



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

“Análisis Del Control Interno En El Manejo De Inventarios Del Año 2023 De La Empresa Industrial Productos Moro SCC, Ubicada En La Ciudad De Ibarra.”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría

Línea de investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico.

AUTOR:

Lizbeth Anghely Chiles Calapucha

DIRECTORA

Msc. Cristina Jaqueline Villegas Estévez

Ibarra – marzo - 2026



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004999320		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Chiles Calapucha Lizbeth Anghely		
DIRECCIÓN:	Ibarra		
EMAIL:	lachilesc@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL:	0969617028

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“Análisis Del Control Interno En El Manejo De Inventarios Del Año 2023 De La Empresa Industrial Productos Moro SCC, Ubicada En La Ciudad De Ibarra.”
AUTOR (ES):	Lizbeth Anghely Chiles Calapucha
FECHA: DD/MM/AAAA	02-03-2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	

PROGRAMA:	☒ PREGRADO ☐ POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciada en Contabilidad y Auditoría CPA
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Cristina Jaqueline Villegas Estévez

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 2 días del mes de marzo de 2026

EL AUTOR:

Nombre: Chiles Calapucha Lizbeth Anghely

**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**

Ibarra, 2 de marzo de 2026

Msc. Cristina Jaqueline Villegas Estévez
DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Msc. Cristina Jaqueline Villegas Estévez
C.C.: 1002965158

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado en primer lugar a dios, por permitirme llegar hasta aquí, por darme la fortaleza en los momentos de duda y por acompañarme con su infinita sabiduría a lo largo de este proceso.

A mi madre Patricia Calapucha, pilar fundamental en mi vida, por su ejemplo de esfuerzo, constancia y amor inquebrantable. Su apoyo ha sido la base de cada uno de mis logros.

A mi hermana Joselyn Chiles, por su compañía constante, por sus palabras de aliento y por ser parte esencial de mi vida.

A mi novio David Játiva, por caminar a mi lado con paciencia, comprensión y motivación. Gracias por impulsarme a dar lo mejor de mí, incluso cuando sentía que no podía más.

Y a mis fieles compañeros de cuatro patas, mis perros, por regalarme alegría, compañía y paz con su amor incondicional. Ustedes también fueron parte de este recorrido, haciéndome sonreír incluso en los días más agotadores.

A todos ustedes, dedico este logro con gratitud y todo mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a la Universidad Técnica del Norte, por haber sido el espacio que me permitió formarme profesionalmente, brindándome las herramientas académicas y humanas necesarias para alcanzar esta meta.

A los docentes de la carrera de Contabilidad y Auditoría, por compartir su conocimiento con entrega y dedicación, guiándome durante todo el proceso académico.

A mi directora la Msc. Cristina Villegas y a mi asesor el Dr. Vinicio Saráuz, por su apoyo, y orientación en cada etapa de este trabajo, por sus aportes valioso y por motivarme a superarme constantemente.

A la empresa Industrial Productos Moro SCC, por haberme abierto las puertas y permitir el desarrollo de esta investigación, facilitando información clave y confiando en este trabajo como un aporte para su mejora.

A todos quienes han sido parte de este proceso.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo titulado “Análisis del control interno en el manejo de inventarios del año 2023 de la empresa Industrial Productos Moro SCC, ubicada en la ciudad de Ibarra”, surge ante deficiencias detectadas como errores en órdenes de despacho, falta de procedimientos documentados y diferencias entre inventario físico y registros del sistema, el objetivo general fue evaluar el control interno de inventarios mediante el modelo COSO I, para proponer mejoras, la metodología aplicada fue de enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental, utilizando observación directa, entrevistas y un cuestionario basado en los cinco componentes del modelo COSO, los resultados indican que el nivel de riesgo del 39% y confianza de 61%, con debilidades en evaluación de riesgos y entorno de control, especialmente por la ausencia de políticas formales, capacitación y medidas preventivas, se concluye que, aunque existen prácticas funcionales, es necesario fortalecer la formalización de controles, mejorar la comunicación y establecer acciones preventivas que optimicen la gestión de inventarios. Asimismo, el estudio permitió identificar áreas críticas que requieren atención prioritaria, especialmente en la documentación de procesos, la delimitación de responsabilidades y la implementación de mecanismos de supervisión continua. La aplicación del modelo COSO I facilitó un análisis de los componentes del control interno, permitiendo evidenciar tanto fortalezas operativas como debilidades administrativas.

Palabras clave: Control Interno, Inventarios, COSO I, Evaluación De Riesgos, Gestión Empresarial, Procesos.

ABSTRACT

This research work, titled “*Analysis of Internal Control in Inventory Management for the Year 2023 of the Company Industrial Productos Moro SCC, located in the City of Ibarra*”, arises from detected deficiencies such as dispatch order errors, lack of documented procedures, and discrepancies between physical inventory and system records. The general objective was to evaluate the internal control of inventories using the COSO I model to propose improvements. The methodology used was quantitative in approach, descriptive in scope, and non-experimental in design, employing direct observation, interviews, and a structured questionnaire based on the five COSO components. The results indicate a risk level of 39% and a confidence level of 61%, with weaknesses in risk assessment and control environment, especially due to the absence of formal policies, training, and preventive measures. It is concluded that, although some basic practices exist, it is necessary to strengthen the formalization of controls, improve communication, and implement preventive actions to optimize inventory management.

Keywords: internal control, inventory, COSO I, risk assessment, business management, processes.

LISTA DE SIGLAS

SCC. Sociedad por Cuentas en Participación

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

SCI. Sistemas de Control Interno

UTN. Universidad Técnica del Norte

TINI. Sistema de Gestión Contable utilizado por la empresa (nombre comercial)

TIC. Tecnologías de la Información y la Comunicación

ISO. International Organization for Standardization (mencionada si se alude a normas de gestión)

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE SIGLAS	9
ÍNDICE DE CONTENIDOS	10
ÍNDICE DE FIGURAS	13
ÍNDICE DE TABLAS	13
INTRODUCCIÓN	14
El Problema.....	14
Problema de investigación	14
Formulación de problema de Investigación.....	17
Justificación	17
Objetivos.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos	21
Preguntas de Investigación.....	21
CAPÍTULO I	22
MARCO TEÓRICO.....	22

1.1.	Empresa industrial productora.....	22
1.2.	Manejo de inventarios	22
1.2.1.	Clasificación de inventarios	24
1.2.2.	Etapas de Manejo de Inventarios	25
1.3.	Análisis de control interno.....	26
1.4.	Importancia del Control Interno en la Gestión de Inventarios	28
1.5.	Importancia del Control de Inventarios en Empresas industriales.....	29
1.6.	Problemas Comunes en la gestión de Inventarios.....	30
1.7.	Gestión de Riesgos	30
	CAPÍTULO II	33
	Materiales y Métodos.....	33
2.1.	Tipo de investigación	33
2.2.	Ubicación del lugar	33
2.3.	Materiales y equipos de software	34
2.4.	Métodos, técnicas e instrumentos.....	34
2.5.	Población.....	35
2.7.	Técnicas	35
	CAPÍTULO III.....	36
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	36
3.1.	Resultados de la observación directa	36

3.2. Resultado del checklist	37
3.3 Resultado Entrevista	42
Elaboración Propia.....	45
El control Interno del manejo de inventarios presenta un funcionamiento operativo aceptable; sin embargo, su debilidad estructural en el ambiente de control, evaluación de riesgos y reconocimiento contable incrementa la exposición al riesgo financiero y administrativo.	46
3.3. Cuestionario de Control Interno	46
3.4. Matriz de riesgos	56
3.5. Discusión de resultados	60
3.6. Discusión de resultados de los datos primarios	63
3.7. Respuesta a las Preguntas de Investigación.....	65
3.8. Conclusión del Análisis	68
CAPÍTULO IV	69
Conclusiones y Recomendaciones.....	69
Conclusiones.....	69
Recomendaciones	71
Referencias Bibliográficas	73
Anexos	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Ubicación de la Empresa Industrial Productos Moro SCC.....	34
Figura 2	Calificación por Componente	54
Figura 3	Riesgo y confianza	55
Figura 4	Bodega Productos Terminados – Condimentos en polvo	84
Figura 5	Bodega Productos Terminados - Granos.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Ficha de Observación.....	36
Tabla 2	Checklist para evaluar la implementación del modelo COSO en el proceso de inventarios	38
Tabla 3	Cuestionario de Control Interno Industrial Productos Moro SCC.....	47
Tabla 4	Riesgo y confianza.....	55
Tabla 5	Matriz de Riesgos - Industrial Productos Moro SCC	56

INTRODUCCIÓN

El Problema

Problema de investigación

La complejidad administrativa en el control interno de las operaciones de las industrias establece la magnitud de los recursos que deben administrarse y la constante necesidad de la eficiencia, transparencia y el cumplimiento de la normatividad en los procesos. En el ámbito para la International Finance Corporation (2021), el sistema de control interno que proporciona la mejor protección de los recursos empresariales, aumenta la efectividad de la confiabilidad del reporte financiero y coadyuva la optimización y el orden en la administración de los riesgos de operación y financieros. Igualmente, en el ámbito del control interno, la alta dirección tiene la posibilidad de establecer controles formales en la supervisión de los procesos hacia el control de los resultados institucionales y la mejora de los procesos de manera sucesiva, incluido los inventarios.

El control de inventarios en las empresas industriales mejoró con el crecimiento de la escala de producción, la diversificación de insumos, y la necesidad de asegurar la continuidad de la operación. En sus inicios, la gestión de inventarios se basaba en llevar registros rudimentarios y realizar chequeos esporádicos, que tenían como objetivo el reconocimiento de la existencia física de los materiales. A pesar de que estas prácticas fueron insuficientes en situaciones de mayores complejidades operativas, con el avance de la gestión y control interno, el control de inventarios comenzó a incorporar, además de registros, la planificación, control de costos y la prevención de riesgos por pérdidas, deterioro y obsolescencia. Esta evolución, de la gestión de inventarios, control y gestión industrial, los volvió a posicionar como estratégicos y con un impacto en la productividad y la calidad de la información contable. En este sentido,

Rojas y Tapie (2025) señalan que la adopción de sistemas de control interno, que incluye directrices, la documentación de procesos y uso de herramientas de control vertical, mejora la gestión industrial de forma eficiente y transparente, y el control de inventarios.

El control interno para Valenzuela et al (2020) en el manejo de inventarios es un proceso clave para garantizar la eficiencia operativa y la confiabilidad de la información contable, especialmente en empresas industriales que gestionan productos alimenticios. En la empresa Industrial Productos Moro SCC, ubicada en la ciudad de Ibarra, dedicada a la elaboración y comercialización de productos en las que destacan productos como: snacks de maíz, tallarines, pastas y condimentos, granos selectos, harinas y especias; se ha identificado una situación problemática relacionada con la gestión de inventarios en la fase de despacho de productos terminados.

Se han constatado que existe confusión al momento de entregar los productos a los repartidores, especialmente cuando se deben cumplir rutas de distribución asignadas por los clientes. Estas confusiones están asociadas a la premura con la que se realiza el proceso de despacho, lo cual ocasiona errores en la descripción y cantidad de productos detallados en las órdenes de venta. Además, si bien se ejecutan tres conteos físicos por parte del gerente, el jefe de producción y el entregador, los errores persisten debido a la falta de capacitación del personal, la ausencia de políticas documentales de control internos y a que el sistema contable (TINI) no es utilizado con una supervisión estratégica adecuada.

Aunque la empresa opera con un sistema de inventario permanente y aplica la metodología de valuación PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir), hasta la fecha, no se han documentado políticas internas que regulen cada uno de los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de productos, lo que representa un riesgo tanto para la integridad

física del inventario, como para los riesgos contables y financieros, lo que puede afectar la toma de decisiones y el cumplimiento de los compromisos comerciales.

Esto señala que predominan las debilidades en el sistema de control interno, en concreto a los sistemas de control, de supervisión y en la comunicación interna, pilares del modelo COSO I. La deficiencia en la capacitación del personal asignado y la falta de mecanismos que formalmente controlen la verificación y validación de la información contenida en las órdenes de venta, configuran deficiencias que limitan la eficiencia operativa de la empresa y la imagen de la misma ante los clientes.

Para la empresa Moro, el problema no está solo a nivel de ejecución de la actividad operativa, sino también en los sistemas de control que no están estandarizados y formalizados, los cuales apoyan las actividades operativas, además no existe claridad de roles debido a la ausencia de guías escritas, códigos de ética difundidos y políticas de control de inventario. Cuando los controles solo se manifiestan de manera oral, no documentada, el sistema de gestión es particularmente vulnerable a interpretaciones personales, disminuye la capacidad para monitorear y facilitar mejoras de manera objetiva.

Por otro lado, la gestión muestra ser más reactiva que preventiva, debido a que no existe un análisis de riesgos estructurados o sistemas formales de reportes de desviaciones que puedan ayudar a la gestión en el control, provocando ineficiencias en una operación, una gestión de envíos deficiente, y puede resultar en un daño en la reputación de la organización en la relación con clientes, socios relacionales y proveedores que necesitan que la organización realice entregas eficientes y puntuales. Esto no solo impacta negativamente el desempeño operativo, sino que también deteriora la imagen de la organización y la reputación de la organización ante los grupos de interés.

Se considera el problema principal como la insuficiencia estructural del sistema de control interno y, en este caso, su vinculación con el manejo de inventarios, la cual se informa debido a la escasez de documentación de los controles, informalidad en la comunicación y la falta de evaluaciones a los responsables. Así existe la necesidad de abordar de forma técnica el sistema de control interno que permita identificar deficiencias y acciones que deseen implementarse, garantizando así, un mayor control, seguridad y efectividad en el manejo de inventarios.

Los problemas que la gestión de inventarios en la empresa Industrial Productos Moro SCC reflejan carencias de control interno en la estructura de despacho de productos terminados, así Valenzuela et al. (2020), mencionan que los controles internos no estructurados y no supervisados dentro de los subsistemas operativos, reducen la capacidad de la organización para proteger los recursos, proporcionan información confiable y mantienen una gestión eficiente.

Formulación de problema de Investigación

¿Cómo incide la aplicación del control interno en el manejo de inventarios durante el año 2023 en el proceso de despacho y exactitud de las órdenes de venta en la empresa Industrial Productos Moro SCC, ubicada en la ciudad de Ibarra?

Justificación

La presente investigación titulada “Análisis del control interno en el manejo de inventarios del año 2023 de la empresa Industrial Productos Moro SCC, ubicada en la ciudad de Ibarra” se justifica por su trascendencia práctica y académica al abordar una problemática latente en

una empresa del sector alimenticio que ha evidenciado deficiencias en sus procesos de control de inventarios, particularmente durante el despacho de productos terminados a los clientes.

Desde el punto de vista local y regional, el estudio cobra especial relevancia considerando que la empresa Industrial según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2024), es una fuente de empleo y de abastecimiento para la ciudad de Ibarra y sus alrededores. Desde su punto de vista, el estudio es relevante considerando que según Campos y Campos (2024) un sistema de inventarios eficiente, permite la satisfacción del cliente, en el uso óptimo de recursos, y en la reducción de la pérdida de recursos. Desde el punto de vista nacional, este tipo de estudio comienza a aportar a la profesionalización del control interno en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas que, como este caso, no tienen procedimientos documentados, ausencia de evaluación de riesgos, y carecen de mecanismos de supervisión (García 2023).

El presente estudio beneficiará directamente a los gerentes, supervisores, y a los operativos de la empresa, dado que los resultados de dicho análisis identificarán fallas en el control de los inventarios y podrán plantear propuestas para la mejora del control interno que se traducirán en una mayor operatividad, disminución de errores, y una mejora en la toma de decisiones. De manera indirecta, se beneficiarán los clientes al recibir productos que no presenten errores en su despacho, los proveedores, al contar con mejores procesos en la recepción y control de los insumos, y la comunidad académica, que tendrá la posibilidad de alcanzar este estudio como una referencia para trabajos de su mismo tipo.

Con respecto a la viabilidad del estudio, hay apoyo por parte de la empresa para el acceso a información interna, la observación directa de procesos, entrevistas con los gerentes

operativos y administrativos del área, así como las herramientas como el sistema contable TINI y los formularios de control interno. Además, el estudiante investigador cuenta con la formación académica necesaria, orientación metodológica y el tiempo para llevar a cabo la investigación dentro de los plazos establecidos.

El presente trabajo también despierta el interés de la comunidad científica y profesionales en contabilidad y auditoría, permite aplicar modelos como el COSO I para evaluar el control interno en un entorno real, según Catagua et al (2023), genera hallazgos relevantes sobre la gestión de riesgos, supervisión, actividades de control y la comunicación organizacional en relación con el manejo de inventarios.

No obstante, se reconocen limitaciones de tiempo, la investigación se desarrolla en un período académico determinado, se circunscribe únicamente a la empresa Industrial Productos Moro SCC; y limitaciones de recursos, debido a que no se cuenta con herramientas tecnológicas avanzadas para el rastreo automatizado de inventarios, ni con un historial de auditorías internas previas que sirvan como línea base.

La Normativa y los estudios legales en la que se enmarcaron las investigaciones indican que las empresas industriales en el Ecuador según Piedra et al (2021), deben administrar los recursos de la empresa con eficiencia, de manera transparente y con responsabilidad, se encuentra en la Ley de Compañías (2014), que posiciona a los administradores como responsables de la gestión y de la confiabilidad de los activos y de la información financiera. Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) establecen como obligación a las empresas contar con algún mecanismo de control interno que respalde la razonabilidad

de los registros contables, sobre todo, en las cuentas que son sensibles a las pérdidas, como son los inventarios (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019).

El control interno según Arroyo (20259, reduce los riesgos de pérdidas, errores de despacho, reprocesos, así la evaluación dentro del marco integrado de control interno propuesto por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, permite el reconocimiento de las deficiencias en los procesos operativos y la mejora la eficiencia, la resiliencia y la coherencia de la información disponible para la toma de decisiones.

Asimismo, la Corporación Financiera Internacional señaló que el fortalecimiento del control interno en las empresas de mercados emergentes ayuda en la gestión de inventarios a través de políticas documentadas, procedimientos estandarizados y supervisión continua, que son críticos para mejorar la competitividad y la sostenibilidad empresarial (COSO, 2013; IFC, 2021). Con base en esto, la investigación encontró las deficiencias existentes y propuso mejoras en el sistema de gestión de inventarios para hacerlo más seguro, preciso y eficiente.

Por lo tanto, esta investigación es necesaria, oportuna y factible, pues responde a una problemática real, contribuye a la mejora organizacional y aporta conocimientos relevantes tanto para la empresa como para el entorno académico y profesional.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el control interno en el manejo de inventarios del año 2023 de la empresa industrial productos Moro SCC, ubicada en la ciudad de Ibarra

Objetivos Específicos

1. Analizar el control interno de inventarios, mediante la aplicación del COSO I, para la protección de los activos de la empresa.
2. Evaluar los riesgos de la cuenta inventarios, a través de la matriz de riesgos, para la determinación de la probabilidad, impacto e importancia.
3. Establecer acciones de mejora aplicables al contexto de la empresa para el fortalecimiento de la gestión de inventarios.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las deficiencias del control interno en el manejo de inventarios de la empresa Industrial Productos Moro SCC y cómo afectan su gestión operativa y administrativa?
- ¿Qué elementos del control interno, según el modelo COSO I, están deficientemente aplicados en el manejo de inventarios?
- ¿Cuáles son los riesgos operativos identificados en el proceso de control y gestión de inventarios?
- ¿Qué acciones de mejora pueden implementarse para optimizar el control interno en el manejo de inventarios?

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa industrial productora

Se considera empresa industrial productora aquella organización cuya actividad principal consiste en convertir materias primas en productos ya sean intermedios o terminados, a través de procesos productivos donde se adicionan valor al producto. Heizer et al (2020) explica que las empresas manufactureras deben contar con una adecuada gestión de operaciones, ya que, para gestionar, optimizar, y en lo posible, disminuir los desperdicios y el asegurar la calidad del producto, se debe contar con procesos claros y estandarizados, lo cual es esencial para la competitividad en los mercados en constante cambio.

Añade Aushay-Correa et al. (2025) que las empresas industriales contribuyen a la producción de bienes con valor agregado, la creación de empleo y la atención de las demandas de los consumidores.

1.2. Manejo de inventarios

Desde la perspectiva de la administración de operaciones, el inventario se define como la función de contener todos los bienes, materiales o productos que una organización mantiene a la espera de poder solventar la continuidad de sus actividades productivas o comerciales. Para el caso de Morales Piñero (2020), es una parte fundamental de la administración de operaciones; el control y la planeación de los inventarios mejoran la eficiencia de la organización y, por ende, la competitividad de la empresa. Desde el punto de vista de la operación, los inventarios se clasifican principalmente por el estado de transformación en los que se encuentran, materia prima, productos en proceso y de productos terminados (Camacho et al., 2020).

Esta manera de clasificar inventarios, según Valenzuela Velasco (2024), ayuda a las organizaciones a manejar la incertidumbre de la demanda y el retraso en el tiempo de apilamiento, de manera que consiguen un equilibrio entre la disponibilidad del producto y el costo que conlleva el almacenamiento y el mantenimiento del inventario. La clasificación de Pareto, conocida como la clasificación ABC, se utiliza en esas situaciones. Para Kougias y Koulouriotis (2021), este sistema de clasificación le permite a una organización concentrar sus controles y recursos en aquellos inventarios que son más importantes desde el punto de vista del financiamiento, porque son los que tienen el mayor impacto. Loor y Briones (2025) indican que, en la planeación si se presenta un problema, desajusta niveles de stock, se incrementan costos operacionales y se dificulta la coordinación con los procesos de compra y aprovisionamiento.

La adquisición y recepción de inventarios incluye la selección de proveedores, la ejecución de compras y la verificación, tanto física como documental de los bienes incluidos en el almacén (o la documentación de inventarios que ingresa al almacén). Corella-Parra y Olea-Miranda (2023) indican que esta etapa es crítica, en el sentido de ser la única que permite la verificación de cantidad, calidad y las condiciones en las que se encuentran los productos (control interno).

El seguimiento y la evaluación, se orienta a evaluar el desempeño del sistema, a través de sus indicadores, en costos, nivel de servicio y en la rotación. Esto da lugar a un proceso cíclico, que es dinámico y que, en el caso de las organizaciones, hace en la optimización, control interno y fortalece en la reducción de riesgos. (Loor y Briones, 2025, Corella-Parra y Olea-Miranda, 2023).

Por otra parte, el control de inventarios también se relaciona con el sistema de control interno y la fiabilidad de los datos contables y financieros, el control ineficaz de inventarios aumenta la posibilidad de errores a nivel operativo y financiero (Valenzuela Chicaiza et al., 2020).

1.2.1. Clasificación de inventarios

Desde el punto de vista comercial, la clasificación de los inventarios permite el control y la organización de los bienes que la empresa posee para el desarrollo de sus actividades productivas y comerciales. Desde el punto de vista de la operación, los inventarios se clasifican principalmente por el estado de transformación en los que se encuentran. Se habla de inventarios de materia prima, de productos en proceso y de productos terminados. Esta clasificación permite la gestión del control operativo y la planificación de la producción, ya que cada tipo de inventario posee características, riesgos y necesidades de control diferentes en cada ciclo de la producción (Camacho et al., 2020).

Desde el punto de vista logístico, los inventarios se clasifican de manera diferente según el rol que cumplen en la cadena de suministro. Existen los inventarios de ciclo, de seguridad, de anticipación y en tránsito. Esta manera de clasificar inventarios, según Valenzuela Velasco (2024), ayuda a las organizaciones a manejar la incertidumbre de la demanda y el retraso en el tiempo de apilamiento, de manera que consiguen un equilibrio entre la disponibilidad del producto y el costo que conlleva el almacenamiento y el mantenimiento del inventario. Esta clasificación es de suma importancia para la eficiencia logística y la continuidad de las operaciones.

Una estrategia común utilizada en la gestión de inventarios es la segmentación en función de la economía de cada artículo y la velocidad de rotación. La clasificación de Pareto, conocida como la clasificación ABC, se utiliza en esas situaciones. Para Kougias y Koulouriotis

(2021), este sistema de clasificación le permite a una organización concentrar sus controles y recursos en aquellos inventarios que son más importantes desde el punto de vista del financiamiento, porque son los que tienen el mayor impacto. Desde luego, esta segmentación permite que se focalicen mejor los esfuerzos de control interno y la eficiencia de la toma de decisiones.

1.2.2. Etapas de Manejo de Inventarios

El manejo de inventarios comienza como un proceso donde se interrelacionan de manera sistemática los distintos pasos que buscan la disponibilidad de bienes, la minimización de costos y la totalidad de la operación. En este sentido, la planeación de inventarios constituye la etapa inicial, ya que permite determinar las necesidades de abastecimiento que se deben satisfacer en relación con la demanda, el nivel de consumo y las políticas internas de la organización. Loo y Briones (2025) indican que, en esta fase, si se presenta un problema de planeación, desajusta niveles de stock, se incrementan costos operacionales y se dificulta la coordinación con los procesos de compra y aprovisionamiento.

La nueva etapa se denomina adquisición y recepción de inventarios, que incluye la selección de proveedores, la ejecución de compras y la verificación, tanto física como documental de los bienes incluidos en el almacén (o la documentación de inventarios que ingresa al almacén). Corella-Parra y Olea-Miranda (2023) indican que esta etapa es crítica, en el sentido de ser la única que permite la verificación de cantidad, calidad y las condiciones en las que se encuentran los productos (control interno). Además, se reducen errores en los registros y en la documentación, que, a su vez, facilita la permanencia de las condiciones. Los autores consideran que esta etapa facilita la confiabilidad de la información que se utiliza para la documentación, la cual se relaciona a la trazabilidad de los inventarios.

La organización, el control, y el almacenamiento de la fase de manejo de inventarios, en la aplicación de métodos de rotación, y el registro de movimiento de entradas y salidas de los bienes organizados. Una insuficiencia en esta fase de gestión aumenta los riesgos de deterioro, obsolescencia, y discrepancias entre el inventario físico y el contable. Gestión inadecuada impacta en los costos y la eficiencia empresarial. Por esta razón, la necesidad de implementar procedimientos estandarizados, y el control de las normas de registro es indiscutible.

La última fase es el seguimiento y la evaluación. Se orienta a evaluar el desempeño del sistema, a través de sus indicadores, en costos, nivel de servicio y en la rotación. Por medio de esta fase, las desviaciones son corregidas, las acciones son correctivas, e incluso se hace un ajuste a las políticas de inventario en función de las contingencias del entorno operativo. En la medida que se van concatenando las etapas de manejo de inventarios se van integrando. Esto da lugar a un proceso cíclico, que es dinámico y que, en el caso de las organizaciones, hace en la optimización, control interno y fortalece en la reducción de riesgos. (Loor y Briones, 2025, Corella-Parra y Olea-Miranda, 2023).

1.3. Análisis de control interno

El control interno es un proceso implementado por la dirección, el personal y demás integrantes de una organización, diseñadas para proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de objetivos relacionado con la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (COSO, 2013).

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (2024) menciona que el control interno es un proceso que fue diseñado e implementado por la administración y

personal de la organización que brinda, dentro de los límites de la razón, adecuados, confiables y cumplidas de legislaciones y regulaciones, el control sobre la efectividad de la organización y los fines operativos de la organización, siendo regulado y dinámico a la organización y la empresa que de la manera que se requiere y que persigan el control interno.

Los componentes de control interno según COSO son cinco, el primero hace referencia al ambiente de control. Este componente establece el marco de la organización que inspira la actitud de los miembros de la organización en el control interno. El sistema COSO sostiene que construir un control interno sólido ayuda en el control de la organización, disciplina, división de funciones, y la estructura organizacional, cumpliendo con las metas y los objetivos de la organización (COSO, 2013). Desde la óptica de la administración de la empresa, la organización de un sistema más formal está en función de la capacitación (Toledo Castillo et al., 2025).

El segundo la evaluación del riesgo, consiste en la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos organizacionales. La evaluación periódica permite implementar respuestas oportunas para mitigar impactos negativos. Las amenazas al inventario, como robos, obsolescencia y errores de registro deben identificarse y priorizarse en función de su probabilidad e impacto (ISO 31000, 2018).

El tercero actividades de control, son políticas y procedimientos establecidos para asegurar que las directrices de la gerencia se lleven a cabo. Incluyendo aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del desempeño operativo, seguridad física de los activos y segregación de funciones (COSO, 2013).

El cuarto, información y comunicación, se centra en la asignación y el procesamiento de los datos pertinentes de forma rápida y confiable. Esto le permite al personal contar con la información necesaria a nivel operacional y hace más fluida la interrelación entre las diferentes áreas. El modelo COSO señala que la información debe moverse alineada y de forma subsidiaria en todos los niveles de la entidad (COSO, 2013).

Por último el monitoreo, desde el punto de vista de gestión contemporánea, el monitoreo es visto como un proceso que se integra de manera continua a las actividades operativas de la organización, la norma ISO 31000, establece que el monitoreo periódico, junto con la revisión de los controles, proporciona a las organizaciones la posibilidad de gestionar los riesgos, asegurando que los mecanismos de control sigan siendo pertinentes y eficaces ante cambios tanto internos como externos (ISO, 2018).

1.4.Importancia del Control Interno en la Gestión de Inventarios

El control interno de la gestión de inventarios es crucial para garantizar que los stocks se manejen de manera eficiente y confiable, lo cual está directamente relacionado con la continuidad operativa de las empresas, un sistema de control interno bien estructurado reduce el margen de error en el registro, disminuye las pérdidas debido a deterioro o robo y mejora la calidad de la información para la toma de decisiones administrativas y contables (Rodríguez et al., 2024).

La gestión de inventarios también considera la eficiencia logística y la capacidad de una organización para satisfacer la demanda del mercado mientras evita costos innecesarios por exceso de stock o falta de stock. En empresas industriales de tamaño mediano, la efectividad del control interno es vital para detectar debilidades operativas y fortalecer las actividades de

control atribuibles a inventarios inmovilizados, ayuda a agilizar los procesos de recepción, almacenamiento y envío del producto (Adi & Melati, 2023).

Aparte de las ventajas operativas, el control interno del inventario se ve como un contribuyente importante a la reducción del riesgo organizacional. Fadhel Mubarak y Melati (2025) en su estudio sobre una empresa de distribución afirmaron que, aunque existen mecanismos de control, todavía hay necesidad de mejoras en la separación de funciones y en la automatización del registro para fortalecer la fiabilidad del sistema y disminuir el riesgo de pérdidas y errores en el inventario.

1.5.Importancia del Control de Inventarios en Empresas industriales

El propósito del control de inventarios en las empresas manufactureras es altamente importante para la eficiencia operativa y la viabilidad financiera, ya que está destinado a lograr la disponibilidad de los mismos costos de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Un sistema de inventario efectivo tiene un impacto positivo en la pérdida de inventario debido a deterioro, obsolescencia y errores en la contabilidad, y ayuda en la mejora de la planificación de la producción y el cumplimiento de los compromisos comerciales (Pérez, 2025).

Por otra parte, el control de inventarios también se relaciona con el sistema de control interno y la fiabilidad de los datos contables y financieros, el control ineficaz de inventarios aumenta la posibilidad de errores a nivel operativo y financiero, lo que se traduce en un menoscabo de la rentabilidad y la calidad de las decisiones gerenciales en las empresas del sector industrial. En cambio, el establecimiento de procedimientos formales de control, verificación y supervisión, aumenta la transparencia y la gestión de los recursos, y contribuye al cumplimiento de los propósitos de la organización (Valenzuela Chicaiza et al., 2020).

1.6. Problemas Comunes en la gestión de Inventarios

El estudio de Tenelema y García (2025) analiza problemas fundamentales de gestión de inventario, identificando la falta de un sistema estructural como la mayor fuente de control, orden, y problemas de registro en las entradas y salidas de la mercadería. Autores informan sobre la falta de actualización y estandarización de procedimientos y sobre la desatención de la supervisión de inventario, como deficiencias que resultan en rupturas de stock y en la acumulación de productos en exceso. Estas deficiencias impactan las ventas, causando que la empresa no atienda eficientemente las peticiones de los clientes, lo que afecta la competencia y la eficiencia comercial.

Complementariamente, el estudio de Campos Escandon y Campos Rodríguez (2024), en una empresa papelera en Ecuador, señala dificultades similares en la gestión del manejo de papel, sobre todo en las secciones de compras y almacenamiento. Los autores apuntan que no hay procedimientos escritos y que hay falta de coordinación interdepartamental y escaso control en los niveles de inventario, lo que provoca dificultades en la reposición de materiales, sobrecostos operacionales y volatilidad de stock. El estudio también señala que la falta de controles internos limita la trazabilidad de los bienes y obstaculiza la toma de decisiones en la gerencia de forma oportuna, demostrando que la ineficiencia en la gestión de inventarios es un factor que impacta la eficiencia operativa de las empresas industriales.

1.7. Gestión de Riesgos

Núñez Oviedo y Tarazona Torres (2024) estudian en detalle la gestión de inventarios en empresas importadoras del sector industrial y los riesgos que enfrenta, sobre todo, la escasa integración de los procesos logísticos, administrativos y contables. Los autores abordan el caso de la falta de planificación en los niveles de stock, la escasa coordinación entre las áreas

de compras y de almacén y la falta de controles sistemáticos que, entre otras cosas, generan discrepancias entre el inventario físico y el inventario sistematizado. La falta de planificación y control provoca riesgos de desabastecimiento y sobreabastecimiento, lo que repercute la continuidad operativa de las empresas y su capacidad de respuesta a las fluctuaciones de la demanda en el mercado industrial.

Asimismo, desde una perspectiva complementaria, el ejercicio de revisión sistemática de Ccallo Rodríguez y et al. (2024) señala que, en un gran número de organizaciones, en su mayoría, PYMES industriales, contaban y siguen contando con riesgos en el control de inventarios, derivados del ejercicio de técnicas artesanales de almacenamiento, la falta de estandarización de los procesos y la utilización de controles manuales poco confiables. Los autores destacan que la carencia de técnicas de control formal incrementa la probabilidad de que errores en el conteo, pérdidas por deterioro u obsolescencia, y deficiencias en la trazabilidad de un producto, aumenten. En esta línea, la falta de contadores por la carencia de indicadores estandarizados y uniformes sobre el desempeño en el control del inventario de forma sistemática, propicia el agrandamiento del riesgo operacional.

Ambos estudios coinciden en que la gestión del riesgo para los inventarios requiere un enfoque más sistemático con la aplicación de herramientas tanto técnicas como organizativas necesarias. Mientras Núñez Oviedo y Tarazona Torres (2024) enfatizan la necesidad de fortalecer los sistemas de información y control interno, Ccallo Rodríguez et al. (2024) señalan que el uso de métodos como Lean Storage ayuda a disminuir el riesgo mediante la estandarización de procesos, la eliminación de actividades que no añaden valor y la mejora del control de inventarios. En conjunto, estos estudios muestran que gestionar los inventarios

sin un enfoque claro de gestión de riesgos afectará la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las empresas industriales.

CAPÍTULO II

Materiales y Métodos

2.1. Tipo de investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo que según Hernández - Sampieri (2022), constituye el análisis numérico, representado por componentes matemáticos y estadísticos; fue también descriptivo, que para Valle (2022), es encargada de describir a detalle la realidad analizada; la investigación fue de tipo aplicada, partiendo de la premisa de Hernández - Siamperi (2022), este tipo de investigación trata de resolver problemas, dado que buscó identificar las deficiencias del sistema de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Industrial Productos Moro SCC, para proponer acciones de mejora prácticas. El alcance fue descriptivo y exploratorio, permitiendo identificar la situación actual del control interno y determinar los principales riesgos asociados al manejo de inventarios.

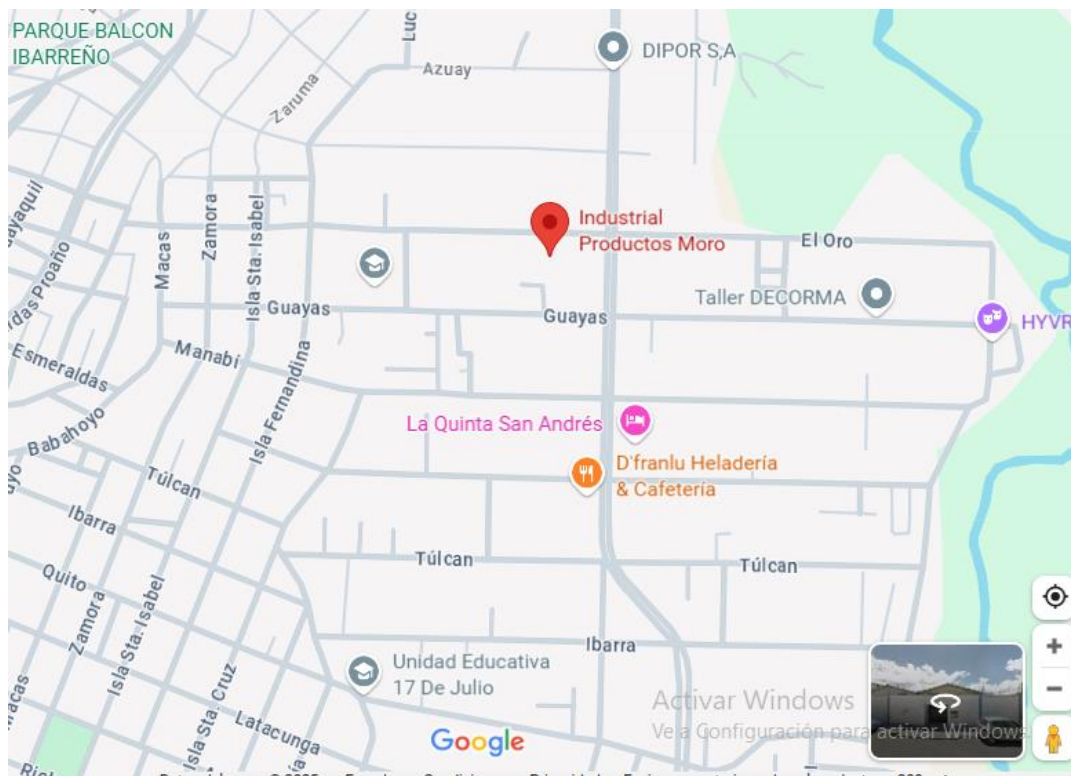
Se trabajó un diseño metodológico no experimental que para Vásquez (2023), no manipula variables, también fue de corte transversal, la información fue recolectada en un único momento temporal durante visitas de campo realizadas los días 03 y 04 de julio de 2025.

2.2. Ubicación del lugar

La investigación se ejecutó en la empresa Industrial Productos Moro SCC, ubicada en el barrio los Huertos Familiares, perteneciente a la parroquia San Francisco, cantón Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador.

Figura 1

Ubicación de la Empresa Industrial Productos Moro SCC



Fuente: Google Maps

2.3. Materiales y equipos de software

Los materiales requeridos para realizar el estudio, estuvieron conformados por insumos de papelería, así como de Excel para la tabulación de los resultados, en donde se procesaron los datos primarios una vez aplicado el cuestionario de control interno.

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos

Los métodos empleados fueron el inductivo para analizar las particularidades que dieron origen al problema del manejo de inventarios en la empresa Industrias Moro SCC. Además del analítico aplicado en el análisis de resultados de cuestionario de control interno y su

contrastación por componente; también se empleó el método sintético, sintetizando los resultados en forma de conclusiones del estudio.

2.5. Población

La población estuvo conformada únicamente por los responsables administrativos y operativos del manejo de inventarios, específicamente el gerente general y la jefa de producción de la empresa.

2.6. Tamaño de la muestra

Debido a que la población es reducida, no fue necesario aplicar el cálculo de la muestra, se trabajó con todos los involucrados en el departamento de bodega, es decir 4 personas.

2.7. Técnicas

Para la captura de información primaria, se emplearon tres tipos de técnicas de investigación: observación directa, checklist y el cuestionario de control interno mediante COSO.

Se realizó observación directa en las siguientes áreas operativas: Bodega de productos terminados., bodega de materia prima y bodega de insumos, materiales y suministros.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados de la observación directa

Durante la observación se verificaron los procesos reales de manejo de inventarios, almacenamiento y despacho, accediendo al registro de datos en el sistema contable TINI mediante órdenes de producción. La información obtenida fue registrada en fichas de observación y mediante toma de notas en bitácora.

Tabla 1
Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN		
Empresa:		
Industrial Productos Moro SCC		
Fecha de visita:		
3/07/2025		
4/07/2025		
Áreas Visitadas		
Bodega de Producto Terminado		
Bodega de Insumos, Materiales y Suministros		

Bodega de Materia Prima		
Personal Observado		
Gerente: Juan Carlos Romo		
Jefa de Producción : Lady Manosalvas		
Observaciones Generales:		
1. Registro y control de inventarios:		
Se evidenció que el número de unidades producidas eran menor que la producción calculada.		
El software TINÍ se utiliza durante el proceso operativo, el cual permite evidencia las deficiencias de producción con el producto final.		
2. Documentación y procedimientos:		
La empresa cuenta con políticas formales de manejo de inventarios, pero no dispone de procedimientos documentados que respalden las actividades operativas diarias. Las órdenes de venta y registros físicos están correctamente archivados y disponibles.		
3. Capacitación del personal		
No se han brindado capacitaciones recientes al personal respecto al control interno ni manejo del software TINÍ.		
4. Condiciones de las áreas:		
Las bodegas observadas están organizadas y los productos correctamente identificados. Las áreas cuentan con señalización adecuada para el tránsito y manipulación de productos. Se identificaron ciertos riesgos físicos relacionados con seguridad industrial (por ejemplo, materiales almacenados a gran altura sin sujeción adecuada).		
5. Gestión operativa		
El flujo de información entre el personal operativo y administrativo es adecuado, permitiendo coordinar procesos de despacho y almacenamiento.		
6. Conteos físicos:		
No se realizaron conteos físicos durante los días de observación.		

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Resultado del checklist

Se elaboró un checklist de evaluación basado en el modelo COSO, utilizado como guía para la recopilación de información. Aunque no fue aplicado directamente al personal mediante calificación formal, sirvió como referencia metodológica para estructurar preguntas y contrastar información durante las entrevistas y observaciones.

Tabla 2

Checklist para evaluar la implementación del modelo COSO en el proceso de inventarios

Checklist para evaluar la implementación del modelo COSO en el proceso de inventarios Entorno de control				
INDUSTRIAL PRODUCTOS MORO SCC				
OBJETIVO				
El objetivo de esta Checklist es evaluar la efectiva implementación del modelo COSO en el proceso de inventarios de la empresa, asegurando el cumplimiento de los componentes, principios y puntos de enfoque definidos por COSO, con el propósito de fortalecer la integridad, la eficacia operativa, el cumplimiento legal y la calidad de la información en el proceso de inventarios, así como minimizar los riesgos asociados.				
INSTRUCCIÓN				
<i>*En todos los casos debe verificar que las respuestas "Estado" cuenten con evidencia suficiente y válida.</i> <i>**En la columna "Observaciones" debe ingresar la información que puede soportar o aclarar las respuestas.</i> <i>***Esta lista de verificación es sugerida y, como tal, puede necesitar adaptaciones específicas basadas en la estructura y particularidades de la organización.</i>				
Entorno de Control				
Principio COSO	Preguntas	Herramientas sugeridas para su correcta implementación	Estado	Comentario
1. Integridad y valores éticos	¿La empresa cuenta con un código de ética formal y difundido entre el personal?	Código de ética institucional, charlas de inducción y talleres éticos	No	No existe un documento formal ni capacitación relacionada con ética institucional.

2. Supervisión independiente del control interno	¿Existe supervisión o auditoría interna que revise el control interno del inventario?	Manual de funciones, comité de control, informes de seguimiento	No	No hay funciones de auditoría interna ni evaluación externa independiente.
3. Estructura organizacional	¿La estructura define claramente funciones operativas y administrativas del personal clave?	Organigrama formal, manual de procesos y funciones	Parcial	El gerente cumple funciones operativas y administrativas indistintamente.
4. Compromiso con la competencia	¿El personal ha sido capacitado sobre el manejo de inventarios y el control interno?	Programas de capacitación periódica, cronograma de formación	No	No existe ningún registro de capacitaciones al personal relacionadas con el control de inventarios.
5. Rendición de cuentas	¿El personal conoce claramente sus responsabilidades en la gestión de inventarios?	Manual de funciones, evaluaciones de desempeño, matriz RACI	Parcial	Las funciones son conocidas de forma verbal, sin documentación ni evaluación formal.
Evaluación de Riesgos				
6. Especificación de objetivos	¿Se han definido objetivos claros y medibles para el proceso de inventarios?	Plan estratégico, manual de políticas, indicadores de gestión	Parcial	Existen metas operativas, pero no están documentadas ni alineadas al control interno formal.
7. Identificación y análisis de riesgos	¿Se identifican y documentan los riesgos asociados a errores o pérdidas en inventarios?	Matriz de riesgos, mapas de procesos, reportes de desviaciones	No	No hay una identificación formal de riesgos; solo se actúa de forma reactiva ante errores.
7. Identificación y análisis de riesgos	¿Se reconocen los errores frecuentes como riesgos (mal cálculo de unidades, errores en despacho)?	Informes de errores recurrentes, fichas de incidentes, reuniones de mejora continua	Parcial	Los errores son conocidos por los empleados, pero no se registran ni analizan formalmente.

8. Consideración del fraude	¿Se consideran escenarios de fraude o manipulación en la evaluación de riesgos del inventario?	Políticas antifraude, procedimientos internos, segregación de funciones	Parcial	Se controlan accesos físicos, pero no existen mecanismos preventivos ni formales contra fraude.
8. Consideración del fraude	¿El personal ha sido capacitado para detectar o prevenir posibles fraudes o errores críticos?	Programas de sensibilización, capacitaciones internas, auditorías simuladas	No	No existen registros de formación en identificación de fraudes o riesgos.
9. Evaluación de cambios	¿Se evalúan cambios internos o externos que puedan afectar la gestión de inventarios?	Informes de cambio operativo, análisis de impacto, revisión periódica de procesos	No	La empresa no tiene mecanismos establecidos para evaluar el impacto de cambios en procesos o sistemas.
Actividades de Control				
10. Selección y desarrollo de actividades de control	¿Se revisan periódicamente las existencias físicas y se comparan con registros del sistema TINI?	Conteos cíclicos, actas de conciliación, reportes del sistema	Sí	Se realizan conteos por el gerente, jefa de producción y entregador, tres veces al mes.
10. Selección y desarrollo de actividades de control	¿Se restringe el acceso a bodegas únicamente a personal autorizado?	Lista de acceso, candados, vigilancia física, registros de ingreso/salida	No	No existen mecanismos formales que restrinjan el acceso a bodegas.
11. Selección y desarrollo de controles generales de TI	¿El sistema contable TINI permite control, validación y trazabilidad de las operaciones?	Manual de usuario, bitácora del sistema, accesos personalizados	Sí	El sistema TINI es utilizado regularmente y registra entradas y salidas, aunque sin trazabilidad avanzada.
12. Implementación a través de políticas y procedimientos	¿Existen procedimientos formales documentados para entradas, almacenamiento y salidas?	Manual de procedimientos, instructivos operativos	Parcial	Hay políticas registradas en el sistema, pero no existen procedimientos documentados en físico.

12. Implementación a través de políticas y procedimientos	¿Se verifica la exactitud del producto contra la orden antes de despachar?	Listado de verificación, formato de revisión de pedido	Parcial	Se realiza una revisión rápida, pero debido a la velocidad del despacho, a veces hay errores frecuentes.
Información y Comunicación				
10. Selección y desarrollo de actividades de control	¿Se revisan periódicamente las existencias físicas y se comparan con registros del sistema TINI?	Conteos cíclicos, actas de conciliación, reportes del sistema	Sí	Se realizan conteos por el gerente, jefe de producción y entregador, tres veces al mes.
10. Selección y desarrollo de actividades de control	¿Se restringe el acceso a bodegas únicamente a personal autorizado?	Lista de acceso, candados, vigilancia física, registros de ingreso/salida	No	No existen mecanismos formales que restrinjan el acceso a bodegas.
11. Selección y desarrollo de controles generales de TI	¿El sistema contable TINI permite control, validación y trazabilidad de las operaciones?	Manual de usuario, bitácora del sistema, accesos personalizados	Sí	El sistema TINI es utilizado regularmente y registra entradas y salidas, aunque sin trazabilidad avanzada.
12. Implementación a través de políticas y procedimientos	¿Existen procedimientos formales documentados para entradas, almacenamiento y salidas?	Manual de procedimientos, instructivos operativos	Parcial	Hay políticas registradas en el sistema, pero no existen procedimientos documentados en físico.
12. Implementación a través de políticas y procedimientos	¿Se verifica la exactitud del producto contra la orden antes de despachar?	Listado de verificación, formato de revisión de pedido	Parcial	Se realiza una revisión rápida, pero debido a la velocidad del despacho, a veces hay errores frecuentes.
Supervisión y Monitoreo				
16. Evaluaciones continuas	¿El gerente o la jefa de producción supervisan periódicamente las actividades de manejo de inventarios?	Listas de chequeo, informes de supervisión, control diario de procesos	Sí	Existe supervisión directa diaria; el gerente combina funciones administrativas y operativas.
16. Evaluaciones continuas	¿Se revisan con regularidad los reportes	Informes impresos o digitales, reportes automáticos,	Sí	Los informes son revisados por el gerente; sin embargo, no existe un

	generados por el sistema TINI?	indicadores operativos		análisis documental sistemático.
17. Evaluaciones independientes	¿Se realiza alguna evaluación formal del sistema de control interno de inventarios?	Auditorías internas, informes de evaluación, consultorías externas	No	No existen auditorías internas ni evaluaciones documentadas sobre el sistema de control interno.
17. Evaluaciones independientes	¿Se realizan acciones correctivas tras detectar deficiencias en la supervisión o el control?	Actas de corrección, planes de mejora, informes de seguimiento	Parcial	Se hacen correcciones en la práctica, pero no hay evidencia documental ni seguimiento formal.

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Resultado Entrevista

Entrevista

Empresa: Industrial Productos Moro SCC

Área: Inventarios/Producción/ Bodega

Objetivo:

Obtener información cuantitativa y técnica sobre el sistema de control interno aplicado al manejo de inventarios durante el año 2023 en la empresa Industrial Productos Moro SCC

Entrevistados: Gerente/jefe de Producción

Cargo: Gerente/jefe de Producción

Fecha: 3/7/2025

Entrevistador: Lizbeth Chiles

A. Ambiente de Control

- ¿Existe códigos de ética y políticas documentadas?

- ¿El personal está capacitado?

B. Evaluación de Riesgos

- ¿Existe Identificación de Riesgos?
- ¿Se evalúa riesgo de fraude?

C. Actividades de Control

- ¿Se validan ingresos y documentos?
- ¿Se documentan formalmente las salidas?
- ¿Existen condiciones adecuadas y PEPS?
- ¿Se realizan ajustes contables posteriores?

D. Información y Comunicación

- ¿Se divulgan políticas y existe control de maestro de materiales?

E. Supervisión y Monitoreo

- ¿Existen Auditorías Internas?

Tabla 3

Matriz para Sistematizar Respuestas

Matriz para Sistematizar Respuestas				
Componente COSO I	Pregunta Clave Evaluada	Respuesta Textual (Síntesis)	Hallazgo	Recomendación
Ambiente de Control	¿Existe código de ética y políticas documentadas?	No existe código de ética formal ni manual de procedimientos documentado.	Debilidad estructural en la base del control interno. Procesos manejados de forma empírica.	Elaborar y formalizar código de ética y manual de políticas de inventarios.

Ambiente de Control	¿El personal está capacitado?	Capacitación limitada y funciones no formalmente delegadas.	Riesgo de errores operativos por falta de lineamientos claros.	Implementar programa anual de capacitación y definir responsabilidades por escrito.
Evaluación de Riesgos	¿Existe identificación formal de riesgos?	El análisis de riesgos es empírico y no existe plan de tratamiento formal.	Ausencia de matriz de riesgos y gestión preventiva estructurada.	Diseñar matriz de riesgos y plan de tratamiento con responsables definidos.
Evaluación de Riesgos	¿Se evalúa riesgo de fraude?	No existe evaluación formal del riesgo de fraude.	Vulnerabilidad ante irregularidades no detectadas oportunamente.	Incorporar evaluación de riesgo de fraude en la gestión de inventarios.
Actividades de Control – Entradas	¿Se validan ingresos y documentación?	Se validan ingresos y condiciones físicas; controles operativos adecuados.	Fortaleza operativa en recepción y almacenamiento.	Mantener controles actuales y formalizar documentación.
Actividades de Control	¿Se documentan formalmente las salidas?	No se documenta formalmente en todos los casos.	Debilidad en evidencia documental de salidas.	Implementar formatos obligatorios y control consecutivo formal.

Actividades de Control	¿Existen condiciones adecuadas y PEPS?	Bodegas adecuadas y aplicación de PEPS.	Buena práctica operativa.	Mantener y supervisar periódicamente.
Actividades de Control	¿Se realizan tomas físicas periódicas?	Se realizan tomas físicas al menos una vez al año con evidencia.	Control físico adecuado.	Implementar conteos cíclicos adicionales.
Reconocimiento y Valoración	¿Se realizan ajustes contables posteriores?	No se realizan ajustes tras análisis de valoración.	Riesgo financiero por sobrevaloración o subvaloración de inventarios.	Aplicar análisis costo o mercado (el menor) y registrar ajustes contables.
Información y Comunicación	¿Se divulgan políticas y existe control del maestro de materiales?	No se divulgan políticas formalmente y varias personas pueden modificar el maestro.	Alto riesgo administrativo y posible alteración de información.	Restringir accesos y formalizar comunicación de políticas.
Supervisión	¿Existen auditorías internas?	No existen auditorías internas formales.	Falta de monitoreo independiente del sistema.	Implementar auditoría interna anual o revisión periódica formal.

Elaboración Propia

El control Interno del manejo de inventarios presenta un funcionamiento operativo aceptable; sin embargo, su debilidad estructural en el ambiente de control, evaluación de riesgos y reconocimiento contable incrementa la exposición al riesgo financiero y administrativo.

3.3.Cuestionario de Control Interno

Para evaluar el sistema de control interno en el manejo de inventarios, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado basado en los cinco componentes del modelo COSO I: Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión y Monitoreo. Este cuestionario fue aplicado a los responsables clave del área operativa y administrativa de la empresa (Gerente General y jefa de Producción), permitiendo identificar los puntos fuertes y las deficiencias del control interno en la empresa.

Tabla 4*Cuestionario de Control Interno Industrial Productos Moro SCC*

Control Interno al Proceso de Gestión de Inventarios del área de bodega de la empresa Intrusarías MORO				
Empresa Industrias MORO Cuestionario de Autocontrol Proceso/Área evaluada: Bodega Fecha (DD-MM-AA): Responsable (Nombre y Cargo):				
GESTIÓN DE INVENTARIOS				
Objetivo:				
Analizar el control interno en el manejo de inventarios del año 2023 de la empresa industrial productos Moro SCC, ubicada en la ciudad de Ibarra.				
A continuación usted encontrará una serie de preguntas como guía para la autoevaluación del sistema de control interno del proceso de Gestión de Inventarios				
En cada numeral usted debe calificar si el control se aplica con base en los siguientes criterios: 5: Siempre 4: Casi siempre 3: Algunas veces 2: Casi nunca 1. Nunca 0. No existe el control N/A: No aplica este control				
Los comentarios se refieren a explicaciones precisas de las razones por las cuales se da la calificación El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el dueño del proceso para dar cumplimiento al control y mejorar la calificación según fecha de compromiso.				
PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	Respuesta	Comentarios	Plan de Acción	Fecha
Entorno de Control				

¿Están definidos los principios y valores en un código de ética y conducta que incluya el tratamiento de conflictos de interés en los procesos de Gestión de Inventarios?	0	No existe un código de ética que incluya conflicto de intereses	Elaborar un código de ética, que incluya el conflicto de intereses, el mismo que debe ser divulgado a los grupos de interés	3/7/2025
¿La estructura organizacional del área de Gestión de Inventarios es suficientemente robusta para atender las necesidades del negocio?	3	Hace falta delegación de funciones	Elaborar un manual de funciones	3/7/2025
¿Se cuenta con manuales, normas, políticas y/o procedimientos para el proceso de Gestión de Inventarios?	2	Tiene manuales desactualizados	Actualizar los manuales, normas y políticas de gestión de inventarios en base a los procesos actuales.	3/7/2025
¿El personal responsable de la Gestión de inventarios cuentan con la experiencia y habilidades necesarias para realizar su trabajo?	2	Hace falta capacitación	Implementar un plan de capacitación dirigido al personal de inventarios	3/7/2025
Evaluación de Riesgos				
¿Se tienen identificados los objetivos del proceso de Gestión de Inventarios?	4			3/7/2025
¿Se identifican los riesgos que pueden impedir los objetivos del proceso de Gestión de Inventarios?	3	hace falta un sistema de identificación de riesgos	Generar un sistema de identificación de riesgos	3/7/2025
¿Se realiza un análisis de los riesgos del proceso, en función de la probabilidad de que el mismo se materialice y el impacto que se pudiera dar en dicho escenario?	2	el análisis de riesgo es empírico y no documentado.	Generar un análisis de riesgo en base a las condiciones actuales de la empresa.	3/7/2025
¿En la evaluación de riesgos del proceso se considera la probabilidad de fraude para la consecución de los objetivos?	2	Existen protocolos verbales para la identificación de fraudes.	Generar un protocolo de actuación en caso de fraude en el control de inventarios.	3/7/2025
¿Una vez identificados y evaluados los riesgos, se define un plan de tratamiento que permita tener un menor riesgo residual?	2	No existe un plan de tratamiento	Generar un plan de tratamiento de riesgo para reducir el impacto.	3/7/2025
Actividades de Control				
Entradas de Inventario				

¿Se asegura el ingreso de Productos Terminados, Materias Primas y Repuestos mediante la verificación física y documentación soporte de la entrada? ¿Se deja evidencia de la validación?	5			3/7/2025
¿Se aseguran las condiciones de calidad y especificaciones de los materiales recibidos y se deja evidencia o se exige certificación de calidad de dichos materiales?	5			3/7/2025
¿Existe validación periódica de los ingresos a bodega o almacén de los materiales recibidos vs los registrados en el sistema de administración de inventarios?	3	Se validan los ingresos a bodega de manera permanente pero no es sistemático ni formal	Implementar un sistema de validación de ingresos a bodega de materiales recibidos.	3/7/2025
¿Las entradas de inventario se hacen con ordenes debidamente numeradas y autorizadas?	4			3/7/2025
¿Se asegura la integridad de las entradas de inventario mediante un control de consecutivos?	3	Existe control, pero no consecutivo y constante.	Generar un sistema de reporte de entradas de inventario de forma cronológica, con evaluaciones mensuales.	3/7/2025
Almacenamiento de Inventarios				
¿Las bodegas, depósitos o almacenes donde se administran los inventarios de productos terminados, Materias Primas y Repuestos cuentan con las condiciones adecuadas según las mejores prácticas de manufactura?	5			3/7/2025
¿Se dispone de locaciones y ubicaciones de productos debidamente ordenados y estratégicamente dispuestos para asegurar la gestión de Primeros en Entrar Primeros en Salir - PEPS?	5			3/7/2025
¿Se asegura que los máximos y mínimos de inventario disponibles se cumplen según políticas de administración de inventarios?	3	No existe un responsable directo que cumpla esta función.	Implementar un seguimiento de	3/7/2025
¿Las bodegas, almacenes y depósitos son suficientes para asegurar la disposición de inventarios para atender la demanda según políticas de máximos y mínimos de inventario?	5			3/7/2025

¿Se realiza análisis de rotación de inventarios de manera periódica para asegurar la atención de la demanda y necesidades internas de producción y mantenimiento?	3	Existe, pero no documentado formal y consistente	Formalizar la política de máximos y mínimos y convertirla en control medible.	3/7/2025
¿Los depósitos, almacenes y/o bodegas cuentan con adecuados sistemas de seguridad para la salvaguarda de los inventarios como: cámaras, extintores, plan de fumigación, plan de contingencia en caso de siniestro, controles de entrada de materiales y de salida, seguridad física adecuada, ¿entre otros?	5			3/7/2025
¿Se hacen tomas físicas de inventario por lo menos una vez al año?	5			3/7/2025
¿Se deja evidencia de los resultados de las tomas físicas?	4			3/7/2025
¿Se analizan e investigan las diferencias entre los registros y los resultados de las tomas físicas?	4			3/7/2025
¿Existen niveles de aprobación para los ajustes de inventario como resultado de las tomas físicas, y dichas atribuciones se cumplen?	3	No hay niveles de aprobación	Generar un manual de responsabilidades en la aprobación de ajustes de inventario.	3/7/2025
¿Se investigan y analizan frecuentemente roturas, desperdicios y bajas de producto?	5			3/7/2025
¿Los ajustes de inventario por los conceptos antes mencionados son debidamente autorizados?	5			3/7/2025
¿Los almacenistas o jefes de Bodega son responsables por las existencias?	5			3/7/2025
¿La contabilidad presenta saldos de inventarios en línea (actualizados) con la realidad de la operación?	4			3/7/2025
¿Los saldos de inventarios en cantidad y valor son ajustados como resultado de tomas físicas, por lo menos una vez al año?	4			3/7/2025
¿Los sistemas de información de inventarios permiten identificar entre otros los siguientes datos: cantidades producidas, ventas, localización de existencias, costo unitario, valor, ¿entre otros?	5			3/7/2025

Salidas de Inventario				
¿Se contrastan o verifican las cantidades facturadas de producto terminado con las salidas de bodega o deposito?	4			3/7/2025
¿Se deja evidencia de la validación del punto anterior?	3	No se documenta formalmente.	Generar fichas de verificación.	3/7/2025
¿Se tiene un control consecutivo de salidas de almacén para retiros de repuestos y materias primas?	3	No se documenta formalmente.	Generar fichas de verificación.	3/7/2025
¿Se hace una validación periódica de las salidas de almacén y los registros en los sistemas de información de la entidad?	3	No se documenta formalmente.	Generar fichas de verificación.	3/7/2025
Reconocimiento de los Inventarios				
¿Los inventarios están registrados y valorados a valor de mercado?	2	No se valoran, se establecen en base a la factura.	Generar una comparación de precios con facturas anteriores y actuales.	3/7/2025
¿Se realiza un análisis de los inventarios relacionado con su valuación al costo o mercado, el más bajo?	3			3/7/2025
¿Se realizan los ajustes pertinentes con el resultado del análisis anterior?	0	No se realizan ajustes	Generar un sistema de ajuste en relación al precio de mercado.	3/7/2025
Información y Comunicación				
¿Las políticas y procedimientos de Gestión de Inventarios han sido divulgados e interiorizados por los miembros de las áreas responsables?	0	No se divulgan las políticas y procedimientos de gestión de inventarios	Generar políticas de gestión de inventarios alineadas a la realidad de la empresa.	3/7/2025
¿Se dispone de un maestro de materiales?	5			3/7/2025
¿El código de ética y conducta que incluye el tratamiento de conflictos de interés en el proceso de Gestión de Inventarios ha sido divulgado a los grupos de interés (Accionistas, empleados, proveedores, entre otros)?	0	No existe	Elaborar y divulgar un código de ética, que incluya el conflicto de intereses, el mismo que debe ser divulgado a los grupos de interés	3/7/2025

¿Solo personal autorizado crea y modifica el maestro de materiales?	0	existen varias personas con acceso al maestro de materiales	Crear un manual de funciones para el personal encargado del maestro de materiales.	3/7/2025
¿Se dejan documentadas las decisiones de Gestión de Inventarios en actas debidamente firmadas por el presidente y secretario del Comité de Inventarios y/o operaciones según atribuciones definidas en las políticas y procedimientos?	0	no existen	Documentar las decisiones de gestión de inventarios en actas firmadas.	3/7/2025
¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude asociados al proceso de Gestión de Inventarios?	3	Existen canales, pero no documentados	Realizar un proceso de denuncia de fraude de gestión de inventarios.	3/7/2025
Supervisión y monitoreo				
¿Se hace seguimiento periódico al desempeño de la Gestión de Inventarios de la organización?	3	se realiza, pero no se documenta formalmente	Fijar un sistema de seguimiento periódico de desempeño a la gestión de inventarios.	4/7/2025
¿Se dispone de indicadores de desempeño para el proceso de Gestión de Inventarios?	2	Existen indicadores, pero no se aplica	Establecer indicadores de desempeño	4/7/2025
¿Se hace seguimiento periódico al cumplimiento de las metas según indicadores establecidos?	2	No se aplica, no hay seguimiento	Establecer un sistema de seguimiento a los indicadores de desempeño	4/7/2025
¿Se hace seguimiento a los planes de acción establecidos como resultado del análisis de indicadores?	2	No se aplica, no hay seguimiento	Establecer un plan de acción al proceso de gestión de inventarios.	4/7/2025
¿Se definen y cumplen los planes de acción establecidos por los dueños del proceso de Gestión Inventarios en respuesta a los hallazgos de las auditorías ya sean estas internas o externas?	2	no se cumplen planes de acción, el trabajo es empírico.	Elaborar un plan de acción de gestión de inventarios.	4/7/2025
Suma	147			
Puntos	42			
Valoración del Control Interno	3,5			

Criterios de Calificación del SCI:	Rango de Evaluación	
Efectivo	4,1	5,0
Cumplimiento Básico - Táctico	3,1	4,0
En Proceso	2,1	3,0
Crítico y Reactivo	1,0	2,0

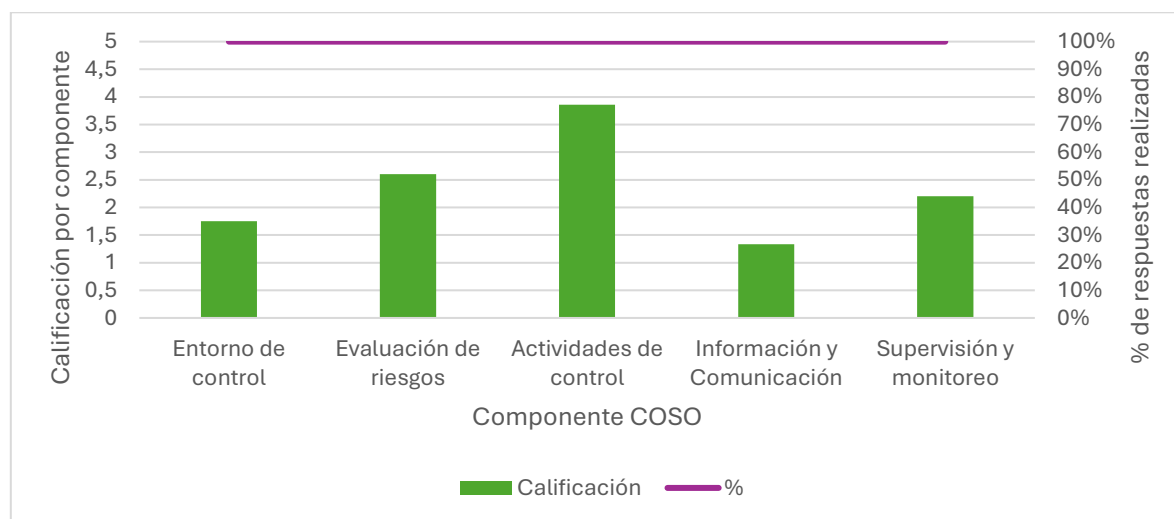
Cumplimiento Básico - Táctico

1. Los procedimientos de control no están documentados, pero se ejecutan en la operación diaria
2. El seguimiento de los procedimientos depende de la iniciativa de cada individuo y es poco probable que las posibles desviaciones sean detectadas
3. No hay un seguimiento permanente por los dueños de los procesos al cumplimiento de los controles
4. Inadecuado funcionamiento de un control de proceso
5. Se usa la automatización y herramienta de una manera limitada o fragmentada.

- **Determinación de riesgo y confianza**

Figura 2

Calificación por Componente



Fuente: Elaboración propia

Figura 3
Riesgo y confianza

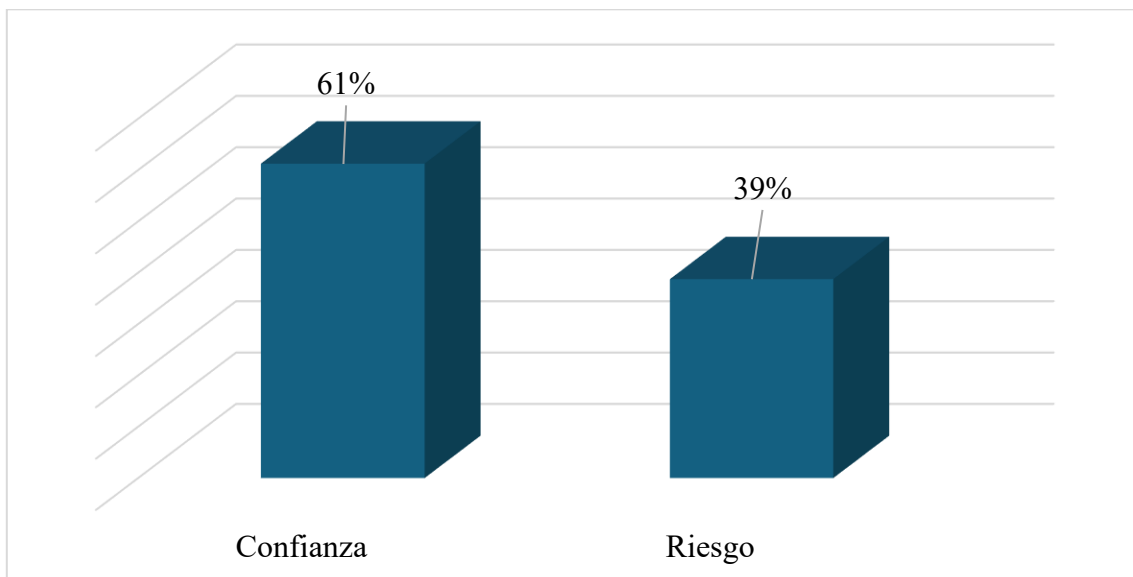


Tabla 5
Riesgo y confianza

Nivel de confianza		
Alto	Moderado	Bajo
95% - 76%	75% - 51%	50% - 15%
5% - 24%	25% - 49%	50% - 85%
Bajo	Moderado	Alto
Nivel de riesgo		

Los resultados muestran un escenario de exposición controlada pero persistente al riesgo con un 39%, evidenció que las actividades del proceso se desarrollaron bajo prácticas operativas que permitieron la continuidad del negocio, aunque sin mecanismos formales que aseguren su consistencia. Esta situación generó una probabilidad constante de desviaciones en el manejo de inventarios, principalmente por la ejecución de controles basados en la experiencia del personal y no en lineamientos documentados, lo que limitó la capacidad preventiva del sistema frente a eventos adversos.

De forma paralela, el nivel de confianza alcanzó una condición moderada 61%, reflejando que el control interno proporcionó una seguridad parcial respecto a la protección de los recursos y la confiabilidad de la información. La confianza se sostuvo en la supervisión directa y en el uso operativo del sistema informático; sin embargo, la falta de evaluaciones formales, capacitación estructurada y seguimiento documentado redujo su solidez.

3.4. Matriz de riesgos

Se elaboró una matriz de riesgos con la participación del personal administrativo, considerando la probabilidad, el impacto y la importancia de los riesgos asociados al manejo de inventarios. Esta matriz permitió identificar las vulnerabilidades más relevantes, cumpliendo con el segundo objetivo estratégico del estudio.

Tabla 6

Matriz de Riesgos - Industrial Productos Moro SCC

PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	Califica ción	Clasifica ción	Área responsable	Medida de tratamiento del riesgo
Entorno de Control				
¿Están definidos los principios y valores en un código de ética y conducta que incluya el tratamiento de conflictos de interés en los procesos de Gestión de Inventarios?	0	Alto	Gerencia	Elaborar un código de ética, que incluya el conflicto de intereses, el mismo que debe ser divulgado a los grupos de interés
¿La estructura organizacional del área de Gestión de Inventarios es suficientemente robusta para atender las necesidades del negocio?	3	Medio	Gerencia	Elaborar un manual de funciones

¿Se cuenta con manuales, normas, políticas y/o procedimientos para el proceso de Gestión de Inventarios?	2	Medio	Gerencia	Actualizar los manuales, normas y políticas de gestión de inventarios en base a los procesos actuales.
¿El personal responsable de la Gestión de inventarios cuentan con la experiencia y habilidades necesarias para realizar su trabajo?	2	Medio	Gerencia	Implementar un plan de capacitación dirigido al personal de inventarios
Evaluación de Riesgos				
¿Se identifican los riesgos que pueden impedir los objetivos del proceso de Gestión de Inventarios?	3	Medio	Jefe de producción	Generar un sistema de identificación de riesgos
¿Se realiza un análisis de los riesgos del proceso, en función de la probabilidad de que el mismo se materialice y el impacto que se pudiera dar en dicho escenario?	2	Medio	Jefe de producción	Generar un análisis de riesgo en base a las condiciones actuales de la empresa.
¿En la evaluación de riesgos del proceso se considera la probabilidad de fraude para la consecución de los objetivos?	2	Medio	Jefe de producción	Generar un protocolo de actuación en caso de fraude en el control de inventarios.
¿Una vez identificados y evaluados los riesgos, se define un plan de tratamiento que permita tener un menor riesgo residual?	2	Medio	Jefe de producción	Generar un plan de tratamiento de riesgo para reducir el impacto.
Actividades de Control				
Entradas de Inventario				
¿Existe validación periódica de los ingresos a bodega o almacén de los materiales recibidos vs los registrados en el sistema de administración de inventarios?	3	Medio	Jefe de producción	Implementar un sistema de validación de ingresos a bodega de materiales recibidos.

¿Se asegura la integridad de las entradas de inventario mediante un control de consecutivos?	3	Medio	Jefe de producción	Generar un sistema de reporte de entradas de inventario de forma cronológica, con evaluaciones mensuales.
Almacenamiento de Inventarios				
¿Se asegura que los máximos y mínimos de inventario disponibles se cumplen según políticas de administración de inventarios?	3	Medio	Jefe de producción	Implementar un seguimiento de
¿Se realiza análisis de rotación de inventarios de manera periódica para asegurar la atención de la demanda y necesidades internas de producción y mantenimiento?	3	Medio	Jefe de producción	Formalizar la política de máximos y mínimos y convertirla en control medible.
¿Existen niveles de aprobación para los ajustes de inventario como resultado de las tomas físicas, y dichas atribuciones se cumplen?	3	Medio	Jefe de producción	Generar un manual de responsabilidades en la aprobación de ajustes de inventario.
Salidas de Inventario				
¿Se deja evidencia de la validación del punto anterior?	3	Medio	Bodega	Generar fichas de verificación.
¿Se tiene un control consecutivo de salidas de almacén para retiros de repuestos y materias primas?	3	Medio	Bodega	Generar fichas de verificación.
¿Se hace una validación periódica de las salidas de almacén y los registros en los sistemas de información de la entidad?	3	Medio	Bodega	Generar fichas de verificación.
Reconocimiento de los Inventarios				

¿Los inventarios están registrados y valorados a valor de mercado?	2	Medio	Jefe de producción	Generar una comparación de precios con facturas anteriores y actuales.
¿Se realiza un análisis de los inventarios relacionado con su valuación al costo o mercado, el más bajo?	3	Medio	Jefe de producción	
¿Se realizan los ajustes pertinentes con el resultado del análisis anterior?	0	Alto	Jefe de producción	Generar un sistema de ajuste en relación al precio de mercado.
Información y Comunicación				
¿Las políticas y procedimientos de Gestión de Inventarios han sido divulgados e interiorizados por los miembros de las áreas responsables?	0	Alto	Gerencia	Generar políticas de gestión de inventarios alineadas a la realidad de la empresa.
¿El código de ética y conducta que incluye el tratamiento de conflictos de interés en el proceso de Gestión de Inventarios ha sido divulgado a los grupos de interés (Accionistas, empleados, proveedores, entre otros)?	0	Alto	Gerencia	Elaborar y divulgar un código de ética, que incluya el conflicto de intereses, el mismo que debe ser divulgado a los grupos de interés
¿Solo personal autorizado crea y modifica el maestro de materiales?	0	Alto	Jefe de producción	Crear un manual de funciones para el personal encargado del maestro de materiales.
¿Se dejan documentadas las decisiones de Gestión de Inventarios en actas debidamente firmadas por el presidente y secretario del Comité de Inventarios y/o operaciones según atribuciones definidas en	0	Alto	Jefe de producción	Documentar las decisiones de gestión de inventarios en actas firmadas.

las políticas y procedimientos?				
¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude asociados al proceso de Gestión de Inventarios?	3	Medio	Jefe de producción	Realizar un proceso de denuncia de fraude de gestión de inventarios.
Supervisión y monitoreo				
¿Se hace seguimiento periódico al desempeño de la Gestión de Inventarios de la organización?	3	Medio	Jefe de producción	se hace seguimiento, pero hace falta documentar
¿Se dispone de indicadores de desempeño para el proceso de Gestión de Inventarios?	2	Medio	Jefe de producción	Establecer indicadores de desempeño
¿Se hace seguimiento periódico al cumplimiento de las metas según indicadores establecidos?	2	Medio	Jefe de producción	Establecer un sistema de seguimiento a los indicadores de desempeño
¿Se hace seguimiento a los planes de acción establecidos como resultado del análisis de indicadores?	2	Medio	Jefe de producción	Establecer un plan de acción al proceso de gestión de inventarios.
¿Se definen y cumplen los planes de acción establecidos por los dueños del proceso de Gestión Inventarios en respuesta a los hallazgos de las auditorías ya sean estas internas o externas?	2	Medio	Jefe de producción	Elaborar un plan de acción de gestión de inventarios.

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Discusión de resultados

Los resultados muestran que el entorno de control tiene debilidades estructurales relevantes, particularmente debido a la falta de un código de ética que regule los conflictos de interés y

la falta de políticas de gestión de inventarios actualizadas. La ausencia de normativa y lineamientos formales que regulen la operatividad de la organización ha generado una disminución en la cultura de control, afectando la efectividad en la gestión interna. En este sentido, la cultura de control se debilita porque la experiencia, por así decirlo, cumple la función que la institucionalidad no provee, y que el cumplimiento de la normativa se refiere a la normativa positiva.

Por el contrario, los autores Bendezu García y Galindo Vásquez (2024) encontraron que las organizaciones que habían obtenido los mejores resultados en la gestión de los almacenes, contaban con formalismos y con una comunicación interna que, de alguna manera, se estructuraba y se atribuía a la responsabilidad de los colaboradores. En este sentido, la falta de manuales y capacitaciones actualizadas disminuye la fortaleza del entorno organizacional, inhibiendo el establecimiento de una cultura preventiva. Esto confirma que el entorno de control es la base del sistema y que su debilidad impacta todos los otros componentes.

En cuanto al componente involucrando el proceso de evaluación de riesgos, los resultados reflejan los objetivos del proceso tal como fueron identificados; sin embargo, la identificación y análisis de los riesgos parecen ser llevados a cabo de manera empírica y no documentada, la ausencia de un plan de tratamiento formal y la falta de protocolos específicos para el fraude demuestran una gestión más reactiva que preventiva, esto aumenta la exposición a errores sistémicos y limita la capacidad de respuesta a situaciones adversas.

Bendezu y Galindo (2024) realizaron un estudio que concluyó que las evaluaciones de riesgo sistemáticas están directamente relacionadas con la eficiencia operativa en los almacenes. Las empresas que manejaban matrices de riesgo simplificadas y formalizadas pudieron disminuir las brechas encontradas en su inventario y lograr un mejor desempeño logístico.

En el caso examinado, la ausencia de documentación formal socava la trazabilidad del riesgo y mantiene al sistema en un nivel básico-táctico, sin lograr alcanzar un nivel avanzado de gestión táctica.

Las actividades de control son el componente más fuerte del sistema evaluado. La documentación revisada mostró altos niveles de cumplimiento en verificación física, control de calidad, condiciones de almacenamiento y conteos físicos anuales. Esto demuestra que la operación logística está bien integrada en sus dimensiones físicas y operativas, asegurando tanto la protección de inventarios como la adherencia a las prácticas de fabricación.

Sin embargo, se encuentran debilidades en la formalización documental de validaciones, control secuencial y aprobación de ajustes. En el análisis comparativo de Bendezu y Galindo (2024), se evidenció que la formalización de controles documentales aumenta la confianza en el sistema y disminuye la probabilidad de desviaciones no observadas. Para el presente caso, la ejecución se da, no obstante, la falta de sistematicidad limita la posibilidad de considerar la descripción como ‘efectivo’, por la escasa evidencia documental.

Este componente presenta las mayores debilidades estructurales, si bien existe un maestro de materiales, no hay políticas de divulgación, ni código de ética, ni actas que documenten la toma de decisiones. Asimismo, el acceso al maestro de materiales es múltiple, por lo que el riesgo de alteraciones no controladas se incrementa. La falta de formalización en la institución de la comunicación interna disminuye la transparencia del sistema.

El estudio de Bendezu y Galindo (2024) concluyó que la comunicación interna formal y la delimitación clara de responsabilidades influyen de manera positiva en los controles de los almacenes. En comparación, la empresa en evaluación posee un sistema funcional, pero

fragmentado, y la información fluye de manera informal y no estructurada. Esto limita la obtención de controles y el fortalecimiento de la rendición de cuentas en la organización.

Dentro del componente de supervisión, pudimos ver que el seguimiento del rendimiento se realiza, pero esto no está documentado formalmente, ni está vinculado a ningún indicador que se aplique de manera consistente. La ausencia de planes de acción que resulten de auditorías o análisis de indicadores muestra una supervisión parcial que depende de la iniciativa individual en lugar de un sistema estructurado de mejora continua.

Bendezu y Galindo (2024) indicaron que el uso de indicadores y el seguimiento periódico mejora significativamente la gestión de almacenes y fortalece la toma de decisiones basada en datos. En este estudio, determinamos que la falta de sistematización en el monitoreo mantiene el sistema en un nivel básico-táctico, donde existen controles, pero no avanza hacia un modelo más preventivo y estratégico. Esta es la razón por la cual, a pesar de recibir una calificación global de 3.5, el sistema aún no alcanza la categoría efectiva.

3.6. Discusión de resultados de los datos primarios

Para poder entender la realidad operativa en comparación con la teoría de sistemas de control internos, se usaron varias metodologías integradas, la observación directa, la lista de verificación, cuestionarios en estructuras y la matriz de riesgos. En la observación directa se comprobó que, a pesar de que se cuenta con orden y correcta identificación de los productos, existe debilidades en la estructura de formalización de los procedimientos y en la ejecución de conteos físicos sistemáticos. Esta observación coincide con lo expuesto por la Comisión Treadway (COSO, 2013), donde se manifiesta que la efectividad de un control interno depende de la práctica operativa más que de un procedimiento. Puede decirse que la empresa

cumple con una funcionalidad aceptable, pero también tiene debilidades de control. Elementos del modelo COSO muestran evidencia de aspectos estructurales del sistema, siendo el análisis del entorno de control, donde se evidencian debilidades, por ejemplo, en la integridad formal, capacitación y en la rendición de cuentas que está documentada. Por ejemplo, autores como Núñez Oviedo y Tarazona Torres (2024) señalan que una buena gestión de inventarios requiere, además del control físico, una estructura organizativa documentada, además, de formación y evaluación continua. También, en Ccallo Rodríguez y otros (2024), en relación a la gestión optimizada de inventarios en PYMES, se refieren a la estandarización de los procesos y la necesidad de eliminación de la gestión empírica. Los resultados reflejan la brecha que existe entre la operación que se considera funcional y la formalización de la administración, que se califica como deficiente. El cuestionario de control interno recibió 62 de 100 puntos, refleja una efectividad media, aporta fortalezas en el control y uso del sistema TINÍ para el registro de operaciones, sin embargo, las debilidades abarcan de forma dominante la evaluación del sistema y la formal, evaluaciones de riesgo, capacitación y documentación de los procesos. ISO 31000 (2018) establece que la gestión de riesgos debe ser estructurada, integrada y continua, para atender las amenazas antes de que ocurran. En este contexto, la empresa tiene un enfoque reactivo ante los errores, operando sin ninguna matriz de riesgos definida, fomenta la pérdida de la operatividad y el riesgo de fraude operacional.

La matriz de riesgos, por su parte, ha consolidado las deficiencias observadas, evidenciando un alto nivel asociado al desconocimiento de las políticas, falta de capacitación y de controles físicos sobre el acceso a las áreas de almacenamiento. Estos resultados son evaluación de control interno cuando se afirma que la ausencia de formalización incrementa la probabilidad

y el impacto de los riesgos operacionales (COSO, 2013; ISO, 2018). El sistema de control de inventarios de Industrial Productos Moro SCC tiene una base operativa funcional, pero que, para evolucionar a un modelo preventivo, debe fortalecer su modular, documentación y capacitación, evaluación de forma sistemática y su cultura de control, hasta alcanzar un nivel compatible y alineado con los estándares internacionales de gestión de riesgos y control interno.

3.7. Respuesta a las Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las deficiencias del control interno en el manejo de inventarios de la empresa Industrial Productos Moro SCC y cómo afectan su gestión operativa y administrativa?

Las debilidades más significativas en el sistema de control interno respecto a la gestión de inventarios en la empresa Industrial Productos Moro SCC tienden a los componentes estructurales del modelo COSO I, particularmente en el control, evaluación de riesgos, información y comunicación, y monitoreo, donde son evidentes deficiencias. Aunque la empresa tiene varios sistemas de control operativo en marcha, como los de almacenamiento, el conteo físico de inventarios y el control de existencias, su efectividad es limitada debido a una ausencia de formalización normativa, documentación sistemática y seguimiento estructurado.

En el ambiente de control, se notó la falta de un código de ética para tratar los conflictos de interés y la ausencia de políticas que estén formalmente divulgadas y actualizadas. Estas debilidades afectan negativamente la cultura organizacional, y con respecto al control, tales debilidades incrementan la vaguedad respecto a los límites de alcance de los roles, llevando a una dependencia excesiva del conocimiento exclusivo del personal. Administrativamente,

esto conduce a una aplicación no sincronizada de los procedimientos, y esto frustra la racionalización de los procesos. Dentro de la gestión de riesgos, si bien queda claro el objetivo que persigue cada proceso, aún falta la elaboración de procedimientos que permitan la sistematización en la identificación, el análisis y la respuesta a los riesgos derivados de la gestión de los inventarios. El análisis de riesgos se realiza de forma empírica y no hay documentaciones al respecto, ni protocolos de prevención de fraudes, y tampoco existen planes de tratamientos.

Con respecto a las actividades de control, se han documentado avances en la verificación física, las condiciones y el almacenamiento, así como los recuentos de inventario. Sin embargo, se presentan deficiencias en la formalización de las validaciones, la existencia de controles secuenciales y en la delimitación de los niveles de autorizaciones para los ajustes.

En el área de información y comunicación se identificaron debilidades importantes como la falta de formalización y documentación de políticas y de actas de las decisiones más importantes, así como el control laxo sobre el acceso de los docentes a los materiales. Estas deficiencias impactan de manera directa la integridad del sistema, y sobre la rendición de cuentas y la supervisión. Por último, en supervisión y monitoreo se evidenció que el seguimiento al desempeño, a lo sumo, se hace de manera informal y los indicadores y planes de acción que resultan de las auditorías, en el mejor de los casos, quedan sin criterio.

¿Qué elementos del control interno, según el modelo COSO I, están deficientemente aplicados en el manejo de inventarios?

Implementación más débil en el modelo de COSO I incluye Entorno de Control, Evaluación de Riesgos y el componente de Información y Comunicación. En el Control del Entorno, se

evidencia la falta de un código de ética y el desconocimiento de la plantilla de las políticas institucionales y la gestión de inventarios. En la Evaluación de Riesgos, se afectó la evaluación de riesgo operativo por la ausencia de estructuras y configuraciones sobre las amenazas, que redujo la posibilidad de una orientación preventiva sobre el sistema. En el área de Información y Comunicación, la falta de vías formales de comunicación sobre errores o desvíos, limitó la posibilidad de hacer la corrección de las discrepancias en el tiempo oportuno.

¿Cuáles son los riesgos operativos identificados en el proceso de control y gestión de inventarios?

Los riesgos operacionales están relacionados con fallas en el manejo y envío de inventarios (que pueden incluir errores de envío), discrepancias de inventario entre registros físicos y el sistema TINL, y accesos no autorizados a bodegas, así como una excesiva dependencia de la subjetividad para la implementación de los muestreos y controles. Por otra parte, la escasa formación sobre los riesgos y controles internos, y la informalidad en los procesos, contribuyeron a la generación de pérdidas, errores no detectados, la realización de actos con el potencial de ser desviados y en consecuencia, a la exposición de la empresa a los riesgos que impactan la efectividad y la confiabilidad de los procesos de control y de los inventarios.

¿Qué acciones de mejora pueden implementarse para optimizar el control interno en el manejo de inventarios?

Las acciones de mejora se enmarcan dentro de la formalización del sistema de control interno, que fue socializado, a través de la elaboración de manuales de políticas y procedimientos, la implementación de una matriz de riesgos que fue actualizada y la capacitación del personal

en control interno y gestión de riesgos, de manera que lo hiciera de forma periódica. Igualmente, se observó la necesidad de controles, tanto documentados como físicos, de acceso a bodegas, la incorporación de controles documentados de reportes de incidencias, y una mejora de la sistematicidad en la evaluación del sistema de control interno, de manera que se pueda avanzar de enfoques básico-táctico a uno que sea, preventivo, consistente y sostenible.

3.8. Conclusión del Análisis

La evaluación del control interno mostró que la empresa Industrial Productos Moro SCC tiene un sistema clasificado de control interno en lo que respecta a la gestión de inventarios a un nivel básico-táctico. Esto significa que hay prácticas operativas y control de supervisión, pero no están formalizadas ni integradas en un sistema de gestión. Algunas de las debilidades más obvias son la ausencia de control y procesos documentados, la identificación y evaluación de riesgos son mínimas, y no hay una forma estructurada de comunicar para informar y hacer seguimiento de los informes. Aunque el sistema TINI y la supervisión directa permiten el control operativo, estos medios son insuficientes para proporcionar continuidad, prevenir errores y minimizar riesgos expuestos.

La empresa debe realizar mejoras que se ajusten a su realidad organizacional, como la formalización de manuales y procedimientos, la actualización periódica de matrices de riesgos, la capacitación de su personal en control interno y administración de inventarios, así como la formalización de registros de control y seguimiento. Con estas acciones se podrán gestionar los inventarios, mejorar los procesos y construir un sistema de control interno que sea proactivo, transparente y sostenible desde la administración.

CAPÍTULO IV

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Los resultados obtenidos mediante el análisis integral permiten ubicar el sistema de control interno de la empresa Industrial Productos Moro SCC dentro de la categoría de Cumplimiento Básico-Táctico (3.5/5). Dicha calificación revela que los controles operativos existen y son aplicados en la cotidianidad, sin embargo, en los cinco componentes del modelo COSO I, existen debilidades estructurales, en especial con respecto a la Evaluación de Riesgos, la Información y la Comunicación, y la función de Supervisión. Si bien la operación del sistema es funcional, carece de regulación, de formalización, de documentación estructurada y de un enfoque preventivo; por lo tanto, no puede evolucionar hacia un modelo integral y efectivo. Esta circunstancia mantiene a la empresa con un sistema de control que es estructuralmente parcialmente sólido, con un nivel moderado de control frente a los riesgos que de manera estratégica no se abordan.
- No se comunicaron actualizaciones sobre procedimientos o políticas al personal operativo. Aunque las actividades de recuento se estén realizando de manera correcta, la falta de estandarización resulta limitante para la uniformidad en la aplicación de los procesos, tanto en los despachos, como en la validación de ingresos, así como en los controles de intervalos. Esto se traduce en una menor eficiencia operativa y en una mayor posibilidad de que ocurran discrepancias en los registros de los

inventarios, tanto físicos como digitales, lo que afecta la confiabilidad de la información contable, para la toma de decisiones gerenciales.

- En la gestión de riesgos, aunque se puedan identificar objetivos del proceso, no se cuenta con una matriz de riesgos, ni con un plan de tratamiento de riesgos que corresponda. El análisis de riesgos se presenta de forma empírica y, por tanto, no se cuenta con una metodología. Asimismo, no se observan controles para la prevención del fraude, ni sistemas de monitoreo que sean confiables. El sistema se mantiene en un esquema reactivo, donde una vez que los problemas son detectados se les brinda una solución, en lugar de que se tomen medidas de control para prevenir que los problemas ocurran. La falta de un enfoque sistemático de gestión de riesgos hace que los errores operativos que puedan ocurrir sean mucho más vulnerables, y, por lo tanto, se hace más difícil mantener una estabilidad financiera.
- La mezcla funcional en la gerencia general que a la vez opera y administra, limita la autonomía en la supervisión y la separación de funciones. A esto se suma la escasa formación del personal en control interno y gestión de riesgos, la cual, a su vez, limita la cultura de cumplimiento en la organización.
- Por otro lado, aunque existe un maestro de materiales y controles operativos, no se cuentan con registros formales de decisiones, ni sistemas de alertas en la información que evidencien de forma oportuna las inconsistencias. En términos generales, la empresa posee una base operativa sólida, pero demanda mejorar su cuerpo normativo, su gobernanza y su sistema de control para lograr transparencia, eficiencia y sostenibilidad en el tiempo.

Recomendaciones

- Diseñar y documentar procedimientos operativos estandarizados para el manejo de inventarios, incluyendo políticas claras de recepción, almacenamiento, despacho y control físico, los cuales deben ser socializados con el personal involucrado.
- Implementar una matriz de riesgos formal y periódica, que permita identificar, evaluar y tratar los riesgos asociados al área de inventarios, como pérdidas, robos, errores de registro o de conversión de unidades.
- Instaurar controles de despacho con doble validación, con firmas de responsabilidad cruzada, así como controles previos a la salida de productos hacia los clientes.
- Mejorar la capacitación continua del personal respecto de controles internos, riesgos, y utilización del sistema contable TINi. Esto mejorará la eficiencia y disminuirá la probabilidad de errores.
- Reorganizar la estructura funcional de la compañía, dividiendo las funciones administrativas y operativas del gerente general, y asignando responsabilidades con control cruzado a los líderes de área.
- Desarrollar un plan de auditorías internas o revisiones periódicas, permitirá corroborar la correcta y operativa instauración de los controles internos y tener una corrección de las desviaciones de control de forma oportuna.
- Implementar un sistema de comunicación interna que permita la captura de fallos, incidentes o sugerencias del personal para la mejora de los procesos de forma continua, establecer un calendario de inventarios físicos, que contemple la participación de varias áreas y que asegure la conciliación con los registros del sistema, para fortalecer la confiabilidad de los saldos de inventarios reportados.

- Implementar un plan de mejoras tomando en cuenta los resultados del control interno, que contenga acciones, responsables y medios de verificación en el corto y mediano plazo.

Referencias Bibliográficas

- Achieving-Effective-Internal-Control-Over-RPA.pdfInternational Finance Corporation. (2021). Manual de control interno para empresas de mercados emergentes.
- Adi, A., & Melati, I. (2023). Analysis of the effectiveness of the internal control system over inventory management in medium-sized companies: Case study PT TMT. (Universitas Indonesia study). <https://n9.cl/1914z>
- Amaguaña Espín, B. A. (2025). Gestión de inventarios y su incidencia en los costos operativos. Universidad Nacional de Chimborazo. <https://n9.cl/znyej>
- Aushay-Correa, S., Barzallo-Redrovan, E., & Ollague-Valarezo, J., (2025). Evolución industrial de empresas ecuatorianas bajo el modelo ISI: ¿Un motor de empleo o espejismo?. 593 Digital Publisher CEIT, 10(4), 449-459, <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3355>
- Bendezu García, N. Y., & Galindo Vásquez, R. A. (2024). Control interno y gestión de almacenes en los colaboradores de una empresa de comercio mayorista de alimentos y bebidas, El Agustino – 2024. <https://n9.cl/9y3fo>
- Bilo. Revista de Ciencias Empresariales, Universidad de la Costa. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/bilo/article/view/3472/3223>
- Camacho Zapata, A. S., Ríos Baldovino, J. P., Mojica Herazo, J., & Rojas Millán, R. (2020). Importancia de la gestión de inventario en empresas de manufactura.

- Camacho Zapata, A. S., Ríos Baldovino, J. P., Mojica Herazo, J., & Rojas Millán, R. (2020). *Importancia de la gestión de inventario en empresas de manufactura*. Bilo. Revista de Ciencias Empresariales, Universidad de la Costa. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/bilo/article/view/3472/3223>
- Campos Escandón, X. O., & Campos Rodríguez, J. E. (2024). Optimización de la gestión de inventarios y procedimientos en el departamento de compras y almacenes: Un estudio de caso en empresa papelera del Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 923–935. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14862
- Catagua Briones, M. L., Pinar Gote Macías, M. F., & Mendoza Vines, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, 44, 10. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Ccallo Rodríguez, C., Villena Reyes, D. D., & Salvador Reyes, R. (2024). Lean Warehousing para la optimización de la gestión de inventarios en PYMES: Una revisión sistemática. *LEIRD* 2024, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.18687/LEIRD2024.1.1.797>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. <https://www.coso.org>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2020). *Achieving effective internal control over RPA: Aligning with the COSO*

internal control–integrated framework. COSO.

719ba0_8b22177f8521488687a838c680c54f59.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2024).

Achieving effective internal control over RPA: Aligning with the COSO

internal control–integrated framework. <https://academia->

[lab.com/enciclopedia/comite-de-organizaciones-patrocinadoras-de-la-](https://academia-lab.com/enciclopedia/comite-de-organizaciones-patrocinadoras-de-la-comision-treadway/)

[comision-treadway/](https://academia-lab.com/enciclopedia/comite-de-organizaciones-patrocinadoras-de-la-comision-treadway/)

Corella-Parra, L. M., & Olea-Miranda, J. (2023). Desarrollo de un sistema de control

de inventario para una empresa. *Ingeniería Investigación y Tecnología*, 24(1),

1–10. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-

[77432023000100006](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-77432023000100006)

COSO (2013). Marco Integrado de Control Interno. Committee of Sponsoring

Organizations of the Treadway Commission (COSO). Traducido por

PricewaterhouseCoopers.

García-Vidal, G., Pérez-Campdesuñer, R., Martínez-Vivar, R., & Guzmán-Vilar, L.

(2023). Aproximación a la estructuración de pequeñas y medianas empresas:

Un recorrido teórico. *Economía y Negocios*, 14(2), 114–131.

<https://doi.org/10.29019/eyn.v14i2.1147>

Gómez, M. (2019). Gestión de riesgos y control interno: aplicación del modelo COSO.

Universidad Técnica Particular de Loja.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). Operations management: Sustainability

and supply chain management (13th ed.). Pearson.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2022). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill. [Consulta local en biblioteca universitaria].
- Hossain, M. Z. (2025). Effectiveness of internal control systems in preventing financial fraud in SMEs. Social Science Research Network.
<https://ssrn.com/abstract=5255489>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). Registro estadístico de empresas 2023: Boletín técnico.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Semestre_I/Boletin_REEM_2023.pdf
- International Finance Corporation. (2021). Manual de control interno para empresas de mercados emergentes. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ic-handbook-2021.pdf>
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines. ISO. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk management—Guidelines. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- Kougias, I., & Koulouriotis, D. (2021). Inventory classification and control for competitive advantage in supply chain management. International Journal of Productivity and Performance Management, 70(5), 1483–1500.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0463>

Loor, F. I. M., & Briones Castro, G. L. (2025). Gestión de inventarios en los procesos de compra de mercancía: Empresa ERICORLA S.A. Ciencia y Desarrollo, 28(1). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10091181.pdf>

Mora Bastidas, J. (2021). Fundamentos de auditoría interna: enfoque práctico para empresas ecuatorianas. Quito: Universidad Central del Ecuador. Repositorio institucional UCE.

Morales Piñero, J. C. (Comp.). (2020). Gestión de inventarios: Principales modelos aplicados a casos prácticos. Universidad Sergio Arboleda.
https://www.researchgate.net/publication/346961204_Gestion_de_inventarios_1

Mubarak, F., & Melati, I. (2025). Evaluation of internal control system over the inventory cycle in a distribution company (Case Study at PT XYZ). Locus Journal: Research & Devotion, 4(5).
https://www.researchgate.net/publication/393302801_Evaluation_of_Internal_Control_System_Over_the_Inventory_Cycle_in_a_Distribution_Company_Case_Study_at_PT_XYZ

Núñez Oviedo, M., & Tarazona Torres, L. (2024). Gestión de inventarios de una compañía importadora de repuestos de transmisión de potencia de maquinaria pesada. Ingeniería Industrial, 47, 79–102.
<https://doi.org/10.26439/ing.ind2024.n47.7116>

- Pérez, A. (2025). Análisis de estrategias de control de inventario: Impacto en la eficiencia operativa y rentabilidad empresarial [Preprint]. ResearchGate.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14158.57924>
- Piedra Aguilera, M. A., Dutto, M., & Stimolo, M. I. (2021). Análisis de la eficiencia en el uso de recursos de las empresas del sector industrial manufacturero de Ecuador. *SaberEs*, 13(2).
https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222021000200213
- Rodríguez, R. F., Chacón, L. F. E., Añazco, K. F. F., Espinoza, M. E. C., & Cutamanca, H. D. C. (2024). Correlational analysis of internal control and inventory management in commercial SMEs of Chimbote (*Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 572–581).
<https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2129>
- Rojas Álvarez, C. M., & Taipe Quispe, L. (2025). Revisión de la gestión de inventarios en empresas industriales de América Latina. *Strategy*, 3(1), 17–33.
https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/strat/article/view/2529?utm_source=chatgpt.com
- Romero, J. & Ramírez, C. (2020). Auditoría y control interno. Editorial Macro.
(Disponible en repositorios institucionales como UTN y UPS).
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). Normas para la aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en el Ecuador.

- Tenelema Canacuan, M., & García Chávez, S. (2025). Sistemas de gestión de inventarios y su incidencia en las ventas de la empresa “JCM Distribuidor Ferretero”. *Código Científico Revista de Investigación*, 6(E1).
<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/788>
- Toledo Castillo, N. del R., Peñafiel Moncayo, I. R., Torres Guamán, L. B., & Guamán Zúñiga, R. E. (2025). El control interno en la gestión empresarial. *Polo del Conocimiento*, 10(1), 1363–1377. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i1.8757>
- Torres, E. (2022). *Inventarios y control: procesos clave en la eficiencia empresarial*. Editorial ESPE. Biblioteca UTN virtual.
- Valenzuela Chicaiza, C., Carrera Cuesta, P. Y., Arias Collaguazo, W., & Pérez-Teruel, K. (2020). Evaluación de la rentabilidad en el subsistema de operaciones como contribución al control interno empresarial. *Investigación Operacional*, 41(5).
<https://revistas.uh.cu/invoperacional/article/view/9326>
- Valenzuela Velasco, C., Benalcázar Dalfo, G., & Delgado Saeteros, Z. (2024). Gestión de inventarios en organizaciones de emprendimiento: Una aproximación teórica. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(2).
<https://doi.org/10.47606/acven/ph0242>
- Valle, Augusta (2022). Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Educación. *La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación* (1.^a ed. digital).
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/182854>

Vásquez Cruceta, I. (2023). Modelo de metodología para una investigación no experimental.

https://www.researchgate.net/publication/372572791_MODELADO_DE_METODOLOGIA_PARA_UNA_INVESTIGACION_NO_EXPERIMENTAL_DRA_IRENE_VASQUEZ_CRUCETA

Anexos

Anexo 1 Entrevista

Entrevista

Empresa: Industrial Productos Moro SCC

Área: Inventarios/Producción/ Bodega

Objetivo:

Obtener información cuantitativa y técnica sobre el sistema de control interno aplicado al manejo de inventarios durante el año 2023 en la empresa Industrial Productos Moro SCC

Entrevistados: Gerente/jefe de Producción

Cargo: Gerente/jefe de Producción

Fecha: 3/7/2025

Entrevistador: Lizbeth Chiles

F. Ambiente de Control

¿Existe códigos de ética y políticas documentadas?

¿El personal está capacitado?

G. Evaluación de Riesgos

¿Existe Identificación de Riesgos?

¿Se evalúa riesgo de fraude?

H. Actividades de Control

¿Se validan ingresos y documentos?

¿Se documentan formalmente las salidas?

¿Existen condiciones adecuadas y PEPS?

¿Se realizan ajustes contables posteriores?

I. Información y Comunicación

¿Se divulgan políticas y existe control de maestro de materiales?

J. Supervisión y Monitoreo

¿Existen Auditorías Internas?

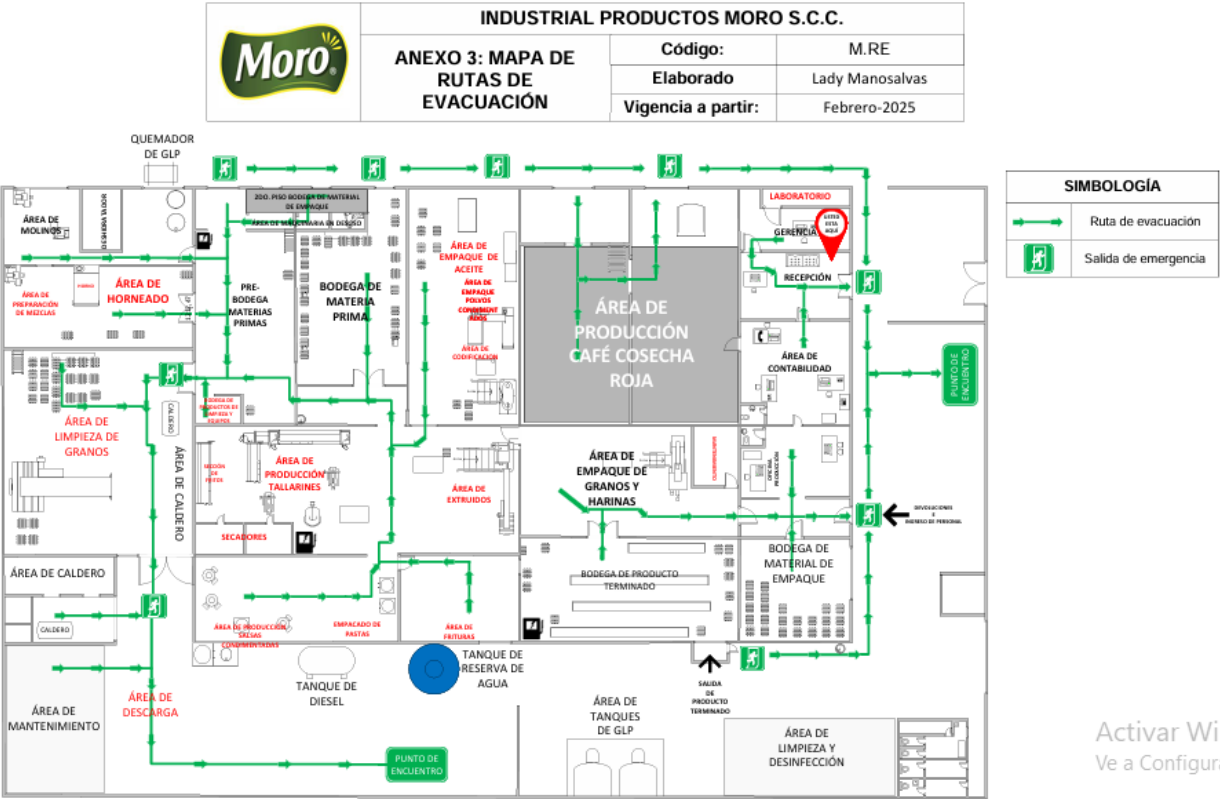
Anexo 2 Ruc de la Empresa

Consulta de RUC

RUC	Razón social		
1090110264001	INDUSTRIAL PRODUCTOS MORO SCC		
Estado contribuyente en el RUC		Representante legal	
ACTIVO		Nombre/Razón Social:	ROMO MOLINA JUAN CARLOS
		Identificación:	1000992055
Contribuyente fantasma	NO	Contribuyente con transacciones inexistentes	NO
Actividad económica principal		ELABORACIÓN DE OTRAS ESPECIAS, SALSAS O CONDIMENTOS.	
Tipo contribuyente	Régimen	Categoría	
SOCIEDAD	GENERAL		
Obligado a llevar contabilidad	Agente de retención	Contribuyente especial	
SI	SI	NO	
Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
1999-05-25	2016-05-23		

Activa

Anexo 3 Mapa de distribución de Áreas



Activar Wir
Ve a Configura

Anexo 4 Fotografías de la Visita in Situ

Figura 4

Bodega Productos Terminados – Condimentos en polvo



Figura 5

Bodega Productos Terminados - Granos

