






Gestión de inventarios en supermercado: control, políticas y procedimientos

Inventory management in supermarket: control, policies and procedures

Víctor Manuel Montecé Miranda¹  , Erika Vanessa Chiguano Pilatasig¹ , Isabel Cristina Paredes Brand¹ ,
 Milton Alexander Peralta Fonseca²  

¹Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo – Ecuador

²Instituto Superior Tecnológico Ciudad de Valencia, Pueblo Viejo – Ecuador

Correo de correspondencia: victormontece@hotmail.com; miltonperalta@itscv.edu.ec

Información del artículo

Tipo de artículo:
Artículo original

Recibido:
12/02/2026

Aceptado:
04/05/2026

Publicado:
18/05/2026

Revista:
DATEH

OPEN ACCESS



Resumen

La gestión de inventarios impacta en la efectividad de los controles internos, influye en la eficiencia operativa y la calidad de las decisiones empresariales. El propósito del estudio fue analizar las políticas y procedimientos de gestión de inventarios de un supermercado y comprobar el nivel de cumplimiento de normas contables actuales para optimizar el control de stock y minimizar costos. Se aplicó una metodología de enfoque mixto con encuestas y análisis basado en el modelo COSO I para evaluar el control interno y sus riesgos inherentes. Se evidenció el uso de dos software para inventarios con falta de datos sobre su efectividad, ausencia de análisis de demanda, costos y rotación informal de productos perecederos sin el sistema FIFO. Estas carencias provocan excesos o faltantes y riesgos asociados. El modelo COSO I registró un nivel medio de cumplimiento con 73.72% de confianza y 26.28% de riesgo de control, con áreas de mejora en la evaluación de riesgos (62.86%). El riesgo inherente fue del 35%, influido por errores en registros, codificación y riesgos sanitarios, mientras que el riesgo de detección, aunque aceptable (10.87%), carece de lineamientos para fortalecer el control. En la empresa reconocen la importancia del inventario en la toma de decisiones (94%). La adopción de un sistema FIFO estructurado, capacitación continua, análisis histórico de demanda y auditorías COSO I es fundamental para optimizar la gestión, reducir pérdidas y adaptar el supermercado a un mercado dinámico, aprovechando tecnologías en tiempo real y procedimientos rigurosos para elevar la eficiencia y satisfacción del cliente.

Palabras clave: auditoría de gestión, inventario, políticas, riesgo

Abstract

Inventory management impacts the effectiveness of internal controls, influences operational efficiency, and affects the quality of business decisions. The purpose of the study was to analyze the inventory management policies and procedures of a supermarket and verify the level of compliance with current accounting standards to optimize stock control and minimize costs. A mixed-method approach was applied, using surveys and analysis based on the COSO I model to evaluate internal control and its inherent risks. The use of two inventory software programs was evident, with a lack of data on their effectiveness, absence of demand analysis, costs, and informal rotation of perishable products without the FIFO system. These shortcomings lead to excesses or shortages and associated risks. The COSO I model recorded an average level of compliance with 73.72% confidence and 26.28% control risk, with areas for improvement in risk assessment (62.86%). The inherent risk was 35%, influenced by errors in records, coding, and health risks, while the detection risk, although acceptable (10.87%), lacks guidelines to strengthen control. The company recognizes the importance of inventory in decision-making (94%). The adoption of a structured FIFO system, continuous training, historical demand analysis, and COSO I audits is essential to optimize management, reduce losses, and adapt the supermarket to a dynamic market, leveraging real-time technologies and rigorous procedures to increase efficiency and customer satisfaction.

Keywords: management audit, inventory, policies, risk

INTRODUCCIÓN

Gestionar de manera eficiente el almacén resulta esencial en empresas dedicadas a la comercialización mayorista y minorista de alimentos, pues estos productos han de satisfacer las demandas de consumidores que priorizan

una oferta variada, atención rápida y precios atractivos (Calle y Cántaro, 2022).

A nivel mundial, la gestión de inventarios es importante en la administración empresarial porque incide

directamente en la rentabilidad, optimización de costos y satisfacción del cliente (Macías y Briones, 2025).

Contreras et al. (2022) manifiestan que la gestión de inventarios es una herramienta valiosa para la administración de recursos, a modo de existencias, en todo tipo de empresas; al mismo tiempo es un elemento necesario para un adecuado control para evitar pérdidas de los elementos almacenados.

Torres y Mendoza (2019) explican que en Ecuador y el mundo las empresas grandes están preocupadas por la administración efectiva de sus inventarios, especialmente en actividades de planificación y control, por esta razón especialistas consideran que su mantenimiento implica un gasto significativo, siendo su propósito primordial minimizarlo.

Sin duda, los inventarios actúan como activos que muestran el nivel de productividad de una empresa, ya sea favorable o desfavorable. Lograr una operación óptima y resultados sólidos depende en gran medida de aplicar métodos efectivos para su manejo y supervisión. Estos métodos incluyen componentes prácticos que, de forma ordenada e integrada, ayudan a decidir el momento y la cantidad exacta de recursos o materiales a reponer (Valenzuela et al., 2023). En este sentido, una adecuada gestión de inventarios optimiza la atención al cliente y baja los gastos de almacenamiento. Mantener demasiado stock complica su vigilancia, aumenta el riesgo de daños y limita la liquidez al inmovilizar capital innecesariamente.

De la misma forma, Torres (2022) explica que una empresa que se dedica a la venta de productos en supermercado, debe considerar que sus procesos de reabastecimiento son claves. Se puede indicar que las transacciones de compra y venta son relativamente sencillas. No obstante, se debe parametrizar estos procesos de acuerdo con políticas que incrementen las ganancias según la inversión realizada.

Las empresas de supermercados en Ecuador han percibido un crecimiento muy importante, impulsado por cambios en los hábitos de consumo y el avance tecnológico en la gestión de inventarios. Sin embargo, muchas aún enfrentan desafíos en la implementación de sistemas automatizados y estrategias de control eficientes.

En las empresas comerciales, los problemas con los inventarios surgen principalmente por una gestión ineficaz, agravada por la falta de conocimiento sobre controles internos y su relevancia. Esto obliga a trabajar de manera empírica, lo que daña la organización a largo plazo, pues no solo se debe implementar procedimientos, sino también deben funcionar y rendir resultados. (Oscamayta, 2022).

Otro de los principales problemas que en la actualidad están enfrentando las pymes especialmente las dedicadas a la comercialización, es el manejo y control de sus inventarios, esto debido al desconocimiento de políticas, procedimientos y herramientas las cuales son necesarias aplicarlas y utilizarlas para llevar un buen manejo en las compras y así evitar pérdidas económicas que afectan a la rentabilidad del negocio (Mero-Vivas y Velásquez-Gutiérrez, 2023).

En el cantón Buena Fe se encuentra ubicado el supermercado Polita, el mismo que en los últimos años el crecimiento económico obtenido no ha estado acompañado de mejoras en la administración de su inventario, dificultando el control de mercancías, rotación de productos y eficiencia operativa. La falta de un sistema formal de inventarios aumenta el riesgo de pérdidas, obsolescencia de productos y errores en la reposición de stock. Además, la falta de procedimientos precisos en la administración de inventarios del supermercado, impacta de manera directa y significativa en la calidad de los productos que se comercializan.

Los antecedentes teóricos que resaltan la importancia de políticas y procedimientos eficientes para reducir pérdidas y optimizar costos sustentan la afirmación principal de este estudio que en el supermercado Polita, las políticas y procedimientos de gestión de inventario muestran un bajo cumplimiento de las normas contables, lo que provoca ineficiencia en el control de stock, incremento en costos, desabastecimiento y menor satisfacción del cliente. En este sentido, considerando el desafío actual que tiene el supermercado Polita, el propósito de este estudio fue analizar las políticas y procedimientos implementados en la gestión del inventario; además, comprobar el nivel de cumplimiento de las normas contables actuales para optimizar el control de stock, minimizar costos, evitar el desabastecimiento y maximizar la satisfacción de los clientes.

MATERIALES Y MÉTODOS

La afirmación planteada en este estudio se deriva de la teoría sobre controles internos y gestión de inventarios (Valenzuela et al., 2023; Mero-Vivas y Velásquez-Gutiérrez, 2023), y se verifica mediante el enfoque descriptivo-exploratorio mixto: el cuestionario COSO I (35 ítems, Tabla 1) que cuantifica el cumplimiento normativo; encuestas Likert al 100% población y observación para medir percepciones de eficiencia/riesgos, y el análisis descriptivo en Excel que prueba asociaciones sin causalidad, como indica Haro et al. (2024).

Para alcanzar el objetivo propuesto, el estudio buscó características de fenómenos o poblaciones, estableciendo asociaciones entre variables sin determinar causalidad, además se realiza cuando el tema es poco entendido o no ha sido claramente definido, busca identificar patrones, ideas o hipótesis (Haro et al., 2024). Esto permitió analizar y recopilar con detalle y precisión el desempeño, cumplimiento de procesos y los indicadores establecidos en la política y normativa empresarial; el enfoque es mixto porque combina la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, que permiten obtener una perspectiva más completa y enriquecedora de los fenómenos investigados (Barreto y Lezcano, 2023).

De esta manera se analizó con amplitud y precisión el nivel de desempeño del departamento de inventario del supermercado y los indicadores para evaluar el cumplimiento de todos los procesos descritos en las políticas empresariales; asimismo, se utilizó el método deductivo que permitió comprender el problema desde múltiples perspectivas y formular conclusiones sólidas.

La población estuvo conformada por 20 personas, entre gerente, jefes y personal operativo del supermercado Polita. La muestra incluyó encuestas al 100% de la población, garantizando la representatividad dado el tamaño de la misma. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron la observación directa para evaluar los procesos operativos y encuestas tipo Likert para captar percepciones cuantitativas del personal.

Los datos recopilados se procesaron en Microsoft Excel. El análisis combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, los mismos se analizaron mediante estadística descriptiva y representación gráfica. Se establecieron indicadores clave de rendimiento para evaluar el impacto en la gestión de inventario del supermercado. Para comprobar el nivel de cumplimiento de las normas contables vigentes en relación a la administración de inventario se empleó el cuestionario de control según el modelo de informe COSO I, este cuestionario suministró evidencia para establecer si existe o no control, además se constató el riesgo del funcionamiento de la gestión de inventario. Esto ayudó a establecer la eficiencia del área respecto a la gestión realizada y el riesgo que se está incurriendo.

En la Tabla 1 se muestra el cuestionario que estuvo constituido por cinco áreas que permitieron evaluar los componentes del control.

Tabla 1

Estructura del cuestionario de evaluación.

Componentes del control a evaluar	Número de preguntas
Ambiente de control	7
Evaluación del riesgo	7
Actividades de control	7
Información y comunicación	7
Supervisión y monitoreo	7
Total	35

La tabla presenta la estructura del cuestionario del Modelo de Informe COSO I, para a evaluar el sistema de control interno.

Las respuestas a cada pregunta solo tienen dos opciones, Si o No, y para ningún caso fue necesario anexar documentos de soporte (Tabla 2).

Tabla 2

Opciones de respuesta cuestionario de evaluación.

Opciones de respuesta	Descripción de la respuesta
Si	Se cumple la actividad
No	No se cumple la actividad

La tabla detalla las opciones de respuesta del cuestionario de evaluación elaborado conforme al Modelo de Informe COSO I, con el propósito de valorar el sistema de control interno.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que en el supermercado Polita utilizan dos softwares para la gestión del inventario; sin embargo, mencionan que faltan datos sobre la efectividad de los mismos. Respecto a la recepción de productos la verificación es clave para mantener la integridad del stock, aunque las devoluciones vía informes de proveedores complican los ajustes por ausencia de notas de crédito en todos los casos. Los niveles de inventario se fijan sin analizar demanda ni costos, causando excesos o faltantes; lo que demuestra que urge la planificación óptima con prácticas avanzadas.

Asimismo, los productos perecederos en el supermercado se rotan básicamente para evitar pérdidas por deterioro, pero sin sistema estructurado como FIFO. Los entrevistados mencionan también que el control físico y método Kardex ofrecen precisión, pero son propensos a errores; las políticas para productos caducados/dañados carecen de sistematicidad. Asimismo, los entrevistados coinciden que la adopción de procedimientos rigurosos, formación continua, revisiones frecuentes y análisis histórico de demanda mejorarán la eficiencia, reducirán

pérdidas y adaptarán a la empresa a mercados dinámicos, elevando la satisfacción de sus clientes.

Además, como dato general los encuestados se muestran en un 61% estar poco de acuerdo con la gestión de inventario realizada en la empresa, el 22% expresó estar muy de acuerdo y el 17% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, como se muestra en la Figura 1.

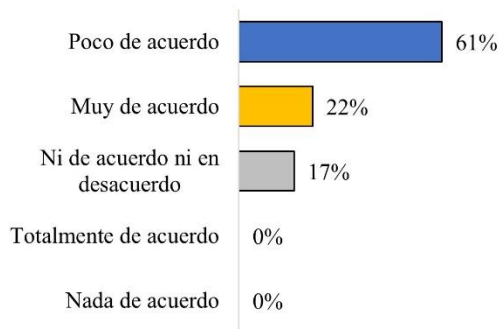


Figura 1. Gestión de inventario permite mantener un nivel de stock adecuado

Respecto a políticas y procedimientos actuales según se observa en la Figura 2, el 61% manifestó estar poco de acuerdo ya que no permiten una gestión eficiente del inventario, el 17% indicó estar muy de acuerdo, el 11% está totalmente de acuerdo y el restante 11% nada de acuerdo, lo que evidencia la necesidad urgente de revisar y mejorar estas políticas y procedimientos y así optimizar el manejo del inventario.

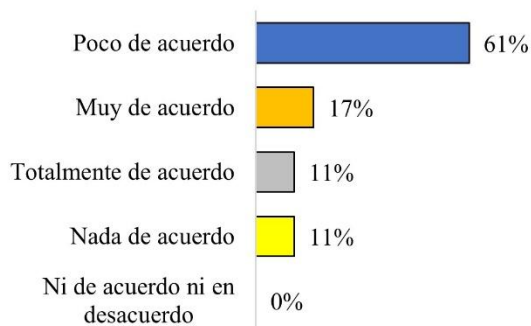


Figura 2. Políticas y procedimientos permiten realizar una gestión eficiente

En la Figura 3 se detalla que el 50% de los colaboradores del supermercado se muestran estar muy de acuerdo que

los niveles de inventario que se manejan permiten atender de manera adecuada la demanda existente, el 28% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el restante 22% manifestó estar poco de acuerdo, esto demuestra una percepción positiva sobre la capacidad del supermercado para cubrir con la demanda actual en el sector donde se desenvuelve.

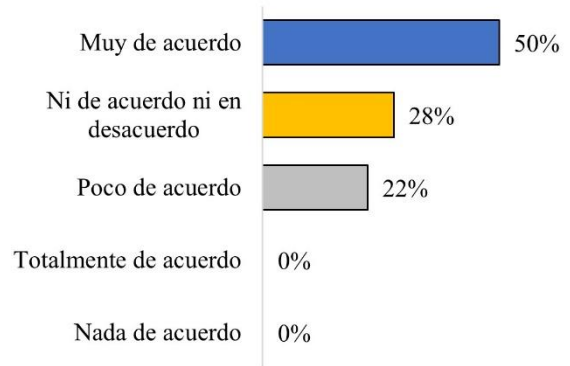


Figura 3. Niveles de inventario permite atender la demanda de los clientes

Asimismo, en relación a que las existencias se encuentran ordenadas para facilitar y simplificar la manipulación (Figura 4), el 61% indicó estar muy de acuerdo, solo el 22% de los colaboradores expresó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 17% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia la organización positiva de las existencias en el supermercado.

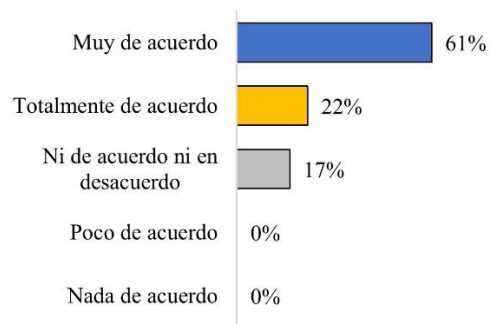


Figura 4. Existencias se encuentran ordenadas para facilitar y simplificar su manipulación

Por otra parte, el 39% de los encuestados se mostró estar poco de acuerdo con la existencia de procedimientos para valorar el inventario, el 33% manifestó una postura neutral

y el restante 28% de las personas consultadas indicaron estar muy de acuerdo con la pregunta realizada (Figura 5); esto evidencia poca efectividad en la aplicación de estos procedimientos.

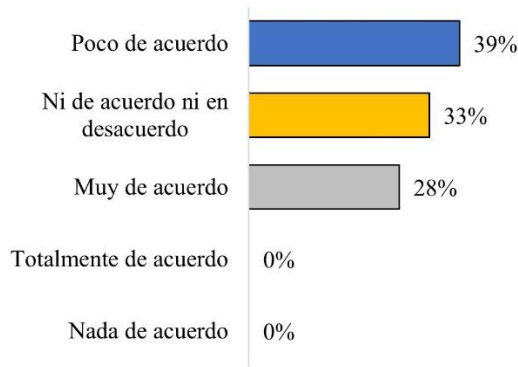


Figura 5. Procedimientos establecidos para valorar las existencias del inventario

Respecto al cumplimiento de normativas para la gestión eficiente del inventario en el supermercado (Figura 6), los colaboradores indicaron en un 50% estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 39% manifestó estar muy de acuerdo y el restante 11% respondió estar totalmente de acuerdo a esta interrogante. Esta apreciación ambigua demuestra la necesidad de fortalecer la comunicación y formación interna sobre el marco normativo aplicable en la gestión del inventario en la empresa.

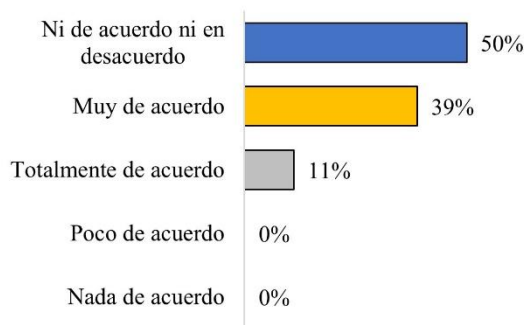


Figura 6. Gestión del inventario cumple con la normativa

Por último, el 61% manifestó estar muy de acuerdo que el control y gestión del inventario en el supermercado influye en la toma de decisiones, el 33% indicó estar totalmente de acuerdo, solo el 6% de los colaboradores expresaron estar poco de acuerdo a esta interrogante según se aprecia

en la Figura 7, las respuestas dadas reflejan la importancia que tiene el control del inventario en la gestión de la empresa y en la toma de decisiones.

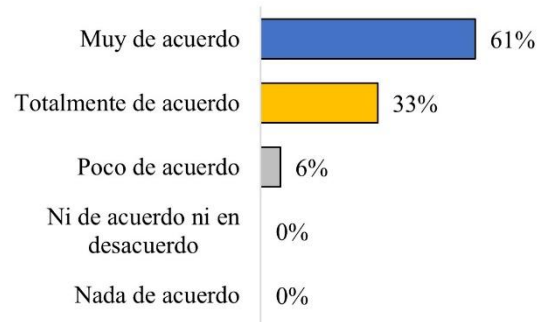


Figura 7. Control y gestión de inventarios influye en la toma de decisiones

Los hallazgos de este estudio revelan una insatisfacción general del 61% con la gestión del inventario, alineándose con estudios recientes que destacan la necesidad de datos precisos para evaluar el software de inventario, tal como sugieren Macías y Briones (2025) quienes enfatizan que no contar con automatización genera inconsistencias en registros, similar a las limitaciones reportadas en la efectividad de los software utilizados, lo que complica ajustes por devoluciones sin notas de crédito.

Los resultados también evidencian prácticas que, aunque orientadas al control, presentan oportunidades de optimización, implementación de procedimientos rigurosos, capacitación, aprovechamiento estratégico de software y adopción de metodologías de planificación avanzadas que fortalezcan el sistema de gestión del supermercado, tal como sugieren Zambrano et al. (2021) al destacar que una gestión eficiente requiere de decisiones estratégicas tomadas por los niveles jerárquicos superiores para permitir que la organización se transforme y crezca de manera eficiente, eficaz y económica en el uso de sus recursos.

La verificación clave en recepción conserva la integridad del stock, pero la falta de análisis de demanda y costos provoca excesos o faltantes, lo cual se alinea con Del Campo et al. (2018) quienes explican que la planificación deficiente aumenta los costos de almacenamiento. De la misma manera el 61% critica la ejecución de políticas ineficientes, sin embargo, el 50% percibe positivamente los niveles de inventario para atender la demanda, en concordancia con Espinoza (2023) al relacionar la falta de sincronización de la planificación con sobrecostos.

Mejorar la claridad y la comunicación sobre el cumplimiento de normativas contables y tributarias para fortalecer la confianza del personal respecto a los procedimientos establecidos, lo cual se alinea con lo señalado por Maurat (2022) quien enfatiza que una auditoría es un proceso sistemático de verificación que tiene como objetivo diagnosticar qué actividades se realizan de acuerdo con las políticas de la empresa y el marco normativo que la regula, identificar aquellas que no cumplen y señalar las que presentan deficiencias, las cuales pueden ser mejoradas.

La rotación básica de productos perecederos sin un sistema FIFO estructurado aumenta los riesgos de deterioro, de acuerdo con Imadisetty (2025) quien reporta reducciones de desabastecimientos en comestibles del 30% con seguimiento preciso en tiempo real. El método Kardex y control físico son precisos pero proclives al cometimiento de errores humanos, como advierten López y García (2021) citado por Macías y Briones (2025) quienes afirman que la automatización mediante sistemas tecnológicos facilita la supervisión en tiempo real, minimizando los errores en el registro de stock y optimizando las compras.

La percepción ambigua (50% neutral) sobre la aplicación de normativas refleja la necesidad de formación, en concordancia con Puente (2021) quien relaciona a los procesos de capacitación deficiente con los errores que se ocasionan en los registros. El 94% reconoce la influencia de una gestión eficiente del inventario en la toma de decisiones acertadas, coincidiendo con Mejía (2021) y Delgado y Ludeña (2024) quienes plantean auditorías y análisis histórico del inventario para adaptarse a mercados dinámicos, reduciendo pérdidas y elevando satisfacción de los clientes.

Mediante el análisis del sistema de control interno, se obtuvieron parámetros específicos para medir el nivel de confianza y el riesgo asociado al control interno del supermercado Polita. Para este análisis se utilizó una matriz de medición basada en el modelo COSO I, adaptada al contexto operativo y organizacional del supermercado.

Acorde a los resultados obtenidos (Tabla 3), se aprecia que el nivel de cumplimiento de la normativa vigente de la gestión del inventario según el marco integrado del modelo de informe COSO I, se identifica que el supermercado Polita muestra un nivel de confianza del 73.72% que está dentro del rango de medición medio, y un nivel de riesgo bajo con un valor de 26.28%.

Tabla 3

Resultados componentes cuestionario COSO I.

Ítem	Componentes del COSO	Calificación Obtenida	Puntaje óptimo	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
1	Ambiente de Control	28	35	80%	20%
2	Evaluación de Riesgo	22	35	62.86%	37.14%
3	Actividades de Control	27	35	77.14%	22.86%
4	Información y Comunicación	26	35	74.29%	25.17%
5	Supervisión y Monitoreo	26	35	74.29%	25.17%
Total (Promedio)		129	175	73.72%	26.28

Nota: La tabla presenta los resultados obtenidos, la calificación correspondiente y el nivel de cumplimiento conforme al modelo del informe COSO I.

Tabla 4

Factores de riesgo inherente internos y externos.

Nº	Factores de riesgo internos y externos	Puntaje óptimo	Calificación obtenida
1	Errores en registro de entradas y salidas de productos	10	6
2	Inadecuado almacenamiento o distribución en bodega	10	7
3	Ausencia de codificación estandarizada de productos	10	5
4	Pérdida o robo interno de inventario	10	6
5	Falta de capacitación del personal de inventario	10	8
6	Variaciones bruscas en la demanda de productos	10	7
7	Afectación proveedor (retraso, entrega incompleta)	10	6
8	Cambios regulatorios etiquetado/productos perecibles	10	8

9	Riesgos sanitarios (productos vencidos/contaminados)	10	5
10	Problemas logísticos en la reposición de productos	10	7
	Total	100	65

La tabla presenta el cuestionario del modelo COSO I aplicado a los factores de riesgo internos y externos.

Asimismo, el análisis del riesgo inherente (Tabla 4), en inventarios identifica factores que afectan el manejo y rotación de productos. Los mismos se evalúan antes de aplicar controles, permitiendo planificar mejoras y prevenir pérdidas operativas mediante una gestión más eficiente y proactiva del área.

La evaluación del riesgo inherente en el supermercado asignó puntajes óptimos y reales a diversos elementos, considerando las amenazas externas que afectan sus operaciones. Se procedió a calcular el nivel de confianza obteniendo el 65%; en consecuencia, el nivel de riesgo inherente resultó en el 35%. Este resultado indica un riesgo moderado, atribuible a factores como la variación de precios de proveedores y la alta competencia local.

Nivel de confianza (NC)

$$NC = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}} * 100 = \frac{65}{100} * 100$$

$$NC = 65\%$$

Nivel de riesgo (NR)

$$NR = 100\% - \text{Nivel de confianza} = 100\% - 65\%$$

$$NR = 35\%$$

Estos resultados enriquecen la literatura sobre gestión de inventarios en pymes ecuatorianas (Oscamayta, 2022; Mero-Vivas y Velásquez-Gutiérrez, 2023), validando el marco COSO I para diagnosticar cumplimiento medio (73.72%) en contextos de bajo automatismo, donde riesgos inherentes como codificación inadecuada (5/10) predominan. Contribuye teóricamente al extender aplicaciones de COSO I más allá de grandes firmas, identificando brechas en pymes comerciales.

En cuanto al riesgo de detección, en el supermercado Polita constituye un elemento esencial dentro del sistema de control interno, junto con el riesgo inherente y el riesgo de control. Este riesgo se refiere a la posibilidad de que los procedimientos aplicados por el auditor no logren

identificar errores significativos en los registros contables o en la información operativa revisada. Considerando un riesgo de auditoría aceptable del 1%, se procedió a calcular el riesgo de detección, obteniendo como resultado el valor de 10.87%, el mismo que se considera aceptable, pero con ausencia de lineamientos definidos para fortalecer el sistema de control de inventario en el supermercado.

Tabla 5

Parámetros riesgo de detección.

Riesgos	Valores
Riesgo Aceptable (RA)	1% = 0.01
Riesgo Inherente (RI)	35% = 0.35
Riesgo de Control (RC)	26.28% = 0.2628

La tabla muestra los parámetros de riesgos de detección según el modelo COSO I.

Riesgo de detección (RD)

$$RD = \frac{\text{Riesgo Aceptable}}{\text{Riesgo Inherente} * \text{Riesgo de Control}} * 100$$

$$RD = \frac{0.01}{0.35 * 0.2628} * 100$$

$$RD = 10.87\%$$

Los resultados del nivel de cumplimiento de la normativa vigente en el supermercado, utilizando el modelo COSO I, muestra un nivel de confianza del 73.72% y un nivel de riesgo bajo de 26.28%, lo cual se ubica en un rango medio de cumplimiento. Este hallazgo concuerda con estudios recientes que destacan la importancia del modelo COSO para fortalecer los sistemas de control y mejorar la gestión de riesgos en entornos operativos como son los supermercados (Widyastuti et al., 2025). De la misma manera Widyastuti et al. (2025) concuerdan que un sistema de control interno bien estructurado permite reconocer y minimizar riesgos de manera más efectiva, lo que contribuye a la operatividad de la empresa y reducción de posibles pérdidas.

Con base en los niveles de riesgo identificados, se diseña una solución estructurada que consta de cuatro ejes: 1) fortalecimiento del componente evaluación de riesgos mediante la implementación de una matriz de riesgo mensual que asignará responsables, fechas de mitigación y que incluya errores en registro, codificación inadecuada y riesgos sanitarios; 2) sistematización de la rotación de percederos a través de la adopción del método FIFO con etiquetado por lotes, fechas de vencimiento y un procedimiento que incluya recepción, etiquetado,

ubicación por fecha, picking inverso y auditoría semanal; 3) control de stock con indicadores en tiempo real a través de un dashboard que integre stock mínimo, punto de pedido, días de inventario y rotación por producto; 4) un procedimiento estandarizado para devoluciones y notas de crédito mediante un flujo obligatorio de recepción, verificación si hay devolución, emisión de nota de crédito en máximo 24 horas y ajuste automático en Kardex.

En general este estudio contribuye a comprender que la implementación del modelo COSO I en el supermercado analizado permite identificar de forma organizada las áreas vulnerables, facilita la creación de controles más eficientes para minimizar los riesgos relacionados con la gestión de inventarios. La combinación de controles operativos adecuados, capacitación constante mediante un programa integral y un seguimiento regular es fundamental para aumentar la fiabilidad de los procesos y disminuir tanto los riesgos inherentes como los de detección. Asimismo, se requiere reforzar los procesos estructurados de identificación y reducción de riesgos, junto con la definición de medidas disciplinarias precisas y uniformes ante cualquier violación. Por otro lado, resulta esencial planificar, aplicar revisiones físicas exhaustivas de forma periódica y optimizar los sistemas de reporte de irregularidades mediante flujos de comunicación claros, e implementar un esquema de seguimiento que incluya revisiones internas sistemáticas. Estas medidas permitirán superar las debilidades detectadas, elevar el rendimiento de las operaciones y asegurar un mejor acatamiento de las regulaciones, lo que minimizará las amenazas financieras, jurídicas y funcionales en el manejo de existencias del supermercado.

CONCLUSIONES

El estudio revela una gestión de inventarios con fortalezas en organización de existencias (61%) y capacidad para atender demanda (50%), pero debilidades críticas en políticas y procedimientos (61% ineficientes), valoración de existencias (39% poco de acuerdo) y efectividad general (61% insatisfacción). Se utilizan dos software; sin embargo, la falta de datos sobre el rendimiento, ausencia de análisis de demanda/costos y rotación informal de perecederos sin utilizar un sistema eficiente como FIFO generan excesos, faltantes y riesgos de pérdidas, ratificando la urgencia de prácticas más avanzadas y sistemáticas.

El COSO I aplicado indica un cumplimiento medio con 73.72% de confianza y 26.28% de riesgo de control, evidenciando debilidades en evaluación de riesgos (62.86%). El riesgo inherente del 35% surge de factores como errores en registros (puntaje 6/10), codificación inadecuada (5/10) y riesgos sanitarios (5/10), mientras el

riesgo de detección (10.87%) es aceptable, pero carece de lineamientos claros. Estos hallazgos subrayan la necesidad de fortalecer controles internos para mitigar amenazas operativas y externas.

El 94% reconoce la influencia del inventario en la toma de decisiones estratégicas, lo que evidencia su rol vital pese a opiniones contrarias sobre las normativas (50% neutral). Se concluye que la implementación de un sistema FIFO estructurado, capacitación continua, análisis histórico de demanda y auditorías continuas con COSO I, mejorará eficiencia, reducirá pérdidas y elevará satisfacción del cliente. La adopción de tecnologías en tiempo real y procedimientos rigurosos adaptará al supermercado a los mercados dinámicos de la actualidad.

Como solución al problema diagnosticado, se propone al supermercado la implementación de un sistema de gestión de inventarios de 4 componentes: 1) matriz de riesgos mensual COSO I, 2) protocolo FIFO para perecederos, 3) dashboard de indicadores con punto de pedido, y 4) flujo obligatorio de notas de crédito. Esta solución de bajo costo y alta aplicabilidad, reduce el riesgo inherente a un nivel esperado en el mediano plazo, asimismo, eleva la confianza del control interno.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Víctor Manuel Montecé Miranda desarrolló la idea central del estudio, definió el problema, metodología, analizó e interpretó los resultados, redactó la discusión y conclusiones y ayudó en la redacción del documento. Erika Vanessa Chiguano Pilatasig aplicó de los instrumentos de recolección de datos en la encuesta, realizó la tabulación de la información obtenida y desarrolló la revisión bibliográfica. Isabel Cristina Paredes Brand aplicó el cuestionario de control interno y estableció los parámetros de riesgos inherentes y de detección. Milton Alexander Peralta Fonseca colaboró como guía académico, orientando el proceso investigativo, brindando asesoría metodológica y realizando la revisión crítica del contenido final.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresamos nuestros agradecimientos a nuestras familias por el apoyo incondicional en el perfeccionamiento académico y por su constante motivación en el desarrollo personal y profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barreto, J. I., y Lezcano, A. (2023). Análisis y fundamentación de los diseños de investigación: explorando los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos basados en Creswell Creswell (2018). *Revista UNIDA Científica*, 7(2), 110-117.
<https://revistacientifica.unida.edu.py/publicaciones/index.php/cientifica/article/view/179/142>
- Calle, R., y Cántaro, H. (2022). Control Interno Modelo COSO y la Gestión De Inventarios, En Makro Supermercados S.A. Huancayo – 2019. [Tesis Universidad Peruana Los Andes]
https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/4842/T037_43634119_T..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Contreras, O., Polo, J., y Montoya, G. (2022). Revisión de la Literatura sobre Gestión de Inventario en la Industria Textil. *Revista Científica y Tecnológica QANTU YACHAY*, 2(1), 26-40.
https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/94624294/16-libre.pdf?1669055654=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRevision_de_la_Literatura_sobre_Gestion.pdf&Expires=1757625973&Signature=FE3M9f95Akfz0k1nyn48KnoijFJ6lxOxJoHUqeVgzBjRBluHaSoS-twjBtI
- Del Campo, A. M., Ávila, A., y Sarmiento, Y. (2018). Análisis de la gestión de inventarios en empresas comercializadoras. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (junio 2018) En línea:
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/gestion-inventarios-comercializadoras.html>
- Delgado, R. L., y Ludeña, K. G. (2024). Gestión de inventarios y su incidencia en la eficiencia operativa de la empresa LATINET periodo 2023. [Tesis Pontificia Universidad del Ecuador Sede Santo Domingo].
<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/27d6a121-bb1a-48b4-afd7-cab9d150e980/content>
- Espinoza, R. E. (2023). Gestión de inventarios y la eficiencia operativa en la empresa constructora G&G Arquitectos S.A.C. Huancayo. [Tesis Universidad Nacional del Centro de Perú].
<https://repositorio.uncp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/17421add-22da-4f81-bdf2-12cb07a62a60/content>
- Haro, A. F., Chisag, E. R., Ruiz, J. P., y Caicedo, J. E. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 956-966.
doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927>
- Immadisetty, A. (2025). Real-Time Inventory Management: Reducing Stockouts and Overstocks in Retail. *Journal of Recent Trends in Computer Science and Engineering (JRTCSE)*, 13(1), 77-88.
https://www.researchgate.net/profile/Amarnath-Immadisetty/publication/389628293_Real-Time_Inventory_Management_Reducing_Stockouts_and_Overstocks_in_Retail/links/67ca21c6cc055043ce6eb0ca/Real-Time-Inventory-Management-Reducing-Stockouts-and-Overstocks-in-R
- Macías, F., y Briones, G. (2025). Gestión de inventarios en los procesos de compra de mercadería: Empresa ERICORLA S.A. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 435-445.
<https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2836/2828>
- Maurat, J. N. (2022). Auditoría de gestión y financiera aplicada a la empresa comercial Serrano período 2019 - 2020. Cuenca. [Tesis Universidad Católica de Cuenca].
<https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/86c9d431-73f7-4cbd-82b7-773bbc97217f/content>
- Mejía, K. (2021). El control interno y su relación con la gestión de inventarios en la empresa Chefoods S.A.C., Periodo 2018 – 2019. Moyobamba. [Tesis Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59182/Mej%20c3%ada_LK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mero-Vivas, D., y Velásquez Gutiérrez, M. (2023). Gestión de inventarios y su incidencia en las compras, caso: Emprendimiento de víveres ubicados en la parroquia Manta. 593 *Editorial Digital CEIT*, 8(1), 174-187.
doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1.1552>
- Oscamayta, M. (2022). El control interno y la gestión de inventarios. Tacna. [Tesis Universidad Privada de Tacna].
<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2292/Oscamayta-Damian-Maria.pdf?sequence=1>
- Puente, A. E. (2021). Gestión de inventarios para la toma de decisiones gerenciales aplicado a la compañía ICEV&V CIA. LTDA, La Maná provincia de Cotopaxi, año 2020. La Maná. [Tesis Universidad Técnica de Cotopaxi].
<https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/87b3dd42-6ab6-4db8-8ed3-d5389b94bdb8/content>
- Torres, P., y Mendoza, G. (2019). Control de los inventarios y su incidencia en los estados financieros. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* (1696-8352).
<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/inventarios-estados-financieros.html>
- Torres, X. (2022). Diseño de políticas de control de inventario en la bodega de un supermercado. Guayaquil. [Tesis Escuela Superior Politécnica del Litoral].
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/57727/1/T-113493%20%20Torres%20Reyes%20Xavier%20Andr%20c3%83%20a9s.pdf>
- Valenzuela, C., Benalcázar, G., y Delgado, Z. (2023). Gestión de inventarios en organizaciones de emprendimiento: Una aproximación teórica. *PROHOMINUM. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(2), 193-204.
<https://ve.scielo.org/pdf/prsh/v6n2/2665-0169-prsh-6-02-193.pdf>
- Widyastuti, F. H., Syafithri, Y., Danti, S., y Sari, R. (2025). The Role of Internal Control in Risk Management: A Systematic Literature Review. *Journal of Business Management, Accounting and Finance (JAMBAK)*, 4(1), 61-80. doi:<https://doi.org/10.55927/jambak.v4i1.149>
- Zambrano, G. M., Álvarez, D. E., y Yoza, N. R. (2021). La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas. *UNESUM-Ciencias*, 5(3), 127-140.
<https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/568/339>