. Técnicas e instrumentos de diagnóstico

Técnica	Instrumento	Finalidad
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista	Conocer las funciones, dificultades y controles aplicados por el personal.
Observación directa y revisión documental	Ficha integrada de observación y revisión documental	Verificar cómo se ejecutan los controles y contrastar notas de pedido, comprobantes, registros diarios, Nibble, Excel y documentación de caja.
Análisis de procesos	Análisis descriptivo de la secuencia operativa	Identificar la secuencia de las operaciones, responsables y puntos críticos de control.

Los instrumentos aplicados fueron la guía de entrevista y la ficha integrada de observación y revisión documental. El análisis de procesos complementa el diagnóstico mediante la identificación de la secuencia de las operaciones y sus puntos críticos de control. A partir de los resultados obtenidos se elaboraron los flujogramas de los procedimientos de control propuestos, presentados en el Anexo 3.

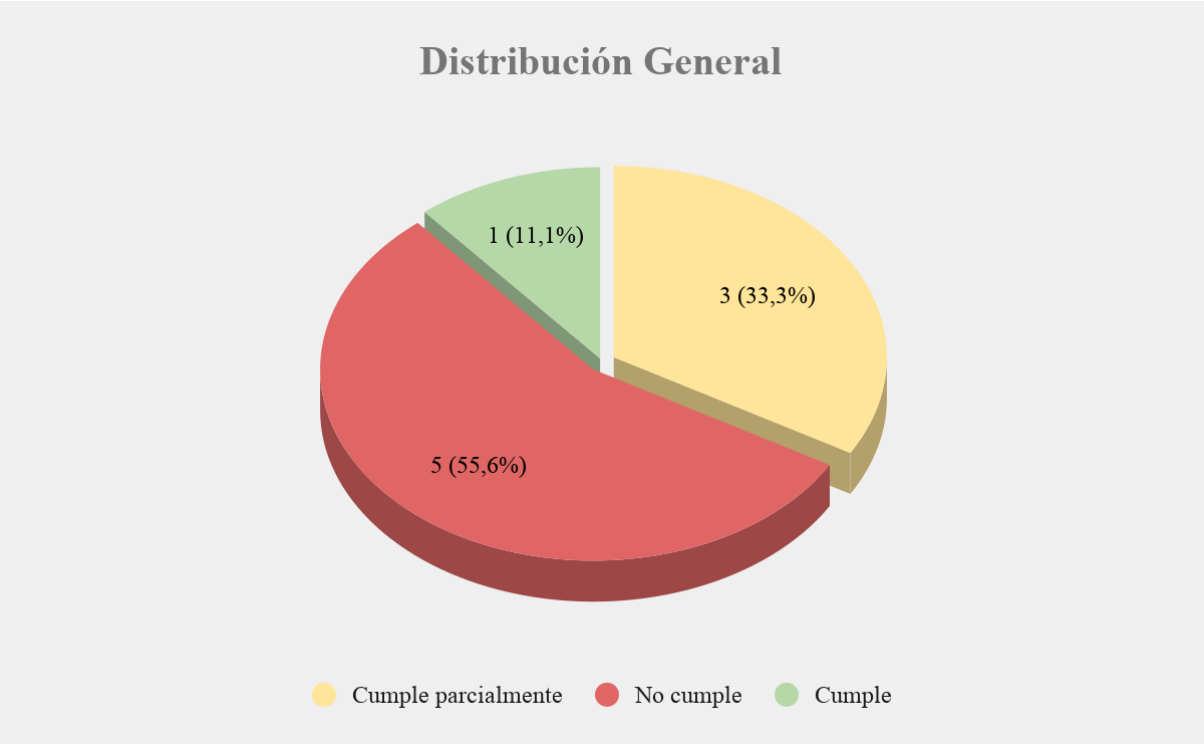
4.2.2. Resultados del Diagnóstico

Tabla 17. Matriz resumida de diagnóstico

N.°	Aspecto evaluado	Resultado

1	Registro oportuno de ventas y servicios.	Cumple parcialmente
2	Conciliación de notas de pedido con Nibble y demás registros.	No cumple
3	Trazabilidad de las operaciones desde su origen hasta su registro.	Cumple parcialmente
4	Coincidencia entre inventario físico y Nibble.	No cumple
5	Actualización permanente del inventario en Excel.	No cumple
6	Realización periódica de conteos físicos.	No cumple
7	Sustento documental de los movimientos de caja.	Cumple parcialmente
8	Adecuada segregación entre ejecución, registro y supervisión.	No cumple
9	Realización y revisión del cuadre diario de caja.	Cumple

Los resultados evidencian que las principales deficiencias se encuentran en la conciliación de ventas y servicios, exactitud y actualización del inventario y segregación de



funciones. Asimismo, existen controles actualmente aplicados, como el cuadre diario de caja, que pueden fortalecerse mediante una mayor documentación y supervisión.

4.2.2.1 Síntesis de las Entrevistas

Se aplicó una entrevista semiestructurada a cinco trabajadores vinculados con los procesos de administración, ventas y servicios, inventarios y caja. Las transcripciones completas se presentan en el Anexo 1-1. A continuación, se presenta la síntesis de los principales hallazgos por dimensión:

Tabla 18. Síntesis de los resultados de las entrevistas semiestructuradas

Dimensión	Entrevistados	Principales hallazgos
Control de ventas y servicios	Jeremías Conde (Administrador), Luis Alave (Técnico automotriz), Patricio Cabrera (Gerente)	Uso paralelo de Nibble, notas de pedido y registros manuales; servicios realizados que no figuran en el facturador; productos sin precio registrado en Nibble; ausencia de conciliación uniforme.
Control de inventarios	Luis Chata (Técnico automotriz), Héctor (Encargado temporal de inventarios), Patricio Cabrera (Gerente)	Diferencias entre el stock de Nibble y las existencias físicas (principalmente en aceites y filtros); filtros físicos que no figuran en Nibble; inventario físico realizado solo una vez al año; resultados registrados en Excel pero no actualizados en Nibble; ausencia de un responsable permanente del monitoreo del almacén.
Control de caja y segregación de funciones	Jeremías Conde (Administrador), Patricio Cabrera (Gerente)	Movimientos de caja sin documentación inmediata; dificultad para determinar el origen de diferencias; concentración de funciones de venta, atención y registro en una misma trabajadora en la sede de Arias Aragüez.

Nota: La transcripción completa de las entrevistas se presenta en el Anexo 1-1.

4.2.3. Lista de Hallazgos

Hallazgo 1. Registro no integrado de ventas y servicios.

La utilización paralela de Nibble, notas de pedido y registros manuales dificulta la conciliación completa de las operaciones.

Causa: inexistencia de un procedimiento uniforme de registro y conciliación.

Efecto: riesgo de omisiones, diferencias entre registros y menor trazabilidad de los ingresos.

Hallazgo 2. Diferencias entre inventario físico y registros.

Las existencias físicas no siempre coinciden con las cantidades registradas en Nibble y Excel.

Causa: falta de actualización permanente y verificaciones físicas periódicas.

Efecto: posibles faltantes o sobrantes, información incorrecta sobre existencias y dificultades para planificar compras y ventas.

Hallazgo 3. Debilidades en caja y segregación de funciones.

Determinados movimientos requieren mayor documentación y algunas funciones pueden concentrarse en una misma persona.

Causa: falta de procedimientos formales de caja y limitada segregación de funciones.

Efecto: dificultad para determinar el origen de diferencias y menor capacidad para detectar oportunamente errores o irregularidades.

4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción

A partir de los hallazgos obtenidos se plantean tres propuestas, cada una vinculada directamente con las áreas que presentan mayor necesidad de mejora.

4.3.1. Propuesta y Plan de Acción 1

Resultado: Se identificó falta de integración y conciliación entre los registros utilizados para controlar las ventas y servicios.

Tabla 18: PROPUESTA 01: Procedimiento de Control de Ventas y Servicios

Elemento	Detalle
Estrategia	Implementar un procedimiento diario de registro y conciliación de ventas y servicios.
Actividades	Controlar documentos, registrar operaciones, conciliar información y revisar diferencias.
Tareas	Comparar notas de pedido, boletas, facturas y registros diarios; identificar diferencias y regularizar operaciones pendientes.
Secuencia	Operación → Documento → Registro → Conciliación → Revisión
Responsable	Personal de ventas/caja. Supervisión: Administración o Gerencia.
Plazo	1 mes para implementación y aplicación diaria permanente.

Costo estimado	S/ 55,00
Recursos	Nibble, computadora, papel, formatos y archivadores.

4.3.2. Propuesta y Plan de Acción 2

Resultado: Se identificaron diferencias entre las existencias físicas y la información registrada en Nibble y Excel.

Tabla 19: PROPUESTA 02: Control y Conciliación de Inventarios

Elemento	Detalle
Estrategia	Implementar un procedimiento periódico de actualización, conteo y conciliación de inventarios.
Actividades	Realizar conteos físicos, actualizar registros y analizar las diferencias detectadas.
Tareas	Comparar inventario físico con Nibble y Excel; identificar faltantes o sobrantes; determinar causas y documentar las correcciones autorizadas.
Secuencia	Entrada/Salida – Registro – Actualización – Conteo físico – Conciliación → Corrección

Responsable	Encargado de inventarios/compras. Supervisión: Administración o Gerencia.
Plazo	2 meses para regularización inicial y conciliación mensual permanente.
Costo estimado	S/ 130,00
Recursos	Nibble, Excel, formatos de inventario, etiquetas y materiales de conteo.

4.3.3. Propuesta y Plan de Acción 3

Resultado: Se identificaron debilidades relacionadas con la documentación de determinados movimientos de caja y la segregación de funciones.

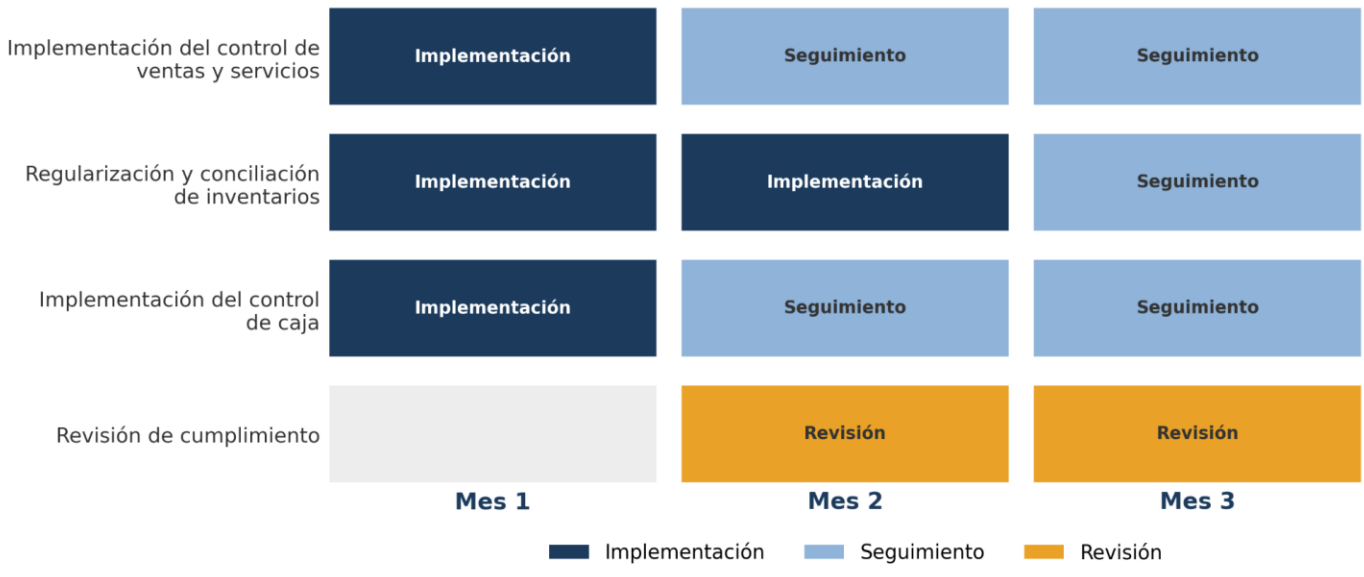
Tabla 20: PROPUESTA 03: Fortalecimiento del Control de Caja

Elemento	Detalle
Estrategia	Formalizar los movimientos de caja y establecer controles compensatorios cuando exista concentración de funciones.
Actividades	Registrar y sustentar movimientos, documentar retiros y mantener revisión diaria del cuadre.
Tareas	Registrar ingresos y egresos; adjuntar sustento; verificar saldos; identificar diferencias y efectuar revisión posterior.

Secuencia	Movimiento -Registro - Sustento - Autorización - Cuadre - Revisión
Responsable	Responsable de caja. Supervisión: Administración o Gerencia.
Plazo	1 mes para implementación y aplicación diaria permanente.
Costo estimado	S/ 55,00
Recursos	Registro de caja, formatos de autorización, papel y archivadores.

4.3.4. Cronograma General

Tabla 21: Cronograma de implementación



Nota: Elaborado por nosotros

4.3.5. Costos Estimados

Tabla 22. Presupuesto de implementación

Propuesta	Costo estimado
Control de ventas y servicios	S/ 55,00
Control y conciliación de inventarios	S/ 130,00
Control de caja	S/ 55,00
TOTAL	S/ 240,00

Los costos son referenciales y consideran principalmente papelería, archivadores, impresión de formatos, etiquetas y materiales de control. No se incluyen computadoras, Nibble ni otras herramientas que ya forman parte de los recursos disponibles de la empresa.

4.4. Definición de Mecanismos de Control

Los mecanismos de control permitirán verificar periódicamente si las propuestas se aplican correctamente y si contribuyen a reducir las deficiencias identificadas.

Tabla 23. Mecanismos e indicadores de control

Proceso	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable

Ventas y servicios	Operaciones conciliadas	Operaciones conciliadas / Total de operaciones × 100	≥ 95 % primer mes y 100 % posteriormente	Diaria	Ventas/Caja – Administración
Inventarios	Exactitud del inventario	Ítems sin diferencias / Ítems verificados × 100	≥ 95 %	Mensual	Inventarios – Administración
Caja	Movimientos sustentados	Movimientos con sustento / Total de movimientos × 100	100 %	Diaria	Caja – Administración
Caja	Cierres revisados	Cierres revisados / Total de	100 %	Diaria	Administración/Gerencia

		cierres × 100			
Control interno	Hallazgos corregidos	Hallazgos corregidos / Hallazgos detectados × 100	≥ 90 %	Mensual	Administración/Gerencia

Los indicadores establecidos son específicos, medibles y cuentan con una meta y frecuencia definida, permitiendo evaluar objetivamente el avance de las propuestas.

4.4.1. Seguimiento

El seguimiento será realizado mediante una revisión mensual del cumplimiento de los indicadores. Administración o Gerencia verificará los registros generados, las diferencias detectadas y las acciones correctivas efectuadas.

Cuando un indicador no alcance la meta establecida, se deberá:

Identificar la desviación - determinar la causa - aplicar acción correctiva - verificar nuevamente el resultado.

De esta manera, el seguimiento permitirá comprobar no solo la existencia del control, sino también su aplicación y efectividad.

4.5. Evaluación del Impacto Financiero

La evaluación financiera permitirá determinar si la implementación de las mejoras contribuye a reducir pérdidas o diferencias relacionadas con inventarios, caja y operaciones registradas de manera incompleta.

Debido a que no se ha acreditado la existencia de fraude dentro de la empresa, no corresponde asignar un valor monetario a fraudes no comprobados. Por ello, el impacto se medirá mediante la reducción de errores, diferencias e irregularidades identificadas antes y después de aplicar los controles.

4.5.1. Métricas Financieras

Tabla 24. Indicadores para evaluar el impacto financiero

Métrica	Cálculo	Finalidad
Valor de diferencias de inventario	Unidades con diferencia × costo unitario	Cuantificar económicamente faltantes o sobrantes.
Diferencias de caja	Saldo registrado – saldo verificado	Determinar diferencias de efectivo.
Valor de operaciones regularizadas	Suma de operaciones detectadas y corregidas	Determinar operaciones que requirieron regularización.
Reducción de pérdidas	Pérdidas antes – pérdidas después	Medir el beneficio obtenido por los controles.

Beneficio neto	Beneficios obtenidos – costo de implementación	Determinar el resultado económico de la propuesta.
Retorno de la inversión (ROI)	Beneficio neto / inversión × 100	Evaluar la rentabilidad de la mejora implementada.

La evaluación se realizará comparando un periodo previo con los tres primeros meses posteriores a la implementación, permitiendo observar la evolución de las diferencias detectadas.

El costo inicial estimado de la propuesta es de S/ 240,00. La mejora tendrá un impacto financiero favorable cuando la reducción económica de errores, faltantes y diferencias supere el costo destinado a su implementación.

4.6. Capacitación y Concientización del Personal

La efectividad del sistema de control interno depende también del conocimiento y participación del personal. Por ello, se desarrollará un programa breve de capacitación orientado específicamente a los procesos que presentan deficiencias.

4.6.1. Programa de Capacitación

Tabla 25. Plan de capacitación

Sesión	Tema	Contenido	Dirigido a	Duración

1	Control de ventas y servicios	Registro, documentación y conciliación de operaciones.	Ventas, caja y administración	1 hora
2	Control de inventarios	Entradas, salidas, conteos físicos, actualización y conciliación.	Inventarios, compras y administración	1 hora
3	Caja, segregación y prevención	Sustento de movimientos, autorización, cuadre, responsabilidades y prevención de irregularidades.	Caja, administración y gerencia	1 hora

Las sesiones se realizarán de manera práctica, utilizando ejemplos de las operaciones habituales de la empresa. Al desarrollarse internamente con los recursos existentes, no se considera un desembolso adicional significativo dentro del presupuesto inicial.

4.6.2. Evaluación de la Capacitación

La efectividad de la capacitación será evaluada mediante una prueba breve de conocimientos y la posterior verificación del cumplimiento de los procedimientos.

Tabla 26. Indicadores de efectividad de la capacitación

Indicador	Meta	Momento de evaluación
Participación del personal convocado	100 %	Al finalizar cada sesión
Personal que aprueba la evaluación de conocimientos	≥ 80 %	Al finalizar la capacitación
Cumplimiento de los nuevos procedimientos	≥ 90 %	A los 30 días
Reducción de errores operativos detectados	Tendencia descendente	Mensualmente
Aplicación correcta de registros y conciliaciones	≥ 95 %	A los 60 días

CAPÍTULO V: SUGERENCIAS

5.1. Sugerencias de Estudios Complementarios

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se sugiere desarrollar futuros estudios que permitan ampliar el análisis del sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L. y evaluar su evolución después de la implementación de las propuestas planteadas.

Entre los principales temas que podrían ser investigados se consideran:

- Evaluación de la efectividad del procedimiento de registro y conciliación de ventas y servicios.
- Análisis de la exactitud del inventario después de aplicar conteos físicos y conciliaciones periódicas.
- Evaluación de los controles compensatorios utilizados cuando no sea posible una separación completa de funciones.
- Análisis del efecto del control de caja en la reducción de diferencias de efectivo.
- Evaluación de la integración entre Nibble, Excel y los demás registros utilizados por la empresa.
- Análisis del impacto del control de inventarios y costos sobre la rentabilidad de los productos comercializados.

Asimismo, se recomienda realizar un estudio posterior a la implementación de la propuesta, comparando la situación inicial con los resultados obtenidos después de un periodo determinado. Esto permitirá evaluar si los controles implementados han logrado reducir las diferencias de inventario, mejorar el registro de las operaciones y fortalecer la documentación y supervisión de los movimientos de caja.

De esta manera, los estudios complementarios permitirán profundizar los resultados obtenidos y determinar la eficacia del sistema de control interno en la prevención de errores, omisiones e irregularidades administrativas y contables.

5.2. Sugerencias de Implementación

Para implementar adecuadamente la propuesta de mejora del sistema de control interno, se sugiere que Neumáticos del Sur S.R.L. establezca condiciones que permitan asegurar su aplicación continua y no únicamente temporal.

Tabla 27. Condiciones para la Implementación

Condición	Aplicación
Compromiso de la Gerencia	Aprobar los procedimientos y supervisar su cumplimiento.
Asignación de responsabilidades	Definir quién registra, ejecuta, autoriza y revisa cada operación.
Regularización de información	Actualizar previamente los registros de ventas, inventarios y caja que presenten diferencias.
Procedimientos formalizados	Utilizar formatos y criterios uniformes para registrar y controlar las operaciones.
Capacitación del personal	Explicar las funciones y procedimientos correspondientes a cada trabajador.

Seguimiento periódico	Revisar indicadores y aplicar acciones correctivas cuando se detecten desviaciones.

La implementación deberá realizarse de manera progresiva. En primer lugar, se recomienda actualizar y conciliar la información disponible; posteriormente, aplicar los nuevos procedimientos y finalmente efectuar el seguimiento de los resultados obtenidos.

En el proceso de **ventas y servicios**, se recomienda conciliar diariamente las notas de pedido, comprobantes y demás registros utilizados.

En **inventarios**, se deberá realizar un conteo inicial que permita establecer cantidades confiables y, posteriormente, efectuar verificaciones periódicas.

En **caja**, se recomienda que todo ingreso, egreso o retiro se encuentre registrado, autorizado y sustentado, manteniendo la revisión del cuadre diario.

Cuando la cantidad de trabajadores no permita una segregación completa de funciones, la empresa deberá aplicar controles compensatorios mediante revisiones posteriores efectuadas por Administración o Gerencia.

Finalmente, se recomienda aprovechar inicialmente las herramientas que la empresa ya utiliza, fortaleciendo su organización y actualización antes de realizar inversiones en sistemas adicionales.

5.3. Evaluación del Impacto Financiero de la Propuesta

Se sugiere que Neumáticos del Sur S.R.L. evalúe el impacto financiero de la propuesta mediante la comparación de los resultados obtenidos antes y después de la implementación de

los controles. La evaluación deberá considerar principalmente las diferencias económicas relacionadas con inventarios, caja y operaciones que hayan requerido regularización.

Para ello, se recomienda utilizar los indicadores ya establecidos en el Capítulo IV (Tabla 24), referidos al valor de las diferencias de inventario, diferencias de caja, valor de operaciones regularizadas, reducción de pérdidas, beneficio neto y retorno de la inversión (ROI). No se considera necesario duplicar dichos indicadores en el presente capítulo.

Se recomienda efectuar una primera evaluación después de los tres primeros meses de aplicación y, posteriormente, realizar revisiones semestrales que permitan conocer la evolución de los resultados.

La evaluación deberá concentrarse en pérdidas, diferencias y errores efectivamente identificados. No se deberá asignar un valor económico a fraudes mientras no exista evidencia que demuestre su ocurrencia.

De esta manera, la empresa podrá determinar si los beneficios económicos derivados de la reducción de diferencias justifican los recursos destinados a la implementación del sistema de control interno mejorado.

5.4. Capacitación y Concientización del Personal

Para asegurar la adecuada aplicación de los procedimientos propuestos, se recomienda desarrollar capacitaciones prácticas y periódicas dirigidas al personal involucrado en los procesos de ventas, inventarios, caja y administración.

Las capacitaciones deberán orientarse principalmente al registro y conciliación de ventas y servicios, control de entradas y salidas de inventario, realización de conteos físicos, documentación de movimientos de caja, autorizaciones y segregación de responsabilidades.

El detalle del programa de capacitación y de los indicadores de efectividad ya fue desarrollado en el Capítulo IV (Tablas 25 y 26), por lo que en este capítulo únicamente se recomienda:

- Desarrollar las sesiones de manera práctica, utilizando ejemplos de las operaciones habituales de la empresa.
- Dirigir la capacitación por funciones, explicando únicamente los controles y responsabilidades correspondientes a cada puesto.
- Entregar procedimientos resumidos y formatos sencillos que faciliten su consulta.
- Reforzar la capacitación cuando se detecten errores recurrentes o cambios en los procedimientos.
- Verificar posteriormente si el personal aplica correctamente lo aprendido.

Asimismo, se recomienda fortalecer la concientización del personal respecto a la importancia del sistema de control interno. Cada trabajador deberá comprender que registrar, documentar y comunicar correctamente una operación contribuye a proteger los recursos de la empresa y generar información confiable.

La concientización permitirá fomentar una mayor responsabilidad sobre las operaciones realizadas, facilitar la comunicación de diferencias y reducir la posibilidad de que los errores permanezcan sin ser detectados.

Para verificar la efectividad de las acciones de capacitación y concientización, se recomienda evaluar periódicamente la participación del personal, el cumplimiento de los procedimientos,

el número de errores detectados, la aplicación correcta de registros y conciliaciones, y la comunicación oportuna de diferencias e incidencias.

Cuando los resultados evidencien incumplimientos o errores recurrentes, deberán realizarse acciones de reforzamiento dirigidas específicamente al procedimiento que presente dificultades.

De esta manera, la capacitación y concientización contribuirán a mantener en el tiempo la mejora del sistema de control interno y a reducir el riesgo de errores, omisiones e irregularidades administrativas y contables en Neumáticos del Sur S.R.L.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES FINALES

Conclusión 1 – Objetivo General

Se concluye que la propuesta de mejora del sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L. permitirá fortalecer los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja, mediante procedimientos orientados al registro oportuno, conciliación de información, verificación de existencias, sustentación de movimientos y supervisión de las operaciones.

De implementarse de acuerdo con el diseño planteado, se espera mejorar la confiabilidad de la información administrativa y contable, facilitar la detección oportuna de diferencias y reducir la exposición de la empresa a errores, omisiones e irregularidades.

Asimismo, la propuesta permitirá aprovechar los recursos y herramientas que actualmente utiliza la empresa, incorporando principalmente procedimientos de control y seguimiento que contribuyan a una gestión más ordenada y confiable.

Conclusión 2 – Objetivo Específico 1: Diagnóstico

El diagnóstico del sistema de control interno permitió identificar deficiencias principalmente en tres procesos: ventas y servicios, inventarios y caja y segregación de funciones.

En ventas y servicios se determinó la necesidad de integrar y conciliar los diferentes registros utilizados; en inventarios se identificaron diferencias entre las existencias físicas y la información registrada; y en caja se observaron oportunidades de mejora relacionadas con la documentación de movimientos y la distribución de determinadas responsabilidades.

La identificación de estas deficiencias permite conocer las causas y efectos del problema y establecer prioridades de mejora, evitando que las acciones propuestas se desarrollen de manera general y orientándolas directamente hacia los procesos que presentan mayor necesidad de control.

Conclusión 3 – Objetivo Específico 2: Propuesta de Mejora

Se diseñaron tres propuestas orientadas a fortalecer el sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L.: un procedimiento de control y conciliación de ventas y servicios, un procedimiento de actualización y conciliación de inventarios y el fortalecimiento del control de caja y segregación de funciones.

La aplicación de estas medidas permitiría mejorar la trazabilidad de las operaciones, mantener información más confiable sobre las existencias y asegurar que los movimientos de efectivo cuenten con registro, sustento, autorización y revisión.

Asimismo, las propuestas consideran actividades, responsables, secuencia de aplicación, plazos y recursos, permitiendo que su implementación pueda desarrollarse de manera progresiva y adaptada a las características operativas de la empresa.

Conclusión 4 – Objetivo Específico 3: Mecanismos de Control y Seguimiento

Se establecieron mecanismos de control orientados a evaluar periódicamente la aplicación y efectividad de las propuestas mediante indicadores relacionados con el porcentaje de operaciones conciliadas, exactitud del inventario, movimientos de caja sustentados, cierres revisados y hallazgos corregidos.

El seguimiento de estos indicadores permitirá identificar desviaciones, determinar sus causas y aplicar acciones correctivas cuando los resultados no alcancen las metas establecidas.

De esta manera, los mecanismos de control contribuirán a que las mejoras propuestas no se limiten únicamente a la implementación inicial, sino que puedan mantenerse y evaluarse de forma continua.

Conclusión 5 – Resultados y Beneficios Estimados

Con la implementación de las acciones propuestas se proyecta una mejora progresiva en la confiabilidad de los registros y en la protección de los recursos de Neumáticos del Sur S.R.L.

Los principales beneficios esperados son:

- Mayor correspondencia entre las ventas y servicios realizados y los registros utilizados.

- Reducción de diferencias entre el inventario físico, Nibble y Excel.
- Identificación más oportuna de faltantes y sobrantes de mercadería.
- Mayor sustentación y control de los movimientos de caja.
- Mejor distribución y supervisión de responsabilidades.
- Mayor trazabilidad de las operaciones.
- Reducción progresiva de errores, omisiones y diferencias administrativas y contables.
- Información más confiable para la toma de decisiones de la Gerencia.

En el aspecto financiero, se espera que la disminución de diferencias de inventario, caja y operaciones que requieran regularización contribuya a reducir pérdidas económicas evitables. Sin embargo, estos beneficios deberán ser comprobados posteriormente mediante la comparación de los resultados obtenidos antes y después de la implementación, utilizando los indicadores establecidos en la propuesta.

En conclusión, el fortalecimiento del sistema de control interno permitirá a Neumáticos del Sur S.R.L. contar con procedimientos más organizados, verificables y supervisados, contribuyendo preventivamente a disminuir las condiciones que pueden originar errores e irregularidades y fortaleciendo la confiabilidad de su información administrativa y contable.

CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA

Borbor-Alvarado, A., & López-Vera, J. (2024). Estrategias de control de inventario de suministros para la mejora de la rentabilidad de una compañía agrícola-minera. *Revista InveCom, 4*(2), 1–13. https://doi.org/10.5281/zenodo.10841323

Chitacapa-Orellana, M. J., Dominguez-Tenemaza, C. L., & Andrade Pesantez, D. J. (2024). Sistema de control interno en las empresas comerciales de Cuenca - Ecuador. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 26*(2), 559–577. https://doi.org/10.36390/telos262.22

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework*. https://www.coso.org/guidance-on-ic

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, & Association of Certified Fraud Examiners. (2023). *Fraud risk management guide* (2nd ed.). https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-risk-tools---coso/fraud-risk-management-guide

Fajardo Vaca, 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, 6*(2), 150–167. https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0239

Flores Celestino, J. A. (2025). *Gestión del control interno de caja y la eficiencia financiera de las empresas comerciales en el Distrito de Los Olivos, 2024* [Tesis, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional UNJFSC. http://hdl.handle.net/20.500.14067/12728

IFRS Foundation. (s. f.). *IAS 2 Inventories*. https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories/

International Auditing and Assurance Standards Board. (2019). *ISA 315 (Revised 2019): Identifying and assessing the risks of material misstatement*. https://www.iaasb.org/publications/isa-315-revised-2019-identifying-and-assessing-risks-material-misstatement

International Auditing and Assurance Standards Board. (2025). *ISA 240 (Revised): The auditor's responsibilities relating to fraud in an audit of financial statements*. https://www.iaasb.org/publications/isa-240-revised-auditor-s-responsibilities-relating-fraud-audit-financial-statements

Laura Mamani, B. M., & Povis Camargo, Á. F. (2024). *Propuesta de mejora para la implementación de la Norma Internacional de Contabilidad - Propiedad, planta y equipo en la empresa "Neumáticos del Sur" S.R.L. en la ciudad de Tacna 2024* [Trabajo de aplicación profesional, Instituto de Educación Superior Privado John Von Neumann]. Repositorio Institucional Neumann. https://repositorio.neumann.edu.pe/items/f21ae9d9-e943-4457-b417-e700c6ea37f3

Neumáticos del Sur S.R.L. (s. f.-a). *Neumáticos*. NEUMASUR. https://neumasur.pe/neumaticos/

Neumáticos del Sur S.R.L. (s. f.-b). *Nosotros*. NEUMASUR. https://neumasur.pe/nosotros/

Neumáticos del Sur S.R.L. (s. f.-c). *Servicios*. NEUMASUR. https://neumasur.pe/servicios/

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), 415–431. https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0379

Recalde Sánchez, A. M. (2024). *Estudio del control interno en el área de inventarios de la empresa Segurillanta S.A., cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023* [Trabajo de integración curricular, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio Institucional UPSE. https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/11665

Sánchez Mena, K. N. (2024). *Control interno en el área de inventarios en la ferretería NAVINDCO S.A., cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2022* [Trabajo de integración curricular, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio Institucional UPSE. https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/11624

Travez-Carpio, G. J., Pinda-Guanolema, B. R., & Romero-Fernández, A. J. (2025). Sistema del control interno en el proceso contable y tributario en el Grupo Bananero H&G. *Noesis. Revista Electrónica de Investigación, 7*(1), 770–790. https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i1.445.

CAPÍTULO VIII: ANEXOS

Los anexos presentan los instrumentos y formatos complementarios utilizados para respaldar el diagnóstico y la propuesta de mejora del sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L., considerando los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja y segregación de funciones.

Anexo 1. Guía de Entrevista Semiestructurada

Objetivo: Obtener información sobre los procedimientos y controles aplicados en los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja de Neumáticos del Sur S.R.L.

Dirigido a: Personal relacionado con gerencia, administración, ventas y servicios, inventarios, caja y compras.

N.°	Pregunta
1	¿Cómo se registran actualmente las ventas y servicios realizados por la empresa?
2	¿Qué documentos y registros se utilizan para controlar las ventas y servicios?
3	¿Se concilian las notas de pedido, boletas, facturas, Nibble y los registros diarios?
4	¿Cómo se registran y actualizan las entradas y salidas de inventario?

5	¿Con qué frecuencia se realizan conteos físicos de inventario?
6	¿Qué procedimiento se realiza cuando existen diferencias entre el inventario físico, Nibble y Excel?
7	¿Cómo se realiza el cuadre diario de caja y cómo se sustentan los movimientos de efectivo?
8	¿Existe separación entre las funciones de venta, cobro, registro, manejo de efectivo y supervisión?
9	¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse en el sistema de control interno?

Anexo 1.1. Transcripción de Entrevistas Semiestructuradas

ENTREVISTA N.º 1

Entrevistado: Jeremías Conde
Cargo: Administrador
Fecha: 2026
Entrevistadores: Callacondo Chipana, Giovani Carlos – Condori Alferez, Ana Belen

1. ¿Cómo se registran actualmente las ventas y servicios realizados por la empresa?

Actualmente las ventas y servicios se registran principalmente en el sistema Nibble, donde se emiten boletas y facturas. Sin embargo, también se utilizan notas de

pedido y un cuaderno de registro manual para algunas operaciones. El problema es que no toda esa información se traslada oportunamente al sistema, lo que genera inconsistencias entre lo que se realizó y lo que aparece registrado.

2. ¿Qué documentos y registros se utilizan para controlar las ventas y servicios?

Se utilizan boletas, facturas, notas de pedido, el sistema Nibble y un registro manual en cuaderno. También se emplean reportes en Excel para algunos controles complementarios.

3. ¿Se concilian las notas de pedido, boletas, facturas, Nibble y los registros diarios?

No se realiza una conciliación uniforme. Hay operaciones que quedan registradas solo en la nota de pedido o en el cuaderno, y no se pasan oportunamente a Nibble. Eso genera diferencias entre lo que muestra el sistema y lo que realmente se hizo.

4. ¿Cómo se registran y actualizan las entradas y salidas de inventario?

Las entradas y salidas se registran en Nibble, pero no siempre se actualizan de inmediato. En algunos casos, las salidas no descuentan automáticamente el stock, y eso genera diferencias con lo físico. Además, existen productos que no tienen precio registrado en Nibble.

5. ¿Con qué frecuencia se realizan conteos físicos del inventario?

El inventario físico general se realiza aproximadamente una vez al año. No hay conteos periódicos ni sorpresivos durante el año.

6. ¿Se comparan las existencias físicas con los registros de Nibble y Excel?

Sí, cuando se hace el inventario anual se compara, pero durante el año no se hace un seguimiento permanente. Por eso se presentan diferencias entre el stock que muestra Nibble y lo que realmente hay en almacén. También hay diferencias con los registros en Excel.

7. ¿Cómo se registran y controlan los movimientos de caja?

Se hace un cuadre diario considerando el saldo inicial, los ingresos y los egresos en efectivo. Pero a veces hay movimientos que no se comunican ni se sustentan de inmediato, y eso genera diferencias al momento del cuadre.

8. ¿Todos los movimientos de caja cuentan con documentación y autorización?

No todos. Hay movimientos que se hacen sin documentación inmediata, y eso dificulta determinar su origen y autorización. Cuando se detecta la diferencia, recién se busca el sustento, pero no siempre se encuentra.

9. ¿Una misma persona realiza funciones de venta, cobro, registro y supervisión?

Sí, en la sede de Arias Aragüez una misma trabajadora realiza funciones de venta, atención al cliente y registro. Eso evidencia una limitada segregación de funciones. No hay una persona independiente que supervise esas operaciones de manera permanente.

ENTREVISTA N.º 2

Entrevistado: Luis Chata
Cargo: Técnico automotriz
Fecha: 2026
Entrevistadores: Callacondo Chipana, Giovani Carlos – Condori Alferez, Ana Belen

1. ¿Cómo se registran actualmente las ventas y servicios realizados por la empresa?

Desde mi área, los servicios que realizo se comunican para que se registren en Nibble. Pero a veces hay trabajos que se hacen y no quedan registrados en el sistema, o se registran después, cuando el cliente pide su comprobante.

2. ¿Qué documentos y registros se utilizan para controlar las ventas y servicios?

Se usan notas de pedido y el sistema Nibble. También hay un cuaderno donde se anotan algunas cosas, sobre todo cuando el cliente no pide boleta al momento.

3. ¿Se concilian las notas de pedido, boletas, facturas, Nibble y los registros diarios?

No tengo conocimiento de que se haga una conciliación permanente. Lo que sí veo es que hay diferencias entre lo que aparece en Nibble y lo que realmente se usó o vendió.

4. ¿Cómo se registran y actualizan las entradas y salidas de inventario?

No participo directamente en ese registro, pero sí veo que hay diferencias. Por ejemplo, en aceites y filtros, a veces el sistema muestra que hay stock y físicamente no hay, o al contrario, hay productos que existen físicamente pero no figuran en Nibble.

5. ¿Con qué frecuencia se realizan conteos físicos del inventario?

No sé exactamente cada cuánto se hace, pero no es frecuente. Me imagino que una vez al año, porque solo en esa época nos convocan para apoyar con el conteo.

6. ¿Se comparan las existencias físicas con los registros de Nibble y Excel?

No que yo sepa de manera periódica. Lo que veo es que hay diferencias entre Nibble y los productos físicos, principalmente en aceites y filtros. Algunos filtros que sí existen físicamente no figuran en Nibble.

7. ¿Cómo se registran y controlan los movimientos de caja?

No tengo acceso a esa información. Solo sé que hay un cuadre diario, pero no participo en eso.

8. ¿Todos los movimientos de caja cuentan con documentación y autorización?

No tengo conocimiento directo de ese tema. Lo que sí puedo decir es que, en el área técnica, a veces se usan repuestos o materiales que no quedan documentados de inmediato, y eso después genera confusión.

9. ¿Una misma persona realiza funciones de venta, cobro, registro y supervisión?

No estoy seguro de cómo se distribuyen esas funciones en administración, pero sí sé que en algunas sedes una misma persona atiende, vende y registra. Eso puede dificultar que alguien revise lo que otro hizo.

ENTREVISTA N.º 3

Entrevistado: Luis Alave
Cargo: Técnico automotriz
Fecha: 2026
Entrevistadores: Callacondo Chipana, Giovani Carlos – Condori Alferez, Ana Belen

1. ¿Cómo se registran actualmente las ventas y servicios realizados por la empresa?

Los servicios se registran en Nibble cuando se emite el comprobante. Pero hay servicios que se realizan y no se registran en el facturador, o se registran mucho después. Eso genera que el sistema no refleje todo lo que realmente se hizo.

2. ¿Qué documentos y registros se utilizan para controlar las ventas y servicios?

Se usan boletas, facturas, notas de pedido y el sistema Nibble. También hay un cuaderno de registro manual.

3. ¿Se concilian las notas de pedido, boletas, facturas, Nibble y los registros diarios?

No se hace una conciliación permanente. Hay servicios que se realizan y no figuran en el facturador, y eso genera diferencias entre lo que se hizo y lo que está registrado.

4. ¿Cómo se registran y actualizan las entradas y salidas de inventario?

No participo directamente, pero sé que hay productos que no tienen precio registrado en Nibble. Eso dificulta el registro correcto de las ventas y también afecta el control del inventario.

5. ¿Con qué frecuencia se realizan conteos físicos del inventario?

No sé con exactitud, pero no es algo frecuente. Solo sé que cuando hay inventario nos avisan, pero no es algo periódico.

6. ¿Se comparan las existencias físicas con los registros de Nibble y Excel?

No que yo tenga conocimiento. Lo que sí veo es que hay productos que no tienen precio en Nibble, y eso ya es una diferencia entre el sistema y la realidad.

7. ¿Cómo se registran y controlan los movimientos de caja?

No tengo acceso a esa información. Solo sé que hay un cuadre diario, pero no participo.

8. ¿Todos los movimientos de caja cuentan con documentación y autorización?

No tengo conocimiento directo. Pero sí puedo decir que, en el área de servicios, hay trabajos que se hacen y no siempre se documentan de inmediato.

9. ¿Una misma persona realiza funciones de venta, cobro, registro y supervisión?

No estoy seguro en administración, pero en mi área cada uno hace su trabajo. Sin embargo, sé que en algunas sedes una misma persona atiende, vende y registra, lo que no permite una supervisión independiente.

ENTREVISTA N.º 4

Entrevistado: Patricio Cabrera
Cargo: Gerente
Fecha: 2026
Entrevistadores: Callacondo Chipana, Giovani Carlos – Condori Alferez, Ana Belen

1. ¿Cómo se registran actualmente las ventas y servicios realizados por la empresa?

Las ventas y servicios se registran en Nibble, pero también se usan notas de pedido y registros manuales. No hay un procedimiento uniforme para todas las sedes. Eso genera que algunas operaciones no se registren oportunamente.

2. ¿Qué documentos y registros se utilizan para controlar las ventas y servicios?

Boletas, facturas, notas de pedido, Nibble y Excel. También se usan registros manuales en cuaderno.

3. ¿Se concilian las notas de pedido, boletas, facturas, Nibble y los registros diarios?

No se realiza una conciliación sistemática. Eso genera diferencias entre lo que se hizo y lo que está registrado. Es una de las principales deficiencias que hemos identificado.

4. ¿Cómo se registran y actualizan las entradas y salidas de inventario?

Se registran en Nibble, pero no siempre se actualizan oportunamente. Hay diferencias entre el inventario físico, Nibble y Excel. Además, existen productos que no tienen precio registrado en Nibble.

5. ¿Con qué frecuencia se realizan conteos físicos del inventario?

Aproximadamente una vez al año. No hay una persona encargada permanentemente del monitoreo del almacén. Eso limita el control continuo.

6. ¿Se comparan las existencias físicas con los registros de Nibble y Excel?

Sí, cuando se hace el inventario anual, pero no durante el año. Por eso se presentan diferencias entre el inventario físico, Nibble y Excel. No hay un seguimiento permanente.

7. ¿Cómo se registran y controlan los movimientos de caja?

Se hace un cuadre diario, pero hay movimientos que no siempre cuentan con la documentación necesaria. Eso dificulta determinar el origen de algunas diferencias.

8. ¿Todos los movimientos de caja cuentan con documentación y autorización?

No todos. Hay movimientos que se hacen sin documentación inmediata, y eso dificulta el control. Cuando se detecta la diferencia, se busca el sustento, pero no siempre aparece.

9. ¿Una misma persona realiza funciones de venta, cobro, registro y supervisión?

Sí, en algunas sedes una misma persona realiza varias funciones. Eso limita la segregación de funciones y la supervisión independiente. Además, no existe una persona encargada permanentemente del monitoreo del almacén. Es una debilidad que ya hemos identificado y que queremos corregir.

ENTREVISTA N.º 5

Entrevistado: Héctor
Cargo: Encargado temporal de inventarios
Fecha: 2026
Entrevistadores: Callacondo Chipana, Giovani Carlos – Condori Alferez, Ana Belen

1. ¿Cómo se registran actualmente las ventas y servicios realizados por la empresa?

No participo en el registro de ventas. Mi función es el inventario. Pero sí sé que las ventas se registran en Nibble y que a veces hay operaciones que no se pasan al sistema.

2. ¿Qué documentos y registros se utilizan para controlar las ventas y servicios?

No tengo conocimiento directo de ese proceso. Solo sé que se usan boletas, facturas y notas de pedido.

3. ¿Se concilian las notas de pedido, boletas, facturas, Nibble y los registros diarios?

No participo en esa conciliación. Pero por lo que veo, no se hace de manera permanente.

4. ¿Cómo se registran y actualizan las entradas y salidas de inventario?

Cuando se hace el inventario, yo registro los resultados en Excel. Pero no actualizo el stock directamente en Nibble. Eso genera diferencias entre ambos registros. Además, hay productos que no tienen precio registrado en Nibble.

5. ¿Con qué frecuencia se realizan conteos físicos del inventario?

Soy convocado aproximadamente una vez al año para realizar el inventario. No hay conteos periódicos ni sorpresivos. Solo se hace el inventario general una vez al año.

6. ¿Se comparan las existencias físicas con los registros de Nibble y Excel?

Sí, cuando hago el inventario comparo lo físico con lo que hay en Excel, pero no actualizo Nibble. Por eso quedan diferencias. Además, no hay una persona encargada permanentemente del monitoreo del almacén.

7. ¿Cómo se registran y controlan los movimientos de caja?

No participo en el control de caja. Solo sé que hay un cuadre diario, pero no tengo acceso a esa información.

8. ¿Todos los movimientos de caja cuentan con documentación y autorización?

No tengo conocimiento de ese tema. Pero sí puedo decir que, en inventarios, hay diferencias que no siempre se documentan ni se corrigen oportunamente.

9. ¿Una misma persona realiza funciones de venta, cobro, registro y supervisión?

No tengo conocimiento directo, pero sé que no hay una persona encargada permanentemente del monitoreo del almacén. Eso dificulta la supervisión continua.

Anexo 2. Ficha de Observación y Revisión Documental

Objetivo: Verificar la aplicación de los principales controles internos y contrastar los registros utilizados por Neumáticos del Sur S.R.L.

Criterios:

C = Cumple

CP = Cumple parcialmente

NC = No cumple.

N.°	Aspecto evaluado	Evidencia revisada	Resultado
1	Registro oportuno de ventas y servicios	Nibble, notas de pedido y registros diarios	CP
2	Conciliación de notas de pedido con Nibble y demás registros	Notas de pedido, boletas, facturas y Nibble	NC
3	Trazabilidad de las operaciones	Documentos y registros utilizados	CP
4	Coincidencia entre inventario físico y Nibble	Inventario físico y sistema Nibble	NC
5	Actualización permanente del inventario	Registro de inventario en Excel	NC
6	Realización periódica de conteos físicos	Inventario físico	NC

7	Sustento documental de movimientos de caja	Registro y documentación de caja	CP
8	Segregación entre ejecución, registro y supervisión	Distribución de funciones	NC
9	Realización y revisión del cuadre diario de caja	Registro diario de caja	C

Principales hallazgos:

Hallazgo 1. Registro no integrado de ventas y servicios.

La utilización paralela de Nibble, notas de pedido y registros manuales dificulta la conciliación completa de las operaciones.

Hallazgo 2. Diferencias entre inventario físico y registros.

Las existencias físicas no siempre coinciden con las cantidades registradas en Nibble y Excel.

Hallazgo 3. Debilidades en caja y segregación de funciones. Determinados movimientos requieren mayor documentación y algunas funciones pueden concentrarse en una misma persona.

Anexo 3. Flujogramas de los Procesos de Control Propuestos

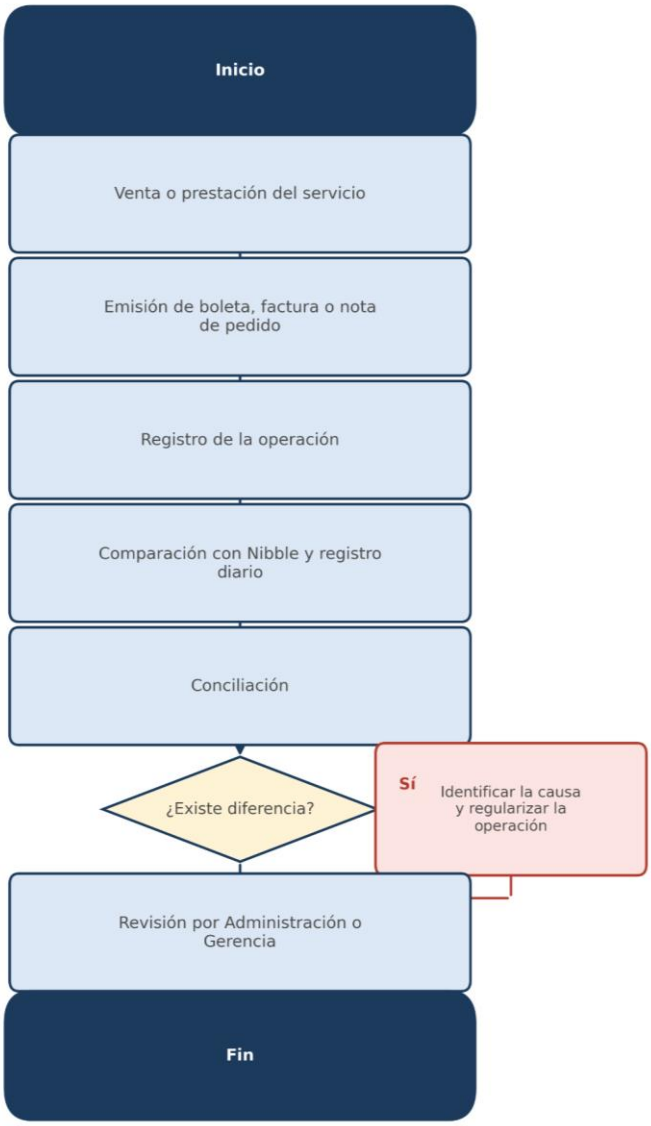
Los siguientes flujogramas representan la secuencia de los procedimientos de control planteados para fortalecer el sistema de control interno de Neumáticos del Sur S.R.L. en los procesos de ventas y servicios, inventarios y caja. Su aplicación permitirá establecer actividades ordenadas de registro, conciliación, verificación y supervisión de las operaciones.

Anexo 3.1. Ventas y Servicios

- ➔ **Inicio.**
- ➔ Venta o prestación del servicio
- ➔ Emisión de boleta, factura o nota de pedido
- ➔ Registro de la operación
- ➔ Comparación con Nibble y registro diario
- ➔ Conciliación
- ➔ ¿Existe diferencia?

  Sí - Identificar causa; Regularizar

  No - Continuar
- ➔ Revisión por Administración o Gerencia
- ➔ **Fin**



Anexo 3.2. Inventarios

➔ **Inicio**

➔ Entrada o salida de producto

➔ Registro del movimiento

➔ Actualización en Nibble y Excel

➔ Conteo físico

➔ Conciliación entre físico, Nibble y Excel

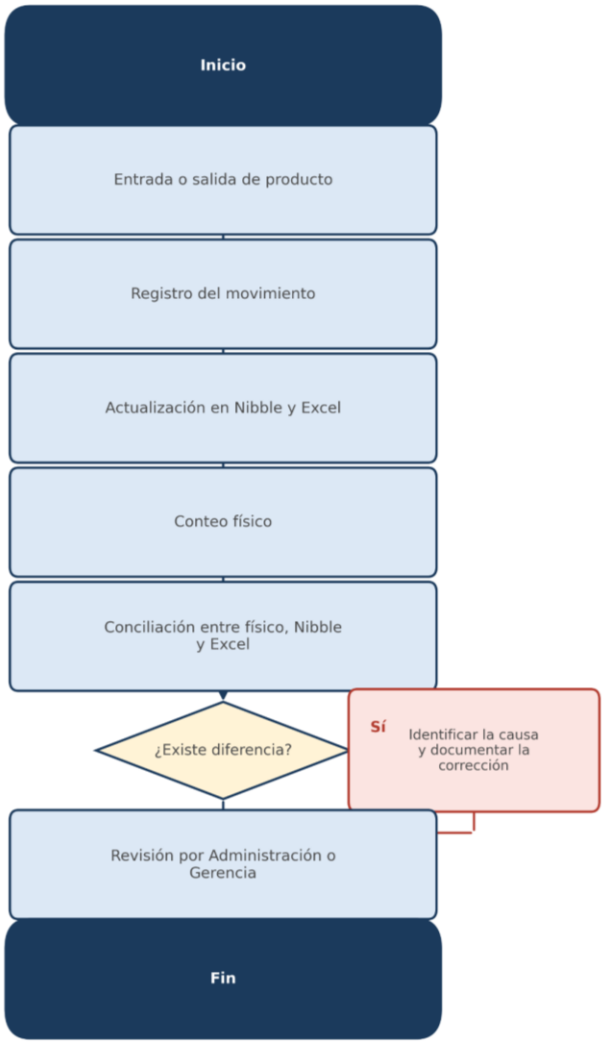
➔ ¿Existe diferencia?

Sí - Identificar causa; - Documentar corrección

No - Continuar

➔ Revisión por Administración o Gerencia

➔ **Fin**

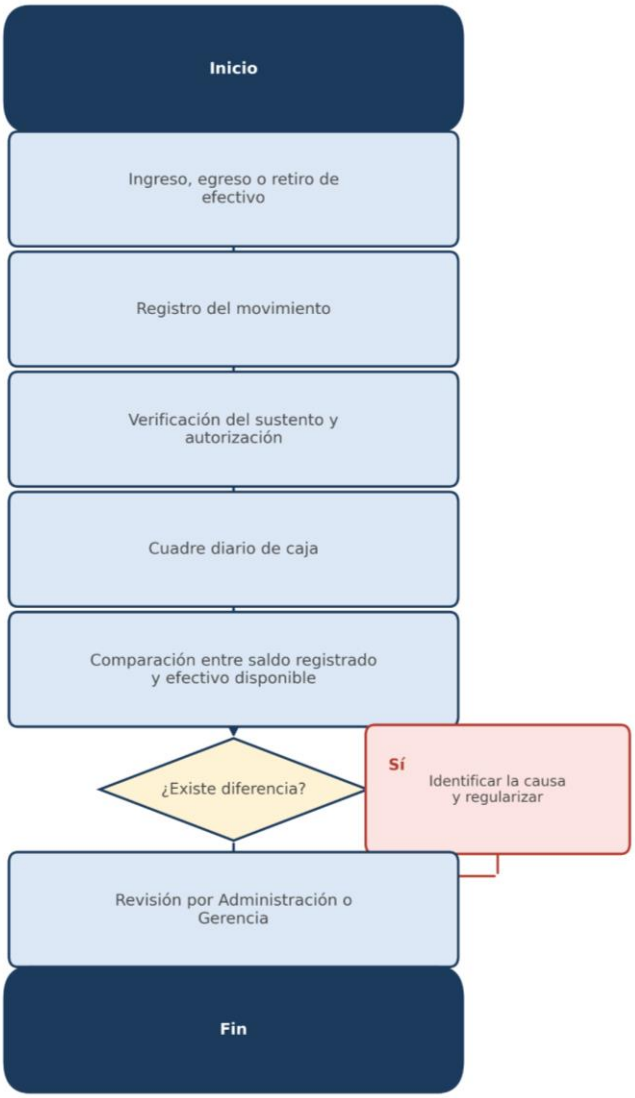


Anexo 3.3. Caja

- ➔ **Inicio**
- ➔ Ingreso, egreso o retiro de efectivo
- ➔ Registro del movimiento
- ➔ Verificación del sustento y autorización
- ➔ Cuadre diario de caja
- ➔ Comparación entre saldo registrado y efectivo disponible
- ➔ ¿Existe diferencia?

  Sí - Identificar causa; - Regularizar

  No - Continuar
- ➔ Revisión por Administración o Gerencia
- ➔ **Fin**



Anexo 4. Formatos de Control Propuestos

Anexo 4.1. Formato de Conciliación de Ventas y Servicios

NEUMÁTICOS DEL SUR S.R.L.

Fecha: ____ / ____ / 2026

Responsable: _____

Revisado por: _____

Documento	N.°	Venta/Servicio	Importe S/	Nibble	Registro diario	Diferencia	Acción realizada

Nota: Formato propuesto para uso futuro de la empresa; se presenta sin datos porque aún no ha sido implementado.

Indicador: Operaciones conciliadas / Total de operaciones × 100.

Meta: ≥ 95 % durante el primer mes y 100 % posteriormente.

Frecuencia: Diaria.

Anexo 4.2. Formato de Conciliación de Inventarios

NEUMÁTICOS DEL SUR S.R.L

Fecha: ____ / ____ / 2026

Responsable: _____

Revisado por: _____

Producto	Stock físico	Nibble	Excel	Diferencia	Causa	Acción correctiva

Nota: Formato propuesto para uso futuro de la empresa; se presenta sin datos porque aún no ha sido implementado.

Indicador: Ítems sin diferencias / Total de ítems verificados × 100.

Meta: ≥ 95 %.

Frecuencia: Mensual.

Anexo 4.3. Formato de Control y Cuadre de Caja

NEUMÁTICOS DEL SUR S.R.L.

Fecha: ____ / ____ / 2026

Responsable: _____

Revisado por: _____

Movimiento	Concepto	Ingreso S/	Egreso S/	Sustento	Autorización

Nota: Formato propuesto para uso futuro de la empresa; se presenta sin datos porque aún no ha sido implementado.

Cuadre Diario

Concepto	**Importe S/**
Saldo inicial	

(+) Ingresos en efectivo	
(-) Egresos sustentados	
(-) Retiros autorizados	
Saldo según registro	
Efectivo verificado	
Diferencia	

Nota: Formato propuesto para uso futuro de la empresa; se presenta sin datos porque aún no ha sido implementado.

Indicador: Movimientos sustentados / Total de movimientos × 100. Meta: 100 %.

Indicador: Cierres revisados / Total de cierres × 100. Meta: 100 %.

Frecuencia: Diaria.