

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN

DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y

AUDITORÍA

TÍTULO:

CONTROL INTERNO Y SU IMPACTO EN LOS ESTADOS
FINANCIEROS DE LA EMPRESA ZONEOUTLET S.A.

AUTOR: ROJAS CATAGUA NATASHA FERNANDA

TUTOR: LCDO. JUAN CARLOS CEVALLOS HOPPE, MGS.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y

COMERCIO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MANTA- MANABÍ – ECUADOR

CERTIFICACIÓN TUTOR

En calidad de docente tutor de la Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí,

CERTIFICO:

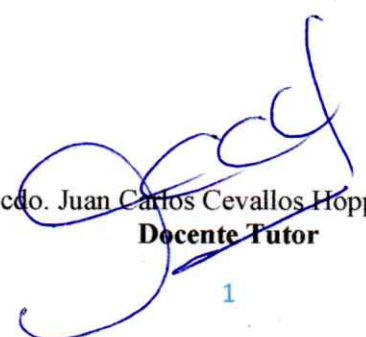
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de titulación bajo la autoría de la estudiante **ROJAS CATAGUA NATASHA FERNANDA**, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2026-2027, cumpliendo el total de 336 horas, cuyo tema del proyecto es **"Control interno y su impacto en los estados financieros de la empresa Zoneoutlet S.A."**.

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

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

Manta, 21 de Julio de 2026.

Lo certifico,


Lcdo. Juan Carlos Cevallos Hoppe, MGS.
Docente Tutor

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, Rojas Catagua Natasha Fernanda, con cédula de identidad N° 135123778-7, estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, de la carrera de Contabilidad y Auditoría, declaro que el presente proyecto de titulación denominado **“Control interno y su impacto en los estados financieros de la empresa Zoneoutlet S.A.”** es de mi autoría y ha sido elaborado con base en mi investigación y análisis.

De esta manera, declaro mi voluntad de ceder a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí los derechos patrimoniales del presente trabajo de investigación, de conformidad con la normativa institucional vigente.

Atentamente,



Rojas Catagua Natasha Fernanda

Ci: 135123778-7

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoria

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por la Srta. Natasha Fernanda Rojas Catagua de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”

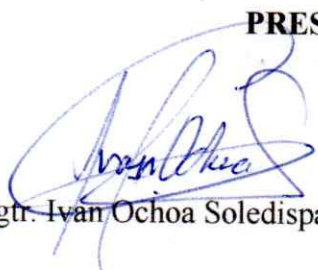
Con el tema “Control interno y su impacto en los estados financieros de la empresa ZoneOutlet S.A.”.

Para constancia firman:



Mgtr. Navira Angulo Murillo

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Mgtr. Ivan Ochoa Soledispa

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Mgtr. Walter Bailón Lourido

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía durante todo este camino, por darme la sabiduría, la paciencia y la fuerza necesarias para continuar aun en aquellos momentos en los que me sentí cansada e insegura.

A mis padres, porque este logro también les pertenece. Gracias por su amor, sus sacrificios, por la mejor herencia que me pueden dejar que es la educación, por creer en mí incluso cuando yo misma dudé de mis capacidades y por estar presentes en cada etapa de mi vida. No existen palabras suficientes para agradecer todo lo que han hecho por mí; cada esfuerzo, cada consejo y cada palabra de apoyo han sido parte fundamental para alcanzar este momento de logro que va dedicado a ustedes para retribuir una pequeña parte de lo que han hecho por mí.

A mi familia, por ser parte importante de mi vida y acompañarme, cada uno a su manera durante este proceso. Gracias por su cariño y por estar presentes en los momentos en los que más los he necesitado.

A mis personas especiales que forman parte de mi vida y que, de alguna manera, dejaron una huella en este camino. Gracias por las palabras de ánimo, por el cariño, los abrazos, por escucharme y recordarme que no estaba sola.

A mis amigos y compañeros de la universidad, con quienes compartí tantos momentos, aprendizajes, preocupaciones, risas y dificultades. Gracias por hacer más llevadero este camino y por formar parte de una etapa que, a pesar de no haber sido fácil, guardaré siempre con mucho cariño.

Y, finalmente, me dedico este logro a mí misma, quien muchas veces tuvo miedo, que se cansó, que dudó y que aun así decidió seguir adelante. A quien tuvo que aprender a confiar en sí misma, a levantarse luego de días difíciles y a entender que no

siempre hay que ser fuerte para continuar. Luego de ver todo lo logrado en el transcurso de este camino, entiendo y agradezco cada uno de los momentos que viví para convertirme en la mujer profesional que ahora soy.

Hoy miro hacia atrás y reconozco todo lo que costó llegar hasta aquí. Por eso, este trabajo representa mucho más que la culminación de una etapa académica; representa mis esfuerzos, sacrificios, desvelos, dudas y cada vez que elegí no rendirme.

Con mucho amor, dedico este logro a todos quienes, de una u otra manera, fueron parte de este camino. Y a mí, por haber llegado hasta aquí.

RECONOCIMIENTO

Agradezco a la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, a la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, por ser el espacio en el que pude formarme académicamente y adquirir los conocimientos que hoy me permiten culminar esta importante etapa en mi vida profesional.

A cada uno de los docentes que compartieron sus conocimientos y experiencias a lo largo de mi formación universitaria, gracias por sus enseñanzas y por contribuir, desde sus diferentes áreas a mi preparación profesional.

Mi especial agradecimiento a mi tutor de tesis, Lcdo. Juan Carlos Cevallos, Mgs., por su acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación. Su orientación, criterio y observaciones fueron importantes para guiar este trabajo y superar las dificultades que surgieron durante todo el proceso.

De igual manera, agradezco a Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. por la oportunidad de realizar esta investigación en su organización. La confianza, colaboración y apertura brindadas permitieron conocer la realidad de sus procesos de gestión de inventarios y desarrollar la presente investigación.

A todos quienes formaron parte de este camino, mi más sincero agradecimiento por haber contribuido a la realización de este trabajo y a la culminación de una etapa tan importante en mi vida.

RESUMEN

La presente investigación analiza el control interno y su impacto en los estados financieros de la empresa Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A., dedicada a la comercialización de calzado y artículos deportivos en la ciudad de Manta. El problema se relaciona con la ausencia de políticas y procedimientos formalmente establecidos para la gestión de inventarios, lo que ha generado debilidades en los procesos de recepción, almacenamiento, despacho y conciliación de mercadería, incrementando el riesgo de errores en los registros contables y afectando la confiabilidad de la información financiera. Ante esta problemática, la presente investigación tiene como objetivo analizar el control interno de los inventarios y su incidencia en la información reflejada en los estados financieros, con la finalidad de plantear mejoras que contribuyan a una gestión más eficiente. Para el desarrollo del estudio se emplearon los métodos inductivo, deductivo y analítico, apoyados en técnicas como la observación directa, la entrevista y la revisión documental. Los resultados obtenidos permitieron identificar debilidades en la formalización y estandarización de los procedimientos de control de inventarios, además de evidenciar la necesidad de fortalecer la coordinación entre las áreas de Gerencia, Contabilidad y Bodega. En respuesta a estas deficiencias, se propone un manual de procedimientos de control interno basado en los componentes del modelo COSO II, cuyo propósito es fortalecer la gestión de inventarios y mejorar la confiabilidad de la información financiera.

Palabras clave: control interno, inventarios, manual de procedimientos.

ABSTRACT

This research analyzes internal control and its impact on the financial statements of Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A., a company engaged in the sale of footwear and sporting goods in the city of Manta. The problem is related to the absence of formally established policies and procedures for inventory management, which has generated weaknesses in the processes of receiving, storing, dispatching, and reconciling merchandise, increasing the risk of errors in accounting records and affecting the reliability of financial information. In response to this issue, this research aims to analyze internal control over inventories and its impact on the information presented in the financial statements, with the purpose of proposing improvements that contribute to more efficient management. The study employed inductive, deductive, and analytical methods, supported by techniques such as direct observation, interviews, and document review. The results obtained made it possible to identify weaknesses in the formalization and standardization of inventory control procedures, as well as the need to strengthen coordination among the Management, Accounting, and Warehouse departments. In response to these deficiencies, an internal control procedures manual based on the components of the COSO II framework is proposed, with the purpose of strengthening inventory management and improving the reliability of financial information.

Keywords: internal control, inventories, procedures manual.

Contenido

CERTIFICACIÓN TUTOR	1
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	2
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL	3
DEDICATORIA	4
RECONOCIMIENTO.....	6
RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
CAPÍTULO I	15
1. MARCO TEÓRICO.....	15
1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	15
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	16
1.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: CONTROL INTERNO	16
1.2.1.1. Control interno	16
1.2.1.2. Objetivo de control interno.....	17
1.2.1.3. Manual de procedimientos	17
1.2.1.4. Inventario	17
1.2.1.5. Gestión de inventario	18
1.2.1.6. Métodos de valoración de inventarios.....	18
1.2.1. VARIABLE DEPENDIENTE: ESTADOS FINANCIEROS	19
1.2.1.1. Estados financieros	19
1.2.1.2. Rentabilidad.....	20
1.2.1.3. Liquidez.....	20
1.2.1.4. Análisis financiero	20
1.2.1.5. Indicadores financieros.....	21
1.2.1.7. Liquidez corriente	22
1.2.1.8. Prueba ácida	22
1.2.1.9. Rotación del inventario	23
1.2.1.10. Rotación de cartera.....	23
1.2.1.11. Apalancamiento	23
1.2.1.12. ROE (Rentabilidad sobre fondos propios).....	24
1.2.1.13. ROA (Rentabilidad sobre activos).....	24
1.2.1.14. Componentes del control interno - COSO II	25
1.3. Fundamentación legal.....	27
1.3.1. Norma Internacional de Contabilidad (NIC 2) – Inventarios	27
1.3.2. COSO II – ERM.....	28

CAPÍTULO II	29
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.....	29
2.1. Información general de la empresa	29
2.1.1. Antecedentes de la empresa.....	29
2.1.2. Misión	29
2.1.3. Visión	29
2.1.4. Dirección	29
2.1.5. Actividad económica.....	30
2.1.6. Organigrama.....	30
2.1.7. Análisis FODA	31
2.2. Metodología.....	32
2.2.1. Enfoque de la investigación.....	32
2.2.1.1. Tipo de investigación	33
2.2.2. Métodos de investigación	34
2.2.2.1. Método Inductivo.....	34
2.2.2.2. Método Deductivo	34
2.2.2.3. Método Analítico	35
2.2.3. Población y muestra	35
2.2.3.1. Población	35
2.2.3.2. Muestra	36
2.2.4. Técnicas.....	37
2.2.4.1. Observación	37
2.2.4.2. Entrevista	37
2.2.4.3. Lista de verificación (Check list)	37
2.3. Análisis e interpretación de resultados.....	38
2.3.1. Indicadores financieros.....	38
2.3.1.1. Liquidez corriente	38
2.3.1.2. Prueba ácida.....	39
2.3.1.3. Rotación del inventario	39
2.3.1.4. Apalancamiento	40
2.3.1.5. ROE.....	41
2.3.1.6. ROA.....	41
2.3.1.7. Rotación de cartera	42
2.3.2. Análisis del inventario a través del método ABC	45
2.3.3. Lista de verificación	51
2.3.4. Entrevistas	56

2.3.5. Triangulación de la información.....	60
CAPÍTULO III.....	63
3. PROPUESTA.....	63
.....	64
3.1. Beneficiarios.....	65
3.2. Antecedentes de la Propuesta	65
3.3. Justificación de la Propuesta.....	66
3.4. Objetivos	67
3.4.1. Objetivo General	67
3.4.2. Objetivos Específicos	67
3.5. Factibilidad de la Propuesta.....	68
3.6. Desarrollo de la Propuesta.....	70
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	90
Referencias bibliográficas	91

Índice de tablas

Tabla 1. Indicadores financieros.....	21
Tabla 2. Matriz de riesgos	26
Tabla 3. Análisis FODA de Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.	31
Tabla 4. Población de Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.	36
Tabla 5. Muestra de Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.	36
Tabla 6. Indicador de liquidez corriente	38
Tabla 7. Indicador de prueba ácida.....	39
Tabla 8. Indicador de rotación del inventario	39
Tabla 9. Indicador de apalancamiento	40
Tabla 10. Indicador ROE	41
Tabla 11. Indicador ROA	41
Tabla 12. Indicador de rotación de cartera	42
Tabla 13. Revisión de indicadores financieros 2023-2024 de Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.	43
Tabla 14. Análisis ABC de inventario de Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.....	45
Tabla 15. Lista de verificación	51

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Métodos de valoración de inventario	19
Ilustración 2. Organigrama de la empresa Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.....	30
Ilustración 3. Diagrama de flujo del procedimiento de recepción de mercadería	76
Ilustración 4. Diagrama de flujo procedimiento almacenamiento y clasificación ABC.....	79
Ilustración 5. Diagrama de flujo de despacho de mercadería	82
Ilustración 6. Diagrama de flujo procedimiento toma física y conciliación de inventario	85
Ilustración 7. Diagrama de flujo de gestión de inventario	87

INTRODUCCIÓN

El control interno desempeña un papel esencial en la administración de las organizaciones, ya que la aplicación de políticas y procedimientos permite reducir los riesgos operativos, proteger los recursos de la empresa y brindar mayor confiabilidad a la información financiera. Además de contribuir a la prevención de errores e irregularidades, su adecuada implementación favorece el mejor desarrollo de las actividades operativas y proporciona información confiable para respaldar la toma de decisiones.

La presente investigación se desarrolla en Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A., empresa dedicada a la comercialización de calzado y artículos deportivos en la ciudad de Manta. A pesar de su actividad comercial, en la actualidad enfrenta desafíos operativos relacionados con la gestión y control de sus inventarios. La gestión actual evidencia la ausencia de políticas y procedimientos formalmente establecidos, así como debilidades en la supervisión de los procesos de recepción, almacenamiento, despacho y conciliación de mercadería, lo cual puede generar inconsistencias en los registros, diferencias en las existencias y afectar la confiabilidad de la información financiera.

La presente investigación tiene como propósito examinar de qué manera el control interno incide en los estados financieros de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A., a fin de proponer mejoras en los procesos de gestión de inventarios que contribuyan al fortalecimiento del control interno y a la confiabilidad de la información contable. Por ello, se busca examinar las prácticas actuales, identificar las principales debilidades y proponer directrices que permitan mejorar la gestión administrativa, operativa y contable de la empresa.

Para el desarrollo de esta investigación se adoptó un enfoque mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas con el propósito de obtener una visión más completa del problema de estudio. Asimismo, se aplicaron los métodos inductivo, deductivo y analítico, complementados con la observación directa, entrevistas realizadas al personal de las áreas de Gerencia, Contabilidad y Bodega, y la revisión de documentos institucionales. La información recopilada permitió identificar debilidades en los procedimientos actuales de control de inventarios. Del mismo modo, el análisis de dichos procesos evidenció que estas deficiencias incrementan el riesgo de errores en los registros contables, lo que puede afectar la confiabilidad de la información reflejada en los estados financieros.

Ante esta situación, se plantea como solución la elaboración de un manual de procedimientos de control interno para la gestión de inventarios, fundamentado en los componentes del modelo COSO II, como un instrumento orientado a organizar y fortalecer los procesos internos de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. Esta propuesta busca establecer directrices claras para la recepción, almacenamiento, despacho, registro y conciliación de existencias, definir responsabilidades operativas y promover una gestión de inventarios más eficiente y confiable.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En investigaciones previas se ha demostrado que una adecuada implementación del control interno contribuye significativamente en la presentación de estados financieros, reduciendo riesgos en errores, fraudes u omisiones y facilitando la toma de decisiones. Cano y Palomino (2021), en su trabajo de pregrado titulado Control interno y su incidencia en los estados financieros de la empresa Inversiones tecnología y suministros S.A. ATE 2020 señalan que la implementación de un sistema de control interno permite establecer procedimientos claramente definidos y controles adecuados en las áreas de contabilidad y logística. Según los autores, estas acciones favorecen el desarrollo eficiente de las operaciones y contribuyen a fortalecer la gestión de la organización.

Por su parte, Pacheco (2023), en el estudio *Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022*, destaca la importancia de evaluar de manera permanente los cinco componentes del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. El autor sostiene que el seguimiento continuo de estos elementos permite detectar oportunamente las debilidades del sistema y fortalecer la gestión administrativa de la organización.

Por otra parte, en el trabajo investigativo desarrollado por Peñañiel (2025), Control interno y su efecto en los estados financieros de la empresa eléctrica RIOBAMBA S.A. año 2022 indica explícitamente que un sistema de control interno débil limita la capacidad de la empresa de optimizar procesos y gestionar

adecuadamente sus recursos, lo que se traduce en mayores costos operativos, desperdicio de tiempo y esfuerzos duplicados, reduciendo la eficiencia general de las operaciones y presentar información razonable en los estados financieros.

En el trabajo de Cedeño (2025), Control interno y su efecto en la rentabilidad del comercial Zambrano de la ciudad de Manta se identificó que la ausencia de procedimientos estandarizados para la gestión de inventarios generaba deficiencias operativas, registros contables inconsistentes y pérdidas no justificadas, afectando la eficiencia de las operaciones y los márgenes de rentabilidad.

Salcedo (2022), en su investigación de Análisis del Sistema de Control Interno y su efecto en la gestión de los inventarios de la empresa NOVAOPTICUM, de la ciudad de Manta evidenció que la empresa carecía de un sistema de control interno formal que permita detectar inconsistencias en la aplicación de políticas y regulaciones relacionadas con los inventarios”.

Torres (2014), analiza la gestión del control interno de inventarios en su trabajo Estudio y evaluación del control interno de inventario, aborda de manera integral la gestión del control interno en el área de inventarios, un aspecto crítico para el correcto funcionamiento financiero y operativo de las empresas, en el cual propone soluciones orientadas a mitigar o reducir riesgos detectados, con el objetivo de prevenir pérdidas y mejorar la confiabilidad de la información financiera.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: CONTROL INTERNO

1.2.1.1. Control interno

El control interno es una composición de políticas y procedimientos preestablecidos que permiten a una empresa asegurar su eficiencia operativa, la

fiabilidad de la información financiera y las disposiciones legales, mediante la identificación y gestión de los riesgos financieros, operativos y legales que podrían afectar a la organización.

En concordancia con Martínez y Sánchez (2022), el control interno se orienta a reforzar y promover el cumplimiento de objetivos organizacionales, prevenir la pérdida de recursos, mitigar riesgos operativos para aumentar la credibilidad de la información financiera.

1.2.1.2. Objetivo de control interno

El control interno constituye una parte esencial para el adecuado direccionamiento de una empresa porque permite organizar y supervisar las actividades de manera eficiente, en este sentido, Estupiñán (2021), indica que su objetivo es establecer un plan de organización y un conjunto de métodos y procedimientos que aseguren la adecuada protección de los activos de la entidad, garanticen que los registros contables sean fidedignos y confiables permitiendo que las actividades de la organización se desarrollen de manera eficaz.

1.2.1.3. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos y políticas constituye una herramienta fundamental que proporciona claridad y uniformidad en las operaciones de la organización, al facilitar que el personal conozca con precisión sus responsabilidades para evitar fraudes, pérdidas de inventario, fallos matemáticos, administrativos en registros contables, normas o principios contables mal interpretados de hechos existentes (Alarcón, 2025).

1.2.1.4. Inventario

El inventario es toda la existencia de bienes tangibles que una empresa mantiene bajo su control con el propósito de ser comercializados, utilizados en el proceso

productivo o destinados a la generación de ingresos, constituyéndose un elemento fundamental para el desarrollo de sus actividades operativas y el cumplimiento de sus objetivos económicos.

De acuerdo a lo expuesto por Seijas (2021), el inventario constituye uno de los activos más significativos dentro de la organización debido a su impacto directo en la estabilidad operativa y financiera, al incidir en la determinación del costo de la mercancía vendida durante un ejercicio económico.

1.2.1.5. Gestión de inventario

La gestión de inventarios es el proceso de supervisar y controlar actividades de compra, almacenamiento y distribución de la mercadería, con el objetivo de garantizar que los productos adecuados se encuentren disponibles en el lugar y momento preciso, minimizando los costos asociados al exceso de inventario y evitando roturas de stock.

En concordancia con lo planteado con Burgos y Vallejo (2022), para establecer un sistema de gestión de inventarios alineado a normas internacionales, es necesario realizar un análisis detallado de los procesos, mecanismos y prácticas que la entidad aplica en su operatividad diaria, con el propósito de evaluar el desempeño actual.

1.2.1.6. Métodos de valoración de inventarios

Los métodos de valoración de inventarios prometen determinar el costo asignado a los productos almacenados y vendidos, influyendo en los resultados financieros de la empresa. De acuerdo con Carpio, Hurtado y Fray (2019), la valoración es un proceso vital cuando los precios de compra unitarios han sido diferentes, independiente de si una empresa elige registrar su inventario de forma analítica o perpetua, puede decidir tener la opción del método de valoración de inventario.

Método FIFO (First In – First Out): consiste en vender primero los productos ingresados inicialmente al inventario, con el fin de dar salida a los artículos con mayor antigüedad en stock.

Método promedio ponderado: determina el valor de cada producto del stock cuando las unidades son idénticas, pero fueron adquiridas con precios distintos en diferentes momentos.

Método inventario perpetuo: permite llevar un registro continuo y organizado de las mercancías y sus movimientos, facilitando la identificación del valor del inventario final, el costo de ventas, la pérdida bruta y la utilidad generada.

Fuente: Carpio Cinthia, Hurtado Melissa y Fray Patricio (2019). Valoración de los inventarios y su incidencia en los estados financieros de la empresa TRIECK S.A.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua.

1.2.1. VARIABLE DEPENDIENTE: ESTADOS FINANCIEROS

1.2.1.1. Estados financieros

Los estados financieros son informes esenciales que reflejan la condición económica y los resultados de una empresa, mostrando su activo, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos, lo que permite evaluar su desempeño y estabilidad.

La evaluación de los estados financieros resulta fundamental porque concentran los resultados alcanzados por la empresa durante un período determinado de gestión, en consecuencia, constituyen el principal sustento para la toma de decisiones de la gerencia debido a que cada uno de ellos proporciona datos de carácter específico e indispensable para interpretar los movimientos efectuados y los efectos económicos obtenido de manera global, con independencia de que los resultados sean favorables o desfavorables (Mera, 2025).

1.2.1.2. Rentabilidad

La rentabilidad es un indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para generar utilidades a partir de sus recursos disponibles, convirtiéndose en una herramienta clave para evaluar la eficiencia económica del negocio.

La rentabilidad permite analizar tendencias, comparar resultados entre periodos y evaluar si las decisiones estratégicas han contribuido al crecimiento financiero y así genera influencia para atraer inversiones, obtener financiamiento y garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo (León, 2020).

1.2.1.3. Liquidez

La liquidez es la capacidad que tiene una empresa para convertir sus activos en efectivo de manera rápida y así cumplir con compromisos financieros inmediatos, constituyendo un indicador esencial para evaluar su solvencia a corto plazo.

Gutiérrez y Tapia (2020), señala que la liquidez representa la capacidad de una entidad para transformar activos financieros en efectivo de forma ágil, confiable y sin provocar variaciones relevantes en los precios de mercado, lo que supone la viabilidad de ejecutar transacciones de enajenación por montos considerables, dentro de plazos reducidos y con un impacto limitado sobre la situación financiera de la organización.

1.2.1.4. Análisis financiero

El análisis financiero funciona para evaluar de manera integral la información económica de una empresa con el fin de conocer su salud financiera, rentabilidad, liquidez y solvencia, lo que permite tomar decisiones estratégicas fundamentadas, detectar fortalezas y debilidades operativas.

Para Macías y Sánchez (2022), el análisis financiero es un proceso metodológico que permite organizar y evaluar la información histórica y presente, de modo que se

obtiene una visión sistematizada que sirve para diagnosticar la viabilidad financiera futura de un ente económico y apoyar la toma de decisiones.

1.2.1.5. Indicadores financieros

El estudio de los indicadores financieros permite conocer de manera detallada la situación económica de una empresa, ofreciendo un panorama histórico desarrollado a lo largo del tiempo, lo que facilita la proyección financiera y la identificación de posibles problemas que puedan afectar su desempeño (Nieto y Cuchiparte, 2022).

En este sentido, los indicadores financieros constituyen procedimientos de evaluación de la rentabilidad y eficiencia de la empresa, debido a que permiten analizar datos y variaciones reflejadas en los estados financieros.

Tabla 1. Indicadores financieros

Tabla de indicadores		
Tipo de indicador	Indicador	Fórmula
Liquidez	Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$
Gestión	Rotación del inventario	$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario}}$
	Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
Solvencia	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$
Rentabilidad	ROE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$
	ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activo}}$

Fuente: SUPERCIAS (s/f). Indicadores técnicos
Elaborado por: Natasha Rojas

1.2.1.7. Liquidez corriente

La liquidez corriente es un indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo mediante sus activos corrientes. Esta razón financiera permite evaluar la solvencia inmediata y el manejo del capital de trabajo, siendo fundamental para determinar si la empresa puede operar sin dificultades financieras en el corto plazo.

De acuerdo con Kieso et al. (2020), una razón mayor a 1 refleja que la empresa dispone de recursos suficientes para cubrir sus pasivos corrientes. Asimismo, Gitman y Zutter (2019) señalan que este indicador es clave para la toma de decisiones financieras, aunque valores muy altos pueden indicar ineficiencia en el uso de los activos.

1.2.1.8. Prueba ácida

La prueba ácida es un indicador de liquidez más estricto que excluye los inventarios del activo corriente, debido a que estos no siempre pueden convertirse rápidamente en efectivo. Es un indicador que permite evaluar la capacidad real de la empresa para cumplir sus obligaciones inmediatas sin depender de la venta de mercancías.

Según Brigham y Houston (2021), este indicador proporciona una visión más precisa de la liquidez en escenarios críticos. Por su parte, Weygandt et al. (2019) destacan que una prueba ácida adecuada refleja una buena gestión del efectivo y de las cuentas por cobrar.

1.2.1.9. Rotación del inventario

La rotación del inventario constituye un indicador clave para evaluar la eficiencia en la administración de las existencias, ya que refleja la frecuencia con la que los productos son vendidos y renovados durante un período determinado. A través de este indicador es posible identificar si la mercadería presenta una adecuada salida o, por el contrario, permanece almacenada por un tiempo prolongado, lo que puede generar costos adicionales y afectar la liquidez de la empresa.

“Este indicador financiero facilita la determinación de eficiencia de ventas y proyectar compras en la compañía, con el fin de evitar almacenamiento acumulado” (Macías y Delgado, 2023)

1.2.1.10. Rotación de cartera

“La rotación de cartera muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente un año; es recomendable que la rotación sea de 6 a 12 veces” (Macías y Delgado, 2023).

Este indicador resulta importante para evaluar las políticas de crédito y cobranza aplicados por la empresa, en este sentido, mantener una rotación dentro de un rango adecuado contribuye a una mejor administración del capital de trabajo y disminuye el riesgo de que las cuentas por cobrar se conviertan en valores de difícil recuperación.

1.2.1.11. Apalancamiento

El apalancamiento financiero mide el nivel de endeudamiento que utiliza una empresa para financiar sus activos. Este indicador permite evaluar el grado de riesgo

financiero, ya que un mayor uso de deuda puede aumentar la rentabilidad, pero también incrementa la probabilidad de incumplimiento.

De acuerdo con Brealey et al. (2020), el uso adecuado del apalancamiento puede generar valor para los accionistas. Sin embargo, Damodaran (2019) advierte que un exceso de endeudamiento puede comprometer la estabilidad financiera de la empresa.

1.2.1.12. ROE (Rentabilidad sobre fondos propios)

El ROE es un indicador de rentabilidad que mide la utilidad generada en relación con el patrimonio de los accionistas, permite evaluar la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos propios para generar beneficios. Según Penman (2018), un ROE elevado indica una gestión eficiente del capital invertido. Asimismo, Palepu et al. (2020) señalan que este indicador debe analizarse junto con otras razones financieras para obtener una visión integral del desempeño empresarial.

1.2.1.13. ROA (Rentabilidad sobre activos)

El ROA es un indicador financiero que mide la rentabilidad generada por los activos totales de una empresa, permitiendo evaluar qué tan eficientemente se utilizan los recursos disponibles para producir utilidades. Este indicador considera tanto la eficiencia con la que la empresa desarrolla sus operaciones como la forma en que administra sus inversiones, ya que muestra la capacidad de los activos para generar beneficios económicos, sin importar la fuente de financiamiento utilizada.

De acuerdo con Koller et al. (2020), el ROA es un indicador que permite evaluar el rendimiento obtenido a partir de la inversión total realizada por la empresa. Asimismo, proporciona información útil para respaldar la toma de decisiones

estratégicas orientadas a fortalecer la rentabilidad y mejorar el aprovechamiento de los recursos disponibles.

1.2.1.14. Componentes del control interno - COSO II

Ambiente de control

El ambiente de control “está conformado por normas y procesos que buscan establecer el control interno dentro de la organización, estableciendo disciplina en la misma, con la finalidad de impulsar la evaluación del riesgo para alcanzar los objetivos planteados por la entidad” (Pinargote, 2023, p.13).

Establecimiento de objetivos

En conformidad con lo expuesto por Ayala (2023) la entidad debe definir sus objetivos considerando los eventos potenciales que podrían incidir en el desenvolvimiento de sus operaciones, siendo así, que la gestión de riesgos empresariales debería mantenerse alineada con los propósitos institucionales, a fin de posibilitar el cumplimiento de la misión y el logro efectivo de las metas estratégicas de la organización.

Identificación de eventos

La identificación de eventos se refiere al proceso mediante el cual la gerencia reconoce y analiza los acontecimientos potenciales, internos y externos, que podrían incidir en el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización. Este componente permite diferenciar si dichos eventos constituyen riesgos, cuando afectan de forma adversa la capacidad institucional, u oportunidades, cuando generan posibles beneficios para fortalecer la entidad (Peña y Garrido, 2023).

Evaluación de riesgos

En este componente la organización reconoce los riesgos potenciales que podrían incidir de forma directa en la consecución de los objetivos establecidos, por lo que la empresa debe valorar y medir el impacto de cada uno de ellos considerando sus probabilidades de ocurrencia y la información proveniente de registros históricos para efectuar un análisis de carácter temporal (España, Togan y Vásquez, 2022).

Tabla 2. Matriz de riesgos

Matriz del riesgo				
Probabilidad	Frecuente	ALTO	ALTO	ALTO
	Moderado	MEDIO	MEDIO	ALTO
	Poco frecuente	BAJO	MEDIO	ALTO
Impacto		LEVE	MODERADO	ALTO

Fuente: Cadena Tania (2021). Propuesta de implementación de un sistema de control interno para el restaurante Lucky Grill.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

Actividades de control

Las actividades de control comprenden las acciones implementadas por medio de directrices y procesos operativas que tienen como finalidad garantizar el cumplimiento de las instrucciones emitidas por la dirección y la mitigación de riesgos capaces de afectar el logro de los objetivos institucionales, por lo tanto, cada control debe estar directamente alineado con los riesgos que se pretende prevenir para reducir eventos adversos que puedan comprometer sus metas y resultados (Pinargote, 2023).

Información y comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad (Collaguazo, 2021).

Supervisión

La supervisión dentro del control interno es el proceso mediante el cual la administración verifica de forma continua que los controles establecidos funcionen correctamente y se mantengan efectivos durante el tiempo, a través de la revisión del desempeño de las políticas, procedimientos y actividades para detectar desviaciones, errores o debilidades para aplicar acciones correctivas oportunas (Guanopatin, 2024).

1.3. Fundamentación legal

1.3.1. Norma Internacional de Contabilidad (NIC 2) – Inventarios

La Norma Internacional de Contabilidad 2 tiene como objetivo “prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos (Norma Internacional de Contabilidad 2 *Inventarios*, 2003).

La presente norma es una guía práctica que orienta a cómo debe reconocerse el gasto de inventario en el período incurrido, contemplando además el reconocimiento de cualquier pérdida por deterioro que reduzca el valor en libros hasta ajustarse al valor neto realizable.

Para que un inventario sea reconocido como un activo debe cumplir con las siguientes especificaciones determinadas dentro de la NIC 2:

- a) Adquiridos para la venta dentro del ejercicio corriente de la actividad económica;
- b) en etapa de producción para su posterior comercialización; o
- c) constituidos por materiales o insumos destinados a ser utilizados en el proceso productivo o en la provisión de servicios.

1.3.2. COSO II – ERM

El marco COSO II – ERM, emitido inicialmente en 2004, se estableció como una metodología orientada a fortalecer la gestión integral de los riesgos institucionales mediante la ampliación de los principios desarrollados en el COSO II. Se configura como un proceso permanente y transversal que se aplica en todas las áreas y niveles de la organización, integrando de manera articulada procedimientos, políticas y disposiciones normativas con la participación activa del talento humano como componente esencial del sistema de control y administración de riesgos (Montaño, 2021).

El COSO II permite que los responsables de la administración desarrollen procesos más eficientes y eficaces, mediante la identificación, evaluación y tratamiento oportuno de los riesgos que puedan afectar los objetivos empresariales, de esta forma, favorece la reducción de imprevistos y la adecuada utilización de los recursos disponibles.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Información general de la empresa

2.1.1. Antecedentes de la empresa

Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. es una empresa ecuatoriana, constituida el 14 de junio del 2016 con sede principal en Manta, provincia de Manabí. Su actividad principal es la comercialización de calzado deportivo, casual y artículos deportivos.

La organización ha logrado posicionarse en el mercado gracias a la oferta de calzado dirigido a diferentes segmentos de consumidores.

2.1.2. Misión

Brindar a nuestros clientes una amplia oferta de calzado de calidad, satisfaciendo sus necesidades de comodidad, estilo y funcionalidad mediante una atención personalizada, procesos eficientes y un compromiso permanente con la excelencia, contribuyendo al desarrollo sostenible y crecimiento de la empresa.

2.1.3. Visión

Consolidarnos como una empresa referente en la comercialización de calzado a nivel nacional, reconocida por la calidad de sus productos, la confianza de sus clientes, la innovación constante y la eficiencia en sus procesos, generando valor para nuestros clientes, colaboradores y la organización.

2.1.4. Dirección

Provincia: Manabí

Cantón: Manta

Parroquia: Manta

Dirección: Av. de la cultura

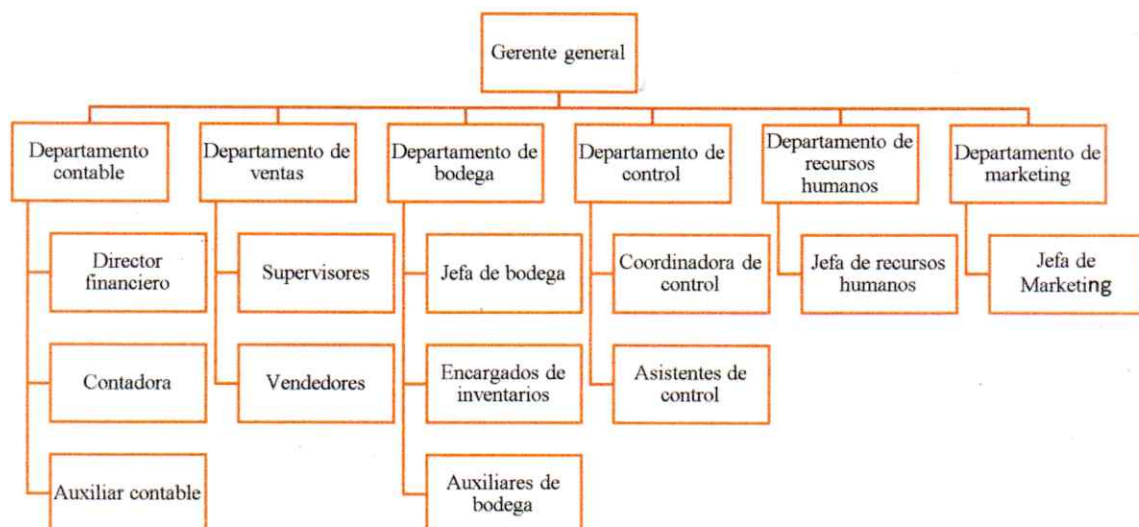
Referencia: C.C. Nuevo Tarqui

2.1.5. Actividad económica

Venta al por menor de calzado en establecimientos especializados, ofreciendo una amplia variedad de calzado deportivo y casual para hombres, mujeres y niños.

2.1.6. Organigrama

Ilustración 2. Organigrama de la empresa Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.



Fuente: Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

2.1.7. Análisis FODA

Tabla 3. Análisis FODA de Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Fortalezas	Debilidades
• Amplia cobertura comercial mediante sucursales a nivel nacional.	• Dificultad para supervisar y controlar de manera uniforme todas las sucursales.
• Reconocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado.	• Escasa medición de la satisfacción del cliente y retroalimentación de los consumidores.
• Diversidad de productos y marcas comercializadas.	• Riesgo de complejidad en la gestión y control de las diferentes líneas de productos.
• Experiencia en el sector comercial y conocimiento del mercado.	• Falta de documentación y estandarización de algunos procedimientos operativos.
• Disponibilidad de información generada por sistemas de gestión empresarial.	• Limitaciones en el análisis y aprovechamiento oportuno de la información para la toma.
Oportunidades	Amenazas
• Implementación de tecnologías para automatizar procesos y fortalecer el control interno.	• Incremento de la competencia en el sector comercial del calzado.

• Crecimiento del comercio electrónico y de los canales digitales de venta.	• Cambios en los hábitos de compra de los consumidores hacia competidores con mayor presencia digital.
• Desarrollo de herramientas de análisis de datos para mejorar la toma de decisiones.	• Variaciones en la demanda y preferencias de los clientes.
• Alianzas estratégicas con proveedores para mejorar condiciones comerciales y abastecimiento.	• Incremento de costos de adquisición, transporte y logística.
• Expansión a nuevos mercados y segmentos de clientes.	• Situaciones económicas que reduzcan el poder adquisitivo de los consumidores.

Fuente: Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

2.2. Metodología

2.2.1. Enfoque de la investigación

El presente trabajo de investigación adopta un enfoque mixto, dado que integra tanto elementos cuantitativos como cualitativos con el propósito de obtener una comprensión integral de control interno y su impacto en los estados financieros de la empresa Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A.

“Los diseños mixtos son una combinación de métodos de investigación cuantitativa y cualitativa en un solo estudio. Al combinar

ambos enfoques, los investigadores pueden obtener datos más completos y precisos, lo que les permite obtener una visión más completa de la situación”

2.2.1.1. Tipo de investigación

2.2.1.1.1. Investigación documental

La investigación documental permite al investigador analizar fuentes existentes para generar nuevos conocimientos y descubrimientos, presentando un método explícito, detallado y pertinente con el área de conocimiento (Arias, 2023).

En el contexto de la presente investigación, la aplicación de este tipo de estudio resultó indispensable para examinar de manera rigurosa el marco normativo, los lineamientos técnicos de la metodología de control interno COSO II, y los antecedentes bibliográficos de estudios similares en el sector comercial.

2.2.1.1.2. Investigación de campo

La investigación de campo se aplicó en la presente investigación debido a la necesidad de acudir directamente al entorno operativo de la empresa para recopilar datos de fuentes primarias sobre la gestión actual de sus inventarios, lo que facilitó la implementación de técnicas de recolección de datos como la entrevista, la observación y la lista de verificación.

Al respecto Pontis (2022) sostiene que la investigación de campo examina los fenómenos en su ambiente natural, propiciando un contacto directo con las situaciones estudiadas, lo que aporta alto nivel de validez y fidelidad metodológica al análisis investigativo.

2.2.2. Métodos de investigación

2.2.2.1. Método Inductivo

Este método se aplicó al evaluar las deficiencias particulares en el manejo de la mercadería de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A., como el exceso de inventario y la falta de procesos formalizados, el análisis de estos hechos específicos permitió concluir de forma general que las debilidades del control interno merman directamente la liquidez y rentabilidad de la empresa

Según Reyes (2022) el método inductivo se basa en el análisis de hechos particulares para formular conclusiones de carácter general, su fundamento radica en la experiencia y en la observación directa de la realidad, dado que a partir del estudio y análisis de fenómenos específicos se infieren en principios generales que pueden aplicarse a otros casos de la misma naturaleza.

2.2.2.2. Método Deductivo

El método deductivo se aplicó partiendo de principios generales ya establecidos como el modelo COSO y la NIC 2, para analizar de manera particular su incidencia en la gestión de inventarios de la empresa, permitiendo verificar si las deficiencias identificadas en los procesos operativos y contables de la empresa corresponden con lo establecido en la normativa.

“El método deductivo es aquel que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir, parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo individualmente y comprobar su validez” (Reyes, 2022, párrafo 3).

2.2.2.3. Método Analítico

El método analítico es un método cuantitativo que descompone un todo en distintas partes, con el propósito de estudiarlas de manera individual y detallada, para identificar las características, funciones y comportamientos de cada elemento para comprender las relaciones existentes entre las partes y su influencia en el conjunto (Guamán, Hernández y Lloay, 2021).

El método analítico se aplica en el presente trabajo mediante la descomposición de los estados financieros de Bodegas Deportivas Zone Outlet, analizando de manera individual cada indicador financiero para identificar sus características y comportamiento en los períodos 2023 y 2024, lo que permite comprender la relación existente entre la gestión de inventarios y su incidencia en el rendimiento financiero global de la empresa.

2.2.3. Población y muestra

2.2.3.1. Población

La población se define como el conjunto de individuos u objetos que presentan características comunes susceptibles de observación y medición, las cuales se encuentran relacionadas directamente con las variables de estudio (Espinoza et al. 2020).

Aquella población se delimita en un espacio y tiempo determinados, lo que permite su medición y análisis continuo dentro del proceso investigativo, en Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. segmenta en tres áreas:

Tabla 4. Población de Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Áreas involucradas	Cantidad
Administración	2
Contable	2
Bodega	3
Total	7

Fuente: Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

2.2.3.2. Muestra

La muestra constituye un subconjunto representativo de la población seleccionado con la finalidad de realizar análisis cuantificable que permita obtener conclusiones válidas para la toma de decisiones, conforme a lo señalado por Espinoza et al (2022) la muestra debe reflejar de manera fiel las características de la población, de modo que los resultados obtenidos puedan ser generalizados con un nivel aceptable de confianza y precisión.

La presente investigación se focalizará en una muestra compuesta por dos individuos como representantes de las áreas administrativa y financiera con el fin de obtener la recolección de datos necesarios para el análisis del sistema de control interno.

Tabla 5. Muestra de Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Área	Función	Cantidad
Administración	Gerente General	1
Financiera	Contadora	1
Total		2

Fuente: Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

2.2.4. Técnicas

2.2.4.1. Observación

Esta técnica contribuye a la formulación de hipótesis y a la validación de teorías previamente planteadas, al proporcionar evidencia empírica basada en la realidad observada, aplicándose en este trabajo de forma directa en el área de bodega de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. para examinar las condiciones de almacenamiento, la rotación de mercadería y la ejecución de procesos físicos.

Puede clasificarse en observación estructurada y no estructurada, dependiendo del nivel de planificación y control del proceso, lo que permite su aplicación en diversos ámbitos del conocimiento (Vásquez et al., 2023).

2.2.4.2. Entrevista

La entrevista corresponde a una técnica cualitativa de recolección de datos en la investigación científica para explorar y comprender las experiencias subjetivas, percepciones y perspectivas de los sujetos de estudio, la cual se aplicó en esta investigación al Gerente General y a la Contadora de la empresa Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. con el fin de obtener información directa sobre las directrices y la gestión actual de los inventarios.

Vásquez et al (2023) señalan que la entrevista puede presentar limitaciones relacionadas a la subjetividad de las respuestas y posibles sesgos de la información obtenida, por lo que el investigador debe aplicar criterios metodológicos adecuados que permitan minimizar dichas limitaciones y fortalecer el rigor del proceso investigativo.

2.2.4.3. Lista de verificación (Check list)

Una lista de verificación es una herramienta que estructura los procesos, tareas o criterios a revisar, con el objetivo de evaluar el grado de cumplimiento o procedimientos

establecidos, la cual se implementó en esta investigación para examinar de forma sistemática el nivel de acatamiento de los componentes del modelo COSO dentro del sistema de control interno de la empresa.

En concordancia con Medina, et al., (2023) la ficha de comprobación permite asegurar que todos los estándares necesarios para una tarea se están cumpliendo en la ejecución de una tarea y les permite a los evaluadores tener el registro detallado de las actividades realizadas y pendientes, facilitando la identificación de posibles problemas en el proceso.

2.3. Análisis e interpretación de resultados

2.3.1. Indicadores financieros

2.3.1.1. Liquidez corriente

Tabla 6. Indicador de liquidez corriente

Liquidez corriente			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{1.846.211,43}{2.089.021,16} = 0,88$	$\frac{3.708.316,71}{3.670.197,95} = 1,01$	0,13

Fuente: Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

Análisis e interpretación

En el año 2023, la empresa registró un índice de liquidez corriente de 0,88, lo que evidencia que sus activos de corto plazo eran insuficientes para cubrir la totalidad de sus pasivos exigibles en el mismo período. Para el año 2024, el indicador experimentó un incremento de 0,13 puntos, alcanzando un valor de 1,01. Aunque este resultado refleja que la entidad posee un equilibrio técnico estricto para afrontar sus

obligaciones inmediatas, el margen es mínimo, lo que sitúa a la organización en una posición de vulnerabilidad ante variaciones imprevistas en su flujo operativo.

2.3.1.2. Prueba ácida

Tabla 7. Indicador de prueba ácida

Prueba ácida			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
<i>Activo corriente – Inventario</i>	312.808,11	851.524,43	0,08
<i>Pasivo corriente</i>	2.089.021,16	3.670.197,95	
	= 0,15	= 0,23	

Fuente: Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

Análisis e interpretación

El indicador de prueba ácida para el año 2023 se situó en 0,15 incrementándose levemente en el al año 2024 a un valor de 0,23, lo que representa una variación positiva de 0,08 puntos. A pesar de este ligero incremento, ambos resultados permanecen severamente distantes de la unidad. Este comportamiento financiero demuestra de forma cuantitativa que la disponibilidad de efectivo y cuentas por cobrar no alcanza a cubrir las deudas a corto plazo, confirmando que la solvencia inmediata de la empresa depende de manera absoluta de la comercialización y realización de sus inventarios.

2.3.1.3. Rotación del inventario

Tabla 8. Indicador de rotación del inventario

Rotación del inventario			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
<i>Costo de venta</i>	1.836.348,39	2.901.742,80	-0,19
<i>Inventario</i>	1.533.403,32 = 1,20	2.856.792,28 = 1,01	

Fuente: Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

Análisis e interpretación

Durante el ejercicio 2023, la rotación de las existencias se registró en 1,20 veces al año, para el período 2024, el indicador disminuyó a 1,01 veces, reflejando una variación negativa de -0,19 puntos. Este decremento analítico indica un ralentizamiento en el ciclo operativo del negocio, puesto que la mercancía permaneció almacenada durante un mayor número de días antes de transformarse en ventas. El indicador valida técnicamente una baja eficiencia de gestión en el área de almacenamiento y el riesgo de mantener capital de trabajo inmovilizado en sobre stock.

2.3.1.4. Apalancamiento

Tabla 9. Indicador de apalancamiento

Apalancamiento			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{4.213.137,55}{542.939,58} = 7,75$	$\frac{2.405.133,64}{316.112,47} = 7,60$	-0,15

Fuente: Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

Análisis e interpretación

En el año 2023, la razón financiera apalancamiento determinó que la estructura financiera de la empresa estaba respaldada por terceros en un nivel de 7,75 veces su patrimonio, en el año 2024, se observó una reducción de -0,15 puntos, ubicando el indicador en 7,60 veces. Estos valores cuantitativos expresan un elevado nivel de endeudamiento financiero, confirmando que más del 85% de los activos totales de la

organización se encuentran financiados mediante obligaciones con acreedores y proveedores externos, limitando la autonomía de la entidad.

2.3.1.5. ROE

Tabla 10. Indicador ROE

ROE			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{226.827,11}{542.939,58} = 0,41$	$\frac{239.378,27}{316.112,47} = 0,75$	0,33

Fuente: Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

Análisis e interpretación

En el año 2023, la rentabilidad sobre los fondos propios (ROE) fue del 41% (0,41), mientras que para el ejercicio 2024 se elevó significativamente al 75% (0,75), denotando una variación positiva de 0,33 puntos. Desde una perspectiva técnica, este fuerte incremento en el rendimiento financiero para los accionistas se encuentra influenciado de manera directa por la concentración experimentada en el patrimonio neto de la entidad en el último período, maximizando el beneficio porcentual obtenido por cada dólar de capital propio invertido.

2.3.1.6. ROA

Tabla 11. Indicador ROA

ROA			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activo}}$	$\frac{226.827,11}{4,213.137,55} = 0,05$	$\frac{239.378,27}{2,405.133,64} = 0,09$	0,04

Fuente: Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

Análisis e interpretación

El indicador de rentabilidad sobre la inversión total (ROA) se posicionó en un 5% (0,05 durante el año 2023, para el año 2024, este indicador de eficiencia operativa ascendió al 9% (0,09), generando un incremento neto del 4% (0,04). Este comportamiento demuestra una tendencia favorable en el aprovechamiento de los recursos globales de la empresa, evidenciando que la gestión institucional logró incrementar la capacidad productiva de los activos totales para la generación de utilidades netas corrientes.

2.3.1.7. Rotación de cartera

Tabla 12. Indicador de rotación de cartera

Rotación de cartera			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
<i>Ventas</i> <i>Cuentas por cobrar</i>	$\frac{2.855.175,51}{157.698,90}$ = 18,11	$\frac{4.510.135,34}{322.738,36} = 13,97$	4,13

Fuente: Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

Análisis e interpretación

Para el año 2023, las cuentas por cobrar comerciales rotaron a una frecuencia de 18,11 veces dentro del período económico, no obstante, en el año 2024, la rotación disminuyó a 13,97 veces, consolidando una variación negativa de -4,14 puntos. Este descenso analítico comprueba que los plazos de cobranza y recuperación del crédito otorgado a los clientes se han extendido, reduciendo la velocidad de conversión del activo exigible en efectivo disponible y presionando las necesidades operativas de caja.

Tabla 13. Revisión de indicadores financieros 2023-2024 de Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Indicador financiero	Fórmula	Año 2023	Año 2024	VA
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,88	1,01	0,13
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,15	0,23	0,08
Rotación del inventario	$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario}}$	1,20	1,01	-0,19
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	7,75	7,60	0,15
ROE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	0,41	0,75	0,33
ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activo}}$	0,05	0,09	0,04
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	18,11	13,97	4,13

Fuente: Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

Análisis e interpretación

La evaluación integral de los indicadores financieros de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. revela una situación con aspectos de vulnerabilidad en términos de liquidez en general y señales de alertas críticas en el control del inventario, lo cual termina por condicionar la estructura financiera y la rentabilidad real de la entidad.

En primera instancia, conforme a la liquidez corriente, la empresa muestra una ligera mejora al pasar de 0,88 a 1,01, lo que presenta que apenas dispone de \$1,01 en activos corrientes por cada dólar de deuda, situándose en el límite técnico para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. No obstante, al analizar la prueba ácida, se observa que, excluyendo el inventario, los activos líquidos son severamente deficientes para cubrir las deudas inmediatas. En este sentido, se evidencia una dependencia absoluta al

inventario como soporte de liquidez, exponiendo a la entidad a riesgos financieros moderados en escenarios de baja rotación.

Paralelamente, la rotación de inventarios, decreció de 1,20 a 1,01 veces, indica que el ciclo operativo es sumamente lento y que las existencias renuevan prácticamente una sola vez al año. Esta caída sugiere que dentro de la empresa existe una marcada demora en rotar la mercadería, puesto que, al constituir el inventario la parte fundamental de sus activos corrientes, esta ralentización valida técnicamente el exceso de stock, la acumulación de productos en bodega y las deficiencias en las estrategias de compras, comprometiendo la eficiencia operativa del negocio.

En cuanto a la estructura financiera, el apalancamiento refleja que la entidad redujo de manera marginal de 7,75 a 7,60 su dependencia al financiamiento externo, esto da a entender que la empresa mantiene un nivel de endeudamiento sumamente elevado, donde más del 85% de sus recursos provienen de terceros, vinculándose directamente a la adquisición y sostenimiento de mercadería.

Finalmente, a pesar de que los márgenes de rentabilidad muestran porcentajes aparentemente altos en el ROE (75%) y ROA (9%) debido a la fuerte contracción y reducción del patrimonio neto y los activos en el último período, el análisis integral demuestra que el rendimiento financiero se encuentra distorsionado por la inmovilización de fondos. Esta dinámica confirmada que la acumulación de inventario que no rota eficientemente frena la verdadera capacidad de la empresa para generar un flujo de caja óptimo, convirtiendo el almacenamiento prolongado en un factor que compromete la flexibilidad financiera y la capacidad de generar valor institucional.

2.3.2. Análisis del inventario a través del método ABC

Tabla 14. Análisis ABC de inventario de Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

ARTÍCULO (DESCRIPCIÓN)	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	PARTICIPACIÓN RELATIVA (%)	PARTICIPACIÓN ACUMULADA (%)	CLASIFICACIÓN ABC
PUMA 189873-02 TAZON BLANCO H9	200,00	87,62	\$ 17.524,00	7,40%	7,40%	A
EVERLAST SPACEX-C7 NEGRO/TURQUESA H7 / BR38	200,00	33,50	\$ 6.700,00	2,83%	10,23%	A
ADIDAS ID2706 DURAMO RC W CELESTE M	150,00	42,00	\$ 6.300,00	2,66%	12,88%	A
REEBOK GY0955 LEATHER NEGRO H10	104,00	55,76	\$ 5.799,04	2,45%	15,33%	A
MACBOOT FALCAO NEGRO H8	120,00	47,01	\$ 5.641,20	2,38%	17,71%	A
ADIDAS HP2510 DEPORTIVO II FXG NEGRO H	110,00	49,90	\$ 5.489,00	2,32%	20,03%	A
NIKE DD6203-100 AIR WINFLO BLANCO H7.5	102,00	53,48	\$ 5.454,96	2,30%	22,33%	A
REEBOK HR0535 MORE BUCKETS NEGRO H8	104,00	48,55	\$ 5.049,20	2,13%	24,46%	A
ADIDAS ID0710 FG X CRAZYFAST MESSI ELITE H	100,00	50,00	\$ 5.000,00	2,11%	26,57%	A
ADIDAS IE8812 RUNFALCON NEGRO/NEGRO H	105,00	47,59	\$ 4.996,95	2,11%	28,68%	A
ADIDAS IF0666 FG X CRAZYFAST ELITE + TAQUILLA NARANJA H	100,00	49,90	\$ 4.990,00	2,11%	30,79%	A
UNDER 3028077-279 W DYNAMIC BEIGE M	102,00	48,64	\$ 4.961,28	2,09%	32,88%	A
REEBOK 1354 NPC BLANCO H7	102,00	48,56	\$ 4.953,12	2,09%	34,98%	A

PUMA 373117-01 R78 NEGRO H7	90,0 0	54,5 6	\$ 4.910, 40	2,07%	37,05%	A
UNDER 3028424-200 SUMMIT TREK TAN H	100, 00	48,6 4	\$ 4.864, 00	2,05%	39,10%	A
NIKE DM8682-001 COURT NEGRO H7.5	102, 00	44,5 5	\$ 4.544, 10	1,92%	41,02%	A
REEBOK HP9214 FLEXAGON GRIS H7.5	106, 00	41,8 1	\$ 4.431, 86	1,87%	42,89%	A
ADIDAS IE5885 SWITCH FWD 2 GRIS M	100, 00	44,0 0	\$ 4.400, 00	1,86%	44,75%	A
UNDER 3028371-101 CHARGED BANDIT GRIS H	100, 00	37,6 8	\$ 3.768, 00	1,59%	46,34%	A
NIKE DM0829-001 M AIR MAX NEGRO H8	60,0 0	62,4 1	\$ 3.744, 60	1,58%	47,92%	A
PUMA 400284-14 COURT CLASSICO BEIGE M4 / BR34	104, 00	34,5 9	\$ 3.597, 36	1,52%	49,44%	A
PUMA 372004-12 ANZARUN ROJO H6.5	100, 00	32,4 6	\$ 3.246, 00	1,37%	50,81%	A
EVERLAST BRACK-D4 CELESTE M40.5	100, 00	29,4 7	\$ 2.947, 00	1,24%	52,05%	A
EVERLAST KIVA-C1 NEGRO/NEGRO H10 / BR44	100, 00	29,4 7	\$ 2.947, 00	1,24%	53,29%	A
EVERLAST SHEBA-C2 GRIS H7 / BR38	100, 00	29,4 7	\$ 2.947, 00	1,24%	54,54%	A
EVERLAST TANYA-D3 GRIS M39	100, 00	29,4 7	\$ 2.947, 00	1,24%	55,78%	A
EVERLAST BRAK-C6 MOCACHINO H12	100, 00	29,4 7	\$ 2.947, 00	1,244%	57,03%	A
DIADORA FG 1171 STRIKER BLANCO H9.5	108, 00	25,0 0	\$ 2.700, 00	1,14%	58,17%	A
DIADORA FG 7111 TIFOSI JR NEGRO N36.5	103, 00	26,0 0	\$ 2.678, 00	1,13%	59,30%	A

DIADORA FG 1168 OPTIMUS BLANCO H7	105,00	25,00	\$ 2.625,00	1,11%	60,40%	A
DIADORA FG 1181 BARRICADE BLANCO H7	103,00	24,84	\$ 2.558,52	1,08%	61,48%	A
URBAN UH176 BLANCO NEGRO H	102,00	24,91	\$ 2.540,82	1,07%	62,56%	A
URBAN UH176 NEGRO BLANCO H	102,00	24,91	\$ 2.540,82	1,07%	63,63%	A
URBAN UH176 AZUL BLANCO H	100,00	24,91	\$ 2.491,00	1,05%	64,68%	A
KELME KM15389-389 ALL IN INDOREVA NEGRO/BLANCO H7 / BR38	100,00	24,43	\$ 2.443,48	1,031%	65,71%	A
NIKE FD6454-004 DOWNSHIFTER NEGRO H7 / BR38	70,00	34,69	\$ 2.428,30	1,03%	66,74%	A
NAUTICA KM0788 CAQUI H7	102,00	22,23	\$ 2.267,46	0,96%	67,69%	A
NAUTICA KM0786 AZUL H7	100,00	22,23	\$ 2.223,00	0,94%	68,63%	A
NAUTICA KM0786 AZUL H7.5	100,00	22,23	\$ 2.223,00	0,94%	69,57%	A
MACBOOT BRONXS CAFE H7	60,00	36,68	\$ 2.200,80	0,93%	70,50%	A
MACBOOT CUMARU CAFE H7.5	60,00	36,68	\$ 2.200,80	0,93%	71,43%	A
BALON FUTSALA GALAXY VARIOS ST	140,00	15,22	\$ 2.130,80	0,90%	72,33%	A
UMBRO 20104780-249 NALAD NEGRO H7.5	90,00	22,69	\$ 2.042,10	0,86%	73,19%	A
GOOD YEAR 55-380111-02 SCOTZ PLOMO H8.5	110,00	17,86	\$ 1.964,60	0,83%	74,02%	A
UMBRO 40462U-NJM PULSAR BLANCO H	100,00	19,55	\$ 1.955,00	0,83%	74,85%	A

LG TH-0325-001 S/HERRAJE HILO BLANCO NEGRO H7 / BR38	80,0 0	24,0 0	\$ 1.920, 00	0,81%	75,66%	A
GOOD YEAR 55-380135-1 NEVADA CAFE H11	105, 00	17,8 6	\$ 1.875, 30	0,79%	76,45%	A
REEBOK BS8458 PRINCESS BLANCO M6	40,0 0	46,3 0	\$ 1.852, 00	0,78%	77,23%	A
PUMA 393833-27 REBOUND GRIS/BLANCO N36	60,0 0	30,7 5	\$ 1.845, 00	0,78%	78,01%	A
ESCALERA 6MTS AKKON VARIOS ST	150, 00	12,1 7	\$ 1.825, 50	0,77%	78,78%	A
UMBRO 20105732-172 TIMBER AZUL H	80,0 0	22,7 0	\$ 1.816, 00	0,77%	79,54%	A
UMBRO 20105737-153 WILD AZUL H	80,0 0	22,7 0	\$ 1.816, 00	0,77%	80,31%	B
UNDER 3028301-001 W PROJECT NEGRO M	40,0 0	44,9 8	\$ 1.799, 20	0,76%	81,07%	B
GOOD YEAR 55-380136-6W MESETA PLOMO M40	100, 00	17,8 6	\$ 1.786, 00	0,75%	81,82%	B
NIKE DD9284-005 FLEX EXPERIENCE PLOMO H9	40,0 0	44,5 5	\$ 1.782, 00	0,75%	82,58%	B
GUK GH1144 TF TURF BLANCO/NEGRO H10 / BR44	102, 00	17,3 0	\$ 1.765, 04	0,75%	83,32%	B
UMBRO 40447U-NHJ MINSHULL NEGRO H	90,0 0	19,5 5	\$ 1.759, 50	0,74%	84,06%	B
UNDER 3028633-100 COURT BLANCO H	40,0 0	41,3 3	\$ 1.653, 20	0,70%	84,76%	B
BALON #5 AIR PRO FUTBOL AKKON VARIOS ST	120, 00	13,4 8	\$ 1.617, 60	0,68%	85,45%	B
GOOD YEAR 55-380138-2 ALPINO CAFE H11	90,0 0	17,8 6	\$ 1.607, 40	0,68%	86,12%	B
GUK GH1157 FG NEGRO/AZUL H7 / BR38	90,0 0	17,3 0	\$ 1.557, 00	0,66%	86,78%	B

NAUTICA EL 2332 BLANCO M38.5	70,0 0	22,2 3	\$ 1.556, 10	0,66%	87,44%	B
KELME KM16425-425 FG CRUZE NEGRO/GRIS H7 / BR38	60,0 0	24,7 8	\$ 1.486, 80	0,63%	88,07%	B
LG TH-0602-332 MONTANA NATURAL/CAFE H7.5 / BR39	60,0 0	24,0 0	\$ 1.440, 00	0,61%	88,67%	B
BALON MIKASA FT-5 FUTBOL VARIOS ST	130, 00	10,7 8	\$ 1.401, 40	0,59%	89,26%	B
GUK GH1145 FG RUBBER BLANCO/NEGRO H8 / BR40	80,0 0	17,3 0	\$ 1.384, 34	0,58%	89,85%	B
PUMA 192928-24 FLYER NEGRO H6	40,0 0	33,5 0	\$ 1.340, 00	0,57%	90,41%	B
CONFORT WAY I402501 JR BLANCO/BLANCO	100, 00	13,0 9	\$ 1.309, 00	0,55%	90,97%	B
CONFORT WAY I402502 JR MARINO N	100, 00	13,0 9	\$ 1.309, 00	0,55%	91,52%	B
CONFORT WAY I402502 JR NEGRO	100, 00	13,0 9	\$ 1.309, 00	0,55%	92,07%	B
STARFLEX 1793E HOMBRE GRIS/GRAFITO H7.5 / BR39	100, 00	12,3 4	\$ 1.234, 00	0,52%	92,59%	B
KELME KM15386-386 TF ALL IN EVA NEGRO/BLANCO H7 / BR38	50,0 0	24,4 3	\$ 1.221, 50	0,52%	93,11%	B
GUK GH1146 INDOR BLANCO/NEGRO H7 / BR38	70,0 0	17,3 0	\$ 1.211, 30	0,51%	93,62%	B
GUK GH1147 FG TPU NEGRO/ROJO H7 / BR38	70,0 0	17,3 0	\$ 1.211, 30	0,51%	94,13%	B
RALMA IR56 PLENA FLOR NEGRO H7	40,0 0	30,0 0	\$ 1.200, 00	0,51%	94,64%	B
STARFLEX 1801E DAMA BLANCO/GRIS/VERDE M4.5 / BR35	100, 00	11,7 1	\$ 1.171, 00	0,49%	95,13%	C
STARFLEX 1801E HOMBRE	100, 00	11,7 1	\$ 1.171, 00	0,49%	95,63%	C

MARINO/NEGRO/GRAFITO H8 / BR40						
STARFLEX 1799E DAMA GRAFITO/NARANJA M4 / BR34	100,00	11,08	\$ 1.108,00	0,47%	96,09%	C
STARFLEX 1799E DAMA GRIS/AZUL M4.5 / BR35	100,00	11,08	\$ 1.108,00	0,47%	96,56%	C
LG FH-0204-068 PASADOR CHOCOLATE H6.5 / BR37	40,00	25,00	\$ 1.000,00	0,42%	96,98%	C
URBAN UH177 GRIS BLANCO H	40,00	24,91	\$ 996,40	0,42%	97,40%	C
KELME KM16443-443 TF LANDY EVA NEGRO/BLANCO H7 / BR38	40,00	24,44	\$ 977,60	0,41%	97,82%	C
LG TH-0355-101 RELAX/HERRAJE SOGA NEGRO H7 / BR38	40,00	24,00	\$ 960,00	0,41%	98,22%	C
GOOD YEAR 55380140-3 ALMONTE CAFE H11	50,00	17,86	\$ 893,00	0,38%	98,60%	C
KELME KM15400-400 JR ALL IN INDOOR ROJO/BLANCO N35	40,00	22,08	\$ 883,20	0,37%	98,97%	C
LG TH-0177-001 RELAX ELASTICO NEGRO H7	30,00	24,00	\$ 720,00	0,30%	99,28%	C
RED DE VOLLEY VARIOS ST	50,00	10,71	\$ 535,50	0,23%	99,50%	C
URBAN UH177 NEGRO NEGRO/NEGRO H	20,00	24,91	\$ 498,20	0,21%	99,71%	C
CONO #9 AKKON VARIOS ST	500,00	0,87	\$ 435,00	0,18%	99,90%	C
PLATOS AKKON V/C VARIOS ST	1,000,00	0,23	\$ 230,00	0,10%	99,99%	C
BALON #4 AIR PRO FUTBOL AKKON VARIOS ST	1,00	16,00	\$ 16,00	0,007%	100,00%	C
TOTALES¹			\$ 236.906,95	100,00%		

Fuente: Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

Análisis e interpretación

El análisis ABC permitió clasificar los inventarios de Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A. de acuerdo con su participación en el valor total de las existencias, los resultados evidencian que los productos clasificados como categoría A representan la mayor importancia económica para la empresa, por lo que requieren un control y seguimiento más frecuente.

Los productos de la categoría B presentan una importancia económica intermedia y, por tanto, requieren controles periódicos que permitan dar seguimiento a su rotación y niveles de existencias. Por otro lado, los productos clasificados como C representan una menor participación individual en el valor total del inventario, por lo que pueden ser administrados mediante controles menos intensivos, sin descuidar su registro y almacenamiento.

Por tanto, la aplicación del método ABC constituye una herramienta que contribuye al fortalecimiento del control interno de los inventarios, al facilitar la planificación de compras, el abastecimiento de niveles de existencias y la toma de decisiones relacionadas con el almacenamiento y la reposición de mercadería.

2.3.3. Lista de verificación

Tabla 15. Lista de verificación

Lista de verificación para evaluar el control interno de inventario			
BODEGAS DEPORTIVAS ZONEOUTLET S.A.			
Criterio	Cumple		Observaciones
	Sí	No	
Ambiente interno			

¿Cuenta con políticas y procedimientos formales para la gestión de inventarios?		X	Existen lineamientos generales para la gestión de inventarios, sin embargo, no se cuenta con políticas específicas formalmente documentadas y los procedimientos requieren mayor desarrollo y formalización.
¿Existe una adecuada asignación de responsabilidades en el manejo y control de inventarios?	X		
Establecimiento de objetivos			
¿Se han definido objetivos sobre la gestión del inventario alineados a la liquidez y rentabilidad de la empresa?		X	La empresa administra sus inventarios de forma operativa, pero no cuenta con objetivos formalmente definidos que permitan medir su contribución a la liquidez y rentabilidad.
¿Se establecen metas relacionadas con niveles óptimos de stock?		X	No se han establecido metas formales sobre los niveles óptimos de inventarios, debido a que la empresa carece de objetivos específicos para la gestión de inventarios que orienten su planificación y control.
Identificación de eventos			

¿Se identifican riesgos como exceso o escasez de inventarios?		X	No existe un proceso formal para identificar y evaluar riesgos asociados con el exceso o la escasez de inventarios, lo que puede afectar la disponibilidad de productos y la eficiencia operativa.
¿Se analizan cambios en la demanda que puedan afectar los niveles de inventario?	X		
Evaluación de riesgos			
¿Se evalúa el impacto del inventario en la liquidez de la empresa?		X	Se identifica que el inventario afecta la liquidez, no obstante, no cuenta con procedimientos formales para evaluar y monitorear este impacto de manera periódica.
¿Se valoran los riesgos asociados al almacenamiento de inventario?		X	La valoración de los riesgos asociados al almacenamiento se realiza de manera empírica, sin documentación ni criterios definidos para su evaluación.
Respuesta al riesgo			
¿Se aplican medidas para controlar inventario de baja rotación?	X		
¿Se establecen niveles mínimos y máximos de inventario?		X	No existen parámetros establecidos para determinar las

			cantidades mínimas y máximas de stock, lo que puede generar exceso o escasez de inventarios.
Actividades de control			
¿Se realizan conciliaciones entre inventario físico y sistema?	X		
¿Se supervisa la rotación de inventario de forma constante?	X		
Información y comunicación			
¿Se comunican los resultados del control de inventarios a la gerencia?	X		
¿Los reportes de inventario apoya la toma de decisiones financieras?	X		
Monitoreo			
¿Se corrigen oportunamente las deficiencias detectadas?	X		
¿Se realizan evaluaciones independientes sobre el área de inventarios?		X	No existen auditorías o evaluaciones independientes que permitan determinar el cumplimiento de los procedimientos y controles relacionados con los inventarios.

Fuente: Bodegas Deportivas ZoneOutlet S.A.

Elaborado por: Natasha Rojas Catagua

Análisis e interpretación

El diagnóstico realizado permitió identificar que el sistema de control interno de inventarios cuenta con algunas fortalezas en el desarrollo de sus operaciones; sin embargo, también presenta debilidades que afectan el funcionamiento de sus componentes de control. Una de las principales falencias se encuentra en el ambiente de control, debido a la ausencia de políticas y procedimientos formalmente establecidos para la gestión de inventarios. Esta situación dificulta la estandarización de las actividades y limita el cumplimiento eficiente de los objetivos relacionados con la liquidez y la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a la planificación y gestión de riesgos, se observó que la empresa no dispone de criterios técnicos para establecer los niveles mínimos y máximos de inventario ni los puntos de reorden. Esta limitación dificulta una adecuada planificación del abastecimiento, incrementa el riesgo de mantener niveles inadecuados de existencias y puede afectar la continuidad de las operaciones.

Esto eleva de forma severa la vulnerabilidad de la empresa ante dos escenarios financieros de alto impacto: el costo de oportunidad por quiebres de stock (escasez) y el costo de mantenimiento por sobre stock (exceso de inventario), situaciones que actualmente no son medidas ni evaluadas bajo ninguna metodología formal.

Por otra parte, los componentes de Actividades de Control e Información fungen como mitigantes temporales del riesgo operativo; la ejecución de conciliaciones, el análisis de rotación y la emisión de reportes financieros hacia la gerencia demuestran que existe visibilidad de los datos en tiempo real. No obstante, estas acciones resultan insuficientes debido a las debilidades identificadas en el componente de monitoreo. La

ausencia de auditorías internas o evaluaciones periódicas dificulta verificar si los procedimientos de control se ejecutan de manera adecuada y cumplen con los objetivos establecidos. Como consecuencia, pueden mantenerse errores o deficiencias sin ser detectados oportunamente, lo que incrementa el riesgo de inconsistencias en el manejo de los inventarios y afecta la confiabilidad de la información relacionada con los activos de la empresa.

2.3.4. Entrevistas

1. ¿La empresa tiene políticas definidas sobre la gestión del inventario?

Gerente: Actualmente nos guiamos por procedimientos internos y la experiencia operativa del negocio, considero necesario formalizar las políticas por lo que se está trabajando en el desarrollo y documentación de procedimientos que permitan fortalecer la administración.

Contadora: Sí, hay procesos establecidos para realizar la adquisición de mercadería, los mismos que se generan desde el pedido hasta el registro en el sistema de la mercadería.

2. ¿Existe asignación clara de responsabilidades en el manejo de inventarios?

Gerente: Sí, cada colaborador conoce las funciones que le corresponden dentro de los procesos de recepción, almacenamiento, control y despacho de mercadería.

Contadora: Sí, todo el personal que se encuentra en el área de bodega, tiene asignadas responsabilidades concretas que deben desarrollar y cumplir para el buen proceso desde recibir mercadería y su despacho.

3. ¿Se fijan metas sobre niveles óptimos de stock?

Gerente: Las decisiones se toman principalmente en función del comportamiento de las ventas y la demanda del mercado, aunque no se han establecido metas documentadas para cada línea de producto.

Contadora: La empresa maneja un sistema con opciones adaptadas que indican los diferentes índices para proceder en el análisis de rotación de la mercadería y poder manejar niveles propicios del stock.

4. ¿Cómo identifican riesgos de pérdida, deterioro o escasez de inventarios?

Gerente: Los riesgos se identifican mediante el seguimiento de las existencias, la revisión periódica de la mercadería y el análisis de las ventas. Esto permite detectar oportunamente posibles faltantes, productos con baja rotación o artículos que puedan presentar deterioro, facilitando la toma de medidas correctivas.

Contadora: Se identifican mediante el proceso de conteo y revisión de inventario físico en cada local, los mismos tienen fechas establecidas de acuerdo a periodos continuos donde se detectan mercadería defectuosa, faltante, etc.

5. ¿Cómo se evalúan los riesgos relacionados con exceso de inventario?

Gerente: Se evalúa este tipo de riesgo mediante el análisis de la rotación de los productos y el tiempo que permanecen almacenados, lo que permite identificar mercadería de baja rotación que podría generar costos adicionales y afectar la disponibilidad de recursos financieros para otras actividades de la empresa.

Contadora: Mediante el sistema se evalúan los índices de riesgos de la mercadería que ha tenido poca rotación, identificadas desde la fecha de su ingreso a la empresa considerándolo como un parámetro importante que permite medir si los productos no

han tenido la rotación adecuada para tomar decisiones apropiadas para disminuir los riesgos.

6. ¿De qué manera se analiza el impacto financiero del almacenamiento de inventarios?

Gerente: Se considera el efecto que tiene la inversión en mercadería sobre la disponibilidad de recursos, un nivel elevado de inventario puede representar capital inmovilizado que podría destinarse a otras necesidades operativas, debido a esto se procura mantener un equilibrio entre la disponibilidad de productos y la liquidez de la empresa.

Contadora: El impacto financiero se analiza de acuerdo a las ventas, mercadería almacenada no genera ganancias, las mismas que se impulsan mediante promociones y descuentos establecidos y debidamente autorizados para que se generen ventas altas y promueven que el almacenamiento de mercadería no se extienda.

7. ¿Cómo se aplican medidas para reducir inventario de baja rotación?

Gerente: Se implementan estrategias comerciales como promociones, descuentos y ofertas especiales para incentivar la venta de productos con menor movimiento, adicional se revisa periódicamente el comportamiento de estos artículos para evitar una acumulación excesiva en bodega.

Contadora: Las medidas o alternativas para reducir o bajar la mercadería con poca rotación se aplica considerando desde el costo y condición de la mercadería para tomar las decisiones apropiadas para poder aplicar promociones y descuentos que permitan que la rotación se genere y no se quede en stock provocando pérdidas a la empresa.

8. ¿Cómo realizan conciliaciones periódicas entre inventario físico y sistema?

Gerente: Se realiza toma física de manera periódica con el fin de comparar las existencias reales con los registros del sistema, este proceso permite identificar diferencias, verificar la exactitud de la información registrada y efectuar los ajustes necesarios para mantener un control adecuado de los inventarios.

Contadora: Existe personal preparado para realizar de manera periódica y de forma rápida con los implementos adecuados para que estas conciliaciones muestren datos precisos mediante el conteo y revisión de la condición física de cada producto a través de lector de barras a cada etiqueta única que posee cada producto, permitiendo obtener un detalle o informe preciso de mercadería faltante y deteriorada en cada local

9. ¿Los reportes de inventario son comunicados oportunamente a la gerencia?

Gerente: Sí, se mantiene una comunicación constante sobre la situación de los inventarios, lo que permite conocer el nivel de existencias y tomar decisiones oportunas para garantizar la continuidad de las operaciones de la empresa.

Contadora: Cada informe de inventario se presenta de manera inmediata a Gerencia y a la jefe del personal de inventarios, junto con el respaldo mediante imágenes que evidencien la condición de la mercadería dañada.

10. ¿Considera que el control de inventarios contribuye al mantenimiento de la liquidez de la empresa?

Gerente: Sí, porque permite administrar de manera eficiente los recursos invertidos en mercadería, evitar compras innecesarias y mantener niveles de stock acordes a la demanda, lo que facilita una mejor disponibilidad de efectivo para cumplir otras obligaciones del negocio.

Contadora: El control de inventarios si se realiza de manera periódica, constante y de forma precisa si contribuyen a la liquidez de la empresa ya que mediante estos procesos se detectan a tiempo problemas que exista con la mercadería y así se evitan pérdidas importantes.

Análisis e interpretación

El análisis cualitativo de las entrevistas aplicadas al Gerente General y a la Contadora de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. revela que, aunque existe una asignación clara de funciones operativas dentro del área de bodega para los procesos de recepción, almacenamiento y despacho, el sistema de control interno de inventarios presenta debilidades metodológicas estructurales. Ambos directivos reconocen que la gestión se ejecuta de manera empírica sobre la base de la experiencia diaria del negocio debido a la falta de políticas formalmente documentadas, lo que da lugar a un desabastecimiento reactivo supeditado a las variaciones del mercado, sin fijar metas técnicas sobre niveles mínimos o máximos de stock. Aunque el área contable utiliza herramientas informáticas para analizar la rotación de los inventarios e identificar diferencias mediante tomas físicas periódicas con lectores de código de barras, la falta de políticas y procedimientos claramente definidos limita la eficiencia de estas actividades. Como consecuencia, la empresa recurre con frecuencia a promociones y descuentos para reducir la acumulación de mercadería. Además, la ausencia de una planificación adecuada dificulta una gestión eficiente de los inventarios, incrementa el riesgo de obsolescencia de los productos y afecta la liquidez de la organización.

2.3.5. Triangulación de la información.

Al realizar la triangulación de la información obtenida mediante la lista de verificación, la entrevista aplicada al gerente y el análisis de los indicadores financieros

de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A., se identificaron aspectos relevantes relacionados con la gestión de inventarios y su incidencia en la liquidez de la empresa.

A través de la lista de verificación se evidenció que la empresa presenta debilidades en algunos componentes del control interno de inventarios. Los resultados obtenidos evidenciaron la ausencia de políticas y procedimientos debidamente documentados para la gestión de inventarios, así como la falta de objetivos específicos que orienten su administración. De igual manera, se observó que la empresa no cuenta con parámetros definidos para establecer los niveles mínimos y máximos de existencias. Además, no se realizan evaluaciones formales que permitan analizar la incidencia del inventario en la liquidez ni revisiones independientes para comprobar el adecuado funcionamiento de los controles implementados.

Los resultados obtenidos mediante la entrevista al gerente permitieron complementar y validar los hallazgos identificados en la lista de verificación. El entrevistado manifestó que la empresa actualmente se encuentra trabajando en la formalización de políticas relacionadas con la gestión de inventarios; sin embargo, gran parte de las decisiones continúan apoyándose en la experiencia operativa y en el comportamiento de las ventas. Del mismo modo, indicó que se realizan controles como conciliaciones periódicas entre el inventario físico y el sistema, seguimiento de productos de baja rotación y comunicación constante de información a la gerencia, actividades que contribuyen al control operativo de las existencias.

Por otra parte, el análisis de los indicadores financieros evidenció que la gestión de inventarios mantiene una relación directa con la liquidez de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. La liquidez corriente mostró una mejora durante el período analizado al pasar de 0,88 en 2023 a 1,01 en 2024, reflejando una mayor capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo. No obstante, la prueba ácida permaneció por debajo de la

unidad, lo que demuestra que la empresa depende significativamente de la realización de sus inventarios para respaldar sus compromisos financieros inmediatos.

De igual forma, el indicador de rotación de inventarios mostró que la empresa presenta un bajo nivel de renovación de sus existencias, lo que coincide con lo expresado por el gerente al señalar que, para disminuir la acumulación de ciertos productos, es necesario recurrir a promociones y descuentos. Esta situación refleja que parte de los recursos de la empresa permanece invertida en mercadería con poca rotación, reduciendo la disponibilidad de efectivo para atender otras necesidades operativas.

En conjunto, los resultados obtenidos mediante las tres técnicas aplicadas muestran que Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. cuenta con actividades básicas de control que permiten mantener el seguimiento de los inventarios; sin embargo, persisten debilidades relacionadas con la formalización de políticas, la gestión de riesgos y el monitoreo de los controles. Estas condiciones limitan la eficiencia de la administración de inventarios y pueden influir en la liquidez empresarial, debido a la dependencia que mantiene la organización respecto a sus existencias para cumplir sus obligaciones de corto plazo.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ÍNDICE

3.1 Beneficiarios.....	3
3.2 Antecedentes de la Propuesta.....	4
3.3 Justificación de la Propuesta.....	5
3.4 Objetivos.....	6
3.4.1 Objetivo General.....	6
3.4.2. Objetivos Específicos.....	6
3.5 Factibilidad de la Propuesta.....	7
3.6 Desarrollo de la Propuesta.....	8
3.6.1. Introducción.....	8
3.6.2. Objetivo General del Manual.....	8
3.6.3. Alcance.....	8
3.6.4. Base Legal y Normativa.....	8
3.6.5. Políticas Generales de Control de Inventarios.....	8
3.6.6. Procedimientos.....	10
3.6.6.1 Recepción de Mercadería.....	10
3.6.6.2 Almacenamiento y Clasificación ABC.....	12
3.6.6.3 Despacho de Mercadería.....	14
3.6.6.4 Toma Física y Conciliación de Inventarios.....	16
3.6.6.5. Flujo General del Proceso.....	18

DARNACIO

BODEGAS DEPORTIVAS ZONE OUTLET S.A.

Manual de procedimientos para el control de inventarios



**Control
eficiente**



**Inventarios
bajo control**



**Gestión que
impulsa resultados**



Elaborado por:
Natasha Rojas Catagua

CAPÍTULO III · PROPUESTA

3.1. Beneficiarios

La propuesta beneficia de manera directa a Gerencia, así como al área de Bodega y área de Contabilidad mediante la estandarización de procedimientos, el fortalecimiento del control interno y la optimización de la gestión de inventarios. La implementación del manual permitirá mejorar la trazabilidad de la mercadería, minimizar errores en los registros, reducir riesgos de pérdidas y facilitar la toma de decisiones basada en información confiable y oportuna.

GERENCIA	BODEGA	CONTABILIDAD
Toma de decisiones con información confiable y oportuna.	Procedimientos claros, roles y responsabilidades definidas.	Registros trazables y conciliados con el Kardex.

CAPÍTULO III · PROPUESTA

3.2. Antecedentes de la Propuesta

El diagnóstico realizado en el Capítulo II, a través de los indicadores financieros, la lista de verificación y la entrevista aplicada al Gerente General y a la Contadora, permitió identificar que la empresa no cuenta con políticas ni procedimientos formalmente documentados para la gestión de inventarios, situación que limita la estandarización de las actividades relacionadas con la administración de las existencias.

Además, se identificó que la empresa no cuenta con parámetros técnicos para definir los niveles mínimos y máximos de inventario ni los puntos de reorden. También se observó la ausencia de un procedimiento formal para identificar y evaluar los riesgos

asociados al exceso o la escasez de mercadería, así como la falta de auditorías o revisiones independientes que permitan comprobar el cumplimiento de los controles establecidos.

En cuanto al análisis financiero, los resultados muestran que la liquidez de la empresa depende, en gran medida, de la capacidad para convertir los inventarios en ventas. Además, la rotación de la mercadería presentó una disminución entre los periodos 2023 y 2024. A esto se suma que el análisis ABC evidenció una alta concentración del valor del inventario en un número reducido de artículos, situación que puede mantener recursos financieros inmovilizados y limitar la disponibilidad de efectivo para el desarrollo de las operaciones.

CAPÍTULO III · PROPUESTA

3.3. Justificación de la Propuesta

El diseño del presente manual de procedimientos se justifica en la necesidad de dotar a Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. de una herramienta técnica que formalice las políticas y procedimientos de control interno aplicables a la gestión de inventarios, en concordancia con los componentes del COSO II y con lo establecido en la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2).

La falta de políticas y procedimientos debidamente documentados aumenta la probabilidad de que se presenten problemas en la gestión de los inventarios, como pérdidas de mercadería, errores en los registros contables y niveles inadecuados de existencias, ya sea por exceso o por escasez. Estas situaciones dificultan la detección oportuna de desviaciones en los procesos y pueden afectar tanto la liquidez como la rentabilidad de la empresa.

Como respuesta a estas necesidades, el manual de procedimientos propuesto busca establecer lineamientos claros para las actividades de recepción, almacenamiento, despacho, conciliación y seguimiento de los inventarios. Además, define las responsabilidades de cada área, las políticas de control y los indicadores necesarios para mejorar la gestión de los inventarios, proteger los recursos de la empresa y proporcionar información financiera más confiable que sirva de apoyo en la toma de decisiones.

CAPÍTULO III · PROPUESTA

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo General

OBJETIVO GENERAL

Proponer un manual de procedimientos de gestión de inventarios para Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. que permita fortalecer el control interno de las existencias y contribuir a la mejora de la liquidez y la eficiencia operativa de la empresa.

3.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer políticas formales de control interno para la gestión de inventarios, alineadas a los componentes del modelo COSO II.
- Diseñar procedimientos estandarizados para las actividades de recepción, almacenamiento, despacho y conciliación de inventarios.
- Definir parámetros técnicos de niveles mínimos, máximos y puntos de reorden de inventario mediante la clasificación ABC.

- Establecer indicadores y mecanismos de monitoreo que permitan evaluar periódicamente el cumplimiento y la efectividad del sistema de control de inventarios.

CAPÍTULO III · PROPUESTA

3.5. Factibilidad de la Propuesta

La propuesta fue evaluada desde cuatro dimensiones de factibilidad, confirmando su viabilidad integral para la empresa:

SOCIAL

La propuesta es socialmente factible debido a que contribuye a mejorar las condiciones de trabajo del personal de bodega al definir con claridad sus funciones y responsabilidades, reduciendo la sobrecarga de tareas y los conflictos derivados de la falta de lineamientos formales. Así mismo, al fortalecer la disponibilidad y calidad de los productos, la propuesta genera un impacto positivo en la satisfacción de los clientes de la empresa.

ORGANIZACIONAL

Desde el punto de vista organizacional, la propuesta es factible debido a que se encuentra alineada con la misión y visión de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A., y no requiere una reestructuración significativa de la organización, debido a que sustenta en los roles y funciones actualmente existentes en las áreas administrativa, contable y de bodega, a los cuales se les

TECNOLÓGICA

asignan responsabilidades específicas dentro de los procedimientos propuestos.

La empresa cuenta actualmente con un sistema de gestión empresarial y con lectores de código de barras que permiten el registro y control de las existencias, por lo que la propuesta resulta tecnológicamente factible al apoyarse en los recursos informáticos ya disponibles, sin que se requiera una inversión adicional significativa en infraestructura tecnológica para su implementación.

LEGAL

La propuesta es legalmente factible debido a que se fundamenta en la Norma Internacional de Contabilidad (NIC 2), referente al tratamiento contable de los inventarios, y en el modelo COSO II – ERM, como un marco de referencia internacionalmente aceptada para la gestión de riesgos y el control interno, sin que su implementación contravenga disposiciones legales, tributarios o societarias aplicables a la empresa en el Ecuador.

CAPÍTULO III · PROPUESTA

3.6. Desarrollo de la Propuesta

Introducción

El presente manual constituye una guía técnica que establece las políticas, responsabilidades y procedimientos que deben seguirse para la administración de los inventarios de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A., con la finalidad de estandarizar las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento, despacho, conciliación y monitoreo de las existencias, fortaleciendo el sistema de control interno de la empresa.

Objetivo General del Manual

OBJETIVO

Estandarizar los procedimientos de control interno aplicables a la gestión de inventarios de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A., a fin de salvaguardar los recursos de la empresa, mejorar la confiabilidad de la información financiera y contribuir a la eficiencia operativa y a la liquidez de la organización.

Alcance

El presente manual es de aplicación obligatoria para el personal de la Gerencia General, el área contable y financiera, y el área de bodega de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A., y comprende todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento, custodia, despacho, conciliación y monitoreo de los inventarios de calzado deportivo, casual y artículos deportivos que comercializa la empresa.

Base Legal y Normativa

- Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2) - Inventarios.
- Modelo COSO II - ERM (Enterprise Risk Management).

- Políticas internas y disposiciones de la Gerencia General de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A.

Políticas Generales de Control de Inventarios

1. Toda mercadería que ingrese o egrese de bodega deberá estar respaldada por un documento autorizado (factura, guía de remisión u orden de despacho).
2. Se realizará una toma física de inventarios de manera mensual y una conciliación general al cierre de cada ejercicio, conforme al procedimiento establecido en el presente manual.
3. La empresa clasificará su inventario mediante el método ABC, otorgando mayor control y frecuencia de revisión a los artículos de clasificación A.
4. Se establecerán niveles mínimos, máximos y puntos de reorden para cada línea de producto, los cuales serán revisados y actualizados semestralmente por la Gerencia General y el área contable.
5. Ningún ajuste de inventario podrá realizarse sin la autorización previa de la Gerencia General, debiendo quedar respaldado documentalmente.
6. El acceso físico a las bodegas estará restringido al personal autorizado, debiendo mantenerse un registro de ingreso y salida de personas ajenas a esta área.
7. Los productos de baja rotación identificados mediante el indicador de rotación de inventarios serán reportados mensualmente a la Gerencia General para la aplicación de estrategias comerciales.

8. Se identificarán y evaluarán periódicamente los riesgos asociados al exceso, escasez, obsolescencia y deterioro de los inventarios, conforme al procedimiento establecido en este manual.

9. La Gerencia General dispondrá la ejecución de evaluaciones o auditorías internas independientes al menos una vez al año, con el propósito de verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en el presente manual.

Procedimientos

3.6.6.1 Procedimiento de Recepción de Mercadería

OBJETIVO

Verificar que la mercadería recibida corresponda en cantidad, calidad y condición a lo solicitado.

RESPONSABLE

Personal de bodega / jefa de bodega

Políticas recepción de mercadería

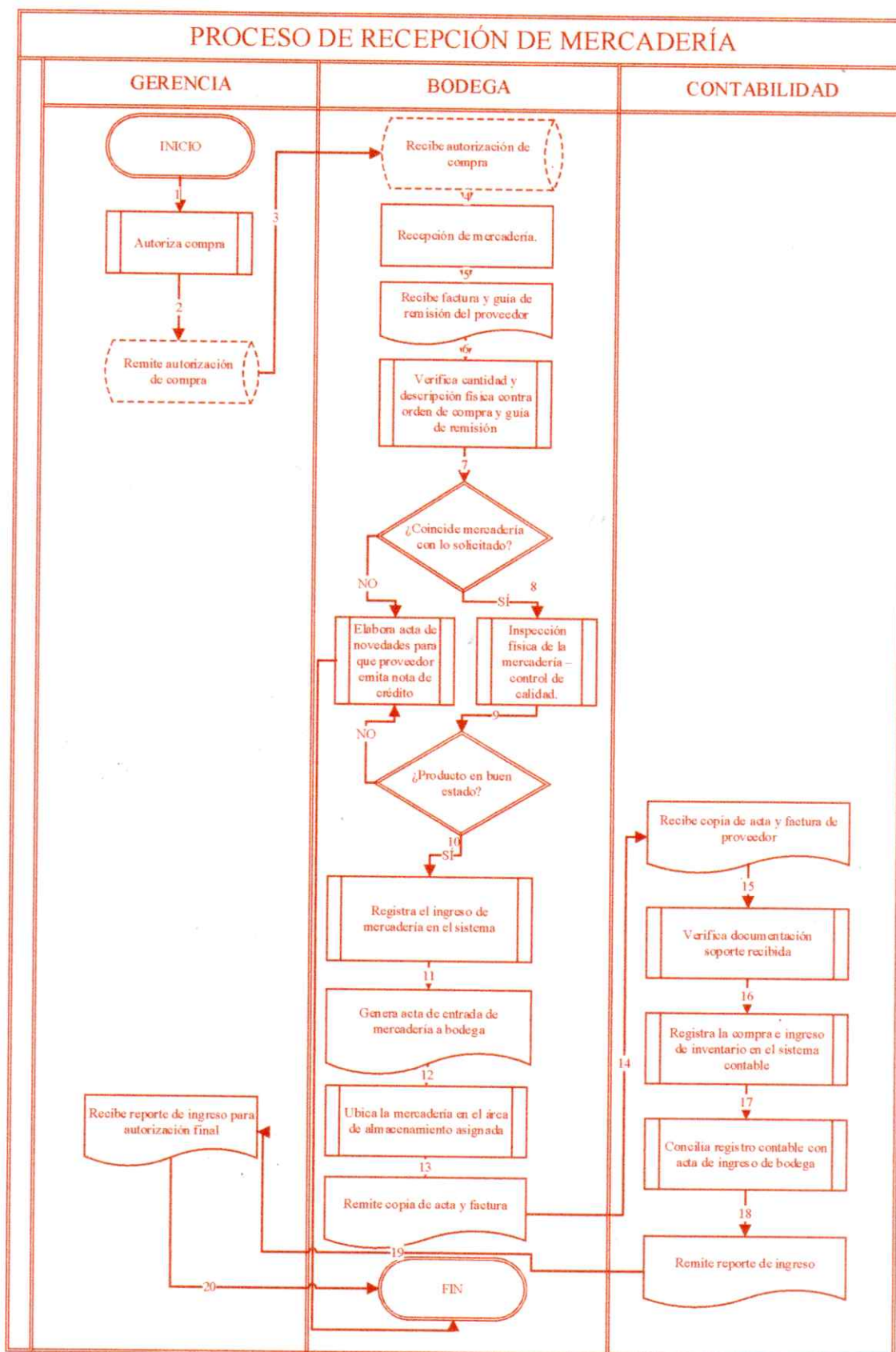
1. Toda recepción de mercadería deberá estar respaldada por una orden de compra previamente autorizada por Gerencia.
2. La mercadería será recibida únicamente por el personal autorizado del área de Bodega.
3. Al momento de la recepción, se verificará que la cantidad, descripción, marca, modelo y demás características de la mercadería coincidan con la orden de compra, la factura y la guía de remisión del proveedor.
4. Todo producto recibido deberá ser inspeccionado para comprobar su estado físico y detectar posibles daños, defectos o inconsistencias antes de su ingreso al inventario.

5. En caso de existir diferencias en cantidades, calidad o especificaciones, el responsable de Bodega elaborará un informe de novedades y notificará inmediatamente a Gerencia y al área de Contabilidad para la toma de acciones correspondientes.
6. Ninguna mercadería podrá incorporarse al inventario sin haber sido previamente revisada, aceptada y registrada en el sistema de información de la empresa.
7. Una vez aceptada la mercadería, el área de Contabilidad deberá registrar oportunamente el ingreso en el sistema contable y actualizar el Kardex conforme al método de valoración establecido por la empresa.
8. Todo producto recibido deberá ser identificado mediante su respectiva etiqueta o código de barras antes de ser almacenado.
9. La documentación generada durante el proceso de recepción (orden de compra, factura, guía de remisión, acta de recepción e informe de novedades, cuando corresponda) deberá archivar de forma física o digital para garantizar la trazabilidad de las operaciones.
10. El acceso al área de recepción de mercadería será restringido al personal autorizado, con el fin de preservar la seguridad y el adecuado control de los inventarios.
11. Toda recepción de mercadería deberá estar respaldada por una orden de compra previamente autorizada por Gerencia.
12. La mercadería será recibida únicamente por el personal autorizado del área de Bodega.
13. Al momento de la recepción, se verificará que la cantidad, descripción, marca, modelo y demás características de la mercadería coincidan con la orden de compra, la factura y la guía de remisión del proveedor.

14. Todo producto recibido deberá ser inspeccionado para comprobar su estado físico y detectar posibles daños, defectos o inconsistencias antes de su ingreso al inventario.
15. En caso de existir diferencias en cantidades, calidad o especificaciones, el responsable de Bodega elaborará un informe de novedades y notificará inmediatamente a Gerencia y al área de Contabilidad para la toma de acciones correspondientes.
16. Ninguna mercadería podrá incorporarse al inventario sin haber sido previamente revisada, aceptada y registrada en el sistema de información de la empresa.
17. Una vez aceptada la mercadería, el área de Contabilidad deberá registrar oportunamente el ingreso en el sistema contable y actualizar el Kardex conforme al método de valoración establecido por la empresa.
18. Todo producto recibido deberá ser identificado mediante su respectiva etiqueta o código de barras antes de ser almacenado.
19. La documentación generada durante el proceso de recepción (orden de compra, factura, guía de remisión, acta de recepción e informe de novedades, cuando corresponda) deberá archivar de forma física o digital para garantizar la trazabilidad de las operaciones.
20. El acceso al área de recepción de mercadería será restringido al personal autorizado, con el fin de preservar la seguridad y el adecuado control de los inventarios.
21. La recepción de mercadería deberá realizarse siguiendo el principio de segregación de funciones, evitando que una misma persona autorice, reciba y registre la operación.

La recepción de mercadería deberá realizarse siguiendo el principio de segregación de funciones, evitando que una misma persona autorice, reciba y registre la operación.

Ilustración 3. Diagrama de flujo del procedimiento de recepción de mercadería



Elaborado por: Natasha Rojas Catagua.

Revisado por: Lcdo. Juan Carlos Cevallos Hoppe.

Aprobado por: Ing. Erick Calderero Villagómez.

3.6.6.2 Procedimiento de almacenamiento y clasificación ABC

OBJETIVO

Organizar el inventario en bodega de acuerdo con su nivel de participación en el valor total, para optimizar el control y la supervisión.

RESPONSABLE

Jefa de bodega

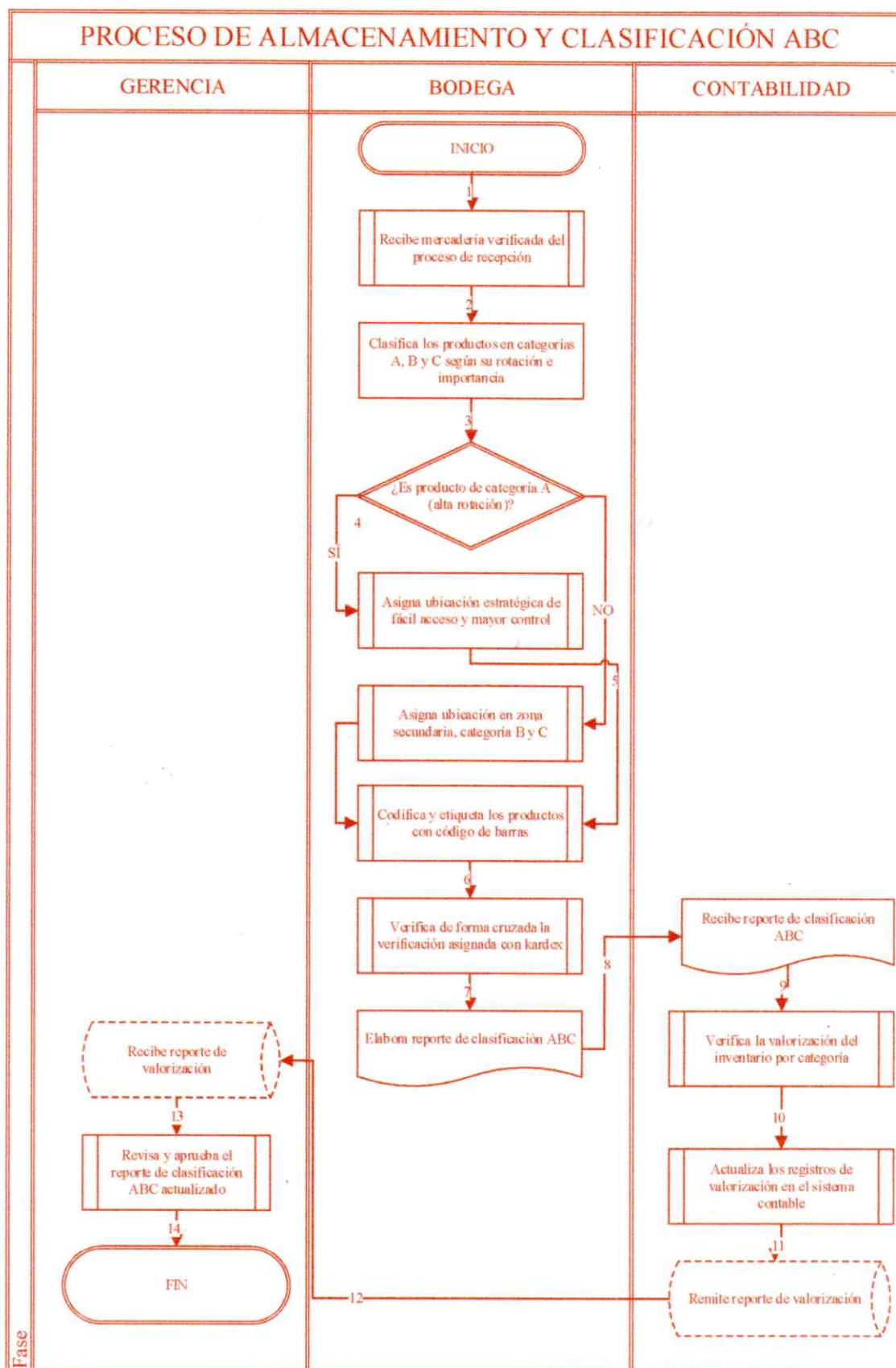
Políticas de almacenamiento y clasificación ABC de mercadería

1. Toda mercadería recibida y aceptada deberá ser almacenada únicamente en las ubicaciones previamente definidas por la empresa, de acuerdo con su clasificación ABC.
2. El área de Bodega será responsable de clasificar la mercadería considerando criterios como valor económico, rotación y nivel de importancia, conforme a la metodología ABC establecida por la empresa.
3. Los productos clasificados como categoría A deberán ubicarse en zonas de fácil acceso, contar con mayor frecuencia de control y ser objeto de monitoreo permanente debido a su alta importancia económica y operacional.
4. Los productos de categoría B deberán almacenarse en áreas de acceso intermedio y someterse a controles periódicos para garantizar su adecuada rotación.
5. Los productos de categoría C deberán ubicarse en zonas destinadas para artículos de menor rotación o valor, manteniendo condiciones que aseguren su conservación y disponibilidad.
6. Toda mercadería almacenada deberá estar debidamente identificada mediante etiquetas o códigos de barras que permitan su correcta localización y trazabilidad.

7. El ingreso, traslado o reubicación de mercadería dentro de la bodega deberá registrarse oportunamente en el sistema de inventarios para mantener actualizada la información del Kardex.
8. Se deberá mantener el orden, la limpieza y las condiciones adecuadas de almacenamiento para prevenir pérdidas, deterioro, obsolescencia o daños en la mercadería.
9. El acceso a las áreas de almacenamiento será restringido exclusivamente al personal autorizado, con el fin de salvaguardar la integridad de los inventarios.
10. El área de Bodega realizará revisiones periódicas para identificar productos de baja rotación, obsoletos o con riesgo de deterioro, informando oportunamente a Gerencia y Contabilidad para la adopción de medidas correctivas.
11. Gerencia revisará periódicamente los reportes de clasificación ABC y los indicadores de rotación de inventarios para evaluar la eficiencia del almacenamiento y tomar decisiones relacionadas con compras, promociones, descuentos o redistribución de mercadería.
12. El área de Contabilidad deberá mantener actualizados los registros del Kardex y verificar que la información del sistema coincida con la clasificación y ubicación física de la mercadería.
13. Cualquier modificación en la clasificación ABC deberá sustentarse en el análisis de la rotación, el valor de los productos y el comportamiento de las ventas, dejando evidencia documental de los cambios realizados.

Ilustración 4. Diagrama de flujo procedimiento almacenamiento y clasificación ABC.

Ilustración 4. Diagrama de flujo procedimiento almacenamiento y clasificación ABC



Elaborado por: Natasha Rojas Catagua.

Revisado por: Lcdo. Juan Carlos Cevallos Hoppe.

Aprobado por: Ing. Erick Calderero Villagómez.

3.6.6.3 Procedimiento de despacho de mercadería

OBJETIVO

Garantizar que la salida de mercadería de bodega se realice de manera autorizada y debidamente registrada.

RESPONSABLE

Personal de bodega

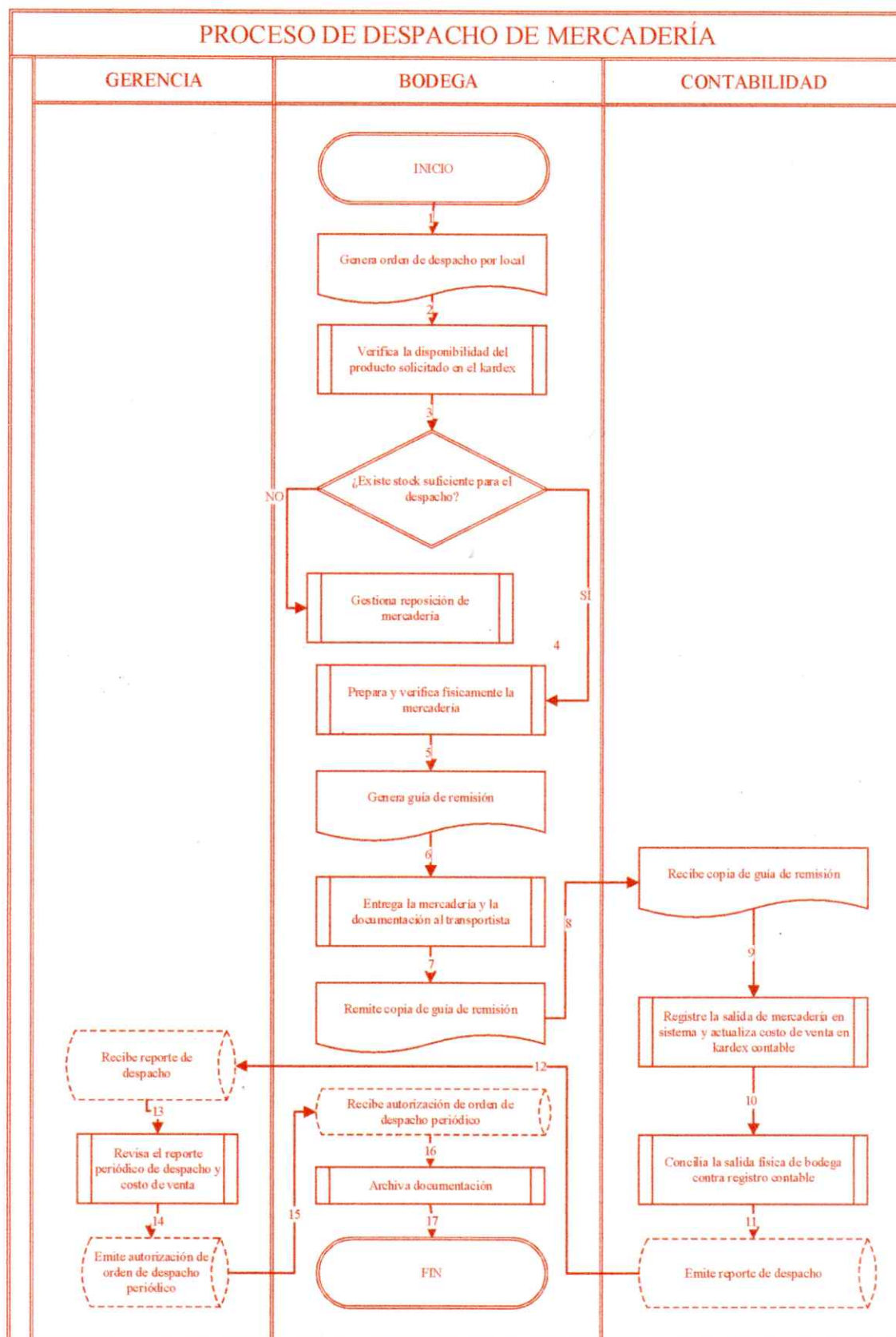
Políticas de despacho de mercadería

1. Todo despacho de mercadería deberá realizarse únicamente con base en una solicitud o documento de venta debidamente autorizado por el área correspondiente.
2. El área de Bodega será responsable de verificar la disponibilidad de existencias antes de preparar cualquier pedido.
3. Ninguna mercadería podrá salir de la bodega sin la emisión de la factura, guía de remisión u otro documento que respalde legalmente la operación.
4. Antes del despacho, el personal de Bodega deberá verificar que el código, descripción, talla, color, marca y cantidad de los productos coincidan con los documentos de venta.
5. Toda salida de mercadería deberá registrarse de forma inmediata en el sistema de inventarios para garantizar la actualización oportuna del Kardex.
6. El área de Contabilidad verificará que la documentación del despacho esté completa y procederá al registro contable correspondiente.
7. La preparación y entrega de los pedidos deberá efectuarse siguiendo el principio de primero en entrar, primero en salir (PEPS) cuando la naturaleza del producto lo permita, con el fin de reducir riesgos de deterioro u obsolescencia.

8. El personal responsable del despacho deberá revisar el estado físico de la mercadería antes de su entrega, evitando enviar productos defectuosos o deteriorados.
9. Toda diferencia detectada durante el proceso de despacho deberá comunicarse inmediatamente a Gerencia para su análisis y resolución.
10. Los productos clasificados como categoría A deberán ser verificados mediante un doble control antes de su despacho, debido a su mayor impacto económico para la empresa.
11. El acceso al área de despacho será restringido exclusivamente al personal autorizado, garantizando la seguridad y el adecuado control de las existencias.
12. Toda la documentación generada durante el proceso de despacho deberá archivar-se física o digitalmente para asegurar la trazabilidad de las operaciones.

Gerencia supervisará periódicamente los reportes de despachos, devoluciones y diferencias de inventario con el fin de evaluar la eficiencia del proceso y fortalecer el control interno.

Ilustración 5. Diagrama de flujo de despacho de mercadería



Elaborado por: Natasha Rojas Catagua.

Revisado por: Lcdo. Juan Carlos Cevallos Hoppe.

Aprobado por: Ing. Erick Calderero Villagómez.

3.6.6.1 Procedimiento de toma física y conciliación de inventarios

OBJETIVO

Verificar la exactitud de las existencias registradas en el sistema mediante su comparación con el conteo físico.

RESPONSABLE

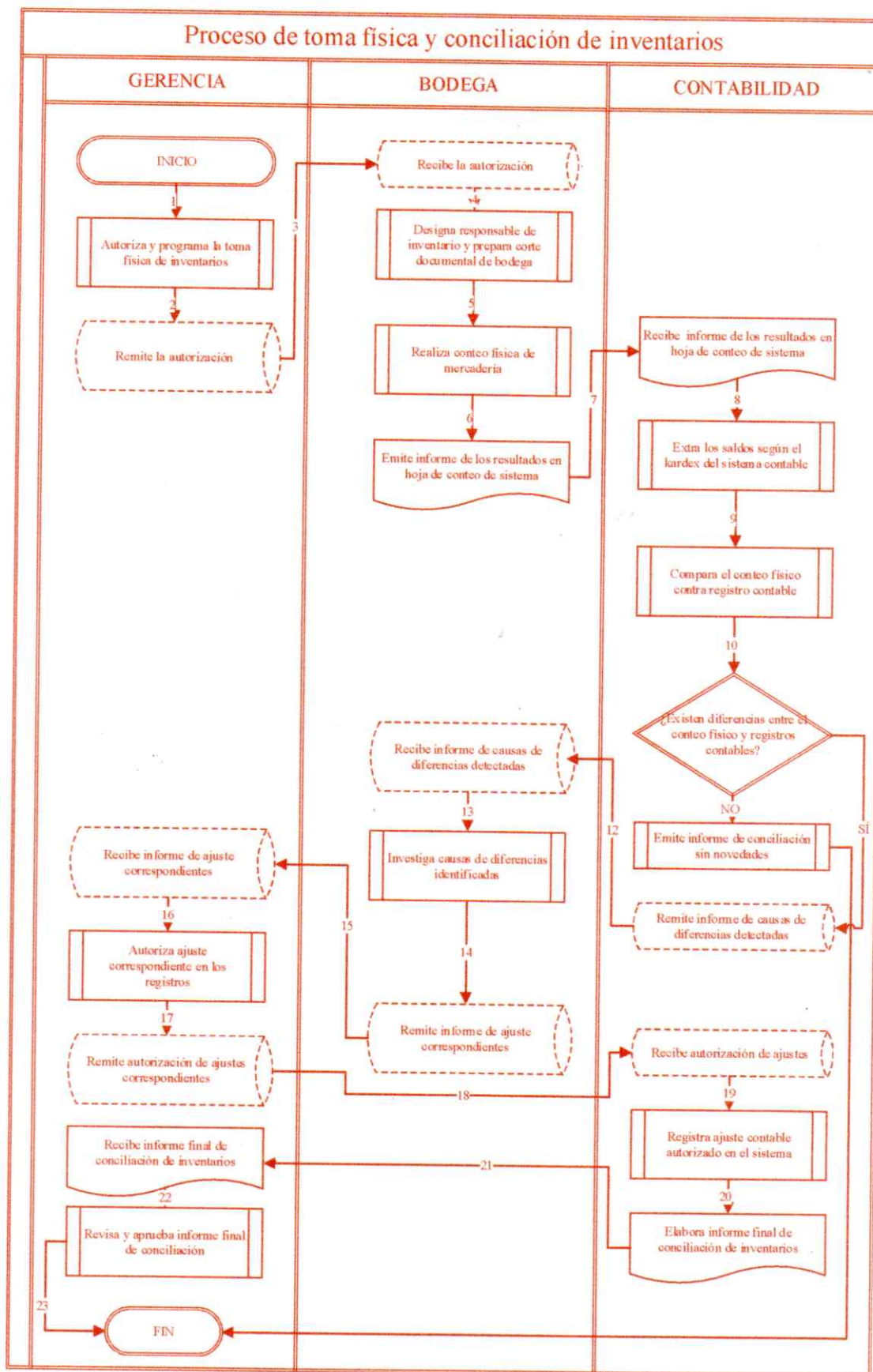
Personal de bodega / Contadora

Políticas de toma física y conciliación de inventarios

1. La toma física de inventarios deberá realizarse de forma periódica, conforme al cronograma aprobado por Gerencia, y de manera extraordinaria cuando las circunstancias lo requieran.
2. Gerencia será responsable de autorizar la ejecución de la toma física de inventarios y designar al personal responsable de su realización.
3. El conteo físico será efectuado por el personal del área de Bodega, con la participación y supervisión del área de Contabilidad, garantizando la segregación de funciones.
4. Durante el proceso de toma física, deberán suspenderse temporalmente los movimientos de ingreso y salida de mercadería o, en caso de ser indispensables, estos deberán registrarse y controlarse de forma independiente.
5. Todo producto deberá ser identificado y contabilizado mediante su etiqueta o código de barras, verificando además su estado físico y ubicación dentro de la bodega.
6. Los resultados del conteo físico deberán compararse con los registros del sistema y del Kardex para identificar diferencias entre las existencias físicas y las contables.

7. Toda diferencia detectada deberá documentarse en un informe de conciliación, indicando su naturaleza, cantidad, posible causa y las acciones correctivas recomendadas.
8. Cuando existan diferencias significativas, deberá realizarse un recuento físico antes de efectuar cualquier ajuste en los registros contables.
9. Ningún ajuste de inventario podrá realizarse sin la autorización previa de Gerencia y la validación del área de Contabilidad.
10. El área de Contabilidad será responsable de registrar oportunamente los ajustes de inventario autorizados y actualizar el Kardex y el sistema de información.
11. Los productos dañados, obsoletos, vencidos o de baja rotación identificados durante la toma física deberán ser reportados a Gerencia para la adopción de las medidas correspondientes.
12. Los informes de toma física y conciliación de inventarios deberán conservarse como evidencia documental y estar disponibles para procesos de auditoría y control interno.

Ilustración 6. Diagrama de flujo procedimiento toma física y conciliación de inventario



Elaborado por: Natasha Rojas Catagua.

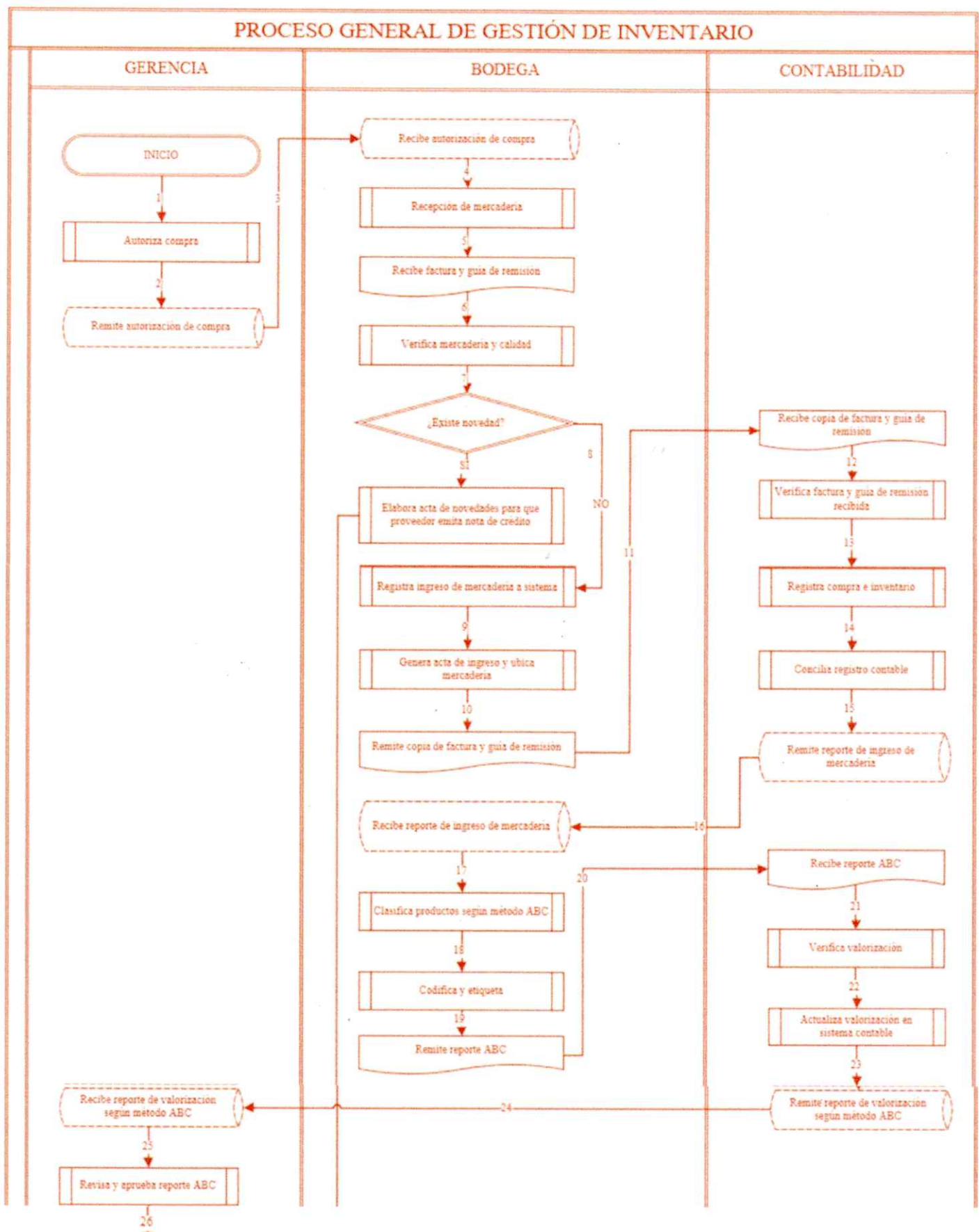
Revisado por: Lcdo. Juan Carlos Cevallos Hoppe.

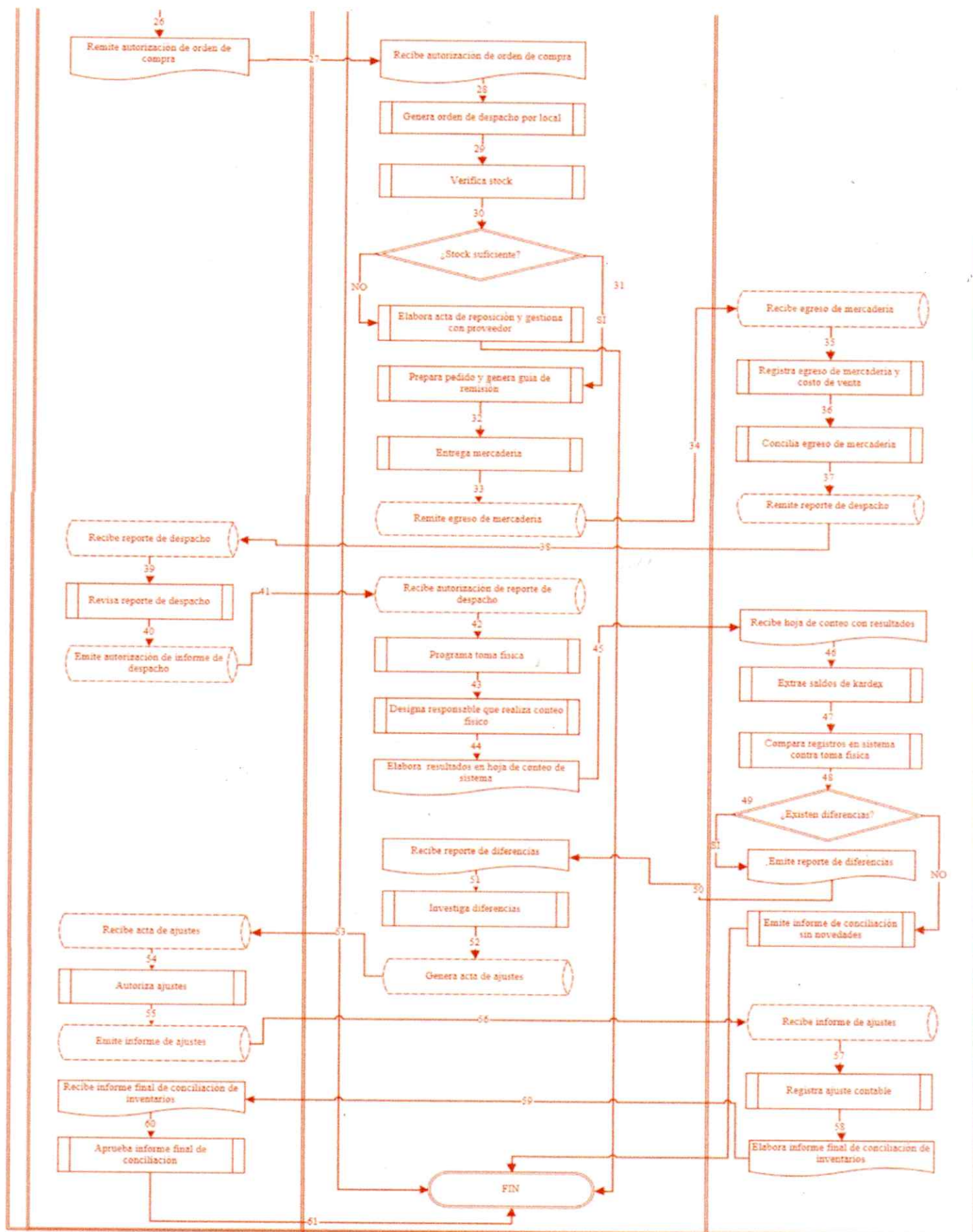
Aprobado por: Ing. Erick Calderero Villagómez.

Flujo General del Proceso de Gestión de Inventarios

El proceso de gestión de inventarios de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. inicia con la recepción de la mercadería enviada por los proveedores, continúa con su almacenamiento y clasificación conforme al método ABC, y se mantiene mediante la aplicación de los niveles mínimos, máximos y puntos de reorden establecidos. Posteriormente, la mercadería es despachada a los distintos puntos de venta, mientras que, de manera paralela, se ejecutan los procesos de toma física, conciliación, identificación de riesgos y manejo de productos de baja rotación. Finalmente, el proceso se retroalimenta a través del monitoreo, la supervisión y las auditorías internas, que permiten verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, y disponer las acciones correctivas necesarias para la mejora continua del sistema de control interno de inventarios.

Ilustración 7. Diagrama de flujo de gestión de inventario





Elaborado por: Natasha Rojas Catagua.

Revisado por: Lcdo. Juan Carlos Cevallos Hoppe.

Aprobado por: Ing. Erick Calderero Villagómez.

CONCLUSIONES

Al finalizar el trabajo de investigación, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico realizado en Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. evidenció debilidades en el ambiente de control del sistema de inventarios, debido a la ausencia de políticas y procedimientos documentados, lo que limita la estandarización de los procesos y favorece una gestión basada en la experiencia empírica del personal, en lugar de lineamientos alineados con el modelo COSO II.
- La revisión de las razones financieras en los períodos 2023 y 2024 evidenció que la liquidez corriente de Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A. mejoró con una variación del 0.13; a pesar de esto, la prueba ácida se mantuvo en ambos años con una variación de -0.08. Lo expresado indica, que la empresa depende principalmente del movimiento de su inventario para cubrir sus obligaciones a corto plazo generando el incremento de su nivel de endeudamiento con más del 85% de los activos financiados por terceros.
- La propuesta de un manual de procedimientos para el control de inventarios fundamentada en los componentes del modelo COSO II y en la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2), constituye una alternativa técnica y viable para reducir errores operativos, mejorar la trazabilidad y el control de las existencias, optimizar la confiabilidad de la información contable y facilitar la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

En base a lo planteado en la presente investigación se puede recomendar lo siguiente:

- Formalizar y documentar las políticas y procedimientos de control interno para la gestión de inventarios propuestos en el presente trabajo; socializándolos con el personal de gerencia, contabilidad y bodega, con el fin de estandarizar las actividades de recepción, almacenamiento, despacho y conciliación de mercadería.
- Impulsar estrategias comerciales orientadas a mejorar la rotación de los productos de baja movilidad detectados mediante el análisis ABC; tales como, promociones focalizadas o redistribución entre puntos de venta, a fin de reducir la inmovilización de capital de trabajo evidenciada en el período analizado.
- Capacitar de manera continua al personal de bodega y contabilidad, para la aplicación del manual de procedimientos propuesto; así como, en los principios del modelo COSO II y la NIC 2, para asegurar la correcta ejecución y sostenibilidad de los controles en el tiempo de la gestión de inventario en la empresa Bodegas Deportivas Zone Outlet S.A.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, E. (2025). *Gestión de inventario y su impacto en el capital de trabajo de la empresa Essart S.A. de la ciudad de Portoviejo.*
<https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/8466>
- Ayala, K. (2023). *Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO II, aplicado a la empresa GesCafé Cia. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito.* <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6df200a3-c954-44df-b865-7bb74cda0d1f/content>
- Burgos, K, y Vallejo, E. (2022) *Sistema de control interno para la gestión de inventarios en la importadora Miguev S.A. Ltda. De la ciudad de Guayaquil.*
Polo del conocimiento. 7 (11). 710-725.
<https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4884/11809>
- Cadena, T. (2021). *Propuesta de implementación de un sistema de control interno para el restaurante Lucky Grill.*
<https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8194453c-9cbf-47f9-8323-ac52774d66b4/content>
- Cano, N., y Palomino, H. (2021). *Control interno y su incidencia en los estados financieros de la empresa Inversiones Tecnología y Suministros S.A. ATE 2020.*
<https://core.ac.uk/download/544274601.pdf>
- Carpio, C., Hurtado, M., y Fay, P. (2019). *Valoración de los inventarios y su incidencia en los estados financieros de la empresa Trieck S.A.*
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9017589>

- Cedeño, E. (2025). *Control interno de inventario y su efecto en la rentabilidad del Comercial Zambrano de la ciudad de Manta*.
<https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/8485>
- España, K., Togan, B., y Vásquez, E. (2022). *Diseño de un modelo de gestión de cobranza para reducir la morosidad en la empresa TRECX S.A. ubicada en la ciudad de Quito periodo 2018-2020-estudio de caso*.
<https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/40ee2d17-d5c3-4a71-b68b-3a6eb2bbdf12/content>
- Espinales, J., Macías, J., y Cevallos, J. (2021). *Financiamiento y las acciones estratégicas en el proceso de toma de decisiones: Artículo de revisión bibliográfica*. Revista Científica de Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria Aula 24, 2 (3).
<https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/aula-24/article/view/441/744>
- Estupiñán, R. (2021). *Control interno y fraudes. Análisis de Informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales*.
https://pocketbook.de/en/downloadable/download/sample/sample_id/6255663/?bookId=MTU0NjQ4Nzc=
- Gonzales, A. (2023). *Metodología y estadística en la investigación científica*.
https://www.academia.edu/105655562/Metodolog%C3%ADa_y_Estad%C3%A9stica_en_La_Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica
- Guamán, K., Hernández, E., y Lloay, S. (2021). *El proyecto de investigación: la metodología de la investigación científica o jurídica*. Revista Conrado, 17(81), 163-168. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n81/1990-8644-rc-17-81-163.pdf>

- Guanopatin, J. (2024). *El control interno de la Constructora Covipal, Riobamba período 2022.*
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/13713/1/Guanopatin%20Z.%2c%20Joselyn%20L.%20%282024%29%20El%20Control%20Interno%20de%20la%20Constructora%20COVIPAL%2c%20Riobamba%20per%c3%adodo%202022..pdf>
- Gutiérrez, J., y Tapia, J. (2020). *Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones.* Revista Científica Valor Contable, 3 (1), 9-32.
https://rivc.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1229
- León, F. (2020). *Incidencia de la gestión financiera en la rentabilidad de las MYPES – Agencias de viajes y turismo de la ciudad de Huancayo-2018 [Tesis de Contabilidad].* Repositorio Universidad Nacional del Perú.
<https://repositorio.uncp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0a53af75-9165-4f0e-9ff1-dabd7e758a8c/content>
- Loor, M., Párraga, S., Sornoza, J., Cevallos, J., y Mina, J. (2024). *Internal control and administrative management: an empirical study applied to SMEs in the cantón of Manta-Ecuador.* Revista de gestao social e ambiental, 1 (12), 1-11.
<https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/10397/5316>
- Macías, M., y Sánchez, A. (2022). *El análisis financiero: un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril.* Sapientiae, 5 (10), 2-20.
<https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/sapientiae/article/view/341>
- Macías, F., y Delgado, M. (2023). *Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones,* 8 (2), 895-918.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5224/12758>

- Martínez, S., y Sánchez, M. (2023). *Análisis de un manual de control interno de inventarios (NIC 2) en Mipymes de la ciudad de Guayaquil, año 2022*. Polo del conocimiento, 8 (8), 663-63.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152364>
- Medina. M. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación.
[http://coralito.umar.mx:8383/jspui/bitstream/123456789/1539/1/80-M%
c3%a9todolog%c3%ada%2bde%2bla%2binvestigaci%c3%b3n.pdf](http://coralito.umar.mx:8383/jspui/bitstream/123456789/1539/1/80-M%c3%a9todolog%c3%ada%2bde%2bla%2binvestigaci%c3%b3n.pdf)
- Mera, A. (2025). *Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empackadora FRIPEZ S.A. periodo 2022-2023*.
<https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/8551>
- Montaño, M. (2021). *Análisis de metodología para el control interno y su influencia en la gestión de inventarios: caso Comercializadora Solucables Distribuidora Mayorista Cablesolutions Cía. Ltda.*
<https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8be35615-c25b-4f57-a378-3f54ca2ec9f2/content>
- Nieto, W., y Cuchiparte, J. (2022). *Análisis e interpretación de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021*. Revista Científica Dominio de las Ciencias, 7(3), 1062-1085. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635251>
- Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2) – Inventarios. (2003). *International Accounting Standards Board (IASB)*. <https://www.contach.cl/pdf/normas-NIIF/Normas%20NIIF%20Full/2022/NIC/nic-2-inventarios.pdf>

- Odón, F. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 31(22), 9–28.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9489470>
- Pacheco, D. (2023). *Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022*. *Revista Científica Multidisciplinar*, 7 (1).
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4918/7470>
- Peña, S., y Garrido, P. (2023). *Evaluación de control interno en base a la metodología de COSO II para el área financiera y administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*
<https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ce5ac5c9-fd58-43a1-a6a2-0941d543bfa6/content>
- Peñaafiel, S. (2025). *Control interno y su efecto en los estados financieros de la empresa electica Riobamba S.A. año 2022.*
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/14905/1/Pe%c3%blafiel%20Herrera%20Silvia%20M%20%282025%29%20Control%20Interno%20y%20su%20efecto%20%20a%20los%20EEFF%20de%20la%20EERSA%202022-signed%20%281%29.pdf>
- Pinargote, N. (2023). *Análisis de la metodología para la evaluación del control interno y su influencia en la gestión de inventarios. Caso: PEGATANKE S.A.*
<https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/4998/1/Ulead-CT.AUD-0126.pdf>
- Reyes, E. (2022). *Metodología de la investigación científica*. Page Publishing Inc.
<https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=SmdxEAAQBAJ&oi=fnd&>

pg=PT3&dq=investigaci%C3%B3n+cient%C3%ADfica&ots=O07DzyN5iZ&sig=ZDG_beEZxBGuXLvcVzRLQ_23sT4&redir_esc=y#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica&f=false

Salcedo, M. (2023). *Análisis del sistema de control interno y su efecto en la gestión de los inventarios de la empresa NOVAOPTICUM, de la ciudad de Manta.*

<https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/4980>

Vásquez, A., Guanuchi, L., Cahuana, R., Vera, R., y Holgado, J. (2023), *Métodos de investigación científica.*

<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/105/148/173?inline=1>

Vista de Pontis, Sh. (2022) *Comprender la investigación de campo. Una guía práctica para diseñadores de información.* (n.d.). Unam.mx.

<https://www.investigacionesgeograficas.unam.mx/index.php/rig/article/view/60930/54700>