



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

**INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TÍTULO:

Control Interno de inventario de productos congelados y su impacto en la rentabilidad de
Empacadora Bilbosa S.A Bilbosa

AUTOR: Ramírez Tuarez Rocio Marilena

TUTOR: Dra. María Iliana Loor Alcívar, PhD.

Facultad de Ciencias administrativas, contables y comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta – Manabí – Ecuador

2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	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 Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, carrera de Contabilidad y Auditoría 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 **Ramírez Tuárez Rocío Marilena**, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **"Control Interno de inventario de productos congelados y su impacto en la rentabilidad de Empacadora Bilbosa S.A Bilbosa"**.

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.

Manta, 26 de enero de 2026.

Lo certifico,


Ing. Liana Llor Alcívar, Phd.
Docente Tutor(a)
Área:

Nota 1: Este documento debe ser realizado únicamente por el/la docente tutor/a y será receptado sin enmendaduras y con firma física original.

Nota 2: Este es un formato que se llenará por cada estudiante (de forma individual) y será otorgado cuando el informe de similitud sea favorable y además las fases de la Unidad de Integración Curricular estén aprobadas.

DECLARACION DE AUTORIA

Declaro que el presente proyecto de investigación cuyo tema es " Control Interno de inventario de productos congelados y su impacto en la rentabilidad de Empacadora Bilbosa S.A Bilbosa", corresponde de manera original y autentica autoría, con una investigación completa y respeto a los derechos de autor de todas las fuentes bibliográficas mencionadas en el texto.

Asimismo, la responsabilidad del presente trabajo de investigación, así como las conclusiones y los efectos legales. Declaro que el presente informe es patrimonio de la carrera de Contabilidad y Auditoría y de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.



Ramírez Tuarez Rocio Marilena

C.I.: 1314971852

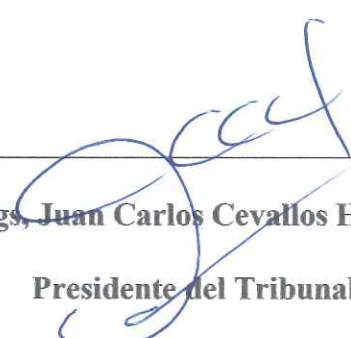
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y COMERCIO

TESIS DE GRADO

**Tema: "CONTROL INTERNO DE INVENTARIO DE PRODUCTOS CONGELADOS Y SU
IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE EMPACADORA BILBOSA S.A BILBOSA"**



Mgs. Juan Carlos Cevallos Hoppe

Presidente del Tribunal



Mgs. Silvana Mariela Parraga Franco

Miembro del Tribunal



Mgs. Juan Carlos Sornoza Zamora

Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

Agradezco este trabajo de investigación especialmente a Dios por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino, brindándome salud, sabiduría y perseverancia.

A mi tía Jenniffer por ser mi segunda madre Gracias por siempre ser mi guía, por ser mi motivación y consejos que siempre me impulsan a seguir adelante.

A mi mami, por su amor incondicional, apoyo constante y enseñanzas que han formado mi carácter y mi esfuerzo diario.

A mi tía Rocio por siempre estar conmigo y darme ese apoyo en los momentos más difíciles.

Mi tía Alexandra y mi Jaime que siempre han estado ahí con su apoyo y su oraciones.

A mis primos Jaimito, Milena, Ayme, David, Daniel y Gema que son el motor de mis alegrías y que ante todo siempre están ahí sacando una sonrisa.

Al Ing. David, por su apoyo y confianza en mis capacidades durante mi carrera.

A Trajano que me apoyo en esta etapa.

Wilter gracias por el apoyo que brindo mi papá de crianza por la persona que soy por ser ese apoyo y esa confianza que puso en mí.

Gracias A Yandry Vera por ser ese apoyo fundamental para poder cumplir con este proceso.

Rocio Marilena Ramírez Tuarez

RECONOCIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas más que hicieron posible la realización de esta tesis.

A Dios, por darme fortaleza, paciencia en esta etapa de este proceso.

A mi mamá, por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi tía, por su compañía, motivación y consejos que me guiaron en los momentos difíciles.

A mi tutora, por su orientación experta, paciencia y dedicación en cada paso del desarrollo de este trabajo.

Al Ing. David, por su apoyo profesional, confianza y valiosas recomendaciones que enriquecieron esta investigación.

Agradezco a todas las personas que me apoyaron de manera directa o indirecta, contribuyeron al logro de este proyecto, por su apoyo, comprensión y aliento constante.

Rocio Marilena Ramírez Tuarez

SINTESIS

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia del control interno del inventario de productos congelados en la rentabilidad de la Empacadora Bilbosa S.A.

Bilbosa, empresa ubicada en la ciudad de Manta y dedicada al procesamiento y comercialización de productos del mar. La adecuada gestión de inventarios es fundamental debido a la naturaleza perecedera de estos productos, ya que un manejo ineficiente genera pérdidas económicas y afecta el desempeño financiero de la empresa.

Durante el desarrollo del estudio se identifican deficiencias en el control interno del inventario, tales como la falta de políticas y procedimientos formales, debilidades en el control de entradas y salidas, sobrestock y pérdidas por caducidad, lo que ocasionó inconsistencias entre los registros físicos y contables y un uso ineficiente de los recursos.

La investigación se desarrolló considerando como variable independiente del control interno de inventarios y como variable dependiente de la rentabilidad. Se aplicó un enfoque metodológico mixto y de tipo descriptivo, utilizando técnicas como la observación directa, entrevistas y listas de verificación. Con base en los resultados obtenidos, se planteó una propuesta orientada a fortalecer el control interno del inventario, reducir pérdidas y mejorar la rentabilidad de la empresa.

Palabras clave: control interno de inventarios, rentabilidad, productos congelados.

ABSTRACT

This research aims to analyze the impact of internal control of frozen product inventories on the profitability of Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa, located in the city of Manta. Proper inventory management is essential due to the perishable nature of the products, as inefficient handling leads to economic losses and affects financial performance.

The study identified weaknesses in internal inventory control, including the lack of formal policies and procedures, deficiencies in inventory entry and exit controls, overstock, and losses due to product expiration, resulting in discrepancies between physical and accounting records.

The research considered internal inventory control as the independent variable and profitability as the dependent variable. A mixed and descriptive methodological approach was applied, using techniques such as direct observation, interviews, and checklists. Based on the findings, a proposal was developed to strengthen internal inventory control, reduce losses, and improve the company's profitability.

Keywords: internal inventory control, profitability, frozen products.

INDICE GENERAL

CERTIFICADO DEL TUTOR.....	XIV
DECLARACION DE AUTORIA.....	XV
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACION	XVI
DEDICATORIA.....	XVII
RECONOCIMIENTO.....	XVIII
SINTESIS.....	XIX
ABSTRACT.....	XX
INTRODUCCIÓN	14
1. MARCO TEÓRICO	17
1.1. Fundamentos Teórico	17
1.1.1- Variable dependiente- Control interno de inventario.....	17
1.1.1.1- Control interno	17
1.1.1.2 Importancia del control interno	17
1.1.1.3 Objetivos del Control Interno.....	18
1.1.1.4 Tipos de control interno	18
1.1.1.5 Cuestionario de Control Interno	19
1.1.1.6 Evaluación del Control Interno	20
1.1.1.7 Pruebas de Auditoría.....	20
1.1.1.8 Inventarios	21

1.1.1.9 Tipos de inventario	22
1.1.1.10 Objetivos de los Inventarios.....	22
1.1.1.11 Gestión de los Inventarios	23
1.1.1.12 Control interno de inventario	23
1.1.1.13 Importancia del Control Interno de Inventarios	24
1.1.1.14 Sistema de Inventarios.....	25
1.1.2. Variable independiente - Rentabilidad	26
1.1.2.1 Rentabilidad	26
1.1.2.2 Importancia	26
1.1.2.3 Tipos de rentabilidad.....	27
1.1.2.4 Medición de la rentabilidad	27
1.1.2.5 Indicadores	28
1.1.3. Antecedentes investigativos.....	29
CAPÍTULO II	33
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.....	33
2.2. Metodología	37
2.2.1. Métodos de investigación.....	37
2.2.2 Tipos de investigación.....	38
2.4 Población y muestra.....	40
2.3. 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos e información.....	41

2.4 Evaluación e interpretación de resultados obtenidos	43
2.4.1. Checklist realizado.....	43
2.5. Resultados de la Checklist.....	46
2.6. Análisis de la rentabilidad.....	46
CAPITULO III.....	49
3.- PROPUESTA.....	49
3.1. Título	49
3.3. Objetivos de la propuesta.....	50
3.4. Beneficiarios	50
3.5. Factibilidad de la propuesta.....	50
3.6. Desarrollo de la propuesta	53
Tabla 10. Políticas del Ambiente de Control para la Gestión de Inventarios Congelados	57
Tabla 11. Responsabilidades.....	59
Tabla 12. Matriz de riesgo de inventario	64
Tabla 13. Responsables de evolución de riesgo.....	65
Tabla 14. Políticas de actividades.....	67
Tabla 15. Funciones	69
Tabla 16. Indicadores.....	70
Tabla 17. Políticas de control interno	73

Tabla 18. Responsabilidades.....	74
Tabla 19. Políticas de Supervisión y monitoreo	77
Figura 2. Diagrama de flujo.....	81
CONCLUSIÓN	81
RECOMENDACIONES.....	83
Referencias.....	84
ANEXOS.....	95
Anexo 1. Matriz Riesgo.....	95
Anexo 2. Registro diario de control de temperatura	96
Anexo 3. Registro de incidencia de inventario	96
Anexo 4. conciliación de inventario.....	96
Anexo 5. Control y seguimiento de riesgo.....	97
Anexo 6. Kardex de inventario	97
Anexo 7. Autorización de salida de inventario	98
Anexo 8. Control de stock mínimo y máximo.....	98
Anexo 9. Conteo físico de inventarios	99
Anexo 11. Reporte de incidencias de inventario	101
Anexo 12. Reporte de incidencias de inventarios.....	101
Anexo 13. Comunicación de desviaciones de inventario	102
Anexo 14. Reporte de revisión de información de inventarios	102

Anexo 15. Acta de comunicación y retroalimentación de inventarios.	103
--	------------

Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación de control interno -----	17
Tabla 2. Clasificación de inventarios-----	22
Tabla 3. Clasificación de rentabilidad-----	27
Tabla 4. Indicadores de rentabilidad-----	27
Tabla 5. Análisis FODA de Empacadora Bilbosa S.A Bilbosa -----	36
Tabla 6. Población de la investigación trabajadores-----	41
Tabla 7. Medidas de camarón que maneja la Empacadora Bilbo S.A Bilbosa-----	41
Tabla 8. Checklist -----	44
Tabla 9. Análisis del nivel de riesgo y confianza -----	45
Tabla 10. Indicadores de desempeño -----	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11. Indicadores Rentabilidad-----	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12. Indicadores preventivos -----	¡Error! Marcador no definido.

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Checklist.....	45
--------------------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

El control interno del inventario es un elemento clave para la gestión eficiente de cualquier organización, especialmente en empresas que manejan productos congelados, donde las condiciones de almacenamientos y manejo son fundamentales para preservar la calidad. Por lo tanto, en la Empacadora Bilbosa S.A Bilbosa, implementar un control interno adecuado no solo contribuye a mantener la calidad de los productos, sino que también impacta de manera directa en la rentabilidad de la empresa, al minimizar pérdidas y optimizar el uso de recursos (Quispe Orellano, 2017).

En este contexto, esta investigación se destaca por su importancia, puesto que permite identificar las fortalezas y las debilidades del sistema del control interno en cuanto al rubro inventarios, contribuyendo a la identificación de riesgos que pudieran derivar en deterioros, robos o pérdidas económicas. Es por ello por lo que, el presente análisis contribuye a proponer mejoras en los procesos internos de tal manera que la eficiencia operativa se vea mejorada, se reduzcan costos y respalden la toma decisiones en cuanto al rubro analizado.

En cuanto al objeto de estudio, Bilbosa S.A se dedica a la producción y venta de productos congelados del mar, no obstante, en su gestión enfrenta dificultades significativas en la gestión de sus inventarios, además la compañía ha evidenciado problemas relacionado en el sobrestock de algunos productos, lo que genera un exceso de mercadería almacenada. En esta situación, derivada de la ausencia de un control adecuado en las entradas y salidas del inventario, resulta en pérdidas financieras importantes debido al daño o la caducidad de los productos. La empresa no ha logrado implementar políticas de rotación o un sistema de control eficaz que permite gestionar los productos de manera eficiente, lo que afecta tanto a sus costos operativos como a su rentabilidad (De La Cruz Tapia, 2024).

Este escenario resalta la necesidad urgente de fortalecer el sistema de control interno de inventario de la empresa para optimizar sus recursos, reducir las pérdidas por caducidad y mejorar su rentabilidad a largo plazo, por lo que se plantea la siguiente interrogante que dirige la investigación ¿De qué manera incide el control interno de inventario en la rentabilidad?

En el primer lugar, se presenta los fundamentos teóricos relacionados con el control interno de inventarios y su impacto en la rentabilidad. Se abordan definiciones relevantes como manejo de stock, rotación de productos, políticas de almacenamiento y métodos de control, resaltando la importancia de aplicar los procedimientos adecuados para garantizar que las pérdidas sean minimizadas y la eficiencia operativa sea mayor.

Posteriormente se efectúa el diagnóstico o estudio de campo, analizando la situación actual de la gestión de inventarios en Empacadora de Bilbo S.A, identificando problemáticas como sobrestock, pérdidas por caducidad y limitaciones en la implementación de políticas de rotación. Para ello se efectuará un trabajo de campo, consistente en la observación directa, entrevistas y check-list al personal administrativo y operativo, se lo que permitirá obtener información primaria que permitan determinar cómo estas falencias del sistema del control interno pudieran afectar la rentabilidad de la organización.

Finalmente, se proponen estrategias orientadas a mejorar los procesos de control interno de inventarios, incluyendo el establecimiento de procedimientos claros, políticas de rotación efectivas y herramientas de seguimiento. Asimismo, se detallan los recursos necesarios tanto como humanos como materiales, para implementar estas mejoras, garantizando un flujo eficiente y seguro de productos congelados dentro de la empresa.

Para poder cumplir con el objetivo general del estudio, la presente investigación adopta un método un enfoque metodológico mixto, el cual combina elementos cualitativos y cuantitativos, por lo que esta modalidad permite el control de inventarios de productos congelados desde una perspectiva integral por una parte se recopilarán datos financieros para evaluar su impacto en la rentabilidad de la empacadora vigorosa Así mismo se consideran aspectos administrativos mediante entrevistas revisión documental esta comunicación busca fortalecer la validez de los resultados obtenidos el enfoque cuantitativo permite medir variables como niveles de inventario costos operativos y márgenes de ganancia Mientras tanto el enfoque cualitativo contribuirá a identificar debilidades en los procesos de control y protección del personal al ingresar ambos enfoques al integrar ambos enfoques se o se espera lograr una comprensión profunda del problema investigado de acuerdo con Hernández Samperi (2020), el enfoque mixto permite obtener una visión más completa y robusta de la realidad por lo que así favorece la toma de decisiones empresarial

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentos Teórico

1.1.1- Variable dependiente- Control interno de inventario

1.1.1.1- Control interno

El control interno es un conjunto de políticas, normas, procedimientos y actividades diseñadas e implementadas por la administración de una empresa con el objetivo de salvar los activos, garantizar la veracidad de la información financiera, fomentar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de leyes y regulaciones.

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), el control interno es un proceso llevado a cabo por la junta directiva, la administración y el resto del personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos organizacionales (Estupiñán Gaitán, 2015).

Basándose en Morales y Andrade (2022), se puede denotar que la ausencia de un control interno eficiente genera problemas como sobrestock, caducidad de productos y baja rotación, lo que repercute negativamente en los costos y en la rentabilidad de la empresa. Asimismo, se destaca que la implementación de procedimientos adecuados permite minimizar desperdicios, optimizar recursos y mejorar la disponibilidad de los productos en los momentos de demanda.

1.1.1.2 Importancia del control interno

El control interno es esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización, por lo que el contribuye a prevenir errores y fraudes, mejorar los procesos administrativos y apoyar la toma

de decisiones informadas. De tal forma, la información contable y financiera se mantiene íntegra, misma que es necesaria para poder valorar la rentabilidad y sostenibilidad de una empresa (Arroyo Castro, Guzmán Olvera, & Hurtado Palmiro, 2019).

Se puede concebir al control interno es un marco de políticas y también de procedimientos, los cuales aseguran y/o impulsan la confiabilidad relacionada con la información y el cumplimiento normativo, además de la eficiencia operativa. Según Córdova-Bustos y Rizzo-Anastacio (2025), un sistema de control interno eficiente permite reducir riesgos, proteger activos y optimizar procesos. La capacitación del personal, la asignación de responsabilidades y el uso de herramientas tecnológicas incrementan su efectividad. Su correcta implementación mejora la transparencia, minimiza errores y pérdidas. Además, contribuye a la eficiencia, competitividad y rentabilidad de la organización.

1.1.1.3 Objetivos del Control Interno

- Proteger los activos de la empresa.
- Garantizar la confiabilidad de los informes financieros.
- Promover la eficiencia operativa.
- Asegurar el cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas internas.
- Reduzca el riesgo de fraude y errores humanos (Zapata Sánchez, 2021)

1.1.1.4 Tipos de control interno

En la tabla 1 se indica las diferentes maneras de los tipos de control interno:

Tabla 1. *Clasificación de control interno*

Tipos de control interno	Conceptualización
Controles preventivos	Son diseñados para poder evitar que ocurran errores o irregularidades.
Controles detectivos	Permiten identificar errores después de que hayan ocurrido conciliaciones o auditorías internas.
Controles correctivos:	Se efectúan para identificar, corregir y evitar su repetición por políticas.

Nota: Esta tabla indica los tipos de control interno uso conceptualización tomados de (Zapata Sánchez, 2021).

1.1.1.5 Cuestionario de Control Interno

Es una herramienta clave utilizada por auditores y responsables del control interno para evaluar la existencia y eficacia de los controles establecidos en una organización. Consiste en la aplicación de un listado de preguntas estructuradas que tendientes a identificar posibles debilidades o riesgos en áreas o procesos específicos, como lo es el manejo de inventarios. Su aplicación contribuye el análisis sistemático de los procedimientos y contribuye al fortalecimiento del sistema de control interno. Además, promueve la adopción de medidas correctivas y preventivas (Flores Vera, 2025).

La utilización del cuestionario de control interno ofrece múltiples beneficios, entre los cuales destacan la prevención de fraudes y errores, la optimización de los procesos operativos, así como el de elevar la calidad de la información financiera y contable. En relación con esto, la práctica de elaborar informes tanto para auditorías externas como internas se ve facilitada, lo cual aporta al cumplimiento de normas tanto nacionales e internacionales, así como las establecidas en el

modelo COSO y las NIA. La implementación de esto permite el análisis y evaluación integral de la gestión de los inventarios, así como otros parámetros como el grado de eficiencia logística, el cumplimiento de procedimientos y la supervisión administrativa.

1.1.1.6 Evaluación del Control Interno

La necesidad de revisar y analizar los procedimientos existentes radica en determinar estos si han sido correctamente diseñados, así como si se han implementados de forma idónea y si estos son efectivos o no. El factor de evaluación permite identificar deficiencias, omisiones o fallos que se puedan presentar en las organizaciones y que pongan en riesgo los objetivos organizacionales.

Sobre estos hallazgos, se toman decisiones enfocadas en la mejora y optimización de los procesos y el fortalecimiento de controles internos (Mora Yaure, Morocho Roman, & León Serrano, 2023).

Es importante que la alta directiva realice un análisis profundo de los resultados obtenidos, esto puesto que se necesita implementar una serie planes de acción correctivos, así como preventivos que se enfoquen en los puntos débiles detectados. En relación con la (NIA 330, la evaluación se enfoca en mejorar a las organizaciones aplicando puntos de mejora a los controles, también en reducir los riesgos y asegurar la continuidad de las operaciones.

1.1.1.7 Pruebas de Auditoría

Las pruebas de auditoría tienen como objetivo obtener evidencia suficiente y competente, en relación con el grado de efectividad e impacto de los controles internos. El punto de partida de estas pruebas puede estar basados en técnicas, como inspección física, la revisión documental, la observación in situ de procesos. La aplicación idónea de esta permite sustentar los hallazgos que se obtenga en el del proceso de auditoría (Velasquez Reyna, 2023).

En este sentido, las pruebas de auditoría son una herramienta esencial cuando de mejora continua se trata, dado que permite proporcionar recomendaciones necesarias para la toma de decisiones para poder fortalecer los sistemas de control internos de las empresas, las cuales contribuyen a disminuir los riesgos financieros, así como los operativos. Por tal motivo, las pruebas de auditoría se presentan como fundamentales en las evaluaciones, supervisiones, entre otras, dado que permiten la trazabilidad y transparencia de las evaluaciones, elevando su confiabilidad en relación con la información obtenida de la empresa (Adela, Baque Miguel, Rivera Piloco, & Andrade Gutiérrez, 2025).

1.1.1.8 Inventarios

En empresas dedicadas al procesamiento y comercialización de productos congelados, como Empacadora Bilbosa SA Bilbosa., la gestión del inventario cobra especial relevancia debido a las condiciones específicas de conservación y manipulación que requieren los bienes. La falta de un control adecuado puede provocar pérdidas económicas por descomposición, errores de registro o incumplimiento de las normas de inocuidad alimentaria. En relación con esto, es de vital importancia implementar en el control interno procedimientos estrictos al momento de realizar tareas como las de registro, almacenamiento, rotación y monitoreo de temperatura, así como especificar procedimientos para verificaciones periódicas y auditorías internas, de tal forma que sea posible la trazabilidad de cada producto.

En base a la NIC 2, se menciona que los inventarios son activos destinados para la venta, para procesos de producción, o materiales o suministros que tienen como destino ser consumidos, ya sea en producción o prestación de servicios que proporcione la empresa a sus clientes. Su adecuada gestión es esencial para la determinación del costo de ventas y el control del capital de

trabajo. Además, el inventario representa los bienes tangibles que posee una empresa para su venta o para ser utilizados en el proceso productivo (NIC, 2005).

1.1.1.9 Tipos de inventario

En la tabla 2 se indica las diferentes maneras de los tipos de inventarios que existen:

Tabla 2.Clasificación de inventarios

Tipos de números	Conceptualización
Materias primas	Bienes adquiridos para ser transformados en el proceso productivo.
Productos en proceso	Bienes parcialmente elaborados que aún no han concluido el proceso de fabricación.
Productos terminados	

Nota: Elaborado por autora, a partir de NIC 2 Inventarios.

1.1.1.10 Objetivos de los Inventarios

Los objetivos de los inventarios están centrados en asegurar la disponibilidad oportuna de bienes para la producción y/o comercialización, optimizando los niveles de existencias, minimizando costos de almacenamiento y evitando interrupciones en las operaciones (Sawlikar & Sawlikar, 2022)

En este sentido los objetivos del control de inventarios se detallan a continuación:

- Garantizar la disponibilidad de productos para la venta.
- Minimizar costos por exceso o escasez de inventario.
- Mantenga niveles adecuados de rotación.
- Asegurar la conservación y calidad de los productos, especialmente en el caso de alimentos congelados.

1.1.1.11 Gestión de los Inventarios

Es el proceso mediante el cual una empresa controla y administra sus existencias para garantizar la disponibilidad de productos cuando se necesiten, evitando excesos o faltantes. Esta tiene como fin el optimizar los niveles de inventario, también el de reducir costos para la empresa y mejorar la eficiencia en la operatividad (De La Cruz Tapia, 2024).

La gestión de inventarios tiene una relación fuerte con actividades como almacenamiento, control de entradas y salidas, registro de existencias y reposición. Una gestión adecuada permite una toma de decisiones oportuna, reducir mermas, pérdidas y asegurar un abastecimiento adecuado, todo esto contribuye a fortalecer la rentabilidad de la empresa (La Febre Estrella & Rivera Pizarro, 2023)

Los inventarios requieren un nivel de gestión tal que, los niveles de rigurosidad de los controles proporcionen un nivel de seguridad que permitan la conservación de los productos, al mismo tiempo que se cumplen con los estándares de calidad e inocuidad. En muchos casos se emplea el monitoreo constante de una selección de parámetros como la temperatura, rotación de los lotes y la verificación física realizada periódicamente sobre las existencias, esto permite evitar y/o reducir mermas y pérdidas económicas. (García Domínguez, Alfonso Llanes, & Monteagudo Romero, 2025).

1.1.1.12 Control interno de inventario

El control interno de inventario se entiende como el conjunto estructurado de políticas, procedimientos y mecanismos que una organización establece con el objetivo de salvar sus existencias, garantizar la exactitud de los registros contables y operativos, y asegurar el cumplimiento de los objetivos relacionados con la gestión eficiente del inventario (Reyes Asencio, 2023).

Según Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), este sistema de control se compone de cinco elementos interrelacionados: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y el monitoreo. Estos componentes buscan establecer una base sólida para la integridad en la gestión de inventarios y minimizar riesgos operativos y financieros.

En este orden de ideas, el control interno permite proteger los activos de inventario mediante el control riguroso de los movimientos de entradas y salidas, los cuales deben ser previamente autorizados, registrados con precisión y básicamente verificables. Su implementación efectiva contribuye a prevenir errores, fraudes, pérdidas o deterioros que puedan afectar la información financiera y la operatividad del negocio (Robalino & Sanandrés  lvarez Luis Germán y Ramírez Casco, 2018).

Por esto, parámetros como la trazabilidad de los productos y mejora la rotación del inventario se ven fortalecidas y se promueve una adecuada toma de decisiones. Sobre esto, se establece que el control interno de inventario es vital al momento de garantizar que los registros reflejen con fidelidad la realidad económica de la empresa.

1.1.1.13 Importancia del Control Interno de Inventarios

El control interno de inventarios es fundamental para la protección de los activos, puesto que esta permite la prevención de pérdidas ocasionadas por robos, deterioros o vencimientos. De la misma forma se asegura la integridad y exactitud de los registros contables, lo cual arroja como resultado que se facilita la toma de decisiones oportuna relacionada con las compras, producción y ventas. (De La Cruz Tapia, 2024).

En relación con la toma de decisiones estratégicas, el factor de control de inventarios proporciona información confiable sobre las existencias, el costo de los productos y la rotación

del inventario. En el caso de empresas como Empacadora Bilbosa SA, la importancia de un control adecuado permite mantener y vigilar la calidad del producto, así como cumplir con las normas sanitarias y reducir las pérdidas ocasionadas por fallas en la cadena de frío. El marco COSO (2013), establece que un sistema de control interno también fortalece la gestión del riesgo y la sostenibilidad organizacional. Por tanto, la importancia del control interno de inventarios no se limita a un requisito contable, sino que constituye un pilar estratégico que garantiza la rentabilidad y la competitividad empresarial.

1.1.1.14 Sistema de Inventarios

El sistema de control interno de inventarios es un conjunto de políticas y procedimientos destinados a asegurar una gestión eficiente y ordenada de las existencias. A través de mecanismos como la segregación de funciones, los registros actualizados y la verificación física periódica, se busca garantizar la exactitud de la información contable. Este tipo de sistemas ayuda a optimizar el uso de recursos y respaldar la toma de decisiones dentro de la organización (Camacho Acosta, Martínez Prats, & Tosca Magaña, 2022).

Por otro lado, el sistema de inventarios permite identificar y mitigar riesgos que estén relacionados con el manejo de existencias, como lo pueden ser las pérdidas por deterioro, obsolescencia, robo o errores en los registros contables. En relación con el COSO (2013), los controles internos son efectivos cuando aparte de implementar políticas claras, también establecen una supervisión constante y de actividades de control que aseguren el cumplimiento de los procedimientos. En este sentido, el control interno no solo protege los activos de la empresa, sino que también garantiza que la información generada sea confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones estratégicas.

1.1.2. Variable independiente - Rentabilidad

1.1.2.1 Rentabilidad

La rentabilidad es una medida clave que refleja la capacidad de una empresa para generar utilidades mediante el uso eficiente de sus recursos generalmente se expresa como la relación entre los beneficios obtenidos y la inversión realizada. Este parámetro permite evaluar el desempeño económico y financiero de la entidad. Además, orienta la toma de decisiones estratégicas y el uso óptimo del capital. Su análisis es esencial para determinar la sostenibilidad del negocio a largo plazo (Villasmil Molero, Reyes Díaz, & Socorro Gonzalez, 2020).

La eficiencia relacionada a los procesos internos, así como la administración eficaz de los recursos disponibles, influye de forma directa en la rentabilidad de la empresa. Por tal motivo un control adecuado de inventarios asegura que los productos que oferta la empresa estén disponibles de forma oportuna, además de evitar las pérdidas por deterioro o caducidad, y optimiza el capital invertido en existencias. Según lo establecido por Gitman y Zutter (2016), la gestión de los activos como lo son los inventarios permite a las empresas maximizar los beneficios sin la necesidad de elevar los costos, posicionando a las empresas financieramente y en términos de capacidad frente a la competencia en los mercados (Sánchez, Valls, & Zambrano, 2025).

1.1.2.2 Importancia

La rentabilidad representa una medida fundamental para analizar la capacidad de una empresa de generar utilidades a partir del uso eficiente de sus recursos disponibles. Se calcula generalmente como la relación entre los beneficios obtenidos y la inversión realizada. Esta métrica permite evaluar el desempeño económico y financiero de la organización. Asimismo, orienta la toma de

decisiones estratégicas vinculadas a la gestión del capital. Su análisis resulta esencial para valorar la sostenibilidad y proyección futura del negocio (Sánchez, Valls, & Zambrano, 2025).

1.1.2.3 Tipos de rentabilidad

En la tabla 3 se indica las diferentes maneras de los tipos de rentabilidad que existen:

Tabla 3.Clasificación de rentabilidad

Rentabilidad económica	Es conocida como retorno sobre activos (ROA), mide la eficiencia de la empresa en el uso de sus activos totales para generar utilidades.
Rentabilidad financiera	Es Conocida como retorno sobre el patrimonio (ROE), evalúa el rendimiento que obtienen los accionistas sobre su inversión en la empresa.
Rentabilidad sobre ventas	Además, también llamada margen de utilidad mide qué proporción de las ventas se convierte en ganancia neta.

Nota: Esta tabla muestra la clasificación de la rentabilidad (Flores Q. & Blanco P., 2021).

1.1.2.4 Medición de la rentabilidad

La medición de la rentabilidad consiste en evaluar la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de sus ingresos, activos o capital. Para medir la rentabilidad es necesario emplear indicadores financieros que estén relacionados con las utilidades obtenidas, y que, a su vez se relacionen con los recursos utilizados en su generación (Chaparro, Olmedo, & Gabilondo, 2016).

La rentabilidad está ligada de forma directa a la gestión de los costos, así como con los recursos de los cuales dispone la empresa. La adecuada administración de los costos de servicio impacta

de forma positiva en la rentabilidad, lo cual es un reflejo de que los procesos implementados son óptimos, así como la reducción de pérdidas en dichos procesos incrementan los beneficios obtenidos. De manera similar, en empresas como *Empacadora Bilbosa SA.*, cuyos inventarios son perecederos, el hecho de aplicar controles internos registrar correctamente entradas, salidas y pérdidas de inventario permite mejorar los márgenes de utilidad y fortalecer la sostenibilidad financiera. Así, la rentabilidad no solo refleja resultados económicos, sino también la eficacia de la gestión operativa y la capacidad de la organización para optimizar los recursos estratégicamente.

1.1.2.5 Indicadores

Indicadores financieros los cuales se utilizan son el retorno sobre activos (ROA), retorno sobre el patrimonio (ROE) y margen neto de utilidad para analizar la eficiencia operativa y la rentabilidad financiera. Estos indicadores permiten conocer el desempeño económico y apoyar la toma de decisiones. La interpretación adecuada de estos datos ayuda a mejorar la gestión y la rentabilidad de la empresa (de la Hoz Granadillo, Fontalvo Herrera, & Morelos Gómez, 2013).

En la tabla 4 se indica las diferentes maneras de los tipos indicadores de rentabilidad que existen:

Tabla 4.Indicadores de rentabilidad

Indicador	Fórmula	Utilidad
ROA	$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total} \times 100$	Mide la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de sus activos totales, reflejando la eficiencia en el uso de los recursos.

ROE	$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto} \times 100$	Se expresa la rentabilidad que obtienen los accionistas sobre su inversión, evaluando la eficacia en la administración del capital propio.
Margen neta de utilidad	<i>Margen Neto</i> $= \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas} \times 100$	Muestra el porcentaje de ganancia neta sobre las ventas totales, permitiendo analizar la capacidad de la empresa para controlar costos y maximizar beneficios.

Nota: Fórmulas de indicadores financieros, tomadas de: (Supercias.gob.ec)

1.1.3. Antecedentes investigativos

El autor Saldaña Salas (2020), menciona que emplear un control de inventarios afectan a los resultados financieros y la operatividad de la empresa, como lo es en el caso de Fabulamsa SRL. En esta, se involucró a 30 trabajadores y se emplearon instrumentos que midieron la relación que existe entre el control inventarios (de forma interna) con la rentabilidad. Se obtuvieron resultados que reflejan mostraron una valoración positiva y significativa (0.877), esto

indica que un control adecuado y relacionado con la empresa en la que se aplica reduce las pérdidas, optimiza la asignación de capital y mejora la estabilidad y sostenibilidad económica. Los autores Manosalvas Gómez, Baque Villanueva y Peñafiel Nivela (2020), en su estudio aplicado a los empleados que trabajan con inventarios, reveló que el 72% del personal percibía un vacío en relación con un estándar o procedimientos adecuados, misma situación que daba paso a errores en ámbitos como registros, pérdidas de mercadería y falta de documentación precisa y oportuna . Los autores propusieron estrategias como codificación de productos, uso de tarjetas Kárdex, auditorías internas y manuales de funciones, con el fin de disminuir riesgos y fortalecer la confiabilidad contable, se pudo concluir que un control interno eficaz permite reducir errores y pérdidas, mejorar la organización, garantizar transparencia y apoyar la toma de decisiones empresariales Ferricortez , analizaron la importancia de implementar mecanismos de control para mejorar la gestión administrativa. La investigación, de enfoque descriptivo y con 16 Condori (2023), en su estudio sobre control interno de existencias en MYPES ferreteras de Puno, analizó cómo los niveles de eficiencia en el control interno influyen en la rentabilidad financiera. La investigación, de enfoque cuantitativo y descriptivo con 25 trabajadores encuestados, clasificó los controles como deficientes (20%), regulares (44%) y eficientes (36%). Los resultados evidenciaron que un control interno eficiente permite optimizar recursos, reducir pérdidas y mejorar el desempeño financiero. Se concluyó que, la implementación de sistemas estructurados, así como tecnologías de seguimiento y capacitación aplicada de forma sistemática, contribuye de forma positiva a la gestión de inventarios y la sostenibilidad económica. Los resultados indican que la aplicar de forma efectiva el control interno es clave para la maximizar la rentabilidad, mitigar riesgos y promover la gestión financiera más competitiva.

Autores como Restrepo, Chamorro y Carvajal (2020), analizan cómo la falta de un sistema formal relacionado el control interno de los inventarios afecta la gestión financiera y la rentabilidad de empresas como Due Amici Pizzería. En este caso, se encontró que el 80% del manejo de inventarios se efectuaba empíricamente, mismo motivo que contribuía a la disminución de la eficiencia financiera, así como de pérdidas económicas. En síntesis, los autores expresan que implementar políticas y procedimientos estructurados, en adición con capacitaciones a los empleados mejora la eficiencia, contribuye a estabilizar los flujos de efectivo, así como a aumentar la competitividad empresarial. De la misma forma, un control interno estricto está relacionado de forma directa con factores como la sostenibilidad y rentabilidad de pequeñas empresas.

Una investigación realizada en Válvulas & Afines SAC sobre los controles internos en inventarios por los autores Mamani y Quispe (2020) se analizó cómo la falta de controles idóneos para las empresas genera desfases en los procesos, errores contables, pérdidas económicas e imprecisión sobre la información financiera. Esta investigación involucró a 25 colaboradores empleando métodos cuantitativos, los cuales arrojaron deficiencias en cómo se manejan y/o manipulan los inventarios y estos, a su vez afectaban los resultados financieros de la empresa.

Duque Maldonado (2022), destaca que, en su estudio realizado en Almacenes España Cía. Ltda., se presentó que la implementación incorrecta sin un adecuado estudio de las necesidades de la empresa en relación con los controles precisos sobre el manejo y almacenamiento de los inventarios genera errores operativos, pérdidas económicas y falta de información oportuna al momento de realizar la gestión empresarial. Empleando métodos cuantitativos a 30 empleados se evidenció serias deficiencias y negligencias tanto en la fase de organización, almacenaje y

manipulación de los inventarios, lo cual afecta de forma negativa los resultados financieros. Los resultados arrojados en esta investigación demuestran aplicar un control interno basados en las necesidades y requerimientos reales de la organización optimiza los recursos, mejora la toma de decisiones y aumenta la rentabilidad.

En una publicación de la revista 593 Digital Publisher realizado por los autores Juca, Narváez, Erazo y Luna (2019), se estudió la gestión y control de inventarios en la empresa Modesto Casajoana Cía. Ltda., con el objetivo de determinar los niveles óptimos de abastecimiento dentro de la cadena de suministro. Esta investigación denotó la necesidad de implementar políticas de inventario, así como de modelos matemáticos y/o algorítmicos que sirvan como indicadores de abastecimiento y reabastecimiento, de la misma manera la asignación eficiente de responsabilidades para evitar de esta forma pérdidas financieras significativas a causa del exceso de existencias, caducidad de productos. Mediante el uso de la clasificación ABC y el análisis de la demanda, los autores demostraron que la implementación de un modelo de gestión de inventarios contribuye a optimizar los recursos, reducir costos y mejorar el control interno. En base a esto se concluye que aplicar metodológicamente técnicas y controles de forma sistemática permite una toma decisiones precisa y oportuna, lo cual favorece a la operatividad y el ámbito financiero de empresas del sector comercial (Juca, Narváez, Erazo, & Luna, 2019).

En la investigación de los autores basado (Girón Guerrero, López Briones, Sornoza Briones, & Campuzano Vera, 2018) del sistema de administración de inventarios basado en lote económico de compras, se analiza el impacto de la ausencia de un estándar para la adecuada determinación del volumen óptimo de pedido genera costos elevados, ineficiencias y riesgos de desabastecimiento en las empresas afectando negativamente al rendimiento. En esta investigación se expone que la ausencia de una metodología aplicada con el objetivo de calcular

el punto de reorden, el inventario base de seguridad y la cantidad económica de pedido afecta de forma directa en la gestión operativa y financiera. En dicha investigación se demuestra que, la implementación y aplicación de un modelo de lote económico permite equilibrar tanto de los costos de almacenamiento como el de pedido, así como la optimización de los recursos y el aseguramiento de la continuidad del abastecimiento (Girón Guerrero, López Briones, Sornoza Briones, & Campuzano Vera, 2018).

La investigación realizada por los autores Cusme, Zhinin y Arteaga (2024), enfocada en como el control interno incide en la gestión de inventarios de Distribuidora Delgado, resalta que la falta de procedimientos estandarizados, así como la casi nula y frágil supervisión operativa generan perturbaciones en los registros, desviaciones en la manipulación y gestión del stock y el incremento en el riesgo de pérdidas materiales. Dicha investigación se aplicó cuantitativamente en relación con procesos logísticos de la empresa. Estos a su vez reflejaron severas deficiencias al momento de realizar la ejecución de recepción, almacenamiento y despacho de los inventarios, lo que afecta la confiabilidad de la información de los inventarios de la empresa. Los autores concluyen que es de vital importancia la puesta en marcha de un plan de implementación de un manual de control interno y, de la misma forma la formalización de responsabilidades contribuye positivamente en la mejora de los procesos de organización del almacén, lo cual a su vez también contribuye en la optimización de los recursos y fortalece la toma de decisiones administrativas. (Ganchozo Cusme, Zhinin Orozco, & Arteaga Mendoza, 2024).

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

Métodos

Antecedentes de Empacadora Bilbosa S.A Bilbosa

Empacadora Bilbosa S.A Bilbosa es una empresa ecuatoriana del sector pesquero y acuícola, constituida en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, en diciembre de 1993, e inscrita formalmente en enero del 1994, su actividad principal se centra en el procedimiento, congelamientos, empaque y comercialización de productos del mar, como el camarón, atún y calamar, orientados principalmente en mercados internacionales (Bilbosa, s.f.).

Misión

Brindamos productos del mar y acuicultura, cuidadosamente seleccionados, para enriquecer las mesas de las familias ecuatorianas y del mundo, fomentando practicas responsables con la sociedad y el medio ambiente.

Vision

En el 2030 seremos referente de la industria alimenticia, integrando tecnologías disruptivos en todos nuestros procesos del mar y acuícolas que combinan calidad, innovación y sostenibilidad.

Objetivos

Procesar, conservar y comercialización productos pesqueros y acuícolas con altas estándares de calidad e inocuidad, garantizar la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la satisfacción de los mercados nacionales e internacionales

Valores

- Integridad
- Excelencia
- Respeto y a amor a los demás
- Resiliencia
- Sostenibilidad

- Innovación

Ubicación

La Empacadora Bilbosa S.A Bilbosa está ubicada en Km 6 1/2 Vía Manta – Montecristi
Manabí, Ecuador

Figura 1



Fuente: Empacadora Bilbosa S.A Bilbosa

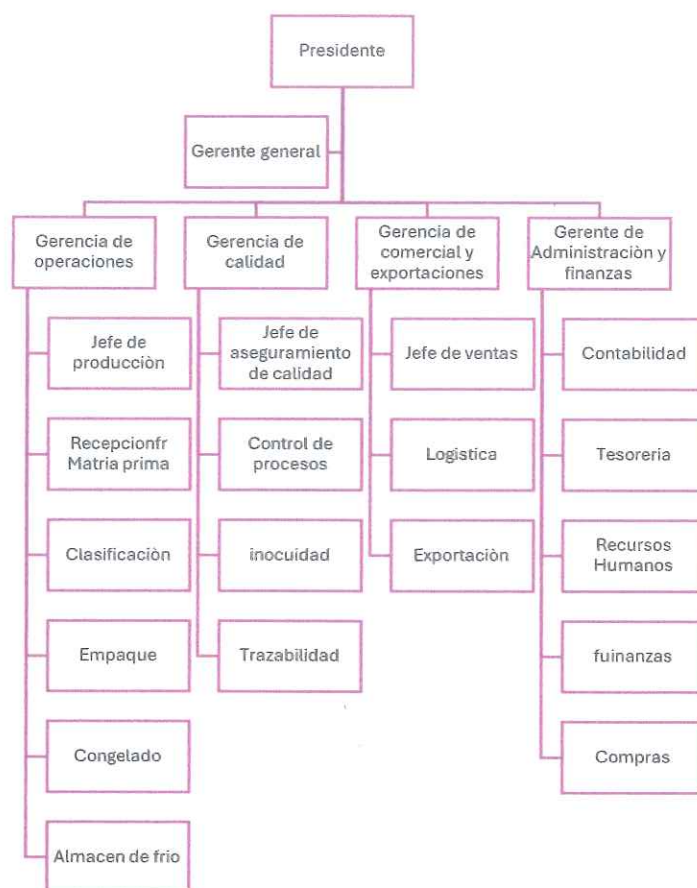
Figura 1: Ubicación de la empacadora



Fuente: Google Mapas

Elaborado por: Rocio Ramírez

Organigrama



Nota: Empacadora Bilbosa S.A Bilbosa

Elaborado por: Rocio Ramírez

Tabla 5. Análisis FODA de Empacadora Bilbosa S.A Bilbosa

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
- Experiencia en la comercialización de productos congelados. - Infraestructura básica para la conservación en cadena de frío. - Personal con conocimiento operativo del manejo de inventarios. - Registros contables que permiten identificar costos e inventarios.	- Implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO. - Capacitación del personal en gestión y control de inventarios. - Uso de herramientas de rotación y control (PEPS, Kardex). - Crecimiento del mercado de productos congelados.
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
Ausencia de procedimientos formales de control interno.	Fallas en la cadena de frío que generan pérdidas económicas.

• Deficiente control de entradas y salidas de inventarios. • Sobrestock y pérdidas por caducidad de productos. • Ausencia de indicadores sobre los inventarios para su correcto seguimiento.	• Incremento de costos operativos por sirenas. • Exigencias sanitarias y normativas del sector alimentario. • Competencia con empresas que poseen controles más eficientes.
--	---

Notas: Tabla FODA de las actividades operativas y administrativas de Empacadora Bilbosa S.A.

2.2. Metodología

Para evaluar el nivel de control interno de inventarios y su incidencia en la rentabilidad, se aplicaron indicadores de gestión tales como:

- Nivel de cumplimiento de políticas de inventario
- Frecuencia de conteos físicos
- Control de caducidad de productos
- Exactitud del registro de entradas y salidas
- Nivel de pérdidas por deterioro

Estos indicadores fueron medidos mediante la lista de verificación y entrevistas al personal, permitiendo determinar el grado de eficiencia del sistema de control interno existente.

2.2.1. Métodos de investigación

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, el cual combina elementos cualitativos y cuantitativos, por lo que esta modalidad permite analizar el control interno del inventario de productos congelados desde una perspectiva integral. Por una parte, se recopilarán datos financieros para evaluar su impacto en la rentabilidad de Empacadora Bilbosa SA, Asimismo, se considerarán aspectos administrativos mediante entrevistas y revisión documental. Esta combinación busca fortalecer la validez de los resultados obtenidos.

El enfoque cuantitativo permitirá medir variables como niveles de inventario, costos operativos y márgenes de ganancia. Mientras tanto, el enfoque cualitativo contribuirá a identificar debilidades en los procesos de control y percepción del personal. Al integrar ambos enfoques, se espera lograr una comprensión profunda del problema investigado. De acuerdo con Hernández Sampieri (2020), el enfoque mixto permite obtener una visión más completa y robusta de la realidad por lo que así, favorece la toma de decisiones que impulsan la rentabilidad empresarial.

2.2.2 Tipos de investigación

En el presente estudio, se emplean diferentes tipos de investigación que permiten un análisis exhaustivo del control interno del inventario y su incidencia en la rentabilidad de Empacadora Bilbosa SA Bilbosa. La combinación de estos enfoques facilita la obtención de datos teóricos y prácticos que enriquecen la comprensión del fenómeno estudiado.

2.2.2.1 Investigación Documental:

Según Odón Fidias Arias (2023), la investigación documental consiste en recopilar y examinar información relevante contenida en documentos y registros relacionados con el control interno y la gestión del inventario. Bajo este marco, es posible obtener una visión general como los antecedentes, así como normativas y procedimientos que se aplican dentro de las empresas sin necesidad de perturbar la continuidad de las operaciones.

En este sentido, mediante la revisión documental, se pueden identificar y resaltar aquellos aspectos que se consideran como fundamentales para los objetivos de la investigación, lo cual, a su vez permite poner en contexto la problemática en cuestión. De esta manera, es posible para el investigador desarrollar una base o marco en la cual sustentar el análisis de datos, así como de su recolección

2.2.2.2. Investigación Descriptiva

Según Martínez Olmo francesc y Gonzales Catalán Felipe (2023) nos indican que la investigación descriptiva busca detallar las características y condiciones actuales de un fenómeno sin intervenir en su desarrollo natural, describiendo con precisión los procesos, procedimientos y controles existentes, lo que permite identificar fortalezas y debilidades; Además, facilitar el diagnóstico real y la comprensión de cómo estos aspectos pueden influir en indicadores importantes como la rentabilidad, proporcionando así una visión objetiva y estructurada que sirve de base para análisis posteriores y toma de decisiones (Martínez Olmo & González Catalán, 2023).

2.2.2.3. Investigación de Campo

Se realiza mediante la recolección directa de datos en el lugar donde se desarrollan las actividades de control del inventario, es decir, dentro de Empacadora Bilbosa SA Bilbosa. Esta metodología permite obtener información de primera mano a través de técnicas como encuestas, entrevistas y observación directa. La investigación de campo es esencial para contrastar la información documental con la realidad operativa, así como para captar percepciones, comportamientos y prácticas del personal encargado, enriqueciendo el análisis y la interpretación de los resultados (La Febre Estrella & Rivera Pizarro, Análisis del control interno inventarios y su impacto en los productos terminados, 2022).

2.2.2.4. Investigación Bibliográfica

la investigación bibliográfica se basa en la revisión, así como en el estudio de fuentes secundarias, estas pueden ser libros y artículos científicos, así como publicaciones especializadas las cuales están basadas en temas de interés (en este caso control interno, administración de los inventarios y la rentabilidad). De esta forma, es posible sustentar de forma teórica la

investigación o estudio, sirviendo para el sentido académico y profesional. (Velasquez Reyna, 2023).

2.4 Población y muestra

2.4.1. Población

La población es entendida como el conjunto total de personas o elementos que presentan características comunes relacionadas con el objeto de estudio. Según Condori Ojeda Porfirio (2020), “la población corresponde al agregado de elementos respecto del cual se recaba información en una investigación científica”. En este caso, se considera población a los trabajadores que participan directamente en el registro, control y supervisión del inventario, debido a su vínculo con los procesos clave del área se proyectaría de manera administrativa (5) y operativa de manera (6).

2.4.2. Muestra

Para esta investigación se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, que consiste en seleccionar a los participantes de forma intencionada según su experiencia y relación directa con el objeto de estudio. De acuerdo con Hernández Sampieri al. (2020), este tipo de muestreo es útil cuando se requiere información específica y confiable por parte de personas clave. En este caso, se demostró como muestra al personal que interviene directamente en el control del inventario, el manejo logístico, la contabilidad y la supervisión del área de productos congelados. Esta busca garantizar la calidad de los datos recolectados y su utilidad para cumplir con la selección con los objetivos planteados.

Tabla 6. Población de la investigación trabajadores

Población	
Personal de cadena de frío	3
Supervisor de área	1
Administrador de logística	1
Personal de operativo	3
Logística	2
Contador(a)	1
Gerente	1
Auditor interno	2
Total, de población	12

Nota: Esta tabla muestra la población de la investigación.

2.3. 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos e información.

En un estudio y/o investigación, la importancia de la recolección de datos radica en que esta permite obtener información relevante, la cual servirá como base para poder realizar el análisis de las variables contribuyendo de esta forma al objeto del estudio. Es necesario que las técnicas empleadas con este fin estén adaptadas a los objetivos de la investigación y al tipo de información que se necesita obtener. En este caso, se aplicarán métodos tanto cualitativos como cuantitativos, lo que permitirá contrastar información teórica con la realidad observada y fortalecer los resultados obtenidos.

2.3.1. Observación Directa

La observación directa consiste en examinar los hechos tal como suceden en su contexto natural, sin intervenir en ellos. De acuerdo con (Martínez López, 2023) esta técnica es útil para

comprender comportamientos, actividades y procesos específicos que no siempre pueden ser verbalizados. En esta investigación se empleará la observación para registrar cómo se ejecutan los procedimientos de control del inventario, la organización del almacén y la aplicación de políticas internas. Esta técnica permite detectar debilidades en la práctica operativa que pueden afectar la eficiencia y la rentabilidad.

2.3.2. Entrevista

La entrevista es una técnica cualitativa que permite profundizar en la percepción y experiencia de los participantes mediante una conversación guiada. (González-Vega, Molina Sánchez, & López Salazar, 2022) afirman que este instrumento permite recoger datos subjetivos valiosos mediante preguntas estructuradas o semiestructuradas. Para esta investigación se utilizarán entrevistas dirigidas al personal administrativo y logístico involucrado en el manejo de inventarios. Esta técnica proporcionará información sobre el cumplimiento de los controles internos, la toma de decisiones y la eficiencia en los procesos administrativos.

2.3.3. Lista de verificación

El Checklist o lista de verificación es una herramienta de control utilizada en auditoría para evaluar de manera sistemática el cumplimiento de políticas, procedimientos y normas establecidos dentro de una organización. Permite al auditor verificar la existencia y efectividad de los controles internos mediante preguntas estructuradas que facilitan la recolección de evidencia y la identificación de debilidades.

Su aplicación contribuye a mantener la coherencia en el proceso de auditoría y garantizar la objetividad de los resultados obtenidos. En el modelo COSO, el Checklist ayuda a medir la eficacia de los cinco componentes del control interno y su relación con los objetivos

organizacionales. De esta forma, se convierte en un instrumento esencial para fortalecer la gestión, prevenir riesgos y mejorar la rentabilidad empresarial.

Tabla 7. Medidas de camarón que maneja la Empacadora Bilbo S.A Bilbosa

Talla de camarón	Descripción	Nivel de salida	Frecuencia de despacho	Observación de control interno
U15	Extragrande	Bajo	Esporádica	Requiere control estricto por alto valor comercial
16/20	Muy grande	Medio	Moderada	Verificar peso y clasificación para evitar errores
21/25	Grande	Alto	Frecuente	Control permanente de rotación y registros
26/30	Mediano-grande	Alto	Muy frecuente	Aplicación del método PEPS
31/35	Mediano	Alto	Muy frecuente	Conciliación diaria de inventarios
36/40	Mediano	Alto	Muy frecuente	Control de stock mínimo y máximo
41/50	Mediano-pequeño	Medio	Frecuente	Supervisión en despacho para evitar mermas
51/60	Pequeño	Medio	Moderada	Seguimiento de caducidad
61/70	Pequeño	Medio	Moderada	Registro adecuado de lotes
71/90	Muy pequeño	Bajo	Esporádica	Evitar acumulación prolongada en almacén
91/110	Extrapequeño	Bajo	Ocasional	Control riguroso para evitar deterioro

Nota: La clasificación de las tallas de camarón permite establecer niveles de salida y frecuencia de despacho, facilitando la aplicación de controles internos que reduzcan pérdidas por sobrestock, deterioro y errores en la gestión del inventario.

2.4 Evaluación e interpretación de resultados obtenidos

2.4.1. Checklist realizado

Para la evaluación del sistema de control interno del inventario de productos congelados en la Empacadora Bilbosa S.A., se aplicó una lista de verificación estructurada basada en los

componentes del modelo COSO (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión).

El instrumento combina preguntas cerradas tipo cuestionario de control interno con criterios de verificación documental y operativa, por lo que se lo considera una Checklist de control interno.

Tabla 8. Checklist

CHECKLIST CONTROL INTERNO DE INVENTARIO DE PRODUCTOS CONGELADOS			
Nº	Pregunta de evaluación	Respuesta (Sí/No/NA)	Evidencia / Observación
1	¿La dirección ha establecido políticas formales sobre el manejo y conservación de productos congelados?	No	Las políticas existen de forma tácita, no documentadas ni aprobadas formalmente.
2	¿El personal de inventarios conoce el código de ética y responsabilidades?	Sí	El personal recibe instrucciones directas, pero no existe manual ni inducción formal.
3	¿Se identifican y evalúan riesgos de pérdida, deterioro o vencimiento del inventario?	No	Los riesgos son gestionados de forma reactiva cuando ocurre caducidad o merma.
4	¿Procedimientos para evaluar fallas en sistemas de refrigeración?	Sí	El departamento técnico actúa por mantenimiento correctivo; no hay protocolo preventivo.
5	¿Entradas y salidas registradas oportunamente en el sistema contable?	Si	Se registran en sistema, pero con desfases de 24-72 horas; genera diferencias físicas-contables.
6	¿Documentos de salida/recepción revisados y autorizados?	Sí	Se firman guías y hojas de frío, pero sin trazabilidad digital.
7	¿Verificaciones físicas periódicas y conciliaciones contables?	No	Se realizan conteos trimestrales; no existe conciliación sistemática con contabilidad.
8	¿Comunicación constante entre almacén, contabilidad y producción?	Sí	La comunicación es informal; depende del volumen de ventas.
9	¿Documentación de incidentes de pérdida, daño o ajustes de inventario?	No	Solo se reportan verbalmente; no se genera evidencia escrita.

10	¿La gerencia realiza un seguimiento del cumplimiento de controles de inventario?	No	No se realiza de ninguna forma.
11	¿Son revisados los informes antes de los estados financieros?	Sí	Se realiza una revisión de cifras finales, pero un sin análisis de rotación ni de las mermas.
12	¿Se realiza un seguimiento a las observaciones de auditorías realizadas?	Si	Actualmente hay una auditoría en curso; auditoría externa pero no continuamente ni detallada.
13	¿Medidas preventivas ante riesgos de contaminación o pérdida de cadena de frío?	Sí	Controles en cámaras frías, pero sin registros continuos de temperatura.
14	¿Método de rotación (PEPS o similar)?	No	La rotación es empírica; se despacha por disponibilidad física.
15	¿Respaldo digital y seguridad informática del inventario?	Sí	Sistema contable realiza respaldos; inexistente control específico de inventarios.

Nota: Elaboración Propia Autor

Tabla 9. Análisis del nivel de riesgo y confianza

Nivel de confianza= (CT/PT) *100	Nivel de confianza= (9/15) *100	Nivel de confianza= 60% NIVEL MEDIO
Nivel de Riesgo= 100-NC	Nivel de Riesgo 100- 40	Nivel de Riesgo= 60% NIVEL MEDIO

Nota: Elaboración propia del autor

Ilustración 1. Checklist



Nota: Elaboración propia autor

El Checklist realizado a la Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa evidencia que, aunque existen ciertos controles operativos como registros de entradas y salidas, autorización de documentos y conservación en cámaras frías, solo el 60 % de los procedimientos se cumple, debido a la

ausencia de políticas formales, procedimientos preventivos, conciliaciones sistemáticas y rotación técnica (PEPS); esta situación genera un nivel de riesgo del 40 %, reflejando la probabilidad de pérdidas por caducidad, deterioro y diferencias entre inventario físico y contable, lo que impacta negativamente la confiabilidad de la información y la rentabilidad de la empresa, justificando la necesidad de implementar un sistema de control interno formal, estandarizado y basado en el modelo COSO.

2.5. Resultados de la Checklist

Con el propósito de complementar el diagnóstico del control interno de inventarios, se aplicó un Checklist al personal administrativo y operativo de la Empacadora Bilbosa S.A.

Los resultados evidenciaron las siguientes problemáticas principales:

- Ausencia de políticas formales de control de inventarios.
- Falta de registros actualizados de entradas y salidas.
- Deficiencias en el control de caducidad de productos.
- Escasa supervisión del cumplimiento de procedimientos.

El personal entrevistado manifestó que el control de inventarios se realiza de manera empírica y sin lineamientos estandarizados, lo cual genera diferencias entre el inventario físico y contable, afectando la rentabilidad de la empresa.

2.6. Análisis de la rentabilidad

1.- Margen Bruto

Fórmula:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{ventas} - \text{costo de venta}}{\text{ventas}}$$

Calculo:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{44230937,86 - 42082933,42}{44230937,86}$$

$$\text{Margen Bruto} = \frac{2147004,44}{44230937,86}$$

$$\text{Margen Bruto} = 0.049$$

$$0.049 * 100\% = 4.90\%$$

Análisis:

El resultado de 4.9% indica que, por cada dólar vendido, la empresa obtiene aproximadamente cinco centavos de ganancia después de cubrir los costos directos. Esto muestra que los costos asociados a los productos congelados son altos en relación con las ventas, lo que evidencia la importancia de un control interno eficiente del inventario para reducir mermas y pérdidas.

2.ROE

Fórmula:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Calculo:

$$ROE = \frac{5873024.85}{10004530,39}$$

$$ROE = 0.59$$

$$0.59 * 100\% = 59\%$$

Un ROE del 59% indica que los accionistas obtienen un retorno elevado sobre su inversión, mostrando que, pese al bajo margen bruto, la empresa gestiona adecuadamente los recursos propios para generar utilidades significativas.

3.ROA

Fórmula:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Calculo:

$$ROA = \frac{5873024.85}{37090686.56}$$

$$ROA = 0.16$$

$$0.16 * 100\% = 16\%$$

Con un ROA de 16%, la empresa genera 16 centavos de utilidad por cada dólar invertido en activos. Esto indica una eficiencia moderada en el uso de recursos, lo que sugiere que una mejor gestión de inventarios y activos podría incrementar la rentabilidad de los recursos totales.

3.-Rentabilidad sobre ventas

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Calculo:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{5873024.85}{44230937,86}$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = 0.13$$

$$0.13 * 100\% = 13\%$$

El resultado de 13% indica que, por cada dólar vendido, la empresa obtiene 13 centavos de utilidad neta. Esto refleja un buen control de los gastos operativos, permitiendo mantener una rentabilidad positiva a pesar del bajo margen bruto.

CAPITULO III

3.- PROPUESTA

3.1. Título

Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa

3.2. Justificación

La presente propuesta surge como respuesta a las debilidades identificadas en la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa, relacionadas principalmente con el sobrestock, pérdidas por caducidad, deficiencias en el control de entradas y salidas, y ausencia de procedimientos formales de supervisión. Estas situaciones han generado impactos negativos en los costos operativos y en la rentabilidad de la empresa.

Actualmente, la empresa hace uso de productos clasificados como altamente perecederos, por lo cual es imprescindible emplear o implementar un de control interno, cuya estructura permita prever que los inventarios no pasen su fecha de caducidad, garantizar la fidelidad y confiabilidad de la información, así como la optimización de los recursos de los cuales dispone la empresa. Por lo expuesto, el modelo COSO es ideal, dado que permite diseñar los controles en relación con la gestión riesgos, eficiencia en las operaciones y contribuye a la mejora continua.

La implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO sirve como marco para el fortalecer los procesos administrativos y operativos del inventario, de esta manera también a la mejora de toma de decisiones a nivel gerencial, así como a contribuir en la sostenibilidad financiera de la entidad.

3.3. Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Diseñar políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa, orientado a la reducción de pérdidas, optimización de costos y mejora de la rentabilidad empresarial.

Objetivos específicos

- Establecer el ambiente de control del inventario de productos congelados.
- Diseñar la evaluación de riesgos del inventario, identificando y valorando los riesgos asociados a la caducidad, deterioro, sobrestock y errores de registro, así como sus medidas de mitigación.
- Definir actividades de control para la gestión del inventario, que regulen las entradas, salidas, almacenamiento, rotación y registro de los productos congelados.

3.4. Beneficiarios

La principal beneficiaria será Empacadora Bilbosa S.A., al contar con un sistema de control interno que optimiza la gestión del inventario y reduce las pérdidas económicas.

La gerencia dispondrá de información confiable para la planificación y toma de decisiones estratégicas.

El personal administrativo y operativo se beneficiará con procedimientos claros, responsabilidades definidas y mayor eficiencia en sus funciones.

3.5. Factibilidad de la propuesta

Factibilidad financiera

La implementación del sistema de control interno basado en el modelo COSO es financieramente viable para Empacadora Bilbosa S.A., debido a que no implica una inversión económica significativa ni la adquisición de tecnología especializada de alto costo. La propuesta se sustenta en optimizar los procesos que actualmente la empresa en cuestión aplica, así como el fortalecimiento de los controles a niveles administrativos y operativos, y la correcta asignación de los recursos humanos y materiales de los cuales la empresa dispone.

Los costos se destinan de forma principal a las capacitaciones del capital humano, desarrollo de manuales de procedimientos, formularios de control y de tiempo enfocadas en supervisar de forma interna. Estas acciones pueden ser asumidas dentro del presupuesto operativo regular de la empresa. Asimismo, la reducción de pérdidas por caducidad, deterioro y errores en el manejo del inventario permitirá generar ahorros económicos que compensarán ampliamente cualquier gasto mínimo incurrido durante la implementación, contribuyendo positivamente a la rentabilidad empresarial.

Factibilidad legal

La propuesta es legalmente factible, ya que se encuentra alineada con la normativa vigente en materia contable, administrativa y de control interno aplicable en el Ecuador. El sistema de control interno se basa principalmente en el modelo COSO, así como las NIIF, esencialmente NIC 2 Inventarios, y demás disposiciones cuya base sean las buenas prácticas de administración, así como de control.

En este sentido, cabe mencionar que la aplicación de la actual propuesta no se contrapone a ninguna disposición legal ni reglamentaria, sino que, al contrario, contribuye de forma positiva al cumplimiento de los principios estipulados como lo son los de transparencia, confiabilidad y veracidad de la información financiera y una adecuada gestión de los recursos. De esta manera,

Empacadora Bilbosa S.A. fortalecerá su cumplimiento normativo y reducirá riesgos legales y administrativos asociados a deficiencias en el control del inventario.

Factibilidad técnica

Desde el punto de vista, Empacadora Bilbosa S.A. dispone de la infraestructura necesaria para la aplicación del sistema propuesto, tales como áreas de almacenamiento, equipos de refrigeración, registros contables y herramientas informáticas básicas para el control del inventario. Cabe resaltar que la empresa cuenta con un personal tanto en el administrativo como en el operativo, y que estos ya poseen conocimientos relacionados con la gestión de inventarios y de la cadena de frío, mismo motivo hace más fácil la adopción de los procedimientos estipulados en la propuesta y reduce los problemas al momento de realizar la implementación.

No se sugieren cambios importantes en la empresa en relación con la propuesta, tampoco de la incorporación de sistemas complicados, más bien se enfoca en estandarizar los procesos, asignar correctamente funciones al personal y aplicar de forma sistematizada controles internos. Haciendo uso de capacitaciones específicas, así como de una supervisión continua, el personal podrá ejecutar correctamente las actividades de control, asegurando la sostenibilidad del sistema en el tiempo.

El desarrollo de la propuesta se apoya en el modelo COSO como marco para fortalecer el control interno de los inventarios de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. A través del ambiente de control y la evaluación de riesgos, se establecen lineamientos orientados a prevenir pérdidas por caducidad, deterioro, fallas en la cadena de frío y errores en los registros.

Asimismo, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión permiten regular adecuadamente las entradas y salidas de inventario, generar información

confiable y evaluar de forma continua la eficacia del sistema, contribuyendo a una gestión eficiente del inventario y a la mejora de la rentabilidad empresarial.

3.6. Desarrollo de la propuesta

Descripción de la propuesta

La propuesta describe el diseño de políticas y procedimientos para un sistema de control interno basado en el marco COSO, con el objetivo de mejorar la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. En este sistema se incluyen la estandarización de procesos, así como directrices relacionadas con el objetivo de obtener un mayor control de la recepción, almacenamiento, la rotación y el envío de los inventarios, esto para reducir y/o mitigar la cantidad del inventario perdido por caducidad, deterioro y errores en los registros.

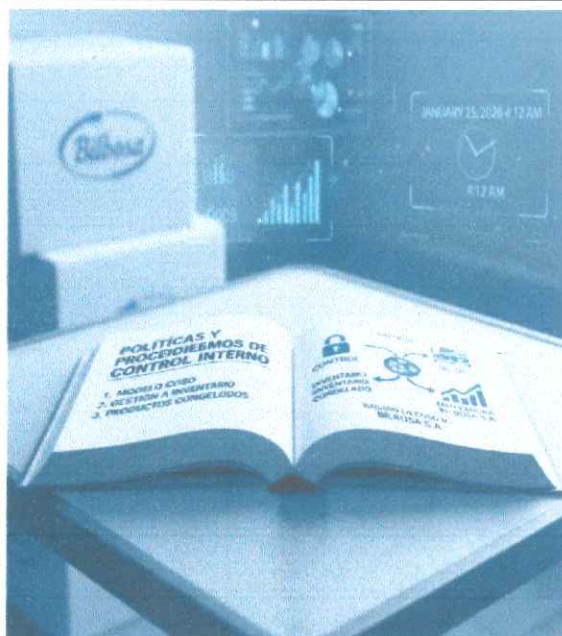
En base a esto, los cinco componentes del modelo COSO son ideales, puesto que fortalece el control interno y sirve como punto de apoyo para la toma de decisiones de nivel Gerencial. Su implementación es viable, no requiere una inversión significativa y contribuye directamente a mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad financiera de la empresa.

Presentación de la propuesta

Bilbosa

Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A.

Bilbosa



	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
---	---	-------------------------------

AMBIENTE DE CONTROL

1.1 Objetivo del Ambiente de Control

En Empacadora Bilbosa SA Bilbosa, la gestión del inventario de productos congelados representa uno de los procesos más críticos, debido a su impacto directo en los costos operativos, la calidad del producto y la rentabilidad empresarial. En base esto, el ambiente de control tiene como fin establecer una base organizacional que permita ordenar y regular las actividades relacionadas con la gestión del inventario, minimizando las prácticas empíricas y decisiones informales que han generado debilidades en el control interno. La propuesta busca fortalecer la integridad y responsabilidad del personal involucrado en los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de la mercadería.

De esta forma, el ambiente de control pretende alinear el desempeño del talento humano con los objetivos estratégicos de la empresa, de modo que el control de inventarios se conciba un componente esencial que contribuya a la sostenibilidad financiera y la mejora de la rentabilidad de Empacadora Bilbosa S.A.

1.2 Alcance del Ambiente de Control

Este sistema es aplicable de forma específica a todas las áreas que se ven involucradas con el inventario de productos congelados de Empacadora Bilbosa S.A., esto va que se ingresa el producto a la bodega hasta su despacho final. El alcance de esta parte del ciclo comprende desde el personal de bodega, hasta el área de logística responsable de la distribución,

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
posterior a ello al departamento de contabilidad el cual mantiene los registros y valora los inventarios; el ciclo sigue con al área de producción que interactúa con los niveles de stock, así como a la auditoría interna y la gerencia, las cuales son las encargadas de supervisar que se cumplan con los controles establecidos. Puesto que las debilidades en el control del inventario se originan en la falta de coordinación y en la ausencia de una definición clara de responsabilidades entre las distintas áreas involucradas se ve como una necesidad implementar esta metodología propuesta. Por tanto, el ambiente de control se establece como el eje estructural que articula a todos los involucrados, permitiendo que los demás componentes del modelo COSO se implementen de forma coherente y adaptada a la realidad operativa de Empacadora Bilbosa SA Bilbosa. 1.3 Políticas de Control Interno – Ambiente de Control Las políticas del ambiente de control en Empacadora Bilbosa SA Bilbosa responden a la necesidad de formalizar la gestión del inventario de productos congelados, la cual ha estado marcada por procedimientos no documentados y dependencia del criterio personal. La elaboración de un manual de políticas de control interno de inventarios, aprobado por gerencia, permitirá definir reglas para situaciones de custodia, registro y control de los productos, asegurando igualdad al momento de ejecutar procesos. El cumplimiento obligatorio del código de ética institucional, con énfasis en la protección de los activos,		

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
---	---	------------------------

reforzará la responsabilidad del personal frente a productos de alto valor y sensibilidad operativa, como los congelados.

Asimismo, la adecuada segregación de funciones evitará que una sola persona concentre el registro, la custodia y la autorización de los movimientos de inventario, reduciendo el riesgo de errores y pérdidas no detectadas. Asimismo, la implementación de un manual de funciones y responsabilidades, junto con capacitaciones periódicas en control interno y manejo de la cadena de frío, permitirá que cada integrante involucrado conozca su rol y comprenda el impacto operativo y financiero de una gestión inadecuada del inventario.

Tabla 10. Políticas del Ambiente de Control para la Gestión de Inventarios Congelados

Código	Política
AC-01	Empacadora Bilbosa S.A. contará con un Manual de Políticas de Control Interno de Inventarios, aprobado por la Gerencia General.
AC-02	Todo el personal relacionado con el manejo de inventarios deberá cumplir y firmar el Código de Ética institucional, con énfasis en la custodia de activos.
AC-03	Las funciones relacionadas con el inventario deberán estar claramente segregadas, evitando la concentración de responsabilidades incompatibles.

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
AC-04	La empresa establecerá un Manual de Funciones y Responsabilidades para cada carga vinculada al inventario.	
AC-05	El personal del área de inventarios deberá recibir capacitación periódica en control interno, manejo de productos congelados y cadena de frío.	
Nota: Elaboración Propia Autor		
1.4 Procedimientos del Ambiente de Control		
Para materializar las políticas establecidas, Empacadora Bilbosa SA Bilbosa implementará procedimientos orientados a formalizar y documentar la gestión del inventario. Como primer punto se desarrollará el Manual de Políticas de Control Interno de Inventarios, el cual deberá tener estrecha relación con la realidad operativa de la empresa, mismo que será aprobado necesariamente por la Gerencia y difundido hacia el personal involucrado. En adición a lo expuesto, se socializará un Código de Ética en jornadas internas, las cuales tendrán como base la importancia de la custodia de productos congelados y el grado de impacto económico que tiene sobre la empresa. La documentación de funciones y la definición de estas, es esencial para evitar duplicidad en los procesos, a su vez, el plan de capacitaciones con periodicidad anual mantendrán el nivel de competencias del personal al nivel adecuado esperado por la empresa para la continuidad de las operaciones. Todas estas actividades generarán evidencias documentales que permitirán evaluar el cumplimiento y la efectividad del ambiente de control		

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26											
	1.5 Responsables del Ambiente de Control												
	Tabla 11. Responsabilidades												
	<table><tr><th>Cargo</th><th>Responsabilidad</th></tr><tr><td>Gerencia General</td><td>Liderar y respaldar la implementación del sistema de control interno del inventario, aprobando políticas, procedimientos y lineamientos que fortalezcan la gestión del inventario de productos congelados.</td></tr><tr><td>Auditor Interno</td><td>Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del ambiente de control, identificar desviaciones, evaluar su impacto y proponer acciones correctivas que mejoren la eficacia del control interno.</td></tr><tr><td>Jefe de Talento Humano</td><td>Coordinar y ejecutar programas de capacitación, así como la difusión de normas internas y del código de ética, garantizando que el personal involucrado conozca y aplique los controles establecidos.</td></tr><tr><td>Jefe de Bodega</td><td>Aplicar las políticas y procedimientos del ambiente de control en la operación diaria del inventario de productos congelados, asegurando su correcta custodia, manejo y conservación.</td></tr><tr><td>Contador</td><td>Verificar que los registros contables del inventario reflejen fielmente la existencia física, garantizando la confiabilidad de la información financiera y su adecuada presentación en los estados financieros.</td></tr></table>		Cargo	Responsabilidad	Gerencia General	Liderar y respaldar la implementación del sistema de control interno del inventario, aprobando políticas, procedimientos y lineamientos que fortalezcan la gestión del inventario de productos congelados.	Auditor Interno	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del ambiente de control, identificar desviaciones, evaluar su impacto y proponer acciones correctivas que mejoren la eficacia del control interno.	Jefe de Talento Humano	Coordinar y ejecutar programas de capacitación, así como la difusión de normas internas y del código de ética, garantizando que el personal involucrado conozca y aplique los controles establecidos.	Jefe de Bodega	Aplicar las políticas y procedimientos del ambiente de control en la operación diaria del inventario de productos congelados, asegurando su correcta custodia, manejo y conservación.	Contador
Cargo	Responsabilidad												
Gerencia General	Liderar y respaldar la implementación del sistema de control interno del inventario, aprobando políticas, procedimientos y lineamientos que fortalezcan la gestión del inventario de productos congelados.												
Auditor Interno	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del ambiente de control, identificar desviaciones, evaluar su impacto y proponer acciones correctivas que mejoren la eficacia del control interno.												
Jefe de Talento Humano	Coordinar y ejecutar programas de capacitación, así como la difusión de normas internas y del código de ética, garantizando que el personal involucrado conozca y aplique los controles establecidos.												
Jefe de Bodega	Aplicar las políticas y procedimientos del ambiente de control en la operación diaria del inventario de productos congelados, asegurando su correcta custodia, manejo y conservación.												
Contador	Verificar que los registros contables del inventario reflejen fielmente la existencia física, garantizando la confiabilidad de la información financiera y su adecuada presentación en los estados financieros.												
Nota: Elaboración Propia Autor													
1.6 Documentos y Evidencias del Ambiente de Control													
La aplicación del ambiente de control se respaldará con documentación específica generada dentro de Empacadora Bilbosa SA Bilbosa como:													
Manual de Políticas de Control Interno de Inventarios													

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
• Código de Ética firmado por el personal • Manual de Funciones • Registros de capacitación • Actas de aprobación de políticas 1.7 Resultados Esperados del Ambiente de Control La implementación del ambiente de control en Empacadora Bilbosa SA Bilbosa permitirá reducir significativamente la informalidad en la gestión del inventario de productos congelados, fortaleciendo la responsabilidad del personal y la disciplina operativa. Los resultados esperados con la implementación del ambiente de control son la mejora en la ejecución de la tarea de custodia de los productos, disminución de errores operativos y precisión entre los registros contables y procesos físicos. De la misma manera, este componente servirá como base y punto de partida para la aplicación de los componentes del modelo COSO, permitiendo así que la empresa cuente con un sistema de control interno adaptado a sus necesidades y contribuyendo a la sostenibilidad del a misma. EVALUACIÓN DE RIESGOS 2.1 Objetivo de la Evaluación de Riesgos En Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa, la evaluación de riesgos constituye un proceso fundamental para anticipar y controlar los eventos que pueden afectar negativamente la		

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
gestión del inventario de productos congelados. Dada la naturaleza perecible de estos productos y la dependencia directa de la cadena de frío, la ausencia de una evaluación sistemática de riesgos incrementa significativamente la probabilidad de pérdidas económicas, reprocesos operativos y distorsiones en la información financiera. El objetivo de la evaluación de riesgos es identificar, analizar y valorar de manera estructurada los riesgos propios y residuales asociados a cada etapa del manejo del inventario, con el fin de establecer prioridades de control y diseñar acciones específicas de mitigación. Este proceso permite a la empresa pasar de una gestión reactiva, basada en la corrección de errores cuando ya se han producido pérdidas, a una gestión preventiva orientada a la protección de los activos, la optimización de recursos y el fortalecimiento de la rentabilidad empresarial. 2.2 Alcance de la Evaluación de Riesgos La evaluación de riesgos en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa abarca todas las actividades que conforman el ciclo del inventario de productos congelados, desde la recepción del producto hasta su despacho y registro contable final. Este alcance incluye los procesos de almacenamiento en cámaras de frío, control de temperaturas, rotación de inventarios, gestión de lotes y fechas de caducidad, así como los registros administrativos y contables asociados.		

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
El alcance se basa y/o responde a que los riesgos relacionados con el inventario no se originan necesariamente solo en el área operativa, sino también, está relacionado con las desviaciones en otras áreas como lo son la administrativa, así como en fallas de comunicación, errores contables y de registro y supervisión deficiente. Por este motivo, se consideran los riesgos de tipo operativos, lo cual permite identificar falencias en procesos específicos, los cuales generan impactos económicos y financieros importantes debilitando la sostenibilidad empresarial. 2.3 Políticas de Control Interno – Evaluación de Riesgos Las políticas de evaluación de riesgos en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa tienen como finalidad institucionalizar un proceso permanente de análisis de riesgos del inventario, evitando que esta actividad se realice de forma esporádica o informal. La identificación y evaluación anual de riesgos permite actualizar los controles internos conforme a la evolución de los procesos productivos, el volumen de inventarios y los cambios en las condiciones operativas. Se determinó que jerarquizar los riesgos referentes a la caducidad, el deterioro, los quiebres en la cadena de frío, el exceso de stock y las fallas en el registro, atiende directamente a las causas principales de mermas en la administración de inventarios congelados. De igual modo, el requisito de establecer estrategias de mitigación ante cada amenaza detectada asegura que el proceso no permanezca como un simple diagnóstico; por		

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
el contrario, busca que se traduzca en medidas tangibles enfocadas en atenuar las consecuencias económicas. La comunicación oportuna de los riesgos a la Gerencia permite integrar la gestión del inventario en la toma de decisiones estratégicas de la empresa. 2.4 Identificación de Riesgos del Inventario En Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa, la identificación de riesgos del inventario se fundamenta en el análisis de los procesos operativos y contables vinculados al manejo de productos congelados. Uno de los riesgos más críticos identificados es la caducidad de productos por baja rotación, situación que genera pérdidas directas al no poder comercializar productos vencidos y afecta negativamente el margen de rentabilidad. Por otro lado, las interrupciones en la cadena de frío presentan un importante riesgo operativo, puesto que cualquier variación en la temperatura compromete la calidad del producto y deriva en mermas. De la misma forma, un sobrestock supone un riesgo financiero, a causa de que se inmoviliza capital de trabajo, eleva los costos de almacenamiento y posibilidades de caducidad. 2.5 Evaluación y Análisis de Riesgos Una vez identificados los riesgos, Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa procede a su evaluación mediante el análisis de la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto operativo y financiero.		

Tabla 12. Matriz de riesgo de inventario

Matriz de Evaluación de Riesgos del Inventario			
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
Caducidad de productos	Alta	Alta	Alto
Fallas en cadena de frío	Media	Alta	Alto
Sobrestock	Alta	Alta	Alto
Diferencias físico-contables	Media	Media	Medio
Errores de registro	Media	Media	Medio
Falta de trazabilidad	Media	Media	Medio

Nota: Elaboración Propia Autor

2.6 Procedimientos para la Gestión de Riesgos

Para mitigar los riesgos identificados, Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa implementará procedimientos específicos orientados a la prevención y control de pérdidas.

- Elaboración de una Matriz de Riesgos del Inventario, revisada anualmente.
- Aplicación obligatoria del método PEPS para reducir riesgos de caducidad.
- Control periódico de niveles de inventario (stock mínimo y máximo).
- Monitoreo y registro continuo de la temperatura de las cámaras de frío.
- Conciliaciones físico-contables mensuales.

2.7 Responsables de la Evaluación de Riesgos

La gestión de riesgos del inventario en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa requiere una participación coordinada de distintas áreas.

Tabla 13. Responsables de evolución de riesgo

Cargo	Responsabilidad en la Evaluación de Riesgos
Auditor Interno	Coordinar y evaluar el proceso de identificación y análisis de riesgos del inventario, verificando la efectividad de los controles implementados y proponiendo mejoras cuando sea necesario.
Jefe de Bodega	Identificar los riesgos operativos derivados del manejo diario del inventario de productos congelados, incluyendo almacenamiento, rotación y despacho.
Contador	Valorar el grado de impacto de los riesgos identificados sobre los estados financieros, considerando mermas, deterioro.
Supervisor de Cadena de Frío	Gestionar riesgos relacionados con la conservación de los productos, asegurando los factores de temperatura.
Gerencia General	Aprobar planes de mitigación de riesgos asociados a los inventarios, haciendo uso de gestión de riesgos. Asimismo, se espera una mejora en la confiabilidad de lo

Nota: Elaboración Propia Autor

2.8 Documentos y Evidencias de la Evaluación de Riesgos

- Matriz de riesgos del inventario
- Informes de evaluación de riesgos
- Registros de control de temperatura
- Reportes de incidentes y mermas
- Actas de revisión de riesgos.

2.9 Resultados Esperados de la Evaluación de Riesgos

La correcta aplicación de la evaluación de riesgos permitirá a Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa reducir de manera significativa las pérdidas por caducidad, deterioro y fallas en la cadena de frío, optimizando el uso de los recursos y el capital de trabajo. De la misma forma, se planea optimizar los registros de inventario, reduciendo con ello las

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
contingencias tanto operativas como financieras. Una gestión de riesgos adecuada eleva la rentabilidad y sostenibilidad del negocio; esto se logra mediante información confiable para la toma de decisiones y también de transformar el inventario de productos congelados en un activo controlado, relacionado con los objetivos de la entidad. ACTIVIDADES DE CONTROL 3.1 Objetivo de las Actividades de Control El objetivo de las actividades de control es establecer procedimientos específicos, formales y verificables que permitan asegurar que todas las operaciones relacionadas con la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa se ejecutarán de manera ordenada, autorizada y conforme a las políticas internas definidas. Estas actividades buscan reducir la ocurrencia de errores, pérdidas, mermas y desviaciones en el manejo del inventario, así como garantizar la confiabilidad de la información contable y financiera generada. Asimismo, estas actividades de control tienen como fin el de minimizar y mitigar riesgos identificados mediante la evaluación de riesgos, también el de fortalecer la disciplina operativa en los procesos del personal involucrado y elevar directamente a la eficiencia operativa y a la mejora de la rentabilidad de la empresa, al mismo tiempo que se considera la naturaleza de los productos congelados y la necesidad de preservar su calidad para mantener su valor en el mercado.		

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
---	---	------------------------

3.2 Alcance de las Actividades de Control

Las actividades de control relacionadas con los inventarios de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa extienden su alcance desde la recepción de la mercadería hasta su despacho final. Esto incluye los siguientes procesos: recepción, verificación, registro y almacenamiento, conservación bajo cadena de frío, rotación del inventario, despacho y conciliación tanto física como contable del inventario registrado anteriormente.

En estas actividades entran en juego las áreas de bodega, logística y contabilidad, asignando de forma eficiente responsabilidades y en concordancia con cada área, esto con el fin de asegurar que los controles se apliquen de forma permanente en toda la cadena de gestión del inventario.

3.3 Políticas de Control Interno – Actividades de Control

Tabla 14. Políticas de actividades

Código	Política
ACT-01	Toda entrada y salida de inventario deberá estar debidamente autorizada y documentada.
ACT-02	Se aplicará obligatoriamente el método PEPS para la rotación del inventario.
ACT-03	El inventario deberá contar con niveles definidos de stock mínimo y máximo.
ACT-04	Se realizarán conciliaciones físico–contables mensuales.
ACT-05	El inventario será controlado por lotes y fechas de caducidad.

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
ACT-06	Las cámaras de frío deberán contar con controles permanentes de temperatura.	
Nota: Elaboración Propia Autor		
Estas políticas constituyen la base normativa del control interno del inventario en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa y establecen lineamientos obligatorios que deben ser cumplidos por todo el personal involucrado en la gestión del inventario, con el fin de reducir riesgos operativos y financieros asociados a los productos congelados.		
3.4 Procedimientos de Control del Inventario		
Para el cumplimiento efectivo de las políticas establecidas, Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa implementará procedimientos operativos estandarizados que regulan el manejo diario del inventario. Estos procedimientos permitirán uniformidad en las actividades, control documental y trazabilidad de los productos. Entre los principales procedimientos se encuentran el registro oportuno y cronológico de todas las entradas y salidas de inventario mediante el sistema Kardex, el control físico del inventario por categorías, lotes y fechas de vencimiento, y la aplicación estricta del método PEPS durante el despacho de productos congelados. Además, se realizará la verificación diaria de la temperatura de las cámaras de frío, conteos físicos periódicos del inventario y conciliaciones mensuales entre el inventario físico y los registros contables, asegurando que cualquier ajuste o baja cuente con la autorización previa correspondiente.		
3.5 Segregación de funciones		

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
---	---	-------------------------------

La segregación de funciones constituye un principio fundamental del modelo COSO y permite reducir riesgos de error y fraude en la gestión del inventario. En Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa, las funciones relacionadas con el inventario se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 15. Funciones

Función	Responsable
Registro contable del inventario	Contador
Custodia física del inventario	Jefe de Bodega
Autorización de movimientos	Supervisor / Gerencia
Verificación y conciliación	Auditor Interno

Nota: Elaboración Propia Autor

Esta segregación garantiza que ninguna persona concentre todas las etapas del proceso, fortaleciendo el control interno, promoviendo la transparencia y asegurando el cumplimiento de los lineamientos establecidos.

3.6 Documentos y Formatos de Control

Las actividades de control del inventario estarán respaldadas por documentos y formatos que servirán como evidencia del cumplimiento de los procedimientos establecidos. Entre los principales documentos se incluyen el Kardex de inventarios en formato físico y

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
---	---	-------------------------------

digital, los registros diarios de control de temperatura de las cámaras de frío, los formatos de entradas y salidas de inventario, las conciliaciones físico-contables mensuales, los registros de incidencias y mermas, y las actas de conteo físico.

Estos documentos permitirán sustentar las operaciones realizadas, facilitar las auditorías internas y fortalecer la trazabilidad del inventario de productos congelados.

3.7 Indicadores Operativos del Inventario

Con el fin de evaluar la eficacia de las actividades de control, Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa aplica indicadores operativos que permiten medir el desempeño del inventario, identificar desviaciones y apoyar la toma de decisiones correctivas.

Tabla 16. Indicadores

Indicador	Fórmula	Propósito
Rotación de inventario	Costo de ventas / Inventario promedio	Medir velocidad de salida
Días de inventario	365 / Rotación	Medir permanencia
Índice de merma	Mermas / Inventario total	Controlar pérdidas
Nivel de stock	Inventario real / Inventario óptimo	Evitar sobrestock
Exactitud del inventario	(Stock físico / Stock contable) × 100	Medir confiabilidad

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
---	---	-------------------------------

Nota: Elaboración Propia Autor

3.8 Responsables de las Actividades de Control

Las actividades de control del inventario serán a carga de personal específico, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades dentro de la estructura organizacional de Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa. El Jefe de Bodega será responsable del control operativo del inventario, el Contador del registro contable y las conciliaciones, el Supervisor de Cadena de Frío del control de temperatura, el Auditor Interno de la verificación del cumplimiento de los controles y la Gerencia General de la autorización y seguimiento de las acciones implementadas.

3.9 Resultados Esperados de las Actividades de Control

La implementación adecuada de las actividades de control permitirá a Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa reducir significativamente las pérdidas por caducidad, deterioro y fallas en la cadena de frío, mejorar la rotación del inventario, minimizar las diferencias entre los registros físicos y contables y optimizar el capital invertido en inventarios. Asimismo, se generará información confiable y oportuna que respalde la toma de decisiones financieras y contribuya a fortalecer la rentabilidad y la sostenibilidad empresarial.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El objetivo del componente de Información y Comunicación es garantizar que la información generada a partir de la gestión del inventario de productos congelados en

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
---	---	-------------------------------

Incluye a las áreas de bodega, logística, producción, contabilidad, auditoría interna y gerencia general, asegurando que cada una cuente con información pertinente para el cumplimiento de sus funciones. El adecuado flujo de información entre estas áreas permite reducir errores, prevenir inconsistencias en los registros y fortalecer la trazabilidad del inventario, elemento crítico en la gestión de productos congelados.

4.3 Políticas de Control Interno – Información y Comunicación

Tabla 17. Políticas de control interno

Código	Política
IC-01	La información del inventario deberá generarse de manera mensual y sistemática.
IC-02	Los informes de inventario deberán incluir niveles de stock, rotación, mermas y costos asociados.
IC-03	Toda incidencia relacionada con el inventario deberá ser comunicada y documentada oportunamente.
IC-04	La información de inventarios deberá ser revisada antes de su incorporación en los estados financieros.
IC-05	Se establecerán canales formales de comunicación interna entre bodega, contabilidad y gerencia.

Nota: Elaboración Propia Autor

Estas políticas establecieron los lineamientos que regulan la generación y comunicación de la información del inventario en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa, asegurando que los datos sean confiables y utilizados de manera adecuada en los procesos de control interno y toma de decisiones.

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
---	---	-------------------------------

4.4 Procedimientos del Componente Información y Comunicación

Para la correcta aplicación de las políticas establecidas, Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa implementará procedimientos específicos que regulan la forma en que la información del inventario es generada, procesada y comunicada. El responsable de bodega elaborará informes mensuales de inventario que incluirán datos detallados sobre cantidades almacenadas, movimientos, mermas, productos próximos a caducar y condiciones de almacenamiento.

El área contable será la encargada de realizar registros en libros para mantener la fidelidad de la información contable y financiera con la realidad de la empresa. En caso de incidencia como lo pueden ser pérdidas, deterioros/caducidad, diferencias en conteos físicos o fallas en la cadena de frío, esta se deberá comunicar mediante informes internos. Es necesario que antes del cierre contable mensual, la información relacionada con el inventario será inspeccionada y validada.

4.5 Responsables del Componente Información y Comunicación

La correcta gestión de la información y comunicación del inventario requiere la participación coordinada de distintos cargos dentro de Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa:

Tabla 18. Responsabilidades

Cargo	Responsabilidad en Información y Comunicación
--------------	--

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
Jefe de Bodega	Generar y reportar la información operativa del inventario de productos congelados, asegurando su registro oportuno y completo.	
Contador	Responsable de consolidar y validar la información contable del inventario, garantizando su confiabilidad y veracidad.	
Auditor Interno	Verificar la calidad de la información, así como la relación que guarda con el sistema de control interno oportunidad y consistencia de la información generada, evaluando su adecuación al sistema de control interno.	
Gerencia General	Realizar la toma de decisiones en base a los informes de inventario.	
Nota: Elaboración Propia del Autor		
4.6 Documentos y Evidencias del Componente Información y Comunicación		
Las actividades del componente de Información y Comunicación estarán respaldadas por documentos que servirán como evidencia del cumplimiento de los procedimientos establecidos. • Informes mensuales de inventario • Reportes de incidencias y mermas • Comunicaciones internas documentadas • Reportes de revisión contable • Archivos digitales de respaldo		
4.7 Resultados Esperados del Componente Información y Comunicación		
El componente de información y comunicación facilitará a empacadora bilbosa s.a. bilbosa el acceso a datos pertinentes y oportunos sobre el manejo de los inventarios congelados.		

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
Esta implementación coordina entre departamentos, y también disminuirá las inconsistencias en los registros contables. A su vez, la mejora de la transparencia y trazabilidad de los datos dará paso a una toma de decisiones más oportuna, impactando de forma positiva en la eficiencia operativa y en los márgenes de rentabilidad de la organización SUPERVISIÓN Y MONITOREO 5.1 Objetivo del Componente Supervisión y Monitoreo El componente de Supervisión y Monitoreo tiene como objetivo verificar de manera continua y periódica la eficacia del sistema de control interno aplicado a la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa, asegurando que los controles diseñados e implementados en los componentes anteriores se encontrarán operando de forma adecuada y cumpliendo con los objetivos organizacionales. Mediante lo expuesto, se busca identificar debilidades y/o fallas en los procesos de control relacionados con el inventario, dando paso a acciones correctivas que permitan evitar o minimizar pérdidas económicas, caducidad o deterioro de productos, inconsistencias en los registros contables y afectaciones negativas en la rentabilidad. 5.2 Alcance del Componente Supervisión y Monitoreo La supervisión y el monitoreo del sistema de control interno del inventario se aplican a todos los componentes del modelo COSO implementados en Empacadora Bilbosa S.A.		

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
---	---	-------------------------------

Bilbosa, incluyendo el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control y el componente de información y comunicación. Este alcance involucra a las áreas de bodega, contabilidad, auditoría interna y gerencia general.

El componente comprende la revisión del ciclo del inventario en el ámbito operativo, mismos que abarcan recepción, almacenamiento, conservación, rotación y despacho de productos congelados, lo cual, a su vez, requiere la verificación interrelacionada entre los controles operativos y los registros contables.

5.3 Supervisión y Monitoreo: Políticas

Tabla 19. Políticas de Supervisión y monitoreo

Código	Política
SM-01	El sistema de control interno del inventario será evaluado periódicamente mediante actividades de supervisión.
SM-02	Se realizará al menos una auditoría interna anual al inventario de productos congelados.
SM-03	Las observaciones y hallazgos identificados deberán contar con acciones correctivas documentadas.
SM-04	Se aplicarán indicadores de desempeño para evaluar la eficacia del control interno y su impacto en la rentabilidad.
SM-05	La gerencia dará seguimiento al cumplimiento de las acciones correctivas propuestas.

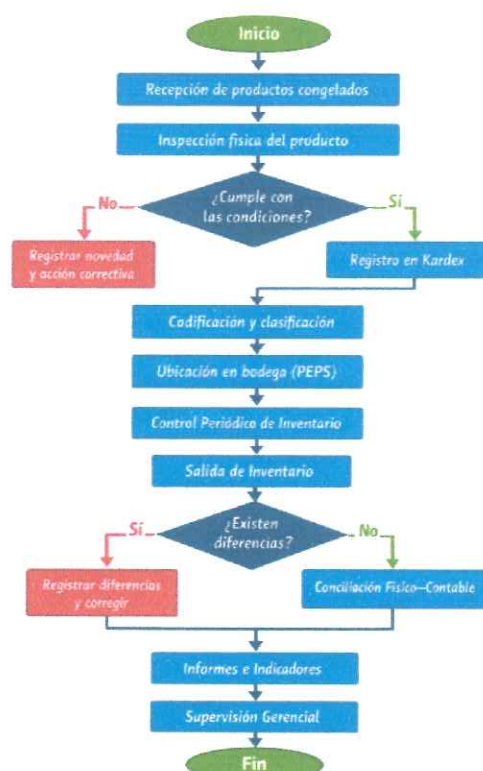
Nota: Elaboración Propia Autor

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
Estas políticas permiten establecer lineamientos claros para la evaluación permanente del sistema de control interno del inventario, garantizando que las deficiencias identificadas sean atendidas de manera oportuna y documentada. 5.4 Procedimientos del Componente Supervisión y Monitoreo Para el cumplimiento de las políticas establecidas, Empacadora Bilbosa S.A., aplicará la ejecución de auditorías internas, las cuales se realizarán de forma periódicas al área encargada de manejar los inventarios, esto permitirá la evaluación del grado de cumplimiento de políticas, procedimientos y controles que guarden relación con productos congelados. En adición, se ejecutará una evaluación de forma continua de los controles aplicados en los procesos relacionados con inventarios, verificando su funcionamiento adecuado en la operación diaria. Se aplicarán indicadores operativos y financieros del inventario, mismos que servirán como base para la detención de errores o desviaciones en la rotación, niveles de stock, mermas y demás costos asociados. Se elaborarán informes en relación con los resultados de estas evaluaciones, los cuales servirán de base y punto de partida para las de acciones correctivas. 5.5 Responsables del Componente Supervisión y Monitoreo La supervisión y el monitoreo del sistema de control interno del inventario requieren la participación de distintos responsables dentro de Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa. El		

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
Auditor Interno será responsable de ejecutar las auditorías y evaluaciones del control interno, verificando el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. La Gerencia General tendrá a su cargo la revisión de los informes emitidos y el seguimiento a las acciones correctivas propuestas, asegurando su implementación. El Contador proveerá la información financiera y de inventarios necesarios para el análisis, mientras que el Jefe de Bodega será responsable de atender las observaciones identificadas y aplicar las mejoras operativas correspondientes. 5.6 Documentos y Evidencias del Componente Supervisión y Monitoreo Las actividades de supervisión y monitoreo estarán respaldadas por documentos que servirán como evidencia del funcionamiento del sistema de control interno del inventario. Los informes de auditoría interna, supervisión de inventario, matrices de seguimiento, KPI's que muestren el desempeño del inventario, se ven incluidos en este punto. Estos permiten dentro del componente de supervisión y monitoreo la evaluación continua dentro del sistema de control interno implementado. 5.7 Indicadores de Supervisión y Relación con la Rentabilidad La supervisión y monitoreo se realizará en base a indicadores, mismos que permitan evaluar el desempeño obtenido de la forma en que se manejan los inventarios y el grado de impacto sobre la rentabilidad de la Empacadora Bilbosa S.A. Se consideran indicadores		

	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del inventario de productos congelados en Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa	Pag 1/26
como la rotación del inventario, días de inventario, índice de merma, el margen bruto y ROA. La elaboración de informes, así como los análisis realizados de forma periódica de estos indicadores permitirá identificar los puntos fuertes, así como los débiles, mismos que se pueden presentar como ineficiencias en la gestión del inventario, evaluar la efectividad de los controles internos implementados y tomarlos como base para la toma de decisiones enfocadas y/o orientadas a la optimización del capital de trabajo y la mejora de los resultados financieros de la empresa. 5.8 Resultados Esperados del Componente Supervisión y Monitoreo La aplicación adecuada del componente de Supervisión y Monitoreo permitirá a Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa detectar oportunamente debilidades en el sistema de control interno del inventario, corregir desviaciones antes de que generen impactos financieros significativos y mejorar la eficiencia y confiabilidad de los procesos relacionados con los productos congelados. Asimismo, este componente fortalecerá la cultura organizacional orientada al control y la mejora continua, evidenciando el impacto positivo del sistema de control interno basado en el modelo COSO sobre la rentabilidad y sostenibilidad empresarial. Diagrama de flujo		

Figura 2. Diagrama de flujo



Nota: Elaborado por el autor

CONCLUSIÓN

Se concluye que las deficiencias existentes en dicho control influyen de manera significativa y negativa en el desempeño financiero de la empresa y la ausencia de políticas formales, procedimientos documentados y mecanismos de supervisión adecuados ha propiciado

pérdidas por caducidad, deterioro de productos y sobrestock, generando un uso ineficiente de los recursos y afectando directamente la rentabilidad empresarial.

Respecto al objetivo de evaluar la eficacia del control interno en los inventarios, los hallazgos derivados del Checklist arrojan un nivel de confianza medio. Este resultado pone de manifiesto vulnerabilidades críticas en los pilares del modelo COSO, con especial énfasis en la valoración de riesgos, el despliegue de actividades de control y el seguimiento constante. Tales deficiencias potencian la probabilidad de errores en el registro, disparidades entre las existencias físicas y los libros, además de una trazabilidad deficiente, factores que, en conjunto, vulneran la integridad de los informes financieros.

Por otra parte, al analizar el impacto que control interno tiene sobre la rentabilidad, se determinó que el no uso de mecanismos relacionados eleva los costos operativos y repercute negativamente en los márgenes de utilidad. La gestión deficiente en la rotación de productos congelados, sumada a la inexistencia de indicadores de desempeño, restringe la capacidad de la empresa para poder maximizar sus beneficios y compromete su posicionamiento en el mercado.

Además en la concordancia con el objetivo de proponer mejoras al sistema de control interno, se concluye que la implementación de un sistema estructurado basado en el modelo COSO permitirá fortalecer la gestión del inventario, minimizar riesgos, optimizar los costos y mejorar la eficiencia operativa en una aplicación de políticas claras, procedimientos estandarizados y mecanismos de supervisión permanente contribuirá a una toma de decisiones más oportuna y confiable, favoreciendo el incremento sostenido de la rentabilidad y la sostenibilidad financiera de la empresa.

RECOMENDACIONES

La Gerencia General de la Empacadora Bilbosa S.A. Bilbosa debe implementar un sistema de control interno de inventarios basado en el modelo COSO, con el fin de formalizar políticas, procedimientos y responsabilidades relacionadas con la gestión de productos congelados, fortaleciendo la protección de los activos y la confiabilidad de la información financiera.

Resulta necesario elaborar y socializar manuales de políticas y procedimientos para el manejo del inventario, que regule de manera clara la recepción, almacenamiento, rotación y despacho de los productos, incorporando el método PEPS como mecanismo obligatorio de rotación, lo cual permitirá reducir pérdidas por caducidad y optimizar los niveles de stock. Las conciliaciones elaboradas de forma periódica sobre el inventario físico y los registros contables son una herramienta vital para identificar de forma oportuna las diferencias, mermas o errores que se puedan suscitar al momento del registro y que puedan afectar los estados financieros y la toma de decisiones de nivel gerente.

El uso de los indicadores de gestión, así como los de rentabilidad dan paso al seguimiento del desempeño que se obtenga del inventario durante el ejercicio, esto permite la evaluación de factores como rotación, mermas, así como del impacto que se obtengan sobre los costos en los resultados financieros.

Para concluir, la formalización de programas internos de inducción, actualización técnica y evaluación del desempeño del personal involucrado en la gestión del inventario permitirá reforzar el cumplimiento de los procedimientos establecidos, disminuir errores operativos y consolidar una adecuada cultura de control interno, contribuyendo al fortalecimiento de la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la entidad.

Referencias

- Adela, d. L., Baque Miguel, A. J., Rivera Piloco, M. B., & Andrade Gutiérrez, J. R. (2025). LA AUDITORIA FINANCIERA COMO ESTRATEGIA DE CONTROL INTERNO PARA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES.
doi:<https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/743>
- Arroyo Castro, N. L., Guzmán Olvera, F. D., & Hurtado Palmiro, E. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. (R. O. Latinoamericana, Ed.) Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>
- Barrera-Guerra Jr, J. L. (01 de 07 de 2020). Control Interno su vínculo con la Eficiencia Operativa y la Rentabilidad. 734-741. Obtenido de <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-626>
- Bilbosa, E. (s.f.). *Empacadora Bilbosa S.A.* Obtenido de <https://bilbo-sa.com/nosotros/>
- Camacho Acosta, I. J., Martínez Prats, D. G., & Tosca Magaña, L. A. (26 de 01 de 2022). Aplicación del sistema de inventario para prevenir perdidas en las empresas comerciales.
doi:<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.446>
- Chaparro, M., Olmedo, S., & Gabilondo, V. (2016). El Indicador de la Rentabilidad Social en Comunicación (IRSCOM):medir para transformar. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/935/93547613004.pdf>
- Condori., Y. C. (2023). Control interno de existencias y los factores de incidencia en la rentabilidad financiera en las MYPES, caso ferreterías. *Revista de Ciencia e Innovación Empresarial*.
- Cordova-Bustos, D. B., & Rizzo-Anastacio, R. E. (2025). El control interno y sus beneficios antes de una auditoría financiera en el consorcio NETTEL 2021 a 2023.
doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/667>

COSO. (20 de 03 de 2013). COSO. (I. d. España, Ed.) *COSO 2013*, pág. 60.

De La Cruz Tapia, C. A. (2024). *Propuesta de mejora para reducir los stocks de una empresa comercializadora de productos alimenticios usando gestión de inventarios*. Perú:

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

doi:<http://hdl.handle.net/10757/674059>

de la Hoz Granadillo, E., Fontalvo Herrera, T., & Morelos Gómez, J. (2013). Evaluación del comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad financiera del sector petróleo y gas en Colombia mediante el análisis discriminante Evaluación del comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad. 167-191.

doi:[https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)70159-7](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)70159-7)

Estupiñán Gaitán, R. (2015). Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales analisis de informe de COSO I,II y III. Obtenido de <https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2015/07/Control-interno-y-fraudes-3ra-Edicio%CC%81n.pdf>

Flores Q., L. R., & Blanco P., J. O. (2021). Determinación de costos operativos y su incidencia en la rentabilidad económica y financiera de las empresas de transportes urbano de pasajeros de la ciudad de Puno – Perú. doi:<https://doi.org/10.53766/ACCON/2021.43.04>

Flores Vera, I. T. (2025). *Evaluación del control interno al área de inventario de la empresa JG respuestas industriales de la ciudad de guayaquil*. Guayaquil.

doi:<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10006/1/UPS-GT001158.pdf>

Ganchozo Cusme, L. M., Zhinin Orozco, J. S., & Arteaga Mendoza, E. L. (2024). Control interno y su incidencia en la gestión de inventarios de la empresa “Distribuidora Delgado”, Santo Domingo, 2024. doi:[https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)1327-1354](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)1327-1354)

- García Domínguez, D., Alfonso Llanes, A., & Monteagudo Romero, U. (2025). Contribución al mejoramiento de la gestión de los inventarios en farmacias del municipio Camajuaní, Cuba. doi:https://zenodo.org/records/15285085/files/003%20085-99%20Aramis_Contribuci.pdf?download=1
- Girón Guerrero, M. F., López Briones, J. R., Sornoza Briones, K. J., & Campuzano Vera, S. E. (2018). El lote económico de compras como sistema de administración de inventarios. doi:<https://doi.org/10.26820/recimundo/2.esp.2018.756-771>
- Gómez, L. R., Villanueva, L. K., & Nivelá, G. A. (2020). Estrategias de control interno para el área de inventarios. *Revista Universidad y Sociedad*, 1.
- González-Vega, A. M., Molina Sánchez, R., & López Salazar, G. L. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. doi:<https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>
- Hover Saldaña, S. (2020). *CONTROL INTERNO DE INVENTARIO Y SU RELACIÓN CON LA. LIMA-PERÚ.*
- Juca, C., Narváez, C., Erazo, J., & Luna, K. (2019). Modelo de gestión y control de inventarios para la determinación de los niveles óptimos en la cadena de suministros de la Empresa Modesto Casajoana Cía. Ltda. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144054>
- La Febre Estrella, M. P., & Rivera Pizarro, C. (2022). Análisis del control interno inventarios y su impacto en los productos terminados. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152350>

- La Febre Estrella, M. P., & Rivera Pizarro, C. (2023). Control interno y su incidencia en la gestión de inventarios de la empresa “Distribuidora Delgado”, Santo Domingo, 2024. doi: [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)1327-1354](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)1327-1354)
- Mamani, Y. N., & Quispe., P. M. (2020). *Control interno de inventarios y su incidencia en la gestión financiera de la empresa Válvulas & Afines S.A.C., 2020*. Lima-Perú.: Facultad de Negocios, Carrera de Contabilidad y Finanzas, Lima, Perú.
- María Consuelo Restrepo, C. C. (2020). El control interno de los inventarios: su incidencia en la gestión financiera de Due Amici Pizzería. *Revista Activos*, 18(2), 137–163.
- Martínez López, A. (2023). LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD Y LA OBSERVACIÓN DIRECTA.: *capitulo 67*. Obtenido de <https://acmspublicaciones.revistabarataria.es/wp-content/uploads/2023/05/67-Martinez-Entrevista-en-profundidad-2019-2023-pp739-749.pdf>
- Martínez Olmo, F., & González Catalán, F. I. (2023). *Apuntes de investigación descriptiva y explicativa*. España. Obtenido de <https://hdl.handle.net/2445/204620>
- Montes, J. (2014). Gestión de Inventarios. *Elearning S.L.*
- Mora Yaure, E. A., Morocho Roman, Z. P., & León Serrano, L. A. (2023). Evaluación del control interno en la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras de la ciudad de Machala. 182-192. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6859
- NIC, 2. (2005). Normas Internacionales de contabilidad 2 Inventarios. Obtenido de https://asesorateenbolivia.com/media/anexos/2019/09/01/13_Norma_Contable_NC_2.pdf
- Posligua-Chichanda, E. K., Díaz-Córdova, P. E., Serna-Almachi, S. S., & Moreno-Tapia, L. M. (2025). Control interno al área de inventarios y su incidencia en la reducción de costos: Peschifsa S.A. doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n1/179>

- Quispe Orellano, J. A. (2017). *El control interno y la rentabilidad*. Peru.
- Quispe Orellano, J. A. (2017). *El control interno y su efecto en la rentabilidad de las actividades de exportación en las empresas aduaneras del distrito de Ventanilla*. Peru.
doi:<https://hdl.handle.net/20.500.12727/3841>
- Reyes Asencio, G. J. (2023). Control interno del inventario de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado Ayangue, año 2022. Obtenido de
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9931>
- Robalino, A. P., & Sanandrés Álvarez Luis Germán y Ramírez Casco, A. d. (Abril de 2018). Control Interno Como Herramienta Para La Gestión Administrativa Caso De Estudio Cooperativa Sumac Llacta. doi:<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/control-interno-sumacllacta.html/hdl.handle.net/20.500.11763/oel1804control-interno-sumacllacta>
- Saldaña Salas, H. (2020). *CONTROL INTERNO DE INVENTARIO Y SU RELACIÓN CON LA LIMA-PERÚ*.
- Sánchez, P. M., Valls, M. M., & Zambrano, F. F. (2025). Incidencia del capital circulante en la rentabilidad de las microempresas en Ecuador.
doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n30.2025.08>
- Sawlikar, A., & Sawlikar, A. (06 de Noviembre de 2022). Desafíos y avances en el campo de la gestión de inventarios. 47-59. doi:<https://doi.org/10.37745/ijmt.2013/vol9n24759>
- Supercias.gob.ec. (s.f.). *Tabla de indicadores*. Obtenido de
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Torres Briones, R. M., García Bravo, M. E., Hurtado García, K. d., & Reyes Armas, R. A. (2024). Rentabilidad del sector comercial del Ecuador. Obtenido de

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-

RentabilidadDelSectorComercialDelEcuador-9412066%20(1).pdf

Velasquez Reyna, M. L. (2023). Auditoria de control interno al manejo de los inventarios de la empresa Celorio Ganchoso Froben Vicente de la ciudad de Santo Domingo, 2021.

doi:<https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/17202>

Villasmil Molero, M. d., Reyes Diaz, J. G., & Socorro Gonzalez, C. C. (2020). Tipos de rentabilidad: consecuencias de una eficiente gestión estratégica de costos en empresas manufactureras del plástico. Sello Editorial Tecnológico de Antioquia.

doi:https://dspace.tdea.edu.co/browse?type=author&value=https://tdea.edu.co/images/tdea/galeria/ebooks_sello_editorial/pyme_tomo_v.pdf

Zapata Sánchez, P. (2021). *Contabilidad general (NIIF)* (8 edición ed.). (S. G. M., Ed.)

Colombia . Obtenido de

https://www.academia.edu/49055105/Contabilidad_general_NIIF_Pedro_Zapata_Sanchez

Adela, d. L., Baque Miguel, A. J., Rivera Piloco, M. B., & Andrade Gutiérrez, J. R. (2025). LA AUDITORIA FINANCIERA COMO ESTRATEGIA DE CONTROL INTERNO PARA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES.

doi:<https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/743>

Arroyo Castro, N. L., Guzmán Olvera, F. D., & Hurtado Palmiro, E. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. (R. O. Latinoamericana, Ed.) Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>

- Barrera-Guerra Jr, J. L. (01 de 07 de 2020). Control Interno su vínculo con la Eficiencia Operativa y la Rentabilidad. 734-741. Obtenido de <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-626>
- Bilbosa, E. (s.f.). *Empacadora Bilbosa S.A.* Obtenido de <https://bilbo-sa.com/nosotros/>
- Camacho Acosta, I. J., Martínez Prats, D. G., & Tosca Magaña, L. A. (26 de 01 de 2022). Aplicación del sistema de inventario para prevenir perdidas en las empresas comerciales. doi:<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.446>
- Chaparro, M., Olmedo, S., & Gabilondo, V. (2016). El Indicador de la Rentabilidad Social en Comunicación (IRSCOM):medir para transformar. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/935/93547613004.pdf>
- Condori., Y. C. (2023). Control interno de existencias y los factores de incidencia en la rentabilidad financiera en las MYPES, caso ferreterías. *Revista de Ciencia e Innovación Empresarial*.
- Cordova-Bustos, D. B., & Rizzo-Anastacio, R. E. (2025). El control interno y sus beneficios antes de una auditoría financiera en el consorcio NETTEL 2021 a 2023. doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/667>
- COSO. (20 de 03 de 2013). COSO. (I. d. España, Ed.) *COSO 2013*, pág. 60.
- De La Cruz Tapia, C. A. (2024). *Propuesta de mejora para reducir los stocks de una empresa comercializadora de productos alimenticios usando gestión de inventarios*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). doi:<http://hdl.handle.net/10757/674059>
- de la Hoz Granadillo, E., Fontalvo Herrera, T., & Morelos Gómez, J. (2013). Evaluación del comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad financiera del sector petróleo y gas en Colombia mediante el análisis discriminante Evaluación del

comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad. 167-191.

doi:[https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)70159-7](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)70159-7)

Estupiñán Gaitán, R. (2015). Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales analisis de informe de COSO I,II y III. Obtenido de <https://www.ecoeediciones.mx/wp-content/uploads/2015/07/Control-interno-y-fraudes-3ra-Edicio%CC%81n.pdf>

Flores Q., L. R., & Blanco P., J. O. (2021). Determinación de costos operativos y su incidencia en la rentabilidad económica y financiera de las empresas de transportes urbano de pasajeros de la ciudad de Puno – Perú. doi:<https://doi.org/10.53766/ACCON/2021.43.04>

Flores Vera, I. T. (2025). *Evaluación del control interno al área de inventario de la empresa JG respuestas industriales de la ciudad de guayaquil*. Guayaquil.

doi:<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10006/1/UPS-GT001158.pdf>

Ganchozo Cusme, L. M., Zhinin Orozco, J. S., & Arteaga Mendoza, E. L. (2024). Control interno y su incidencia en la gestión de inventarios de la empresa “Distribuidora Delgado”, Santo Domingo, 2024. doi:[https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)1327-1354](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)1327-1354)

García Domínguez, D., Alfonso Llanes, A., & Monteagudo Romero, U. (2025). Contribución al mejoramiento de la gestión de los inventarios en farmacias del municipio Camajuaní, Cuba. doi:https://zenodo.org/records/15285085/files/003%20085-99%20Aramis_Contribuci.pdf?download=1

Girón Guerrero, M. F., López Briones, J. R., Sornoza Briones, K. J., & Campuzano Vera, S. E. (2018). El lote económico de compras como sistema de administración de inventarios. doi:<https://doi.org/10.26820/recimundo/2.esp.2018.756-771>

Gómez, L. R., Villanueva, L. K., & Nivelá, G. A. (2020). Estrategias de control interno para el área de inventarios. *Revista Universidad y Sociedad*, 1.

- González-Vega, A. M., Molina Sánchez, R., & López Salazar, G. L. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. doi:<https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>
- Hover Saldaña, S. (2020). *CONTROL INTERNO DE INVENTARIO Y SU RELACIÓN CON LA LIMA-PERÚ*.
- Juca, C., Narváez, C., Erazo, J., & Luna, K. (2019). Modelo de gestión y control de inventarios para la determinación de los niveles óptimos en la cadena de suministros de la Empresa Modesto Casajoana Cía. Ltda. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144054>
- La Febre Estrella, M. P., & Rivera Pizarro, C. (2022). Análisis del control interno inventarios y su impacto en los productos terminados. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152350>
- La Febre Estrella, M. P., & Rivera Pizarro, C. (2023). Control interno y su incidencia en la gestión de inventarios de la empresa “Distribuidora Delgado”, Santo Domingo, 2024. doi: [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)1327-1354](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)1327-1354)
- Mamani, Y. N., & Quispe, P. M. (2020). *Control interno de inventarios y su incidencia en la gestión financiera de la empresa Válvulas & Afines S.A.C., 2020*. Lima-Perú.: Facultad de Negocios, Carrera de Contabilidad y Finanzas, Lima, Perú.
- María Consuelo Restrepo, C. C. (2020). El control interno de los inventarios: su incidencia en la gestión financiera de Due Amici Pizzería. *Revista Activos*, 18(2), 137–163.
- Martínez López, A. (2023). LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD Y LA OBSERVACIÓN DIRECTA:. *capítulo 67*. Obtenido de <https://acmspublicaciones.revistabarataria.es/wp->

content/uploads/2023/05/67-Martinez-Entrevista-en-profundidad-2019-2023-pp739-749.pdf

Martínez Olmo, F., & González Catalán, F. I. (2023). *Apuntes de investigación descriptiva y explicativa*. España. Obtenido de <https://hdl.handle.net/2445/204620>

Montes, J. (2014). Gestión de Inventarios. *Elearning S.L.*

Mora Yaure, E. A., Morocho Roman, Z. P., & León Serrano, L. A. (2023). Evaluación del control interno en la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras de la ciudad de Machala. 182-192. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6859

NIC, 2. (2005). Normas Internacionales de contabilidad 2 Inventarios. Obtenido de https://asesorateenbolivia.com/media/anexos/2019/09/01/13_Norma_Contable_NC_2.pdf

Posligua-Chichanda, E. K., Díaz-Córdova, P. E., Serna-Almachi, S. S., & Moreno-Tapia, L. M. (2025). Control interno al área de inventarios y su incidencia en la reducción de costos: Peschifsa S.A. doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n1/179>

Quispe Orellano, J. A. (2017). *El control interno y la rentabilidad*. Peru.

Quispe Orellano, J. A. (2017). *El control interno y su efecto en la rentabilidad de las actividades de exportación en las empresas aduaneras del distrito de Ventanilla*. Peru. doi:<https://hdl.handle.net/20.500.12727/3841>

Reyes Asencio, G. J. (2023). Control interno del inventario de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado Ayangue, año 2022. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9931>

Robalino, A. P., & Sanandrés Álvarez Luis Germán y Ramírez Casco, A. d. (Abril de 2018). Control Interno Como Herramienta Para La Gestión Administrativa Caso De Estudio

Cooperativa Sumac Llacta. doi:<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/control-interno-sumacllacta.html/hdl.handle.net/20.500.11763/oel1804control-interno-sumacllacta>

Saldaña Salas, H. (2020). *CONTROL INTERNO DE INVENTARIO Y SU RELACIÓN CON LA LIMA-PERÚ*.

Sánchez, P. M., Valls, M. M., & Zambrano, F. F. (2025). Incidencia del capital circulante en la rentabilidad de las microempresas en Ecuador.

doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n30.2025.08>

Sawlikar, A., & Sawlikar, A. (06 de Noviembre de 2022). Desafíos y avances en el campo de la gestión de inventarios. 47-59. doi:<https://doi.org/10.37745/ijmt.2013/vol9n24759>

Supercias.gob.ec. (s.f.). *Tabla de indicadores*. Obtenido de

https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf

Torres Briones, R. M., García Bravo, M. E., Hurtado García, K. d., & Reyes Armas, R. A.

(2024). Rentabilidad del sector comercial del Ecuador. Obtenido de

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-

RentabilidadDelSectorComercialDelEcuador-9412066%20(1).pdf

Velasquez Reyna, M. L. (2023). Auditoria de control interno al manejo de los inventarios de la empresa Celorio Ganchoso Froben Vicente de la ciudad de Santo Domingo, 2021.

doi:<https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/17202>

Villasmil Molero, M. d., Reyes Diaz, J. G., & Socorro Gonzalez, C. C. (2020). Tipos de

rentabilidad: consecuencias de una eficiente gestión estratégica de costos en empresas manufactureras del plástico. Sello Editorial Tecnológico de Antioquia.

doi:https://dspace.tdea.edu.co/browse?type=author&value=https://tdea.edu.co/images/tdea/galeria/ebooks_sello_editorial/pyme_tomo_v.pdf

Zapata Sánchez, P. (2021). *Contabilidad general (NIIF)* (8 edición ed.). (S. G. M., Ed.)

Colombia . Obtenido de

https://www.academia.edu/49055105/Contabilidad_general_NIIF_Pedro_Zapata_Sanchez

Z

Sabrina, Á. A. A. (2025). Control interno del componente inventario y su impacto en la rentabilidad financiera de la empresa Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. en el cantón Manta.

Estefanía, G. I. D. (2025). *Control interno de inventario y su incidencia en la rentabilidad del Comercial Zambrano de Manta.*

ANEXOS

Anexo 1. Matriz Riesgo

FORMATO 1: MATRIZ DE RIESGOS									
Empresa: Empacadora Bilbosa S.A.									
Área: Inventarios – Productos Congelados									
Periodo:									
Nº	Proceso	Riesgo identificado	Causa	Impacto	Probabilidad	Nivel de riesgo	Control existente	Acción de mitigación	Responsable
1	Almacenamiento	Caducidad de productos	Falta de rotación	Alto	Alta	Alto	Control visual	Aplicación PEPS	Jefe de Bodega
2	Conservación	Ruptura cadena de frío	Falla eléctrica	Alto	Media	Alto	Termómetro manual	Registro diario de temperatura	Supervisor frío
3	Gestión stock	Sobrestock	Compras no planificadas	Alto	Alta	Alto	Kardex parcial	Definir stock máx. min.	Contador
4	Registro	Diferencia físico-contable	Registros tardíos	Medio	Media	Medio	Revisión trimestral	Conciliación mensual	Auditor Interno
Elaborado por: Auditor Interno									
Aprobado por: Gerencia General									

Nota: Elaboración del autor

Anexo 2. Registro diario de control de temperatura

FORMATO 2: REGISTRO DIARIO DE CONTROL DE TEMPERATURA						
Empresa: Empacadora Bilbosa S.A.						
Área: Cámara de Congelación						
Ubicación:						
Rango permitido: -18 °C a -22 °C						
Fecha	Hora	Temperatura registrada (°C)	Estado (OK / Alerta)	Observación	Responsable	Firma Supervisor
	08h00					
	12h00					
	16h00					

Nota: Elaboración del autor

Anexo 3. Registro de incidencia de inventario

FORMATO 3: REGISTRO DE INCIDENCIAS DE INVENTARIO							
Empresa: Empacadora Bilbosa S.A.							
Área: Inventarios							
Periodo:							
Nº	Fecha	Producto / Lote	Tipo de incidencia	Cantidad afectada			Causa
1			Caducidad		Falta rotación	Ajuste stock	Jefe Bodega
2			Daño frío		Falla equipo	Mantenimiento	Supervisor

Nota: Elaboración del autor

Anexo 4. conciliación de inventario

FORMATO 4: CONCILIACIÓN DE INVENTARIOS						
Empresa: Empacadora Bilbosa S.A.						
Fecha:						
Área: Inventarios Congelados						
Producto	Stock físico	Stock contable	Diferencia	Justificación		Ajuste aprobado

Anexo 5. Control y seguimiento de riesgo

FORMATO 5: CONTROL Y SEGUIMIENTO DE RIESGOS

Empresa: Empacadora Bilbosa S.A.

Fecha:



Riesgo	Nivel inicial	Control aplicado	Fecha revisión	Nivel residual	Observación	Responsable
Caducidad	Alto	PEPS		Medio	Mejora rotación	Jefe Bodega
Cadena frio	Alto	Registro temp.		Bajo	Control efectivo	Supervisor

Nota: Elaboración del autor

Anexo 6. Kardex de inventario

[illegible]

Nota: Elaboración del autor

Anexo 7. Autorización de salida de inventario

AUTORIZACIÓN DE SALIDA DE INVENTARIO							
Empresa: Empacadora Bilbosa S.A.							
Área: Bodega							
Fecha:							
Fecha	Producto	Lote	Cantidad	Destino	Motivo	Solicita (nombre y firma)	Autoriza (nombre y firma)

Nota: Elaboración del autor

Anexo 8. Control de stock mínimo y máximo

CONTROL DE STOCK MÍNIMO Y MÁXIMO						
Empresa: Empacadora Bilbosa S.A.						
Área: Bodega						
Producto	Stock actual	Stock mínimo	Stock máximo	Estado (Normal / Reponer / Exceso)	Acción recomendada	Responsable

Nota: Elaboración del autor

Anexo 9. Conteo físico de inventarios

ACTA DE CONTEO FÍSICO DE INVENTARIOS							
Empresa: Empacadora Bilbosa S.A.							
Área: Inventarios congelados							
Fecha del conteo:							
Producto	Lote	Stock físico	Stock según Kardex	Diferencia	Observación	Responsable conteo	Firma

Nota: Elaboración del autor

Anexo 10. Mensual de inventarios de productos congelados

FORMATO 11					
INFORME MENSUAL DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS CONGELADOS Empresa: Empacadora Bilbosa S.A. Área: Inventarios – Bodega Periodo: Bilbosa					
Elaborado por: Jefe de Bodega					
Revisado por: Contador					
Aprobado por: Gerencia General					
1. Resumen general del inventario					
Concepto	Detalle				
Inventario inicial					
Ingresos del período					
Salidas del período					
Inventario final					
2. Situación del inventario					
Producto	Stock actual	Stock mínimo	Stock máximo	Rotación	Observaciones
3. Incidencias relevantes del período					
4. Conclusiones y recomendaciones					
Firma responsable:					
Fecha:					

Anexo 11. Reporte de incidencias de inventario

REPORTE DE INCIDENCIAS DE INVENTARIO Empresa: Empacadora Bilbosa S.A. Área: Inventarios Fecha: _____							
Nº	Producto	Lote	Tipo de incidencia	Descripción	Acción tomada	Responsable	Firma
			Caducidad / Merma / Daño / Diferencia				

Nota: Elaboración del autor

Anexo 12. Reporte de incidencias de inventarios

FORMATO 12						
REPORTE DE INCIDENCIAS DE INVENTARIO Empresa: Empacadora Bilbosa S.A. Área: Inventarios Fecha: _____						
Nº	Producto	Lote	Tipo de incidencia	Descripción	Acción tomada	Responsable
			Caducidad Merma / Daño / Diferencia			

Nota: Elaboración del autor

Anexo 13. Comunicación de desviaciones de inventario

FORMATO 13	
COMUNICACIÓN INTERNA DE DESVIACIONES DE INVENTARIO	
Empresa: Empacadora Bilbosa S.A.	
Área que reporta:	
Área receptora:	
Fecha:	
Asunto:	
Desviación en inventario de productos congelados	
Descripción de la desviación:	
Impacto estimado:	
☐ Operativo ☐ Financiero ☐ Ambos	
Acción recomendada:	
Responsable del reporte:	
Firma:	

Nota: Elaboración del autor

Anexo 14. Reporte de revisión de información de inventarios

FORMATO 14			
REPORTE DE REVISIÓN DE INFORMACIÓN DE INVENTARIOS			
Empresa: Empacadora Bilbosa S.A.			
Área: Contabilidad			
Periodo:			
Ítem revisado	Cumple (Sí/No)	Observación	
Kardex actualizado			
Conciliación físico-contable			
Registro de mermas			
Reporte de temperatura			
Revisado por: Contador			
Verificado por: Auditor Interno			

Nota: Elaboración del autor

Anexo 15. Acta de comunicación y retroalimentación de inventarios.

FORMATO 15			
ACTA DE COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE INVENTARIOS Empresa: Empacadora Bilbosa S.A. Fecha: 			
Participantes:			
Gerencia Contabilidad Bodega Auditoría Interna			
Temas tratados:			
Acuerdos y acciones:			
Acción	Responsable	Fecha cumplimiento	
Firmas:			

Nota: Elaboración del autor