



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO:

Control interno en la gestión de inventarios y su incidencia en la eficiencia operativa
de la empresa Moderna Alimentos S.A.

AUTOR: María Isabel Loor Zambrano

TUTOR: Abg. Néstor Iván Ochoa Soledispa, Mg.

Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta – Manabí - Ecuador

febrero 2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	CERTIFICADO DE TUTOR(A).	
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

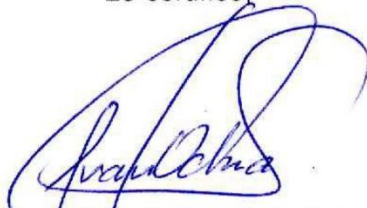
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante María Isabel Loor Zambrano, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto o núcleo problémico es Control interno en la gestión de inventarios y su incidencia en la eficiencia operativa de la empresa "Moderna Alimentos S.A.".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, 23 de enero de 2026.

Lo certifico,



Ab. Néstor Ivan Ochoa Soledispa, Mg
Docente Tutor(a)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, Loor Zambrano Maria Isabel; con cédula de identidad N° 1313915892, estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, Carrera de Contabilidad y Auditoría, declaro que el presente proyecto de titulación “CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA EMPRESA MODERNA ALIMENTOS S.A.”, es auténtico y autoría propia. Por lo tanto, asumo la responsabilidad plena sobre los criterios e información presentados. Declaro la voluntad de ceder a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, los derechos patrimoniales del presente informe.

Atentamente,

Isabel Loor

Maria Isabel Loor Zambrano

C.I: 131391589-2

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal examinador aprueban el informe de Proyecto de Investigación, cuyo tema es: “Control interno en la gestión de inventarios y su incidencia en la eficiencia operativa de la empresa Moderna Alimentos S.A.”

Presentado por la Srta. María Isabel Loor Zambrano, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, constancia que el mencionado Proyecto de Investigación se encuentra aprobado.

Para constancia firman:

JURADO



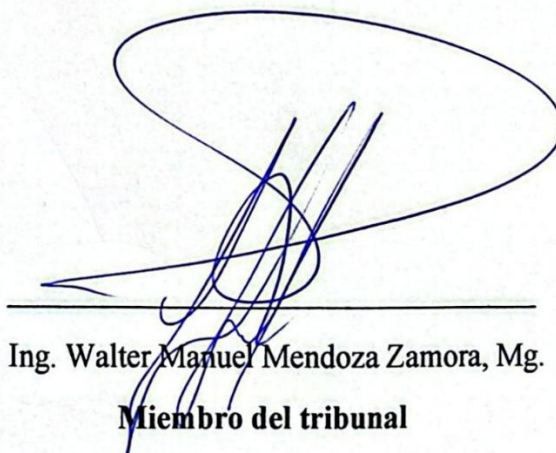
Eco. María Lorena Molina Cevallos, Mg.

Presidente del tribunal



Ing. Shirley Elizabeth Vinuesa Tello, Mg.

Miembro del tribunal



Ing. Walter Manuel Mendoza Zamora, Mg.

Miembro del tribunal

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado, en primer lugar, a Dios, por concederme la fortaleza y la oportunidad de culminar mi carrera, cuya guía constante me sostuvo en cada etapa de este camino.

A mi hijo, mi mayor regalo y mi razón más sincera para seguir adelante, porque en su sonrisa encontré siempre el impulso para continuar.

Finalmente, mi reconocimiento a mis padres, cuyo apoyo incondicional me sostuvo cuando más lo necesité, y a quienes dedico este logro por acompañarme con amor, paciencia y confianza a lo largo de toda mi formación académica.

María Isabel Loor Zambrano

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento, a mis padres por su apoyo constante y por el ejemplo de responsabilidad y esfuerzo que siempre me han transmitido a lo largo de mi formación.

De manera especial, agradezco a mi abuela Mami Ketty, por brindarme siempre su apoyo y por estar presente en cada etapa de este camino.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, a la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio y a la carrera de Contabilidad y Auditoría, expreso mi agradecimiento a sus docentes por las enseñanzas, orientaciones y experiencias compartidas durante mi proceso de aprendizaje.

Finalmente, expreso mi reconocimiento a mi tutor de tesis Abg. Néstor Iván Ochoa Soledispa, por su valiosa orientación y permanente asistencia académica en el desarrollo de este trabajo de titulación.

María Isabel Loor Zambrano

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa Moderna Alimentos S.A., planta Manta, con el propósito de analizar el control interno en la gestión de inventarios y su incidencia en la eficiencia operativa durante el periodo 2024. La investigación se ejecutó bajo un enfoque mixto, mediante la aplicación del modelo COSO III, entrevistas al gerente de planta, jefe de logística de abastecimiento y contadora, observación directa del proceso logístico y análisis de indicadores financieros. Los resultados obtenidos evidenciaron un nivel de confianza del 71,43 % en el control interno, identificándose controles operativos apoyados en el sistema ERP SAP S/4HANA y la aplicación del método FEFO para la rotación del inventario. El análisis financiero mostró una rotación de inventarios de 6,29 veces al año, equivalente a 58 días de permanencia promedio, y un ciclo de conversión de efectivo de 86 días, lo que permitió identificar oportunidades de mejora en el seguimiento y control del inventario. Asimismo, se evidenció la inexistencia de un manual de funciones y la ausencia de conciliaciones periódicas entre el inventario registrado en el sistema y el registro contable. Con base en estos resultados se diseñó una propuesta orientada a la estandarización de funciones, fortalecimiento del control interno y mejora del seguimiento operativo, con el fin de contribuir a una gestión de inventarios más eficiente en la empresa.

Palabras clave: control interno, gestión de inventarios, eficiencia operativa, rotación de inventarios, logística, inventarios.

ABSTRACT

The present research study was carried out at Moderna Alimentos S.A., Manta plant, with the purpose of analyzing internal control in inventory management and its impact on operational efficiency during the 2024 period. The research was conducted under a mixed-methods approach through the application of the COSO III model, interviews with the plant manager, the supply logistics manager, and the accountant, direct observation of the logistics process, and analysis of financial indicators. The results obtained showed a 71.43% confidence level in internal control, identifying operational controls supported by the SAP S/4HANA ERP system and the application of the FEFO method for inventory rotation. Financial analysis revealed an inventory turnover of 6.29 times per year, equivalent to an average holding period of 58 days, and a cash conversion cycle of 86 days, which made it possible to identify opportunities for improvement in inventory monitoring and control. Furthermore, the absence of a functions manual and the lack of periodic reconciliations between system-recorded inventory and accounting records were identified. Based on these results, a proposal was designed aimed at standardizing functions, strengthening internal control, and improving operational monitoring, with the objective of contributing to more efficient inventory management within the company.

Keywords: internal control, inventory management, operational efficiency, inventory turnover, logistics, inventories.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1. Fundamentación Teórica	3
1.1.1. Variable Independiente: Control Interno en la gestión de inventarios	3
1.1.2. Variable Dependiente: Eficiencia Operativa	10
1.1.3. Fundamentación Legal	15
1.1.4. Antecedentes Investigativos	17
CAPÍTULO II	22
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.....	22
2.1. Información de la empresa.....	22
2.1.1. Misión.....	22
2.1.2. Visión	22
2.1.3. Valores	22
2.1.4. Actividad comercial	23
2.1.5. Líneas de productos elaborados en la planta de producción Manta	23

2.1.6. Logo de la empresa.....	23
2.1.7. Ubicación Geográfica.....	24
2.1.8. Organigrama.....	24
2.1.9. FODA	25
2.2. Metodología de la investigación.....	26
2.2.1. Modalidad de investigación	26
2.2.2. Tipos de investigación.....	26
2.2.3. Métodos de investigación.....	27
2.2.4. Diseño de la investigación.....	28
2.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	29
2.3.1. Entrevista.....	29
2.3.2. Observación Directa.....	29
2.3.3. Cuestionario	30
2.4. Población y muestra.....	30
2.4.1. Población.....	30
2.4.2. Muestra.....	31
2.5. Análisis e interpretación de los resultados.....	32
2.5.1. Entrevista al Gerente de Planta	32
2.5.2. Entrevista al jefe de Logística de Abastecimiento	32
2.5.3. Entrevista a Contadora	33
2.5.4. Cuestionario de Control Interno.....	34
2.5.5. Ficha de observación directa	36

2.5.6. Estados Financieros.....	38
2.6. Triangulación de la información.....	43
CAPITULO III.....	45
3. PROPUESTA	45
3.1. Título de la propuesta	45
3.2. Antecedentes de la propuesta.....	45
3.3. Justificación	45
3.4. Objetivos.....	46
3.4.1. Objetivo General	46
3.4.2. Objetivos Específicos.....	46
3.5. Beneficiarios.....	46
3.6. Factibilidad de la propuesta	47
3.6.1. Factibilidad Financiera.....	47
3.6.2. Factibilidad Tecnológica	47
3.6.3. Factibilidad Legal.....	47
3.7. Desarrollo de la propuesta	48
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo de Moderna Alimentos S.A.....	23
Figura 2. Ubicación Geográfica de Moderna Alimentos S.A. Planta Manta.....	24
Figura 3. Organigrama de Moderna Alimentos S.A Planta Manta.....	24
Figura 4. Matriz FODA de Moderna Alimentos S.A. Planta Manta	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Componentes del Marco de Control Interno COSO III.....	5
Tabla 2. Tipos de inventarios.....	7
Tabla 3. Indicadores financieros	14
Tabla 4. Población de Moderna Alimentos Planta Manta	30
Tabla 5. Cuestionario de control interno a Moderna Alimentos Planta Manta	31
Tabla 6. Muestra de Población de Moderna Alimentos Planta Manta	34
Tabla 7. Ficha de observación directa al proceso de inventario	36
Tabla 8. Estado de Resultados 2024	38
Tabla 9. Estado de Situación Financiera 2024.....	39
Tabla 10. Cálculo de la rotación de inventario	40
Tabla 11. Análisis y cálculo de los indicadores de eficiencia operativa.....	41

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la empresa Moderna Alimentos S.A., planta Manta, organización dedicada a la producción de harina de trigo para el sector industrial y comercial. El estudio analiza el control interno en la gestión de inventarios, proceso que interviene en las actividades de almacenamiento, rotación y despacho de materia prima y producto terminado, y que se relaciona con el desempeño operativo de la empresa.

La variable independiente corresponde al control interno en la gestión de inventarios, mientras que la variable dependiente se relaciona con la eficiencia operativa. Desde el ámbito contable, la valoración de los inventarios se realiza conforme a la Norma Internacional de Contabilidad NIC 2, mediante el método del costo promedio ponderado, lo cual permite el registro adecuado del inventario y su análisis dentro de los indicadores financieros considerados en el estudio.

La problemática identificada se relaciona con la ejecución de controles operativos que permiten el desarrollo normal de las actividades logísticas y productivas, pero que presentan limitaciones en la documentación de funciones y en el seguimiento periódico del inventario. Durante el estudio se evidencia la inexistencia de un manual de funciones para el personal involucrado en la gestión de inventarios y la ausencia de conciliaciones periódicas entre el inventario registrado en el sistema ERP SAP y el registro contable. Estas situaciones influyen en la estandarización de los procesos y en la eficiencia operativa.

El objetivo general de la investigación es analizar el control interno en la gestión de inventarios y su incidencia en la eficiencia operativa de Moderna Alimentos S.A., planta Manta, durante el periodo 2024. Para el cumplimiento de este propósito se plantean como objetivos específicos evaluar el estado actual del control interno mediante la aplicación del modelo COSO III, determinar la incidencia del control interno en la eficiencia operativa mediante entrevistas, observación directa e indicadores financieros, y diseñar una propuesta orientada al fortalecimiento del control interno en la gestión de inventarios.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, debido a que combina técnicas cualitativas y cuantitativas para la recolección y análisis de la información. El estudio presenta un diseño no experimental, con alcance descriptivo y modalidad de campo y documental. La

información se obtiene mediante entrevistas dirigidas al gerente de planta, jefe de logística de abastecimiento y contadora, la aplicación de un cuestionario basado en el modelo COSO III, la elaboración de una ficha de observación en la planta y el análisis de indicadores financieros relacionados con la eficiencia operativa.

Entre los resultados más relevantes se identifica que la gestión de inventarios cuenta con controles operativos apoyados en el sistema ERP SAP y en la aplicación del método FEFO para la rotación del producto. También se evidencian oportunidades de mejora relacionadas con la documentación de funciones, la conciliación periódica del inventario y el establecimiento de mecanismos de seguimiento, aspectos que sustentan la propuesta planteada en la investigación.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación Teórica

1.1.1. Variable Independiente: Control Interno en la gestión de inventarios

1.1.1.1. Control Interno

Según Estupiñán Gaitán (2015) define el control interno como un sistema integral compuesto por políticas, procedimientos y actividades orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En otras palabras, el control interno es un conjunto de procesos que permite controlar eficientemente las operaciones de la empresa y asegurar el logro de los objetivos, de tal forma se fortalezca la confiabilidad de la información y minimice los riesgos o errores que pueden presentarse en las actividades organizacionales.

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013) establece que “el control interno es un proceso ejecutado por la junta de directores, la alta administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de los objetivos corporativos” (p. 8).

Por su parte, Santillana (2015) sostiene que el control interno se lo reconoce como una herramienta indispensable para que la dirección obtenga un nivel adecuado de confiabilidad en el desarrollo de sus actividades y el logro de las metas propuestas. En este sentido, una adecuada comunicación de las gestiones a realizar, junto con la participación del personal idóneo, contribuye a minimizar errores y a mejorar la eficiencia de las operaciones financieras.

Por lo tanto, el control interno se entiende como un sistema dinámico y transversal, orientado a la prevención de riesgos, la detección oportuna de desviaciones y al fortalecimiento de la gestión estratégica, especialmente en áreas críticas como la administración de inventarios.

1.1.1.2. Objetivos del Control Interno

Los objetivos del control interno se orientan a garantizar operaciones confiables, proteger los activos y asegurar el cumplimiento normativo.

Según Mantilla B. (2013), el control interno pretende “garantizar la eficacia y eficiencia de las operaciones, la veracidad de la información financiera, la satisfacción de las normas y disposiciones legales y la protección de los patrimonios de la organización”.

En consecuencia, y concretamente aplicado a la gestión de inventarios, el control interno hace posible el registro, la custodia y la administración de manera perfecta de los bienes, reduciendo el riesgo de pérdidas u errores, de fraudes que deriven en pérdidas del patrimonio de la empresa o de contribuir a la sostenibilidad financiera de la empresa.

1.1.1.3. Modelo COSO

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) es un marco internacional orientado a la creación, implementación y evaluación del control interno de las organizaciones. Su origen es estadounidense, ya que su propósito era la mejora de la calidad de la información financiera junto a un incremento de la buena gobernanza corporativa.

El COSO I, publicado en el año 1992, fijó las pautas mínimas para la consecución de unas operaciones eficaces, de una información fiable y de un cumplimiento normativo. Posteriormente, en el año 2004 apareció el COSO II o Enterprise Risk Management, que las llevó más allá, haciendo hincapié en la gestión de riesgos, la optimización de los recursos y la prevención de fraudes y errores (Mancero et al. 2020).

En el año 2013 se publicó el COSO III, un informe actualizado que es consecuencia de la evolución de los cambios normativos y tecnológicos: este modelo propone a las organizaciones la posibilidad de hacer sistemas de control interno más adaptativos al cambio, más adecuadamente integradores, en fin, el impulso de la toma de decisiones y la reducción de los riesgos en los niveles que se consideren aceptables para la organización (González Martínez, 2019).

De acuerdo con los autores, el modelo COSO es una herramienta estratégica que brinda a la alta dirección una visión clara de los riesgos, asegura la confiabilidad de la información y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

1.1.1.4. Componentes del Control interno según COSO III

El marco COSO III establece cinco componentes que deben coordinarse para garantizar un sistema de control interno efectivo.

Tabla 1.

Componentes del Marco de Control Interno COSO III

Componente	Definición
Ambiente de Control	Establece la base cultural y ética para los procesos de control.
Evaluación de Riesgos	Identifica y analiza riesgos potenciales que podrían afectar los objetivos organizacionales.
Actividades de control	Implementa acciones para mitigar riesgos y fortalecer controles.
Información y Comunicación	Asegura la difusión efectiva de información relacionada con el control.
Supervisión y Monitoreo	Supervisa y evalúa la efectividad de los controles internos.

Fuente: Auditoool (2024)

Elaborado por: Loor Zambrano María Isabel

Por lo tanto, la adecuada implementación de estos cinco componentes garantiza que la gestión de inventarios sea confiable, que las desviaciones se detecten y corrijan oportunamente, y que se refuerce la eficiencia operativa de la organización.

1.1.1.5. Importancia del Control Interno

De acuerdo con Arroyo et al. (2019), definen que “la importancia del control interno radica en su capacidad para proteger los activos de la empresa, asegurar la confiabilidad de la información y optimizar los procesos organizacionales”.

Según Coyle (2017) recalca que una adecuada aplicación del control interno va de la mano con la eficiencia operativa genera beneficios de forma directa en la administración de la entidad, por lo cual la importancia del control interno quedará reflejada, en la sistematización

de políticas de control que aseguren el registro adecuado de las transacciones y procedimientos diarios, así como su transparencia en la información financiera y la agilidad del negociante.

1.1.1.6. Inventario

De acuerdo con Domínguez (2022) el inventario “son los bienes de la empresa destinados a la producción o a la venta, incluyendo materias primas, productos en proceso y productos terminados” (p.34).

En concordancia, Manosalvas et al. (2020) indican que un “control adecuado del inventario permite evitar pérdidas económicas ocasionadas por la destrucción, caducidad u obsolescencia de los productos” (p.21).

Por ello, mantener un inventario debidamente controlado y valorado contribuye al uso eficiente de los recursos y favorece la continuidad de las operaciones empresariales.

1.1.1.7. Gestión de Inventarios

Según Estupiñán Gaitán (2015), define que “la gestión de inventario implica planificar, controlar y supervisar los niveles de existencias para garantizar la disponibilidad de materiales y productos sin generar exceso ni desabastecimiento” (p.14).

Una gestión efectiva de inventarios asegura que los productos estén disponibles en el momento y lugar adecuados, requiriendo visibilidad para conocer cuándo hacer pedidos, cuánto pedir y dónde almacenar los productos existentes (Asto, V., & Poves, C., 2024).

Por lo tanto, una gestión eficiente de inventarios favorece la continuidad de las operaciones, optimiza el uso de los recursos financieros y contribuye a la reducción de pérdidas dentro de la organización

1.1.1.8. Tipos de inventario

Según Gjerde (2017), los inventarios pertenecen a la empresa y cumplen distintos propósitos; por un lado, pueden destinarse a la comercialización directa, como es el caso de los productos terminados y por otro, sirven para la transformación de insumos en bienes finales a través de procesos productivos.

En función de lo expuesto, en la siguiente tabla (2) se ubican los tipos de inventarios existentes:

Tabla 2.

Tipos de inventarios

Tipo de inventario	Descripción
Inventario Inicial	Está disponible al inicio del período contable y refleja existencias que no fueron utilizadas o vendidas.
Inventario de Materia Prima	Es el registro y control de los materiales que se utilizan en la producción de bienes.
Inventario de Producto en Proceso	Comprende todos los bienes que están en etapas intermedias de producción.
Inventario de Producto Terminado	Consiste en los productos finales listos para la venta.
Inventario Final	Está disponible al final del período contable y refleja existencias que no fueron utilizadas o vendidas.

Fuente: Gjerde (2017)

Elaborado por: Loor Zambrano María Isabel

1.1.1.9. Métodos de Valoración de Inventarios

Según Henao Feria (2024) define a los métodos de valoración como técnicas utilizadas para asignar un valor de existencias, considerando el orden en que ingresan y egresan del inventario, con el fin de reflejar adecuadamente el costo de ventas y la valoración del inventario final.

Por otra parte, Mantilla (2013), señalan que la selección del método de valuación incide directamente en las utilidades reflejadas en el Estado de Resultados y en los saldos presentados en el Estado de Situación Financiera, debido a su relación con el costo de ventas. De acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad NIC 2 – Inventarios, los métodos aceptados para la determinación del costo son el PESP/FIFO y el costo promedio ponderado.

Método PEPS/FIFO

Siguiendo esta línea, Gonzabay Rosales (2022) expresa que en el método FIFO se considerará que los primeros costos son aquellos que serán transferidos al costo de ventas, del modo que los costos más recientes son los que quedan en el inventario de cierre, el cual se asemeja más al actual valor de reposición de los bienes.

Por su parte, Gómez Roque (2021) opina que el método permite una buena rotación del inventario, disminuyendo así el riesgo de pérdida por caducidad o deterioro, siendo fundamental para empresas de industria alimentaria, en donde es prioritario el orden temporal de los alimentos.

Método Costo Promedio Ponderado.

De acuerdo con Frías Lizama (2021), proponen coherencia en los registros contables, disminuyendo el impacto de las variaciones de precios en la determinación del costo de ventas y del inventario final, lo que a su vez propicia una gestión más depreciable de los recursos.

De esta manera Gaytán Cortés (2020), señala que la utilización del promedio ponderado permite una asignación homogénea del costo a los productos, es ventajoso cuando los bienes son indistinguibles entre sí o cuando no se puede establecer con precisión el orden de ingreso y egreso de los productos en el inventario.

1.1.1.10. Sistemas de control de inventario

De acuerdo con Gonzabay Rosales (2022), el sistema de control de inventario permite planificar las necesidades de abastecimiento, supervisar el movimiento físico de los productos y asegurar la precisión de los datos contables relacionados con el inventario, su visión destaca la importancia del sistema como un eje integrador entre las áreas de la empresa.

Según Salazar (2020), señala que deben adaptarse a la naturaleza del negocio y a las deficiencias de los productos que se manejan. Además, se reconoce que no existe un modelo único, la selección del sistema adecuado debe responder a las características específicas del negocio.

A continuación, se describen los sistemas principales de control de inventarios:

Sistema Periódico.

De acuerdo con Villagómez (2021), implica realizar un conteo físico del inventario al finalizar cada período, lo que permite conocer la cantidad disponible exclusivamente en ese instante, aunque es de bajo costo, restringe la capacidad de tomar decisiones operativas inmediatas por la ausencia de información continua.

Por el contrario, Villón (2021), señala que este sistema se fundamenta en actualizaciones puntuales del inventario, lo que puede provocar errores entre el stock físico y el registrado, aun así, sigue siendo preferido en situaciones donde los movimientos de mercadería son limitados.

Sistema Perpetuo.

Según Pereira Palomo (2019), menciona que es un método de control en el cual el registro de las existencias se realiza en intervalos determinados, por lo que el saldo real del inventario se conoce únicamente después de efectuar un conteo físico.

Durante el período contable no se actualiza de manera continua la información del inventario, y el costo de ventas se determina al final del período mediante la verificación física de las existencias. Este sistema suele aplicarse en empresas pequeñas o en negocios donde el volumen de inventario es reducido y no se requiere un control permanente.

1.1.1.11. Método de rotación de inventarios

FEFO.

De acuerdo con Gómez Roque (2021), el método FEFO (First Expired, First Out), traducido como “primero en caducar, primero en salir”, es un sistema de control y rotación de inventarios utilizado principalmente en empresas del sector alimenticio y de productos perecederos. Este método establece que los productos con fecha de vencimiento más próxima deben ser los primeros en salir del almacén, independientemente del orden en que hayan sido adquiridos.

Su aplicación permite reducir pérdidas por caducidad, garantizar la calidad e inocuidad de los productos y asegurar el cumplimiento de normativas sanitarias vigentes. A diferencia de los métodos de valoración de inventarios, como FIFO o el promedio ponderado, el FEFO no

determina el costo contable de las existencias, sino que se enfoca en la gestión física y logística del inventario.

1.1.2. Variable Dependiente: Eficiencia Operativa

1.1.2.1. Eficiencia operativa

Según Cattán (2024), definen a la eficiencia operativa como la relación óptima entre resultados obtenidos mediante el logro de objetivos estratégicos y los recursos utilizados en las operaciones diarias.

Por su parte, Espinoza y Zambrano (2024), enfatizan que el uso efectivo de tiempo, personal, maquinaria y capital para reducir tiempos de procesos es una característica distintiva de las organizaciones flexibles y competitivas.

1.1.2.2. Fundamentos de la eficiencia operativa

Según Ruiz (2021), en su Teoría de la Administración Científica, planteó que la productividad máxima se alcanza mediante la estandarización de los métodos de trabajo y la asignación de responsabilidades específicas, eliminando los movimientos innecesarios que generan desperdicio.

En el presente, este concepto se va transformando en el entendimiento de la gestión por procesos como dice Soriano (2021), para quien, la eficacia, depende de la interconexión entre actividades que aportan valor al cliente. Este esquema considera que la empresa es un flujo continuo que permite, a través de la mejora de cada etapa operacional, disminuir costes y reducir los tiempos de respuesta.

De la misma manera, Laoyan (2025) indica que la estandarización es el método que permite la estabilidad de los procesos y el control de los recursos materiales y humanos, y que esta base estructural de la empresa permite que la eficacia operacional sea un resultado sistemático y medible, de forma que la dirección es capaz de predecir resultados sin disminuir el compromiso de calidad.

1.1.2.3. El Manual de procedimientos

De acuerdo con Pin y Gómez (2021), el manual de procedimientos es un documento clave dentro del sistema de control interno de una organización, diseñado para proporcionar información detallada y sistemática en base a políticas, funciones, sistemas y procedimientos que rigen las operaciones y actividades de la organización. En el sector industrial, esta claridad es importante para evitar la duplicidad de tareas y asegurar que todas las fases del proceso productivo cuenten con un responsable directo, optimizando el tiempo y reduciendo errores operativos.

El Modelo COSO (2013) establece que las actividades de control, tales como la definición de funciones y la separación de responsabilidades, son necesarias para la minimización de los riesgos propios de las operaciones. La organización, al momento de formalizar esos procedimientos en un manual, no solo tipifica el comportamiento del colaborador, sino que también genera un marco de rendición de cuentas, el cual favorece el control y evaluación del desempeño, de modo tal que el manual actúa como el vínculo entre el talento humano y el cumplimiento de los indicadores de la eficiente operación.

1.1.2.4. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son herramientas de análisis que permiten evaluar la situación económica y el desempeño financiero de una empresa mediante la relación entre diferentes cuentas de los estados financieros, como el balance general y el estado de resultados. Su propósito es medir la eficiencia en el uso de los recursos, la capacidad de generar utilidades, el nivel de liquidez y el grado de solvencia de la organización.

Estos indicadores facilitan la interpretación de la información financiera, permitiendo a la gerencia analizar el comportamiento de la empresa en un período determinado, identificar fortalezas y debilidades, y apoyar la toma de decisiones orientadas a mejorar la rentabilidad y la eficiencia operativa. (Álvarez Pareja, 2020).

1.1.2.5. Rotación de inventario

La rotación de los inventarios es una variable clave para el crecimiento económico y la liquidez de toda empresa, ya que permite reducir el tiempo de permanencia de los productos en almacén y acelerar el retorno de la inversión. Este indicador técnico muestra la frecuencia con la que la empresa debe reabastecer sus existencias en función de la demanda real.

Así mismo, Villanueva (2019) señala que la rotación de inventarios permite determinar el nivel de movimiento o salida de los artículos almacenados. En este contexto, la gestión de bodega requiere la aplicación de adecuados sistemas y métodos de control y rotación de inventarios que garanticen una correcta administración de las existencias, considerando aspectos como el orden de salida de los productos, sus características físicas y sus fechas de caducidad. Un control inadecuado en estos procesos incrementa el riesgo de deterioro, vencimiento u obsolescencia de los productos, generando pérdidas directas para la entidad.

1.1.2.6. Indicador de Plazo de Inventario (días)

De acuerdo con Frías Lizama (2021) definen a este indicador de plazo de inventario como la medida de tiempo promedio que transcurre desde que los bienes ingresan al almacén (materia prima, productos en proceso o terminados) hasta que son vendidos o utilizados en la producción. Este indicador refleja la rapidez del ciclo operativo y permite evaluar cuántos días permanecen los recursos inmovilizados en bodega.

Un plazo reducido evidencia una gestión eficiente, ya que acelera la recuperación de la inversión y fortalece la liquidez; Mientras que un plazo prolongado puede generar costos financieros adicionales, riesgos de obsolescencia y pérdidas por deterioro.

1.1.2.7. Indicador de Rotación de Cartera (Cuentas por Cobrar)

De acuerdo con Pereira Palomo (2019), es un indicador de eficiencia que mide cuántas veces en un período determinado la empresa logra convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Representa la velocidad con la que el crédito otorgado a los clientes regresa a la empresa como liquidez disponible.

Una rotación elevada es señal de una gestión de cobro dinámica y de una cartera de clientes saludable, mientras que una rotación baja puede alertar sobre políticas de crédito demasiado flexibles o dificultades en el departamento de cobranzas.

1.1.2.8. Indicador de Plazo Comercial de Cobro

A juicio de Villagómez (2022), el indicador de plazo de cobro indica el número promedio de días que la empresa tarda en recoger sus ventas que realizó a crédito. Se trata de una variable de tiempo que permite visibilizar de manera muy directa el tiempo que ha de esperar la organización desde que se entrega un bien o servicio hasta que se produce el ingreso real de recursos a sus cuentas bancarias. Un plazo de cobro largo puede resultar un problema para la tesorería, dado que obliga a la empresa a buscar otras variables de efectivo que permitan cubrir sus gastos corrientes mientras espera el cobro de sus clientes.

1.1.2.9. Indicador de Rotación de Proveedores

Según Pereira Palomo (2019), la rotación de proveedores es un indicador financiero de actividad que muestra la rapidez con la que una empresa paga sus obligaciones comerciales a los proveedores. Se interpreta como el número de veces que, durante un período contable, la empresa cancela el saldo promedio de sus cuentas por pagar. Este indicador permite evaluar la política de pagos y verificar el cumplimiento oportuno de los compromisos adquiridos con los proveedores.

1.1.2.10. Indicador de Plazo Promedio de Pago

De acuerdo con Álvarez Pareja (2020), el plazo promedio de pago representa el tiempo que la empresa se toma, en promedio, para liquidar sus facturas con los proveedores de bienes y servicios. Este indicador mide el apalancamiento operativo; es decir, qué tanto se está financiando la empresa con el dinero de sus proveedores sin pagar intereses. En la gestión financiera, se busca que este plazo sea lo más cercano posible al plazo de cobro (o idealmente mayor) para mantener un equilibrio saludable en el flujo de caja.

1.1.2.11. Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)

Según Gaytán Cortés (2020), es una métrica integral de gestión del capital de trabajo que mide el tiempo neto, expresado en días, que transcurre desde que la empresa paga por sus materias primas hasta que recibe el efectivo de las ventas de sus productos terminados. En su forma más simple, es el tiempo que la mercancía está en inventario y la duración que tarda el cliente en pagar, menos el tiempo que los proveedores nos dan para financiar la compra.

El ciclo de conversión de efectivo perfecto sería un ciclo corto o negativo porque representaría un retorno más rápido de la inversión de la empresa y menos necesidad de solicitar financiamiento externo para continuar generando ingresos.

1.1.2.12. Rotación de Activos Total

De acuerdo con Baena Naranjo (2023) la rotación de activos totales es un indicador financiero que mide la eficiencia con la que una empresa utiliza el total de sus activos para generar ingresos por ventas. Este indicador permite evaluar el nivel de aprovechamiento de todos los recursos económicos de la empresa, incluyendo activos corrientes y no corrientes, en relación con su actividad operativa.

Una rotación alta indica que la empresa genera mayores ventas con la inversión realizada en activos, lo que refleja un uso eficiente de los recursos disponibles. En cambio, una rotación baja puede evidenciar una utilización limitada de los activos, exceso de inversión o una capacidad operativa que no está siendo aprovechada adecuadamente.

1.1.2.13. Margen Operacional

Según Frías Lizama (2021) el margen operacional es un indicador financiero que mide la rentabilidad obtenida por una empresa a partir de sus actividades operativas principales, antes de considerar gastos financieros e impuestos.

Este indicador muestra qué porcentaje de las ventas se convierte en utilidad operativa, permitiendo evaluar la eficiencia en el control de costos y gastos relacionados directamente con la operación del negocio.

Tabla 3.*Indicadores financieros*

Indicador	Fórmula
Rotación de Inventario	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$
Plazo de Inventario (Días)	$\frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales}}$
Plazo Comercial de Cobro	$\frac{365}{\text{Rotación de Cartera}}$
Rotación de Proveedores	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Cuentas por pagar comerciales}}$
Plazo Promedio de Pago	$\frac{365}{\text{Rotación de Proveedores}}$
Ciclo de Conversión de Efectivo	$\text{Días de cobro} + \text{Días de inventario} - \text{Días de pago}$
Rotación de Activo Total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$

Elaborado por: Loor Zambrano María Isabel

1.1.3. Fundamentación Legal

1.1.3.1. Norma Internacional de Contabilidad NIC 2: Inventarios

Según la Norma Internacional de Contabilidad N.º 2 (NIC 2), los inventarios incluyen aquellos activos que se conservan con el propósito de ser vendidos durante el desarrollo normal de las operaciones comerciales, así como los que se encuentran en proceso de producción para su futura venta. También abarcar los materiales y suministros que se utilizarán en la fabricación de productos en la prestación de servicios (IASB, 2023).

Párrafo 10 al 22 – Determinación del Costo de Inventarios. Estos párrafos detallan los componentes del costo: Costos de adquisición, de transformación y otros costos relacionados directamente con la puesta del inventario en condiciones de venta o uso.

La correcta aplicación de estos lineamientos requiere un sistema de control interno que documente y verifique cada elemento del costo, esto previene la omisión de gastos y garantiza una valoración conforme a la norma.

Párrafo 13 – Distribución de los Costos Indirectos Fijos de Fabricación. La NIC 2 establece que la distribución de los costos indirectos fijos a los costos de transformación se basará en la capacidad normal de trabajo de los medios de producción. Los costos indirectos no distribuidos (debido a baja producción o planta ociosa) deben reconocerse como gasto en el periodo en que se incurren.

Párrafo 23 al 25 – Técnicas de Medición del Costo. La NIC 2 permite el uso de técnicas como:

- PEPS (FIFO)
- Costo medio ponderado

El párrafo 25 establece que estas técnicas deben ser utilizadas si producen resultados similares a los del método de identificación específica.

Párrafo 28 al 33 – Valor Neto Realizable. El párrafo 28, define el valor neto realizable como el precio estimado de venta menos los costos estimados para terminar y vender los inventarios. En cambio, el párrafo 32, obliga a evaluar si hay deterioro del valor y a reconocer las pérdidas cuando el valor neto realizable es inferior al costo.

Párrafo 36 – Revelaciones. Exige que los estados financieros incluyan información detallada sobre:

- Políticas contables para valorar inventarios.
- Costo total en libros, clasificados si es necesario.
- Valor de inventarios a valor neto realizable.
- Importe de pérdidas reconocidas.
- Inventarios comprometidos como garantía.

1.1.3.2. Reglamento para Aplicación de Ley de Régimen Tributario Interno

En el ordenamiento jurídico ecuatoriano la administración de inventarios no sólo se aborda como un aspecto contable, sino que se toca en materia de los impuestos en todo lo referente a la deducibilidad de costes y gastos. La RLORTI (2024) en el capítulo correspondiente a la ordenación de las ganancias establece procedimientos estrictos en relación a la falta física de los activos.

En este sentido, el Artículo 28, numeral 8, literal B: Las pérdidas por bajas de inventarios estarán justificadas a través de la declaración jurada que se formuló ante un notario o juez, realizado por el representante legal, el bodeguero y el contador el cual declare la destrucción o donación de los inventarios a una entidad pública o instituciones privadas sin fines de lucro u organizaciones de carácter no lucrativo respecto de las cuales el estatuto haya sido aprobado ante la autoridad competente; en el acto de donación comparecerán el representante legal de la institución destinataria de la donación, como del beneficiario de la donación el representante legal del donante o su delegado. Los notarios están obligados a hacer entrega de la información de estos actos al Servicio de Rentas Internas respecto de aquellos plazos y medios dispuestos por este último.

En caso de desaparición de los inventarios como consecuencia de los delitos cometidos por terceros, el contribuyente estará obligado a incorporarle al acta, la correspondiente denuncia a la autoridad competente y a la compañía aseguradora competente, cuando resulte aplicable, del ejercicio fiscal en el que ocurre la desaparición de los inventarios. La falsedad o adulteración de la documentación antes señalada se considerará delito de defraudación fiscal en la forma señalada por el Código Tributario (RLORTI, 2024).

1.1.4. Antecedentes Investigativos

1.1.4.1. Antecedentes 1

Lumbano (2019) en su estudio “Control interno al componente inventario para mejorar la eficiencia y rentabilidad de una Ferretería. Caso EL CONSTRUCTOR S.A. del cantón Manta”.

El propósito del estudio fue reducir las ineficiencias operativas y la continua pérdida de capital de una empresa comercial de Manta, donde el problema se basa en que no existen un sistema de control que impida la solvencia y la situación financiero-económica de la empresa, ya que no había un camino auditable de los movimientos de mercancías, lo que llevó al autor a comprobar que las decisiones se tomaban de forma empírica, lo que daba lugar a unos descuadres considerables entre las existencias físicas y los registros contables y entre la disponibilidad de productos para la venta.

Usando un método de carácter mixto (cualitativo/ cuantitativo) el autor, elaboró un control interno que se basaba en los componentes del marco COSO, orientado a la gestión del riesgo operativo y de la optimización del ciclo operativo. La investigación, utilizó fichas de observación y cuestionarios aplicados al personal de bodega para diagnosticar las brechas de la custodia en los activos. El diagnóstico, mostró que la ausencia de procedimientos documentados y la falta de separación de funciones afecta la integridad de los recursos de la institución, lo que da lugar a errores y omisiones en la custodia del inventario.

Finalmente, la investigación concluyó que la formalización administrativa es determinante para alcanzar los niveles de eficiencia deseados, recomendando la implementación inmediata de manuales de funciones y protocolos de verificación periódica. El estudio sostiene que solo mediante la estandarización de tareas es posible salvaguardar el patrimonio y mejorar la rentabilidad.

1.1.4.2. Antecedentes 2

En sus palabras Paredes Burgos (2022): Control de inventarios y su influencia en la rentabilidad de la empresa comercial pañalera Mi Bebé. La investigación muestra evidencias de las repercusiones económico-negativas del hecho de no contar con controles técnicos y también proponer un plan a seguir para mejorar la dirección de la organización. La problemática fue explicada por la inexistencia de un modelo que garantizara políticas para la compra, conservaciones y despachos de mercancías, que, a la vez, encareció los costos operativos de la compañía. El objetivo general buscó instaurar directrices administrativas que disminuyan los egresos que se producen por una gestión empírica y sin planificación.

Se utilizaron métodos mixtos para desarrollar el estudio, combinando técnicas documentales con trabajo de campo. Inicialmente, se analizaron los registros contables y los estados financieros para proporcionar una visión cuantitativa del rendimiento económico. Posteriormente, se administraron encuestas a clientes internos y externos como método para diagnosticar la percepción de la gestión de inventarios. Este enfoque metodológico permitió la comparación de la realidad financiera con los problemas operativos identificados durante las operaciones normales de la organización.

Como resultado, se determinó que la compañía carecía de lineamientos formales para regular los niveles de existencias, lo que provocaba compras excesivas sin verificación previa y generaba un alto riesgo de obsolescencia. Asimismo, se constató que la falta de criterios técnicos para la rotación de inventarios y la ausencia de funciones definidas para el personal repercutían directamente en la baja rentabilidad.

1.1.4.3. Antecedentes 3

Alvarado Pihuave y Calero (2018) en su estudio “Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión por procesos para una empresa de elaboración de pan en Guayaquil”.

La presente tesis analizó las carencias o falencias críticas de la entidad del sector alimenticio, basándose en que la centralización de tareas, sumado a la ausencia de manuales específicos para cada uno de los procedimientos, generaba productos defectuosos y entregas tardías. Se llegó a la conclusión que la problemática se anclaba en la existencia de un flujo de trabajo desvinculado, en donde el desperdicio de materia prima y una gestión del talento humano ineficaz permearan la operación. Al no existir delimitación de las responsabilidades, los procesos de producción se veían interrumpidos por el hecho de que la información no fluía entre los actores del proceso de la panificación y el de despacho, lo que perjudicaba la competitividad de la entidad, además, el estudio se analizó a partir de una metodología de gestión por procesos, utilizando el Análisis de Valor Agregado (AVA) que consiste en descomponer la cadena de valor en cada una de las etapas y detallar las actividades que no agregaban beneficio al producto final. De este diagnóstico se lograron identificar (Cuellos de Botella) operativos que incrementaban los costos de producción que no inciden en la calidad. La tesis demostró que la formalización de la documentación y la creación del manual de

procesos permiten mejorar el uso de los recursos y aseguran que cada colaborador se entere de su rol en el sistema de gestión de calidad.

En consecuencia, se determinó que la estandarización operativa es una estrategia correctiva eficaz para recuperar la confianza del cliente y asegurar la eficiencia en la planta. El diseño del sistema propuesto por los autores incluye puntos de control estratégicos para monitorear el rendimiento en tiempo real, reduciendo la incidencia de productos no conformes.

1.1.4.4. Antecedentes 4

Naranjo Arias (2015) en su estudio “Diseño de un sistema de gestión por procesos del área operativa aplicado a una empresa de servicios de transporte de carga pesada en la ciudad de Guayaquil”.

El citado autor llevó a cabo el análisis del manejo operativo en el área de la logística del transporte de carga pesada, detectando una relación directa entre la no formalización de los procesos, en la ejecución de los diferentes momentos de las operaciones, y la baja rentabilidad que se observa en un mediano plazo. La investigación también mostró que la realización empírica de las rutas y el mantenimiento preventivo de las unidades se traducían en un aumento no justificado en los gastos de combustible y en repuestos, lo que alteraba la consideración de calidad del servicio. El problema se limpió y se identificó como una estructura organizativa reactiva que prevalecía cuando, al no contar con protocolos técnicos establecidos, se confiaba en la experiencia del personal para el manejo de las unidades, siendo esta una situación que resultaba muy poco efectiva.

En términos metodológicos, mediante el empleo de la observación in situ de las operaciones de despacho y el análisis exhaustivo de la documentación de los registros de viaje, se elaboró un manual de procesos destinado a estandarizar la logística interna. En este sentido, el estudio también abarcó el mapeo de procesos para representar gráficamente la interacción entre el área operacional y el área administrativa y así poder determinar la duplicidad de funciones que perjudican la toma de decisiones. Este ámbito técnico tenía como propósito cambiar la cultura organizacional hacia una cultura organizacional de eficiencia operativa, con parámetros técnicos de medición a través de indicadores de cumplimiento.

La principal conclusión manifiesta que la estandarización administrativa es el elemento de control más robusto para la obtención de rentabilidad, pues además hace posible un seguimiento y control minucioso acerca de los costos fijos y de los costos variables. También, se optó por formalizar los procesos logísticos para con ello disminuir la incertidumbre y mejorar el tiempo de reacción a las exigencias del cliente.

1.1.4.5. Antecedentes 5

Jiménez Sarango (2022) en su estudio “Diseño de un sistema de gestión por procesos en el área de mantenimiento y transporte de la empresa OSPECIALTRUCKS S.A.”

El trabajo del estudio se desarrolla en un entorno económico caracterizado por la notable e importante inercia del aumento de costo en las operaciones dentro del cual la organización se vio obligada a buscar y buscar estrategias de optimización de su viabilidad económica; la definición del problema fue porque no se contaba con normas internas que regulen el flujo de mantenimiento técnico de la flota, lo que propicia las ineficiencias financieras por compras de piezas y repuestos urgentes y reparaciones de manera no programada, afectando la consecución de los contratos de transporte y reduciendo el margen de utilidad.

Gracias al método descriptivo transversal, el autor realizó una encuesta de información estratégica para sugerir una reestructuración profunda basada en procesos. El uso de herramientas de diagnóstico organizacional fue reportado por el proyecto de investigación para evaluar la capacidad instalada y el desempeño del personal técnico. Finalmente, la investigación validó que el diseño de sistemas formalizados es un método efectivo para reducir los riesgos económicos y mejorar la eficiencia operativa.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Información de la empresa

La empresa Moderna Alimentos S.A. en el 2008 se fusionó con Molino Electro Moderno (Cajabamba), y Panificadora Moderna (Quito) y Molinos del Ecuador (Guayaquil), en el 2018 se posicionó como líder en la industria molinera del Ecuador.

Moderna Alimentos S.A. desarrolla sus actividades productivas y logísticas a través de varias plantas de producción y centros de distribución ubicados estratégicamente a nivel nacional. La compañía cuenta con instalaciones en Manta, Cuenca, Cajabamba, Quito y Cayambe, que operan como planta y centro de distribución; adicionalmente dispone de la planta Amaguaña y centros de distribución en Guayaquil, Santo Domingo y Calderón, lo que le permite mantener cobertura operativa en los principales mercados del país.

Es una de las 20 empresas con mejor reputación corporativa en el país, su liderazgo en la industria molinera es el resultado de más de 100 años de trayectoria, ha contribuido al desarrollo nacional y al bienestar integral de sus grupos de interés a través de un modelo empresarial sostenible. Es la primera industria molinera del país en obtener dos certificaciones: “Empresa Ecoeficiente” por parte del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

2.1.1. Misión

Ser parte de los momentos de alimentación y bienestar de las familias.

2.1.2. Visión

Ser la empresa de alimentos más innovadora y sostenible del Ecuador.

2.1.3. Valores

- **Empoderamiento.** Nos hacemos cargo, sin excusas, para lograr nuestros objetivos.
- **Integridad.** Somos el ejemplo a seguir en todas las acciones. Buscamos la coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

- **Pasión.** El entusiasmo y el compromiso con los que trabajamos son evidentes.
- **Excelencia.** Nos desempeñamos con disciplina, enfoque y calidad para exceder todos los estándares.

2.1.4. Actividad comercial

Producir y comercializar productos a base de trigo y sus derivados para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

2.1.5. Líneas de productos elaborados en la planta de producción Manta

La planta de producción de Manta de Moderna Alimentos S.A. se especializa en la elaboración de harinas industriales derivadas del trigo, entre las que destacan las marcas PaniPlus, GalliTop y Estrella de Octubre, destinadas principalmente al sector panificador e industrial. Estas harinas son obtenidas a partir del proceso de molienda del trigo, el cual permite garantizar estándares de calidad y rendimiento requeridos por el mercado.

Adicionalmente, como resultado del proceso de molienda se generan subproductos como el afrecho y la semita, los cuales son comercializados para uso industrial, contribuyendo al aprovechamiento integral de la materia prima dentro del proceso productivo.

2.1.6. Logo de la empresa

Figura 1.

Logo de Moderna Alimentos S.A.



Fuente: Moderna Alimentos

2.1.7. Ubicación Geográfica

Figura 2.

Ubicación Geográfica de Moderna Alimentos S.A. Planta Manta

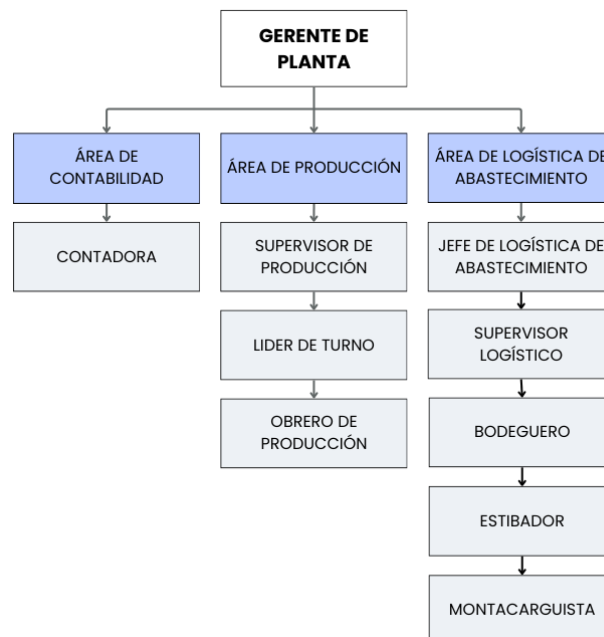


Fuente: Google Maps. Planta ubicada en Km. 5 ½ Vía Manta Montecristi

2.1.8. Organigrama

Figura 3.

Organigrama de Moderna Alimentos S.A. Planta Manta



Fuente: Moderna Alimentos S.A.

Elaborado por: Loor Zambrano María Isabel

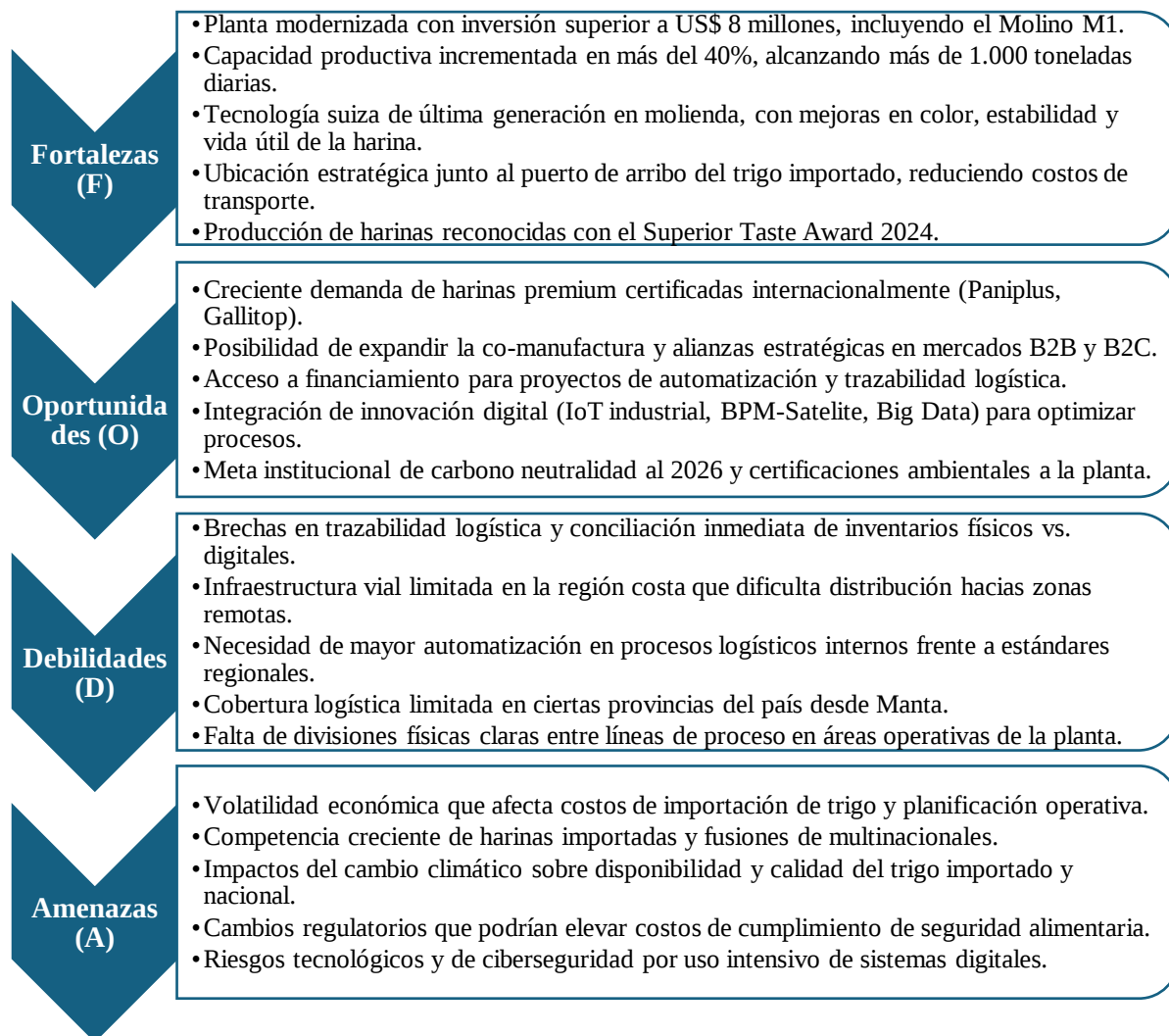
2.1.9. FODA

Para Sánchez (2020), el análisis FODA es una herramienta que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la organización o situación específica. Su aplicación en esta investigación resultó útil para entender los factores internos y externos que inciden en la gestión de inventarios.

A continuación, se presenta la Matriz FODA de Moderna Alimentos S.A.:

Figura 4.

Matriz FODA de Moderna Alimentos S.A. Planta Manta



Fuente: Moderna Alimentos S.A. – Planta Manta

Elaborado por: Loor Zambrano María Isabel

2.2. Metodología de la investigación

2.2.1. Modalidad de investigación

2.2.1.1. Enfoque mixto

Según Baena Paz (2017) menciona que “el enfoque mixto es un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta”. (p.38).

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, debido a que integra técnicas cualitativas y cuantitativas con el propósito de analizar el control interno en la gestión de inventarios y su incidencia en la eficiencia operativa de Moderna Alimentos S.A., específicamente en la planta Manta.

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, debido a que integra técnicas cualitativas y cuantitativas con el propósito de analizar el control interno en la gestión de inventarios y su incidencia en la eficiencia operativa de Moderna Alimentos S.A., específicamente en la planta Manta.

2.2.2. Tipos de investigación

2.2.2.1. Investigación de Campo

Arias (2021), señala que la investigación de campo se enfoca en la recopilación de datos directamente desde la realidad, sin modificar ni controlar las variables de estudio, permitiendo analizar los fenómenos en su entorno natural. En este enfoque, el investigador actúa como observador, obteniendo información directamente de los sujetos o del contexto donde se desarrolla el fenómeno, sin alterar las condiciones existentes.

La investigación de campo se desarrolló en la empresa Moderna Alimentos S.A., planta Manta, con el objetivo de obtener información directa mediante técnicas de observación y entrevistas, permitiendo conocer la situación real del control interno en la gestión de inventarios sin manipulación de las variables analizadas.

2.2.2.2. Investigación Documental

Según Rojas (2023), la investigación documental consiste en el análisis y revisión de información relacionada con un determinado tema, utilizando como fuentes principales documentos físicos y digitales tales como libros, informes, revistas, artículos científicos, fotografías, videos y páginas web. Este tipo de investigación permite comprender el problema de estudio mediante la recopilación, análisis y comparación de información previamente existente, sin recurrir directamente a fuentes primarias.

Mediante la investigación documental se analizaron diferentes enfoques teóricos relacionados con el control interno y la gestión de inventarios, con la finalidad de organizar y sustentar la información recopilada de diversos autores, aportando bases conceptuales que contribuyen al desarrollo de la investigación aplicada en Moderna Alimentos S.A., planta Manta.

2.2.2.3. Investigación descriptiva

Según Guevara et al. (2022), tiene como finalidad detallar y caracterizar los fenómenos tal como se presentan en la realidad, describiendo sus características sin manipular las variables ni alterar los resultados observados. Este tipo de investigación permite identificar y analizar situaciones existentes, sustentando la información mediante estudios y fundamentos teóricos previamente establecidos.

En la presente investigación, el enfoque descriptivo se emplea con el propósito de recopilar y analizar información relevante sobre el control interno en la gestión de inventarios, permitiendo describir los procesos, controles y prácticas aplicadas en la empresa, así como su incidencia en la eficiencia operativa, sustentando el análisis mediante aportes teóricos y evidencia obtenida durante el desarrollo del estudio.

2.2.3. Métodos de investigación

2.2.3.1. Método Analítico

Como afirma López y Ramos (2021), método analítico consiste en descomponer un fenómeno o problema en sus partes, con el propósito de comprender sus componentes y las

relaciones existentes entre ellos. Este método permite analizar cada elemento de manera individual para posteriormente obtener una visión integral del objeto de estudio.

método analítico consiste en descomponer un fenómeno o problema en sus partes, con el propósito de comprender sus componentes y las relaciones existentes entre ellos. Este método permite analizar cada elemento de manera individual para posteriormente obtener una visión integral del objeto de estudio.

2.2.3.2. Método Inductivo

De acuerdo con Palmero Suárez (2021), el método inductivo parte de la observación de hechos particulares para formular conclusiones generales, basándose en la evidencia empírica obtenida durante el proceso investigativo.

En esta investigación se aplicó el método inductivo mediante la recopilación de información obtenida a través de la observación directa, entrevistas y aplicación del cuestionario COSO III, permitiendo identificar patrones y situaciones recurrentes en la gestión de inventarios que contribuyeron al análisis del control interno dentro de la empresa.

2.2.3.3. Método Deductivo

Según Neill y Suárez (2018), el método deductivo se fundamenta en el razonamiento lógico que parte de principios generales para explicar situaciones particulares, permitiendo aplicar teorías y conceptos previamente establecidos a casos específicos.

En el presente estudio, el método deductivo permitió analizar el control interno en la gestión de inventarios a partir de fundamentos teóricos y normativos, como el modelo COSO III, aplicándolos al contexto específico de Moderna Alimentos S.A., con el fin de comprender la situación actual del proceso evaluado.

2.2.4. Diseño de la investigación

2.2.4.1. Diseño de investigación no experimental

De acuerdo con Arias (2021), el diseño de investigación no experimental se caracteriza por estudiar fenómenos, variables o contextos en su entorno natural, tal como ocurren, sin

manipulación deliberada ni intervención directa del investigador. Este tipo de diseño permite analizar la realidad observada sin alterar las condiciones existentes del objeto de estudio.

En la presente investigación se aplicó un diseño no experimental, debido a que el análisis del control interno en la gestión de inventarios se realizó dentro del contexto real de la empresa Moderna Alimentos S.A., planta Manta, sin modificar los procesos operativos ni las variables analizadas. La información fue obtenida mediante entrevistas, aplicación del cuestionario basado en el modelo COSO III, ficha de observación y análisis documental, lo que permitió evaluar la situación actual del control interno y su incidencia en la eficiencia operativa.

2.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

2.3.1. Entrevista

Según Arias (2021), la entrevista es una técnica de recolección de información que consiste en la formulación sistemática de preguntas dirigidas a los participantes, con el propósito de obtener datos relevantes sobre sus conocimientos, experiencias y opiniones respecto al tema de estudio.

En la presente investigación, la entrevista fue utilizada como técnica para recopilar información directa relacionada con el control interno en la gestión de inventarios, permitiendo conocer los criterios y experiencias del Gerente de Planta Manta, el jefe de Logística de Abastecimiento y la Contadora. Para ello, se empleó una entrevista estructurada, guiada por un conjunto de preguntas previamente definidas, orientadas a obtener información específica sobre los procesos operativos, logísticos y contables vinculados al objeto de estudio.

2.3.2. Observación Directa

La observación directa es una técnica que permite examinar y registrar hechos o comportamientos en el lugar donde ocurren, facilitando la obtención de información sin intervenir en el desarrollo normal de las actividades (Baena Paz, 2017).

En esta investigación, la observación directa se aplicó durante la visita in situ a la planta Manta de Moderna Alimentos S.A., con el propósito de identificar las condiciones reales del proceso de almacenamiento, rotación y despacho del inventario. Esta técnica permitió recopilar

información cualitativa que complementó los resultados obtenidos mediante las entrevistas y el cuestionario de control interno.

2.3.3. Cuestionario

De acuerdo con Arias (2021) menciona que "el cuestionario es un instrumento de recolección de información conformado por un conjunto de preguntas estructuradas que permiten obtener datos relevantes para el análisis de un fenómeno determinado" (pág. 21).

En la presente investigación se aplicó un cuestionario basado en el modelo COSO III, con la finalidad de evaluar el control interno en la gestión de inventarios de Moderna Alimentos S.A. Este instrumento permitió identificar el nivel de confianza y riesgo del sistema de control interno, mediante preguntas orientadas a los componentes del modelo COSO, contribuyendo al análisis de su incidencia en la eficiencia operativa de la empresa.

2.4. Población y muestra

2.4.1. Población

De acuerdo con Condori (2020), la población corresponde al conjunto total de elementos que comparten características comunes y que constituyen el objeto de estudio dentro de una investigación. En este sentido, la población está conformada por las personas que participan directa o indirectamente en el proceso analizado.

la población corresponde al conjunto total de elementos que comparten características comunes y que constituyen el objeto de estudio dentro de una investigación. En este sentido, la población está conformada por las personas que participan directa o indirectamente en el proceso analizado.

Tabla 4.

Población de Moderna Alimentos Planta Manta

Cargo	N.º empleados
Gerente de Planta	1
Jefe de Logística	1

Contadora	1
Bodegueros	3
Estibador	3
Montacarguista	3
Total	12

Elaborado por: Loor Zambrano María Isabel

2.4.2. Muestra

Según Condori (2020), la muestra es un subconjunto de la población que se selecciona para representar sus características principales y permitir el análisis del fenómeno de estudio.

En la presente investigación se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, debido a que la selección de los participantes se realizó considerando su nivel de responsabilidad y conocimiento directo sobre el control interno y la gestión de inventarios dentro de la empresa.

2.4.2.1. Muestreo no probabilístico

Según Hernández y Carpio (2019) mencionan que el muestreo no probabilístico se caracteriza porque la selección de los elementos se realiza bajo el criterio del investigador, priorizando aquellos sujetos que poseen información relevante para el desarrollo del estudio.

En este sentido, la muestra estuvo conformada por tres personas, seleccionadas por su participación directa en la planificación, control y registro del inventario, lo que permitió obtener información estratégica para el análisis de la investigación.

Tabla 5.

Muestra de Población de Moderna Alimentos Planta Manta

Cargo	Nº empleados
Gerente de Planta	1
Jefe de Logística	1
Contadora	1
Total	3

Elaborado por: Loor Zambrano María Isabel

2.5. Análisis e interpretación de los resultados

El formato de la entrevista aplicada se presenta en la sección de anexos, y los resultados obtenidos serán analizados e interpretados en función de la información recopilada mediante las entrevistas, el cuestionario de control interno COSO III, la ficha de observación y el análisis de indicadores financieros.

2.5.1. Entrevista al Gerente de Planta

Se evidencia que la operación productiva y logística se encuentra estructurada y apoyada en herramientas tecnológicas como el sistema ERP SAP S/4HANA, el cual permite mantener la trazabilidad del inventario y asegurar la rotación del producto mediante el método FEFO. Asimismo, se identificó que existen controles operativos como supervisión directa, conteos cíclicos e inspecciones periódicas que contribuyen a mantener la continuidad del proceso productivo y la conservación adecuada del producto terminado.

Sin embargo, también se identificó que ciertas actividades operativas se ejecutan principalmente en función de la experiencia del personal y lineamientos generales, debido a la inexistencia de un manual de funciones y procedimientos operativos formalmente documentados.

Esta situación no afecta directamente la operación diaria, pero limita la estandarización de los procesos y dificulta el fortalecimiento del control interno, lo cual puede incidir en la eficiencia operativa, especialmente en periodos de alta demanda donde el flujo logístico se incrementa.

2.5.2. Entrevista al jefe de Logística de Abastecimiento

La entrevista realizada al jefe de logística de la planta Manta de Moderna Alimentos S.A., permite constatar que el proceso logístico de la planta Manta mantiene un flujo operativo organizado, apoyado en el uso del sistema ERP SAP S/4HANA para el registro de movimientos de inventario, control por lotes y aplicación del método FEFO para la rotación del producto terminado.

Asimismo, se identificó que se realizan conteos cíclicos y supervisión directa durante las actividades de recepción, almacenamiento y despacho, lo cual contribuye al cumplimiento de los pedidos y a la continuidad operativa.

Sin embargo, se observó que las actividades logísticas se ejecutan principalmente bajo la experiencia del personal y la supervisión operativa, debido a la ausencia de procedimientos documentados y estandarizados.

Además, aunque existe control operativo sobre los despachos, no se manejan indicadores que permitan medir periódicamente la exactitud del inventario o la eficiencia logística, lo que limita el seguimiento cuantitativo del desempeño y la identificación oportuna de oportunidades de mejora dentro del proceso.

2.5.3. Entrevista a Contadora

En función a la entrevista realizada a la contadora de la planta Manta de Moderna Alimentos S.A., se evidenció que el registro y valoración de los inventarios se realiza conforme a la Norma Internacional de Contabilidad NIC 2, utilizando el método del promedio ponderado y manteniendo integración con el sistema ERP SAP, lo que permite reflejar razonablemente la información financiera relacionada con materias primas, productos en proceso y productos terminados. Asimismo, se identificó que los costos asociados a la adquisición e importación del trigo son incorporados correctamente dentro del valor del inventario.

Sin embargo, se identificó que, aunque los conteos físicos realizados por el área logística sirven como referencia para validar la información registrada en el sistema, no existe un proceso formal y periódico de conciliación documentada entre el inventario operativo y el contable.

Esta situación no representa una deficiencia contable directa, pero evidencia una oportunidad de fortalecimiento del control interno, ya que una mayor integración entre las áreas permitiría mejorar el seguimiento del inventario y contribuir a una gestión más eficiente de los recursos operativos.

2.5.4. Cuestionario de Control Interno

Tabla 6.

Cuestionario de control interno a Moderna Alimentos S.A. Planta Manta

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
Entidad:	Moderna Alimentos S.A. – Planta Manta	Fecha: 10/12/2025		
Proceso:	Gestión de Inventarios			
Periodo:	2024			
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
Ambiente de control				
1	¿Existe una estructura organizacional definida para la gestión logística y de inventarios?	X		
2	¿Las funciones del personal logístico se encuentran documentadas en manuales de funciones?		X	No existe un manual de funciones.
3	¿Existe supervisión directa sobre las actividades del personal operativo de bodega?	X		
Evaluación de Riesgos				
4	¿Se identifican riesgos relacionados con pérdidas, caducidad o diferencias de inventario dentro del proceso logístico?	X		
5	¿Existen procedimientos documentados para la gestión de riesgos operativos en inventarios?		X	No se evidencian procedimientos documentados.
Actividades de control				
6	¿Se realizan conteos cíclicos periódicos de inventario?	X		
7	¿El sistema ERP SAP aplica automáticamente el método FEFO para la gestión de lotes?	X		
8	¿La ejecución física del inventario depende del control manual del personal operativo?	X		
9	¿Los procedimientos de recepción, almacenamiento y despacho se encuentran documentados?		X	Los procesos operativos se ejecutan sin documentación estandarizada.

Información y comunicación				
10	¿Existe trazabilidad por lote de la materia prima y producto terminado dentro del sistema ERP?	X		
11	¿La información del inventario es compartida entre las áreas de logística, producción y contabilidad?	X		
Supervisión y monitoreo				
12	¿Se realizan inspecciones periódicas a las condiciones de almacenamiento?	X		
13	¿Se realizan auditorías internas relacionadas con inventarios o procesos logísticos?	X		
14	¿Se monitorean indicadores de exactitud del inventario y eficiencia operativa?	X	No se evidencia utilización de indicadores.	
Calificación total (CT)		10		
Ponderación total (PT)		14		
Nivel de confianza (NC) = (CT x 100) / PT		71,43%		
Nivel de riesgo NR) = (100% - NC)		28,57%		

Nota: Representación del cuestionario de control interno aplicado al proceso de inventarios.

Elaborado por: Loor Zambrano María Isabel

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario de control interno basado en el modelo COSO III, la gestión de inventarios de Moderna Alimentos S.A., planta Manta, presenta un nivel de confianza del 71,43% y un nivel de riesgo del 28,57%, lo que corresponde a un nivel de confianza moderado. Este resultado evidencia que existen controles operativos y tecnológicos que permiten el adecuado manejo del inventario, tales como la supervisión de las actividades de bodega, la realización de conteos cíclicos, la trazabilidad por lote dentro del sistema ERP SAP y la aplicación del método FEFO para la rotación del producto.

Sin embargo, los resultados también evidencian oportunidades de mejora relacionadas con la ausencia de un manual de funciones, la falta de documentación estandarizada de los procedimientos operativos y la inexistencia de conciliaciones periódicas entre los registros del sistema ERP SAP y el área contable. Asimismo, no se identificó el uso de indicadores formales

para el monitoreo de la exactitud del inventario, lo que genera dependencia del control operativo del personal y mantiene un nivel de riesgo moderado dentro del proceso.

2.5.5. Ficha de observación directa

Tabla 7.

Ficha de observación directa al proceso de inventario

FICHA DE OBSERVACIÓN				
Lugar:	Empresa Moderna Alimentos S.A. - Planta Manta			
Tema:	Control Interno de la Gestión de Inventarios			
Fecha:	10 de diciembre 2025	Hora de inicio:	4 pm	Hora de fin: 4:30 pm
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIÓN	
El producto se almacena sobre pallets y no en contacto directo con el piso	✓			
Los pallets cuentan con identificación visible de lote	✓			
Se respeta la rotación del producto según FEFO	✓			
No se observan productos deteriorados en el área de almacenamiento	✓			
El área de almacenamiento mantiene orden y limpieza	✓			
Los pasillos se encuentran libres para la circulación del montacargas	✓			
La carga del producto en los camiones respeta el orden del lote asignado		✓	En temporadas de alta demanda el orden del lote asignado no siempre se mantiene durante el despacho	

Existe coordinación entre el personal durante el proceso de despacho	✓	
El paletizado del producto se realiza de forma estable y segura	✓	
Se realiza conciliación periódica entre el inventario del sistema ERP SAP y el registro contable	✓	No se evidenció conciliación periódica entre el inventario registrado en el sistema ERP SAP y el registro contable.

Nota: Representación de la ficha de observación directa

Elaborado por: Loor Zambrano María Isabel

De acuerdo con la información obtenida mediante la ficha de observación aplicada en la planta Manta de Moderna Alimentos S.A., se evidenció que las condiciones físicas de almacenamiento cumplen con prácticas adecuadas para la conservación del producto, tales como el uso de pallets, identificación visible por lotes, aplicación del método FEFO, orden y limpieza del área, ventilación adecuada y correcta circulación del montacargas. Estos aspectos demuestran que el proceso operativo mantiene controles que permiten preservar la calidad del producto y asegurar la continuidad del flujo logístico.

Por otra parte, se identificaron aspectos que pueden fortalecerse dentro del control interno, como el hecho de que en temporadas de alta demanda el orden del lote asignado no siempre se mantiene durante el despacho, así como la inexistencia de una conciliación periódica entre el inventario registrado en el sistema ERP SAP y el registro contable. Estas situaciones no afectan directamente la operación diaria, pero evidencian oportunidades de mejora en la estandarización y monitoreo del control de inventarios, lo cual puede incidir en la eficiencia operativa de la empresa.

2.5.6. Estados Financieros

Tabla 8.

Estado de Resultados 2024

MODERNA ALIMENTOS S.A.		
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2024		
Ingresos por ventas	182.692.545,00	
(-) Costo de ventas	132.534.711,00	
Utilidad bruta		50.157.834,00
Gastos operacionales		
(-) de ventas	24.670.809,00	
(-) de administración	11.097.191,00	
Otros ingresos netos	79.849,00	
Utilidad operacional		14.469.683,00
(-) Gastos financieros neto	2.189.451,00	
Utilidad antes de Impuesto a la renta		12.280.232,00
(-) Impuesto a la renta	3.976.174,00	
Utilidad neta		8.304.058,00

Nota: Representación del Estado de Resultados 2024

Tabla 9.*Estado de Situación Financiera 2024*

MODERNA ALIMENTOS S.A.		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2024		
ACTIVOS		
Activos corrientes		
Efectivo y equivalentes de efectivo	10.155.352,00	
Cuentas por cobrar comerciales	28.855.305,00	
Cuentas por cobrar a compañías relacionadas	1.205.752,00	
Anticipos a proveedores	1.280.822,00	
Impuestos por recuperar	7.213.157,00	
Inventarios	21.055.826,00	
Otros activos	1.429.775,00	
Total activos corrientes		71.195.989,00
Activos no corrientes		
Inversiones a subsidiarias	345.798,00	
Propiedad, planta y equipo	49.800.405,00	
Propiedades de inversión	624.970,00	
Activos intangibles	2.615.554,00	
Activos por derecho de uso	1.443.370,00	
Otros activos	116.996,00	
Total activos no corrientes		54.947.093,00
Total activos		126.143.082,00
PASIVOS		
Pasivos corrientes		
Préstamos y obligaciones financieras	12.384.272,00	
Cuentas por pagar comerciales	10.211.982,00	
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	28.558.484,00	
Pasivos de arrendamiento	790.992,00	

Provisiones	3.648.242,00	
Otros Impuestos por pagar	740.819,00	
Obligaciones sociales	3.812.529,00	
Total pasivos corrientes		60.147.320,00
Pasivos no corrientes		
Préstamos y obligaciones financieras	4.118.353,00	
Pasivos de arrendamiento	902.634,00	
Beneficios a empleados	5.278.952,00	
Impuesto a la renta diferido	650.543,00	
Total pasivos no corrientes		10.950.482,00
Total pasivos		71.097.802,00
PATRIMONIO		
Capital social	31.393.385,00	
Reservas	8.855.999,00	
Resultados Acumulados	14.795.896,00	
Total de patrimonio		55.045.280,00
Total PASIVO + PATRIMONIO		126.143.082,00

Nota: Representación del Estado de Situación Financiera 2024

2.5.6.1. Análisis de indicador de rotación de inventario

Tabla 10.

Cálculo de la rotación de inventario

Fórmula	Cálculo
$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario}}$	$\frac{132.534.711}{21.055.826} = 6,29$
$\text{Plazo Promedio del Inv} = \frac{365}{\text{Rotación de inventario}}$	$\frac{365}{6,29} = 58$

Nota: Representación del cálculo de la rotación de inventario.

En los resultados obtenidos del cálculo de rotación de inventario del año 2024, se evidenció que la rotación es de 6,29 veces al año, lo que indica que el inventario permanece en promedio 58 días en bodega antes de ser utilizado o comercializado. Este resultado refleja una rotación constante del inventario, acorde con la naturaleza del negocio, el cual requiere mantener niveles adecuados de materia prima y producto terminado para garantizar la continuidad del proceso productivo y el cumplimiento de la demanda.

Cabe mencionar que una mayor rotación implica una menor permanencia del inventario en bodega. Sin embargo, en industrias alimenticias es necesario mantener inventarios de seguridad para evitar interrupciones en la producción. En este sentido, el resultado obtenido no evidencia una ineficiencia en la gestión del inventario, pero sí muestra la importancia de fortalecer los mecanismos de control y monitoreo del inventario, con el fin de optimizar los tiempos de rotación y contribuir a la eficiencia operativa del proceso logístico.

2.5.6.2. Análisis de los indicadores de eficiencia operativa

Tabla 11.

Análisis y cálculo de los indicadores de eficiencia operativa

Fórmula	Cálculo
$Rotación\ de\ cartera = \frac{Ventas\ netas}{Cuentas\ por\ cobrar\ comerciales}$	$= \frac{182.692.545}{28.855.305} = 6,33$
$Plazo\ promedio\ de\ cobro = \frac{365}{Rotación\ de\ cartera}$	$= \frac{365}{6,33} = 58$

Análisis

La empresa Moderna Alimentos S.A. presenta una rotación de cartera de 6,33 veces al año, lo que resulta en un plazo promedio de cobro de 58 días, esto significa que la empresa tarda en recuperar sus ventas a crédito, lo cual influye en la disponibilidad de efectivo necesario para sostener las operaciones.

Fórmula	Cálculo
$Rotación\ de\ proveedores = \frac{Compras}{Cuentas\ por\ pagar\ comercial}$	$= \frac{125.943.383}{10.211.982} = 12,33$
$Plazo\ promedio\ de\ pago = \frac{365}{Rotación\ de\ proveedores}$	$= \frac{395}{12,33} = 30$

Análisis

La empresa Moderna Alimentos S.A. registra una rotación de proveedores de 12,33 veces al año, lo que equivale a un plazo promedio de pago de aproximadamente 30 días, esto significa que la empresa mantiene un ciclo de pago mensual a sus proveedores, permitiendo sostener la continuidad del abastecimiento de materia prima y materiales necesarios para el proceso productivo.

Sin embargo, al compararse con el plazo promedio de cobro y el tiempo de permanencia del inventario, se evidencia un desfase en el ciclo operativo que requiere una adecuada gestión del inventario y del flujo de efectivo.

Ciclo de Conversión de efectivo (CCE)

Fórmula

$$CCE = \text{días de cobro} + \text{días inventario} - \text{días pago}$$

Cálculo

$$= 58 + 58 - 30 = 86$$

Análisis

La empresa Moderna Alimentos S.A. presenta un ciclo de conversión de efectivo de aproximadamente 86 días, lo que representa el tiempo promedio transcurrido desde el pago a proveedores hasta la recuperación del efectivo proveniente de las ventas. Este resultado refleja el comportamiento normal del ciclo operativo de una empresa industrial, donde la adecuada gestión del inventario resulta fundamental para optimizar el uso del capital de trabajo y contribuir a la eficiencia operativa.

Fórmula

$$\text{Rotación de Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Cálculo

$$\frac{182.692.545}{126.143.082} = 1,45$$

Análisis

La empresa Moderna Alimentos S.A. genera 1,45 dólares en ventas por cada dólar invertido en activos, este resultado refleja un aprovechamiento adecuado de los recursos disponibles para la generación de ingresos, evidenciando que los activos operativos, entre ellos los inventarios, cuentas por cobrar y activos productivos, contribuyen de manera eficiente al desarrollo de las actividades de la empresa. En este contexto, la adecuada gestión del inventario resulta relevante, ya que forma parte del activo corriente y tiene incidencia

directa en la capacidad de la empresa para mantener la continuidad operativa y atender la demanda del mercado.

Fórmula

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

Cálculo

$$\frac{14.469.683}{182.692.545} = 7,92\%$$

Análisis

La empresa Moderna Alimentos S.A. genera el 7,92% lo que indica que la empresa genera aproximadamente 7,92 centavos de utilidad operativa por cada dólar vendido, después de cubrir los costos de producción y los gastos operacionales. Este resultado evidencia un control adecuado de los costos asociados al proceso productivo y logístico, permitiendo que la operación principal del negocio sea rentable.

Nota: Representación del cálculo de los indicadores de eficiencia operativa.

Elaborado por: Loor Zambrano María Isabel

2.6. Triangulación de la información

Conforme a las técnicas de investigación aplicadas, La triangulación de la información se realiza mediante la comparación de los resultados obtenidos a través del cuestionario de control interno basado en el modelo COSO III, las entrevistas aplicadas al gerente de planta, jefe de logística de abastecimiento y contadora, la ficha de observación realizada en la planta Manta y el análisis de indicadores financieros relacionados con la eficiencia operativa. Este proceso permite contrastar la información obtenida desde diferentes fuentes y validar los hallazgos del estudio.

Desde el cuestionario COSO III se identifica que la empresa mantiene controles operativos funcionales dentro de la gestión de inventarios, evidenciándose supervisión de actividades, trazabilidad por lote mediante el sistema ERP SAP y aplicación del método FEFO para la rotación del producto. Estos resultados coinciden con la información obtenida en las entrevistas, donde se señala que el sistema SAP permite el control de ingresos, movimientos y salidas del inventario, así como la coordinación entre las áreas de logística, producción y contabilidad para el cumplimiento de los despachos.

La ficha de observación confirma estos resultados al evidenciar que los productos se almacenan sobre pallets, cuentan con identificación de lote visible, mantienen condiciones adecuadas de orden, limpieza y ventilación, y que el proceso de despacho se realiza con coordinación entre el personal operativo. Estos aspectos reflejan que los controles operativos se ejecutan en la práctica y contribuyen al mantenimiento de la calidad del producto y a la continuidad de la operación logística.

No obstante, la triangulación también permite identificar aspectos coincidentes que representan oportunidades de mejora. Tanto en el cuestionario COSO III como en la ficha de observación se evidencia la inexistencia de un manual de funciones que establezca responsabilidades específicas del personal operativo, situación que genera dependencia del conocimiento empírico adquirido durante la ejecución del trabajo. De igual forma, se identifica que no se realizan conciliaciones periódicas entre el inventario registrado en el sistema ERP SAP y el registro contable, lo que limita el seguimiento integral del inventario desde el enfoque operativo y financiero.

El análisis de indicadores financieros complementa estos resultados al evidenciar una rotación de inventario de 6,29 veces al año y un periodo promedio de permanencia de 58 días, así como un ciclo de conversión de efectivo aproximado de 86 días. Estos resultados muestran un comportamiento operativo estable, pero con oportunidades de mejora en la optimización del tiempo de permanencia del inventario y en el seguimiento del control interno, lo cual guarda relación con las debilidades identificadas en los instrumentos aplicados.

En conjunto, la triangulación confirma que la gestión de inventarios en Moderna Alimentos S.A., planta Manta, presenta controles operativos implementados que permiten el desarrollo normal de las actividades, pero requiere fortalecer la estandarización de funciones y el seguimiento periódico del inventario para mejorar la eficiencia operativa y la confiabilidad de la información.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título de la propuesta

Manual de Funciones y Procedimientos para el control interno en la gestión de inventarios en Moderna Alimentos S.A. – Planta Manta.

3.2. Antecedentes de la propuesta

Durante el desarrollo de la investigación se evaluó el control interno de la gestión de inventarios mediante la aplicación del modelo COSO III, entrevistas al personal responsable, observación directa del proceso operativo y análisis de indicadores financieros. Los resultados evidencian que la empresa cuenta con controles operativos que permiten el desarrollo normal de las actividades logísticas, apoyados en el sistema ERP SAP y en la aplicación del método FEFO para la rotación del producto.

Por otra parte, se identificaron aspectos que limitan el fortalecimiento del control interno, entre ellos la inexistencia de un manual de funciones que establezca de manera clara las responsabilidades del personal operativo y la ausencia de conciliaciones periódicas entre el inventario registrado en el sistema y el registro contable. Estas situaciones generan dependencia del conocimiento empírico del personal y dificultan el seguimiento integral del inventario desde el enfoque operativo y contable.

En función de estos resultados surge la necesidad de plantear una propuesta orientada a la estandarización de funciones y procedimientos que permitan mejorar el control interno y contribuir a una gestión de inventarios más organizada y eficiente.

3.3. Justificación

Durante el desarrollo de la investigación se evaluó el control interno de la gestión de inventarios mediante la aplicación del modelo COSO III, entrevistas al personal responsable, observación directa del proceso operativo y análisis de indicadores financieros. Los resultados evidencian que la empresa cuenta con controles operativos que permiten el desarrollo normal de las actividades logísticas, apoyados en el sistema ERP SAP y en la aplicación del método FEFO para la rotación del producto.

Además, se identificaron aspectos que limitan el fortalecimiento del control interno, entre ellos la inexistencia de un manual de funciones que establezca de manera clara las responsabilidades del personal operativo y la ausencia de conciliaciones periódicas entre el inventario registrado en el sistema y el registro contable. Estas situaciones generan dependencia del conocimiento empírico del personal y dificultan el seguimiento integral del inventario desde el enfoque operativo y contable.

En función de estos resultados surge la necesidad de plantear una propuesta orientada a la estandarización de funciones y procedimientos que permitan mejorar el control interno y contribuir a una gestión de inventarios más organizada y eficiente.

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo General

Diseñar un manual de funciones y procedimientos para el control interno en la gestión de inventarios en Moderna Alimentos S.A. – Planta Manta.

3.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer políticas que permitan mejorar el control interno en la gestión de inventarios en Moderna Alimentos S.A.- Planta Manta.
- Definir las funciones y responsabilidades del personal encargado en la gestión de inventarios.
- Diseñar procedimientos operativos para el control y seguimiento del inventario.

3.5. Beneficiarios

Beneficiarios directos

- Personal operativo de bodega (bodegueros, estibadores y montacarguistas).
- Área contable y financiera.
- Jefatura de logística y gerencia de planta.

Beneficiarios indirectos

- Clientes industriales y distribuidores.
- Área comercial.

- Proveedores.

3.6. Factibilidad de la propuesta

3.6.1. Factibilidad Financiera

La propuesta presenta factibilidad financiera debido a que no requiere inversión significativa en infraestructura, maquinaria o adquisición de nuevos sistemas tecnológicos. El diseño del manual de funciones y procedimientos se basa en los recursos humanos y operativos existentes dentro de Moderna Alimentos S.A., planta Manta, por lo que su aplicación se limita principalmente a actividades de socialización, capacitación interna y actualización documental.

En este sentido, los costos asociados corresponden únicamente al tiempo destinado por el personal responsable para la revisión y aplicación del manual, lo cual no representa un impacto económico considerable para la empresa. Por el contrario, la estandarización de funciones y procedimientos contribuye a la reducción de errores operativos y al mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

3.6.2. Factibilidad Tecnológica

La propuesta presenta factibilidad financiera debido a que no requiere inversión significativa en infraestructura, maquinaria o adquisición de nuevos sistemas tecnológicos. El diseño del manual de funciones y procedimientos se basa en los recursos humanos y operativos existentes dentro de Moderna Alimentos S.A., planta Manta, por lo que su aplicación se limita principalmente a actividades de socialización, capacitación interna y actualización documental.

En este sentido, los costos asociados corresponden únicamente al tiempo destinado por el personal responsable para la revisión y aplicación del manual, lo cual no representa un impacto económico considerable para la empresa. Por el contrario, la estandarización de funciones y procedimientos contribuye a la reducción de errores operativos y al mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

3.6.3. Factibilidad Legal

La propuesta es tecnológicamente viable debido a que la empresa cuenta con un sistema ERP SAP que permite el registro, control y trazabilidad de los inventarios. El manual de

funciones y procedimientos se integra a los procesos ya existentes dentro del sistema, sin necesidad de realizar modificaciones tecnológicas o implementar nuevas herramientas informáticas.

Además, el personal operativo utiliza dispositivos y registros digitales para el control de inventarios, lo cual facilita la aplicación de los procedimientos establecidos y el seguimiento de las actividades logísticas dentro de la operación diaria.

3.7. Desarrollo de la propuesta



MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

PLANTA MANTA



INDICE

1. Misión

2. Visión

3. Alcance

4. Presentación del manual de funciones y procedimientos

5. Funciones del personal

6. Procesos para el control de inventarios

6.1 Proceso de recepción de materia prima

- Procedimientos
- Políticas
- Cargos que intervienen en el proceso
- Flujograma

6.2 Proceso de almacenamiento de materia prima y producto terminado

- Procedimientos
- Políticas
- Cargos que intervienen en el proceso
- Flujograma

6.3 Proceso de despacho de producto terminado

- Procedimientos
- Políticas
- Cargos que intervienen en el proceso
- Flujograma

6.4 Proceso de control y verificación de inventarios

- Procedimientos
- Políticas
- Cargos que intervienen en el proceso



Manual de Funciones y Procedimientos para el control
interno en la gestión de inventarios
MODERNA ALIMENTOS S.A. – PLANTA MANTA

Fecha:
12/01/2026

- Flujograma

7. Guía de símbolos

8. Lineamientos de supervisión y Control de Inventario

9. Vigente, actualización y cumplimiento del manual



Manual de Funciones y Procedimientos para el control
interno en la gestión de inventarios
MODERNA ALIMENTOS S.A. – PLANTA MANTA

Fecha:
12/01/2026

1. Misión

Ser parte de los momentos de alimentación y bienestar de las familias.

2. Visión

Ser la empresa de alimentos más innovadora y sostenible del Ecuador

3. Alcance

El presente manual aplica al personal involucrado en la gestión de inventarios de Moderna Alimentos S.A., planta Manta, comprendiendo las actividades de recepción, almacenamiento, control, rotación y despacho de materia prima y producto terminado.

Su aplicación involucra al jefe de logística de abastecimiento, supervisor logístico, bodegueros, estibadores y montacarguistas.

4. Presentación del manual

El manual de funciones y procedimientos tiene como finalidad establecer lineamientos claros para el desarrollo de las actividades relacionadas con la gestión de inventarios, permitiendo definir responsabilidades, estandarizar procesos y fortalecer el control interno dentro de la operación logística.

El control de inventarios se apoya en el sistema ERP SAP, el cual permite la trazabilidad de los productos por lote, así como el registro de ingresos y salidas del inventario. La valoración contable de los inventarios se realiza conforme a la Norma Internacional de Contabilidad NIC 2 mediante el método del costo promedio ponderado.

5. Funciones del personal involucrado en la gestión de inventarios**Jefe de Logística**

- Coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y despacho del producto.
- Supervisar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la gestión de inventarios.
- Controlar los niveles de inventario y asegurar el abastecimiento oportuno.
- Coordinar con las áreas de producción, comercial y contabilidad el flujo del inventario.
- Dar seguimiento a indicadores operativos relacionados con la logística.

Supervisor logístico

- Supervisar las actividades operativas de bodega.
- Verificar el cumplimiento del método FEFO en la rotación del producto.
- Controlar el orden y condiciones de almacenamiento.
- Validar diferencias detectadas en conteos físicos.
- Coordinar despachos y cumplimiento de pedidos.

Bodeguero

- Registrar en el sistema ERP SAP el ingreso y salida de inventarios.
- Verificar cantidades y estado del producto recibido.
- Controlar la ubicación del inventario por lote.
- Ejecutar conteos cíclicos de inventario.
- Coordinar la preparación y despacho de pedidos.



Manual de Funciones y Procedimientos para el control
interno en la gestión de inventarios
MODERNA ALIMENTOS S.A. – PLANTA MANTA

Fecha:
12/01/2026

Estibador

- Realizar el paletizado del producto terminado.
- Verificar la cantidad física del producto durante la carga y descarga.
- Mantener orden y limpieza del área de almacenamiento.
- Apoyar en la correcta manipulación del producto durante el despacho.

Montacarguista

- Trasladar pallets de materia prima y producto terminado dentro de la bodega.
- Ubicar el producto en los espacios asignados.
- Apoyar en la carga y descarga de vehículos.
- Realizar inspecciones básicas del equipo antes de su operación.

6. Procesos para el control interno en la gestión de inventarios

6.1 Proceso de recepción de materia prima (trigo)

Objetivo: Controlar el ingreso físico y documental de la materia prima asegurando su correcto registro en el sistema.

Procedimiento:

- Recibir la materia prima en el área asignada para descarga.
- Verificar la documentación correspondiente al ingreso (orden de compra, documentos de embarque y certificados de calidad).
- Realizar la inspección física del producto verificando cantidad, estado y condiciones visibles.



Manual de Funciones y Procedimientos para el control
interno en la gestión de inventarios
MODERNA ALIMENTOS S.A. – PLANTA MANTA

Fecha:
12/01/2026

- Informar al supervisor logístico en caso de detectar novedades o inconsistencias.
- Asignar el número de lote correspondiente a la materia prima recibida.
- Registrar el ingreso del producto en el sistema ERP SAP.
- Autorizar el traslado del producto hacia la zona de almacenamiento.
- Trasladar la materia prima mediante montacargas hacia la ubicación asignada.
- Confirmar el almacenamiento del producto en el sistema

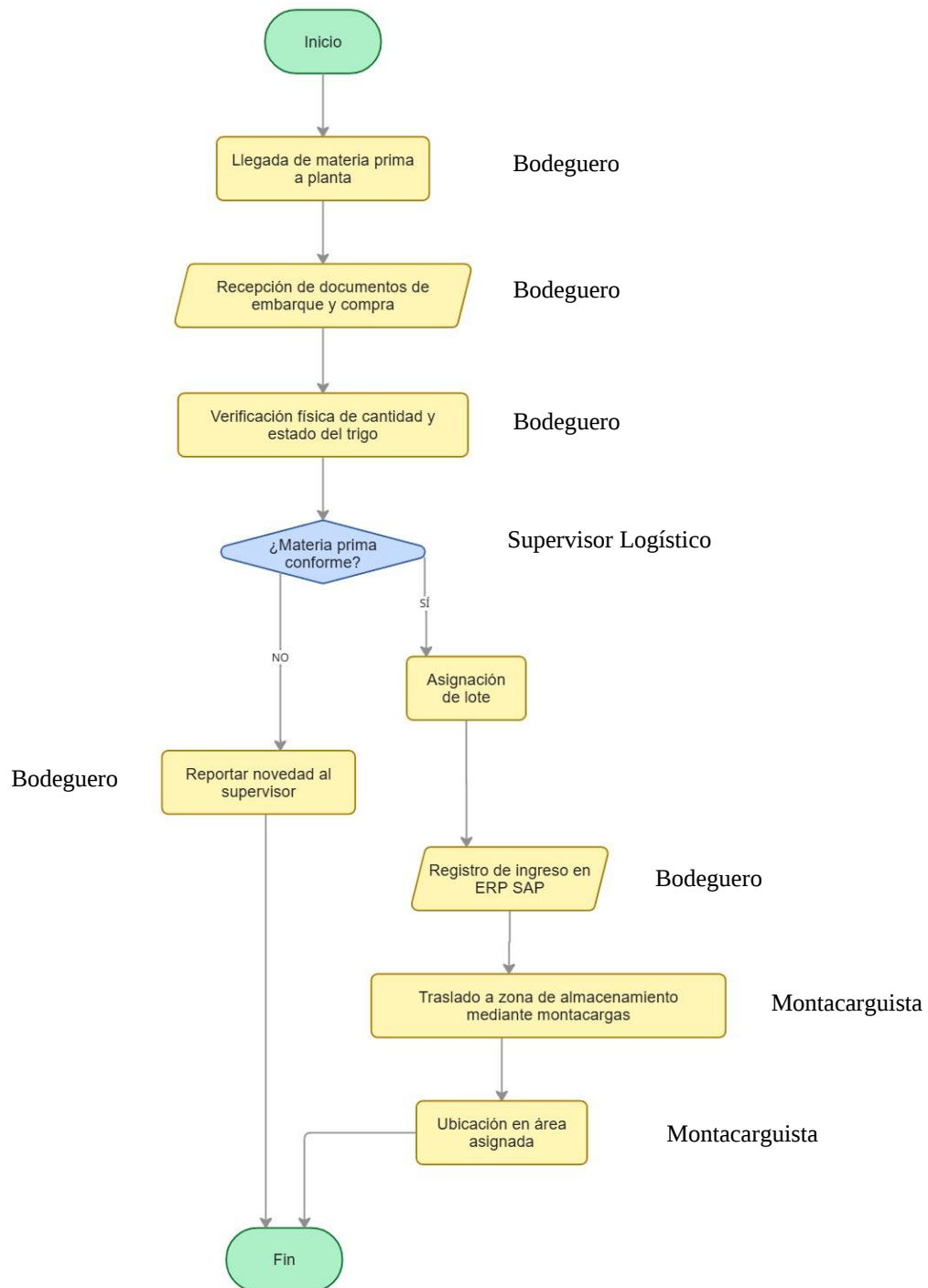
Políticas:

- Todo ingreso de materia prima debe contar con documentación de respaldo antes de su registro en el sistema.
- No se permitirá el almacenamiento de materia prima sin registro previo en el ERP SAP.
- La materia prima debe identificarse obligatoriamente mediante número de lote.
- Cualquier diferencia detectada deberá ser reportada inmediatamente al supervisor logístico.
- El registro del ingreso debe realizarse el mismo día de la recepción.

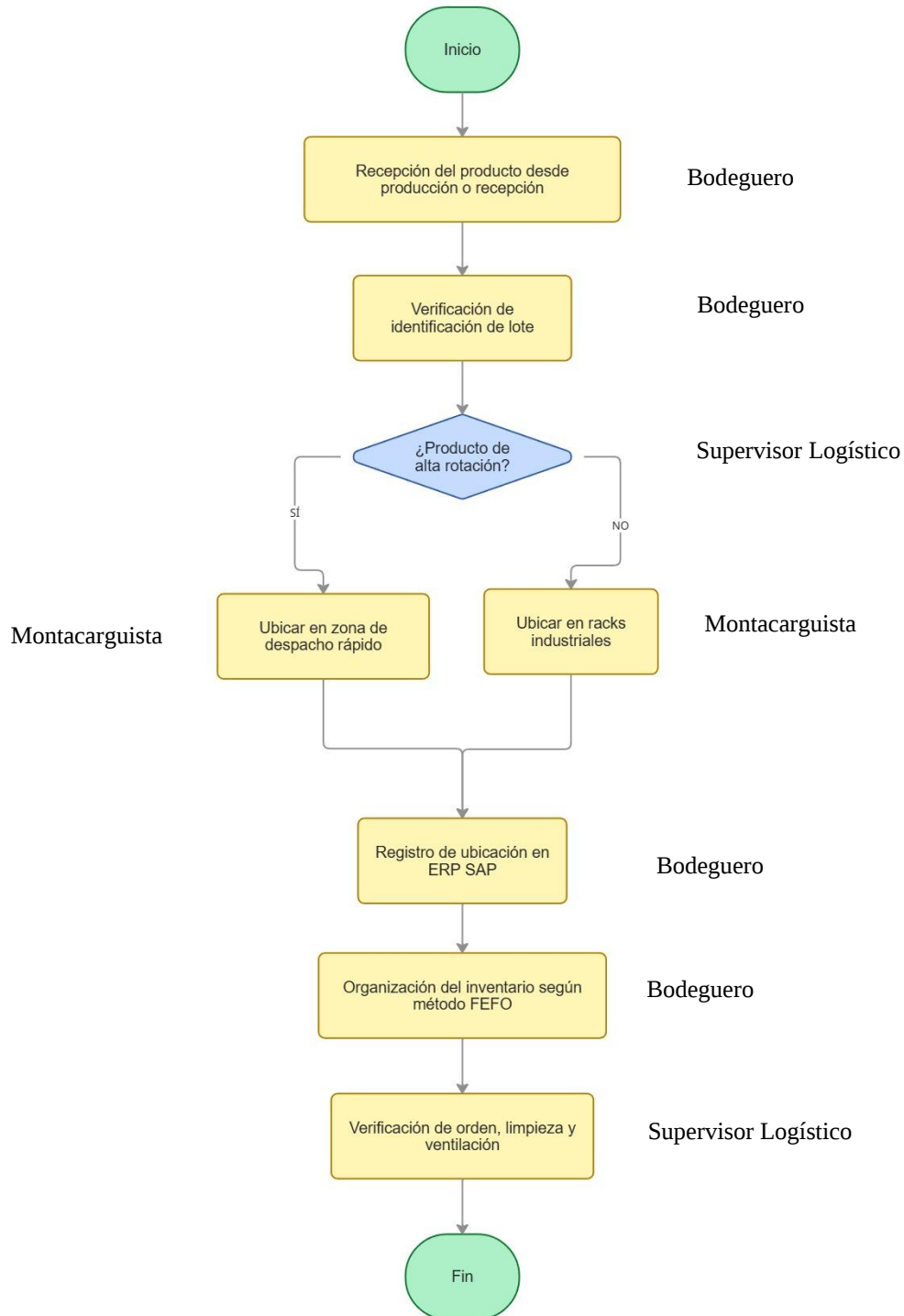
Cargos que intervienen:

- Bodeguero
- Montacarguista
- Supervisor logístico

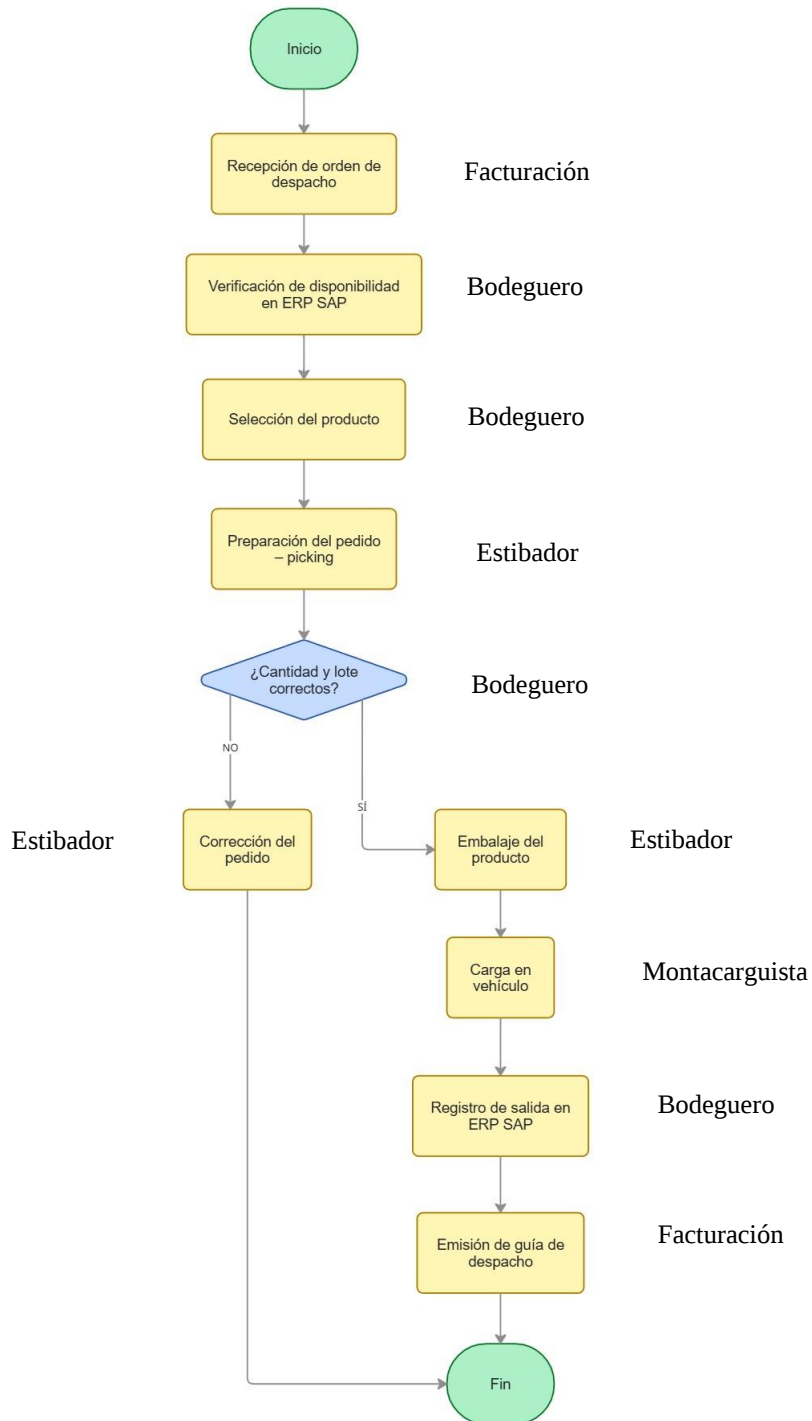
Flujograma:



	Manual de Funciones y Procedimientos para el control interno en la gestión de inventarios MODERNA ALIMENTOS S.A. – PLANTA MANTA	Fecha: 12/01/2026
6.2 Proceso de almacenamiento de materia prima y producto terminado Objetivo: Garantizar el almacenamiento adecuado del inventario manteniendo su identificación y rotación. Procedimiento: - Recibir el producto proveniente de la línea de producción - Verificar la identificación del lote y condiciones físicas del producto. - Realizar el paletizado del producto conforme a la configuración establecida. - Trasladar el producto hacia la zona de almacenamiento asignada. - Ubicar el producto en racks industriales o zona de alta rotación según corresponda. - Registrar la ubicación del producto en el sistema ERP SAP. - Organizar el inventario aplicando el método FEFO. - Verificar periódicamente el orden, limpieza y condiciones ambientales del área. - Reportar productos aislados o próximos a caducar al supervisor logístico. Políticas: - El producto debe almacenarse únicamente sobre pallets. - Los pallets deben mantener identificación visible del lote. - Se debe respetar la rotación FEFO en todo momento. - No se permitirá el almacenamiento directo sobre el piso. - Los pasillos deben permanecer libres para la circulación segura del montacargas. - El producto con fechas próximas a caducar debe ser comunicado para su pronta rotación. Cargos que intervienen: Bodeguero, Estibador, Montacarguista y Supervisor Logístico Flujograma:		



	Manual de Funciones y Procedimientos para el control interno en la gestión de inventarios MODERNA ALIMENTOS S.A. – PLANTA MANTA	Fecha: 12/01/2026
6.3 Proceso de despacho de producto terminado Objetivo: Controlar la salida del inventario garantizando la correcta selección del producto, el cumplimiento del pedido y el registro oportuno de la salida. Procedimiento: - Recibir la orden de despacho aprobada por el área comercial o facturación. - Verificar la disponibilidad del producto en el sistema ERP SAP. - Seleccionar el producto conforme al método FEFO. - Realizar la preparación del pedido (picking). - Verificar físicamente la cantidad y estado del producto. - Realizar el embalaje y aseguramiento del pallet. - Trasladar el producto hacia el área de carga. - Cargar el producto en el vehículo correspondiente. - Registrar la salida del inventario en el sistema ERP SAP. - Emitir la documentación de despacho correspondiente. Políticas: - No se realizará despacho sin orden previamente autorizada. - El lote despachado debe coincidir con el registrado en el sistema. - Todo producto debe verificarse antes de la carga. - El registro de salida debe realizarse inmediatamente después del despacho. - El producto deteriorado no podrá ser despachado. Cargos que intervienen: - Bodeguero, Estibador, Montacarguista, Supervisor logístico Flujograma:		



6.4 Proceso de control y verificación de inventarios

Objetivo: Verificar la exactitud del inventario mediante controles periódicos que permitan identificar diferencias y mantener la confiabilidad de la información.

Procedimiento:

- Programar los conteos cíclicos de inventario.
- Realizar el conteo físico por lote y ubicación.
- Comparar los resultados del conteo físico con el inventario registrado en el ERP SAP.
- Identificar diferencias detectadas.
- Analizar el origen de las diferencias conjuntamente con el supervisor logístico.
- Elaborar un reporte de diferencias.
- Remitir el reporte al área contable para su revisión.
- Realizar los ajustes correspondientes previa autorización.
- Actualizar la información en el sistema.

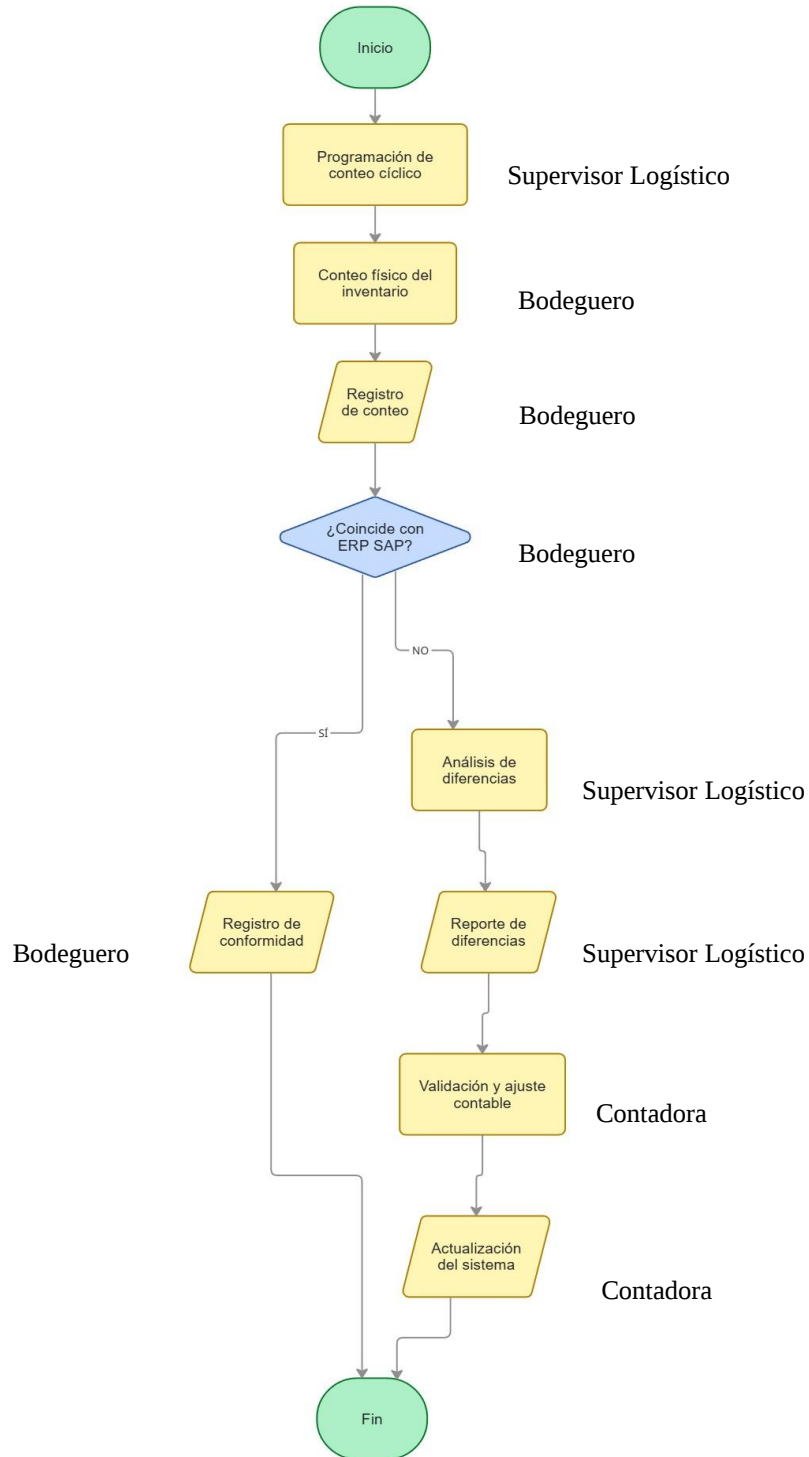
Políticas:

- Los conteos cíclicos deben realizarse periódicamente.
- Toda diferencia debe ser analizada y documentada.
- Los ajustes contables solo podrán ser realizados por el área contable.
- Debe existir conciliación entre el inventario del sistema y el registro contable.
- Los resultados de los conteos deben mantenerse como evidencia de control.

Cargos que intervienen:

- Bodeguero
- Supervisor logístico
- Contadora

Flujograma:



7. Guía de símbolos

Simbología	Nombre	Función
	Inicio y fin	Expresión de inicio y fin de un proceso
	proceso o tarea	Expresión de asignación de un proceso de una actividad
	Decisión	Condición de asignación alterna, la cual toma una decisión de una actividad
	Documentos	Representa los resultados de que involucra documentos como son facturas, informes, reportes, entre otros
	Línea de flujo	Marca la secuencia de la actividad

	Manual de Funciones y Procedimientos para el control interno en la gestión de inventarios MODERNA ALIMENTOS S.A. – PLANTA MANTA	Fecha: 12/01/2026
8. Lineamientos de supervisión y Control de Inventario 8.1 Lineamientos de supervisión Con la finalidad de fortalecer el control interno en la gestión de inventarios, se establecen los siguientes lineamientos de supervisión aplicables a los procesos de recepción, almacenamiento y despacho: - Realizar supervisiones periódicas a los procesos de recepción, almacenamiento y salida del inventario, verificando el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el presente manual. - Verificar que todo movimiento de inventario se encuentre respaldado con la documentación correspondiente, tales como órdenes de despacho, guías de remisión o registros del sistema ERP SAP. - Supervisar el cumplimiento del método FEFO en la rotación del producto. - Identificar errores recurrentes o desviaciones en las actividades operativas y comunicar oportunamente al personal responsable para su corrección. - Fomentar la comunicación entre las áreas de logística, producción y contabilidad para asegurar la continuidad del proceso operativo. - Evaluar periódicamente el cumplimiento de políticas y procedimientos, con el fin de identificar oportunidades de mejora. 8.2. Lineamientos de capacitación al personal Con el propósito de fortalecer el desempeño operativo y reducir errores en la gestión de inventarios, se establecen los siguientes lineamientos de capacitación: - Implementar un plan de capacitación continua con periodicidad trimestral dirigido al personal involucrado en la gestión de inventarios. - Realizar inducciones iniciales al personal nuevo sobre funciones, políticas y procedimientos establecidos en el manual.		

	Manual de Funciones y Procedimientos para el control interno en la gestión de inventarios MODERNA ALIMENTOS S.A. – PLANTA MANTA	Fecha: 12/01/2026
- Desarrollar capacitaciones diferenciadas según las funciones del personal operativo, administrativo y de supervisión. - Reforzar conocimientos relacionados con control de inventarios, uso del sistema ERP SAP, rotación FEFO y buenas prácticas de almacenamiento. - Mantener registros de asistencia y evaluación de las capacitaciones realizadas. 9. Vigente, actualización y cumplimiento del manual El presente manual de funciones y procedimientos para el control interno en la gestión de inventarios entrará en vigencia a partir de su aprobación por la gerencia de planta y el área de logística de abastecimiento de Moderna Alimentos S.A., planta Manta. El jefe de logística de abastecimiento y el supervisor logístico serán responsables de verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos, así como de coordinar su aplicación dentro de las actividades operativas de bodega. El manual deberá revisarse periódicamente o cuando se presenten cambios en los procesos operativos, tecnológicos o contables relacionados con la gestión de inventarios, con el fin de mantener su actualización y asegurar la mejora continua del control interno.		
<i>Elaborado por: Loor Zambrano María Isabel</i>		

CONCLUSIONES

La evaluación del control interno permitió determinar que la gestión de inventarios de Moderna Alimentos S.A., planta Manta, cuenta con controles operativos funcionales apoyados en el sistema ERP SAP y en la aplicación del método FEFO. Sin embargo, la inexistencia de un manual de funciones y la falta de conciliaciones periódicas evidencian la necesidad de fortalecer la formalización de los controles para mejorar su efectividad.

El diagnóstico basado en el modelo COSO III evidenció que el control interno se desarrolla principalmente a nivel operativo, lo que permitió identificar como aporte del estudio la necesidad de incorporar mecanismos formales de seguimiento e indicadores que faciliten el monitoreo continuo del inventario.

El análisis de los indicadores financieros permitió establecer que la gestión del inventario incide directamente en la eficiencia operativa, evidenciándose oportunidades de mejora en el tiempo de permanencia del inventario y en el ciclo operativo, lo cual justifica el fortalecimiento de los procesos de control y seguimiento

Como resultado de la investigación, se determinó la necesidad de una propuesta orientada a la estandarización de funciones y mejora del control interno, con el fin de contribuir a una gestión de inventarios más eficiente y alineada a las necesidades operativas de la empresa.

RECOMENDACIONES

Implementar por parte de la gerencia de planta Manta el manual de funciones y procedimientos para el personal involucrado en la gestión de inventarios, con el fin de estandarizar las actividades operativas y fortalecer el control interno dentro del proceso logístico.

Establecer conciliaciones periódicas entre el inventario registrado en el sistema ERP SAP y el registro contable, que permitan mejorar la confiabilidad de la información y reducir posibles diferencias en los saldos de inventario.

Implementar indicadores de control relacionados con la exactitud del inventario, rotación y cumplimiento de despachos, con el propósito de facilitar el monitoreo continuo y la toma de decisiones oportunas en la gestión operativa.

Fortalecer la capacitación del personal operativo en temas relacionados con la gestión integral del inventario y control interno, con el objetivo de mejorar la comprensión del proceso logístico y su incidencia en la eficiencia operativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Pihuave, E. R. (2020). Diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a la elaboración de pan, ubicada en la ciudad de guayaquil. <https://doi.org/123456789/49232>
- Álvarez Pareja, L. F. (2020). Gestión de inventarios: Cartilla para el aula. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Arias Gonzáles, J. L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. CONCYTEC. Obtenido de <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2238>
- Arias, J. L. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Enfoques Consulting EIRL.
- Arroyo Castro, N. L., Guzmán Olvera, F. D., & Hurtado Palmiro, E. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Asto, V., & Poves, C. (2024). Gestión de inventarios y la productividad en los proyectos de saneamiento del Ministerio de Vivienda del Departamento de Cusco 2022. Perú: Universidad Continental.
- Auditool. (24 de febrero de 2024). *Componente IV de COSO 2013. Información y Comunicación*. Obtenido de <https://www.auditool.org/herramientas/coso-2013/componente-iv-de-coso-2013-informacion-y-comunicacion>
- Baena Naranjo, P. (2023). *¿Qué es la eficiencia operativa?* Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-eficiencia-operativa>
- Baena Paz, G. (2017). Metodología de la investigación (3a. ed.). Grupo Editorial Patria.
- Cattan, N. (2024). *Eficiencia operativa exito optimizado lograr eficiencia operativa en la expansion comercial*. Obtenido de <https://fastercapital.com/es/contenido/Eficiencia-operativa--exito-optimizado--lograr-eficiencia-operativa-en-la-expansion-empresarial.html>
- Condori Ojeda, P. (2020). *Universo, población y muestra*. Obtenido de Curso taller: <https://www.academia.org/cporfirio/18>

- COSO. (2013). *Internal Control—Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.*
- Coyle, J. J. (2017). *Administración de la cadena de suministro (10.ª ed.)*. Cengage Learning.
- Domínguez, M. (2022). *Evaluación de control interno basado en el COSO III para centros hospitalarios. Tesis Nivel Masterado, Pontifica Universidad Católica del Ecuador, Ambato.*
- Espinoza, R. E. & Zambrano, L. A. (2024). Gestión de inventarios y la eficiencia operativa en la empresa constructora G&G arquitectos S.A.C. *Repositorio de Universidad Nacional del Centro del Perú*. <https://doi.org/20.500.12894/10919>
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales (3ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Frías Lizama, I. (2021). *El Control Interno en la Empresa*. Obtenido de <https://doi.org/https://doi.org/10.36901/illustro.v6i0.1249>
- Gaytán Cortés, J. (2020). *El plan de negocios y la rentabilidad*. Obtenido de <https://doi.org/https://doi.org/10.322870/myn.vli42>
- Gjerde, K. (2017). *Control Interno: Teoría y práctica*. McGraw-Hill.
- Gómez Roque, K. S. (2021). *El control interno de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa comercial Intex Store S.A.C*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Privada del Norte, Lima-Perú: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28341>
- Gonzabay Rosales, W. J. (2022). *Control de Inventarios de la Ferretería Ferripernos, Comuna Palmar, Provincia de Santa Elena*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Estatal Península de Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8489/UPSE-TCA-2022-0059.pdf>
- González Martínez, R. (2019). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Obtenido de <https://ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*.
- Henao Feria, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales*. Universidad del Valle.
- Hernández Ávila, C. E., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta, Revista científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 75-79.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>
- IASB. (2023). *Norma Internacional de Contabilidad N.º 2 - Inventarios (NIC 2)*. Obtenido de International Financial Reporting Standards:
<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/html-standards/spanish/2023/issued/ias2.html>
- Jiménez Sarango, C. J. (2022). Diseño de un sistema de gestión por procesos en el área de mantenimiento y transporte de la empresa OSPECIALTRUCKS S.A.
<https://doi.org/37000/5150>
- Laoyan, S. (2025). *Cómo mejorar la eficiencia operativa*. Obtenido de Asana:
<https://asana.com/es/resources/operational-efficiency>
- López Falcón, A., & Ramos Serpa, G. (2021). Métodos Teóricos y Empíricos de Investigación: Significación para la Investigación Educativa. *Revista Pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*.
- Lumbano Macías, C. M. (2019). CONTROL INTERNO AL COMPONENTE INVENTARIO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y RENTABILIDAD DE UNA FERRETERÍA. CASO EL - CONSTRUCTOR S.A. DEL CANTÓN MANTA.
<https://doi.org/123456789/2009>
- Mancero Arias, María Gabriela, Arroba Salto, Inés María & Pazmiño Enriquez, José Ernesto. (2020). *Modelo de control interno para pymes en base al informe coso-Erm*.
<https://doi.org/10.47460/uct.v24i105.375>

- Manosalvas, L., Baque, L., & Peñafiel, G. (2020). *ESTRATEGIA DE CONTROL INTERNO INTERNO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA FERRICORTEX COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FERRETEROS EN EL CANTÓN SANTO DOMINGO*. Revista Universidad y Sociedad, 12(4), 288 - 293.
- Mantilla B., S. A. (2013). Auditoría del control interno - 3ª.ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Naranjo Arias, S. I. (2015). Diseño de un sistema de gestión por orocesos del área operativa aplicado a una empresa de servicios de transporte de carga pesada en la ciudad de Guayaquil. <https://doi.org/123456789/31231>
- Neill, D. A., & Suárez, L. C. (2018). Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica. Ediciones UTMACH.
- Palmero Suárez, S. (2021). La enseñanza del componente gramatical: el método deductivo e inductivo. *Facultad de Educación. Universidad de la Laguna*. <https://doi.org/915/23240>
- Paredes Burgos, K. L. (2022). Control de inventarios y su influencia en la rentabilidad de la empresa comercial “Pañalera mi Bebé. <https://doi.org/123456789/16593>
- Pereira Palomo, C. A. (2019). Control interno en las empresas. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Pin, E. & Gómez R. (2021). Propuesta de manual de procedimientos para la gestión de almacenes. Revista Ciencia Universitaria. Obtenido de Revista.
- Rojas, N. G. (s.f.). Metodología de la investigación para anteproyectos (1ª. ed). Universidad Abierta para Adultos (UAPA).
- Ruiz, A. (2021). Eficiencia operativa y competitividad empresarial. Alianza.
- Salazar, J. R. (s.f.). *Control Interno de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Representaciones Santa Apolonia S.A.C.* <https://doi.org/https://hdl.handle.net/11537/29256>
- Sánchez, D. (2020). Análisis FODA o DAFO. Bubok Publishing S.L.
- Santillana, J. (2015). Sistema de control interno. México: Pearson.

- Soriano, F. C. (2021). Influencia de la Eficiencia Operativa en la Rentabilidad Financiera de la CMAC - Huancayo S.A. <https://doi.org/20.500.12894/9186>
- Villagómez, T. B. (2022). *Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO II para la empresa GINSBERG ECUADOR S.A.* Obtenido de Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/19217>
- Villanueva Ramos, I. Y. (2019). Control de existencias y su incidencia en la rotación de inventarios de la Empresa Agro Industrias Campolindo S.A.C. del Distrito de Nueva Cajamarca, Rioja - 2018. *Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto-Perú*. <https://doi.org/11458/3606>
- Villón, A. M. (2021). *Rotación de inventario y su importancia en la aplicación en el sector comercial*. Obtenido de Repositorio Universidad Estatal Península de Santa Elena: <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5895>

ANEXOS

Anexo 1.

Entrevista al Gerente de Moderna Alimentos S.A. – Planta Manta

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENTREVISTA

TEMA: Control interno en la gestión de inventarios y su incidencia en la eficiencia operativa

Objetivo: Evaluar el control interno en la gestión de inventarios y su incidencia en la eficiencia operativa de “Moderna Alimentos S. A.” planta Manta.

Cargo: Gerente de Planta

PREGUNTAS

-
1. ¿Cuál es el rol de la planta Manta dentro de la operación de Moderna Alimentos?
 2. ¿Cómo se asegura la continuidad del proceso productivo respecto al abastecimiento de materia prima?
 3. ¿Qué herramientas utiliza la planta para el control de inventarios?
 4. ¿Cómo se gestiona la rotación del producto terminado dentro de la bodega?
 5. ¿Existen procedimientos documentados para las actividades operativas del personal de bodega y logística?
 6. ¿Cómo se garantiza la calidad y conservación del producto durante el almacenamiento?
 7. ¿Se realizan controles físicos del inventario?
 8. ¿Se utilizan indicadores financieros para medir la eficiencia operativa del inventario?
 9. ¿Se presentan dificultades en los procesos logísticos durante temporadas de alta demanda?
 10. Desde su perspectiva, ¿qué aspectos podrían fortalecerse para mejorar la eficiencia operativa?
-

Anexo 2.

Entrevista al jefe de Logística de Moderna Alimentos S.A. – Planta Manta

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENTREVISTA

TEMA: Control interno en la gestión de inventarios y su incidencia en la eficiencia operativa de “Moderna Alimentos S.A.”

Objetivo: Evaluar el control interno en la gestión de inventarios y su incidencia en la eficiencia operativa de “Moderna Alimentos S. A.” planta Manta.

Cargo: jefe de Logística de abastecimiento

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la función principal del área de logística dentro de la planta Manta?
 2. ¿Cómo se realiza el control de inventarios dentro del área logística?
 3. ¿Qué método se utiliza para la rotación del inventario de producto terminado?
 4. ¿Existen procedimientos documentados para las actividades de recepción, almacenamiento y despacho?
 5. ¿Cómo se garantiza la trazabilidad del inventario?
 6. ¿Se realizan capacitaciones al personal relacionadas con la gestión de inventarios?
 7. ¿Se presentan errores en la preparación o despacho de pedidos?
 8. ¿Cómo se coordina la información entre logística, producción y el área comercial?
 9. ¿Se utilizan indicadores financieros para medir la exactitud del inventario o la eficiencia logística?
 10. Desde su experiencia, ¿qué aspectos podrían fortalecerse dentro del proceso logístico?
-

Anexo 3.

Entrevista a la Contadora de Moderna Alimentos S.A. – Planta Manta

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENTREVISTA

TEMA: Control interno en la gestión de inventarios y su incidencia en la eficiencia operativa de “Moderna Alimentos S.A.”

Objetivo: Analizar el control interno en la gestión de inventarios y su incidencia en la eficiencia operativa de “Moderna Alimentos S. A.” planta Manta.

Cargo: Contadora

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la importancia del inventario dentro de la información financiera de la empresa?
 2. ¿Qué normativa contable se aplica para el registro y valoración de los inventarios?
 3. ¿Qué método se utiliza para la valoración del inventario?
 4. ¿Cómo se registran las compras de materia prima dentro del sistema contable?
 5. ¿Existe integración entre el sistema contable y el control de inventarios?
 6. ¿Se realizan verificaciones entre los registros contables y el inventario físico?
 7. ¿Cómo se controla el riesgo de inventarios obsoletos o de baja rotación?
 8. ¿De qué manera influye el control del inventario en los resultados financieros?
 9. ¿Se utilizan indicadores financieros relacionados con inventarios para la toma de decisiones?
 10. Desde su perspectiva ¿Qué aspectos podrían fortalecerse para mejorar el control del inventario?
-

Anexo 4.

Cuestionario de Control Interno aplicado a Moderna Alimentos S.A. Planta Manta

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
Entidad:		Fecha:		
Proceso:				
Periodo:				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
Ambiente de control				
1	¿Existe una estructura organizacional definida para la gestión logística y de inventarios?			
2	¿Las funciones del personal logístico se encuentran documentadas en manuales de funciones?			
3	¿Existe supervisión directa sobre las actividades del personal operativo de bodega?			
Evaluación de Riesgos				
4	¿Se identifican riesgos relacionados con pérdidas, caducidad o diferencias de inventario dentro del proceso logístico?			
5	¿Existen procedimientos documentados para la gestión de riesgos operativos en inventarios?			
Actividades de control				
6	¿Se realizan conteos cíclicos periódicos de inventario?			
7	¿El sistema ERP SAP aplica automáticamente el método FEFO para la gestión de lotes?			

8	¿La ejecución física del inventario depende del control manual del personal operativo?
9	¿Los procedimientos de recepción, almacenamiento y despacho se encuentran documentados?
Información y comunicación	
10	¿Existe trazabilidad por lote de la materia prima y producto terminado dentro del sistema ERP?
11	¿La información del inventario es compartida entre las áreas de logística, producción y contabilidad?
Supervisión y monitoreo	
12	¿Se realizan inspecciones periódicas a las condiciones de almacenamiento?
13	¿Se realizan auditorías internas relacionadas con inventarios o procesos logísticos?
14	¿Se monitorean indicadores de exactitud del inventario y eficiencia operativa?
Calificación total (CT)	
Ponderación total (PT)	
Nivel de confianza (NC) = (CT x 100) / PT	
Nivel de riesgo NR) = (100% - NC)	

Anexo 5.

Ficha de Observación aplicado a Moderna Alimentos S.A. Planta Manta

FICHA DE OBSERVACIÓN				
Lugar:				
Tema:				
Fecha:	Hora de inicio:	Hora de fin:		
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIÓN	
El producto se almacena sobre pallets y no en contacto directo con el piso				
Los pallets cuentan con identificación visible de lote				
Se respeta la rotación del producto según FEFO				
No se observan productos deteriorados en el área de almacenamiento				
El área de almacenamiento mantiene orden y limpieza				
Los pasillos se encuentran libres para la circulación del montacargas				
La carga del producto en los camiones respeta el orden del lote asignado				
Existe coordinación entre el personal durante el proceso de despacho				
El paletizado del producto se realiza de forma estable y segura				
Se realiza conciliación periódica entre el inventario del sistema y el registro contable				