

04.

Eficiencia empresarial a través de la auditoría de inventario de materia prima en el sector gastronómico

Ana Gabriela Lalangui-Rivera¹

Sheila Margarita Macías-Saquipay¹

María de los Ángeles Ortiz-Toro¹

Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña¹

¹ Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: <https://doi.org/10.64092/KNQJ2419>

4.1. Auditoría de gestión sobre inventarios de materia prima

La auditoría de gestión se configura como un instrumento sustancial para evaluar la administración de los recursos de una organización, permitiendo determinar si las decisiones adoptadas son efectivas y eficientes. Su valor trasciende el cumplimiento de requisitos técnicos, puesto que facilita la identificación de debilidades, la valorización de fortalezas y la propuesta de mejoras en los procesos administrativos. Este enfoque examina procedimientos y analiza cómo interactúan los recursos humanos y materiales en las operaciones cotidianas, generando información estratégica que fortalece la gestión institucional y guía la planificación futura (Segovia y Gúzman, 2023).

Tomando en cuenta lo expuesto, el control interno desempeña una función complementaria y fundamental. Constituye un sistema integral de políticas, procedimientos y procesos que busca proteger los



activos de la organización, asegurar la confiabilidad de la información financiera y operativa, optimizar la eficiencia de las operaciones y garantizar el cumplimiento de las normas legales. De esta manera, se convierte en una herramienta para la prevención de fraudes y la gestión eficaz de los riesgos empresariales, fortaleciendo la capacidad de la institución para cumplir sus objetivos (Catagua et al., 2023).

En este sentido, el control interno va más allá de la protección de los recursos y el cumplimiento normativo; también promueve la ética, la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la organización. Su implementación sistemática permite identificar y mitigar riesgos, aportando un valor agregado al funcionamiento institucional y asegurando que las decisiones administrativas y operativas se orienten hacia la eficiencia y la efectividad (Holguín et al., 2024).

No obstante, varias organizaciones enfrentan desafíos importantes debido a la insuficiencia o ausencia de sistemas de control interno formalizados y respaldados en la norma, como la falta de procedimientos claros que definan funciones y controles necesarios, el desconocimiento del personal sobre la existencia e importancia del control interno, y la prevalencia de operaciones informales basadas en sistemas empíricos en lugar de procesos estandarizados, lo que aumenta la vulnerabilidad a errores y fraudes; de igual forma, la información financiera poco confiable por revisiones irregulares, la ausencia de indicadores de desempeño que dificultan evaluar la eficacia de los controles, y la limitada gestión de riesgos impiden identificar, evaluar y mitigar de forma adecuada los riesgos internos y externos (Pacheco y Ordoñez, 2025).

En el contexto ecuatoriano, la problemática del control interno se manifiesta en la falta de políticas y procedimientos formales, la ausencia de manuales de funciones, la débil definición de jerarquías y la carencia de procesos de supervisión continua. Estas deficiencias obstaculizan la gestión adecuada de riesgos, afectan la comunicación organizacional y comprometen la seguridad de la información, aumentando la exposición





a errores y fraudes. Como consecuencia, la falta de un sistema estructurado de control interno limita la eficiencia, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de los objetivos institucionales (Chitacapa y Domínguez, 2024).

La problemática relacionada con la gestión de inventarios de materias primas es evidente en muchas organizaciones, especialmente en el sector gastronómico. Los inventarios se refieren a los bienes o productos que una empresa posee con el fin de comercializar, procesar o transformar. Se dividen en tres categorías: inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados. Las materias primas son los materiales básicos que se utilizan en el proceso de producción, los productos en proceso son aquellos que aún no han completado su transformación, y los productos terminados son aquellos listos para su venta o uso final. La correcta gestión de estos inventarios es esencial para asegurar un flujo de operaciones eficiente y optimizar la rentabilidad de la empresa.

En el caso ecuatoriano, uno de los mayores desafíos es la falta de control adecuado sobre estos inventarios, lo que resulta en registros inexactos, acumulación innecesaria de existencias y la ausencia de evaluaciones periódicas. Estas deficiencias no solo generan sobrecostos, sino que también aumentan el riesgo de obsolescencia de los productos, afectando la eficiencia operativa y la solidez financiera de la organización. La mala gestión de inventarios crea un desajuste entre la oferta y la demanda, lo que provoca un uso ineficiente de los recursos, lo que afecta tanto la calidad del servicio como los costos operativos. Como señalan La Febre y Rivera (2023), una gestión inadecuada de inventarios representa uno de los mayores riesgos para las organizaciones, sobre todo cuando no se implementan políticas de control que permitan gestionar las existencias de manera eficiente.

Es en este contexto donde se destaca la importancia de contar con un sistema de control interno que permita supervisar, regular y optimizar los inventarios. Este sistema es clave para garantizar la precisión de la información, optimizar los recursos y reducir los riesgos operativos

y financieros. En particular, en el sector gastronómico y en restaurantes, el control de inventarios de materias primas cobra gran importancia. Este control asegura un uso adecuado de los insumos, evita desperdicios, reduce pérdidas, garantiza la calidad y frescura de los productos, y, como resultado, contribuye a la rentabilidad y la confianza de los clientes. De acuerdo con López et al. (2024), el manejo adecuado de los inventarios en los restaurantes mejora la eficiencia operativa, y también favorece la sostenibilidad del negocio y fortalece su competitividad.

4.2. Auditoría de gestión aplicada a inventarios de materia prima en BOCAPA S.A.S.

A continuación, se presenta la aplicación práctica de una auditoría de gestión a los inventarios de materias primas de la empresa BOCAPA S.A.S. A través de un análisis detallado, se busca proporcionar recomendaciones para mejorar la gestión de inventarios, optimizar el uso de los recursos y reducir los costos asociados.

Aplicación práctica

- Fases de estudio del entorno operativo

Los grandes proyectos no siempre surgen de la experiencia, sino de la pasión y la determinación de transformar un gusto personal en una propuesta compartida. Este fue el caso del Sr. Carlos Fuentes, un empresario que decidió incursionar en un ámbito nuevo: la gastronomía. Su interés por la alta cocina y su curiosidad como foodie lo llevaron a concebir un espacio innovador en la ciudad de Quito, donde cada plato transmitiera calidad, creatividad y emoción. Con esta visión se consolidó Alimar, una marca que ha logrado posicionarse como referente gastronómico.

Previo a la apertura, el restaurante atravesó un proceso riguroso de preparación. Durante varios meses, se desarrollaron y ajustaron las recetas hasta alcanzar un menú que reflejara elevados estándares de calidad. Para ello, su propietario contó con la asesoría de un chef con experiencia en Francia, cuyo conocimiento técnico aportó un valor diferencial a la propuesta





culinaria. En noviembre de 2017, la inauguración en el Centro Comercial El Bosque permitió que los residentes degustaran los platos principales de manera gratuita, pagando solo por las bebidas. Esta iniciativa generó un impacto positivo e inmediato, consolidándose como un nuevo referente gastronómico en la zona.

El nombre del restaurante, que significa “alianza mar y tierra”, refleja la fusión de sabores que caracteriza al menú y la filosofía de su creador: unir tradición y modernidad en experiencias culinarias capaces de sorprender y deleitar. El proyecto comenzó con ocho mesas y un equipo de cuatro colaboradores en cocina, quienes asumieron cada servicio con rigurosidad y atención al detalle. Con el tiempo, la empresa se expandió, ocupó un piso completo y, en agosto de 2025, inauguró un segundo nivel con capacidad para 280 personas, lo que permitió organizar grandes eventos y consolidar su servicio de catering.

El equipo humano de igual forma experimentó un crecimiento notable: de cuatro colaboradores iniciales, hoy cuentan con cerca de treinta personas, todas alineadas con la filosofía de calidad, servicio y pasión por la gastronomía que se impulsó desde el inicio. La falta de experiencia previa en el sector no constituyó un impedimento, por el contrario, un incentivo para aprender, rodearse de expertos y ejercer un liderazgo basado en disciplina y visión estratégica.

El éxito de Alimar despertó interés en empresarios interesados en la expansión de la marca. Un amigo cercano del propietario, propuso abrir una franquicia bajo la razón social BOCAPA S.A.S., motivado por la posibilidad de generar empleo y replicar la experiencia gastronómica en otros espacios. Así nació la sede en La Floresta, inaugurada el 1 de diciembre de 2022, manteniendo la esencia de la matriz: calidad en los platos, atención cercana y el concepto de “alianza mar y tierra”. La franquicia se consolidó gracias a la visión compartida de estos amigos y dos socios más, garantizando que cada nueva sede mantuviera los estándares de excelencia que distinguen a la marca.

En la actualidad, este restaurante representa la materialización de la pasión de Carlos Fuentes por la gastronomía. La marca ha evolucionado de un emprendimiento local a una empresa con proyección nacional, capaz de adaptarse a un entorno cambiante sin perder su esencia. Los socios se sienten orgullosos de la franquicia, por la calidad del proyecto y por haber convertido la pasión por la comida en oportunidades tangibles para la comunidad. Cada etapa de esta trayectoria demuestra que los sueños pueden concretarse en realidades sólidas cuando se sustentan en pasión, esfuerzo y perseverancia (Figura 4.1).



Figura 4.1. Platos emblemáticos que ilustran la propuesta gastronómica de Alimar.

Cada preparación representa la esencia del concepto alianza mar y tierra, fusionando ingredientes del mar y de la tierra ecuatoriana con técnicas contemporáneas, lo que refuerza la identidad culinaria del restaurante y su propuesta diferenciadora en el mercado gastronómico.

- Fase de planificación



Motivo de examen: la auditoría de gestión al componente de inventarios de materia prima de la empresa BOCAPA S.A.S., se realizó con el propósito de evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la administración y control de los inventarios correspondientes al primer semestre del año 2025.

Objetivos de auditoría: verificar la rotación, vigencia y exactitud de los inventarios de materia prima en el período auditado y comprobar la integridad y oportunidad de los registros de inventario, contrastando los saldos físicos con los registros administrativos y contables. Al mismo tiempo, evaluar la existencia de procedimientos y controles para la adquisición, almacenamiento y utilización de la materia prima y analizar la variación de costos de adquisición y su impacto en la gestión económica.

Alcance de auditoría: la auditoría de gestión comprende la revisión del componente de inventarios de materia prima de la empresa BOCAPA S.A.S., para el período del 1 de enero al 30 de junio de 2025 tomando en cuenta todas las operaciones comprendidas en el periodo.

Enfoque de auditoría: la auditoría de gestión está orientada a determinar el grado de eficacia, eficiencia y economía en el control, manejo y registro de los inventarios de materia prima, considerando los riesgos de pérdida, caducidad y quiebre de stock, así como la suficiencia de los procedimientos internos establecidos.

Componentes auditados: los componentes auditados en el presente examen incluyen los inventarios de materia prima utilizados para la preparación de alimentos.

Indicadores utilizados: con la finalidad de medir la eficiencia de la gestión del inventario de materia prima se aplicaron diversos indicadores que incluyen la rotación de los mismo, pérdidas por caducidad de productos, días de mantenimiento, constataciones físicas y plazos de pago.

Tabla 4.1. Indicadores de eficiencia en la gestión de inventario de materia prima – BOCAPA S.A.S.

Nivel de confianza (NC)	Bajo	15%-50%
	Moderado	51%-75%
	Alto	76%-95%

Indicadores utilizados

Indica- dor	Fórmula	Valores	Resul- tado %	Impacto
Rota- ción de Inventa- rio	Costo de Ven- tas / In- ventario Prome- dio	36.139,25 / 12.023,34	3,01 	La rotación es mo- derada; aunque hay movimiento constante, algunos productos perma- necen más tiempo en stock, lo que aumenta el riesgo de caducidad.
Días de Inventa- rio (Co- bertura Prome- dio)	(Inven- tario Prome- dio × 180) / Costo de Ven- tas	(12.023,34 × 180) / 36.139,25	60 días 	El inventario per- manece en pro- medio 60 días en stock, muy por en- cima del rango óp- timo en restauran- tes (15-20 días), lo que incrementa el riesgo de pérdidas.
Pérdi- das por Cadu- cidad o Merma	(Valor de pro- ductos perdi- dos / Valor de inven- tario ini- cial) × 100	(900 12.553,87) × 100	7,17 % 	las pérdidas en in- ventarios se origi- nan principalmente por productos que han sido olvidados o no ubicados co- rrectamente duran- te los inventarios físicos. Esta falta de precisión en la gestión de existen- cias genera distor- siones en los regis- tros, lo que afecta directamente la rentabilidad de la empresa.



Exactitud del Inventario (Conciliación física vs. sistema)	(Ítems coincidentes / Total de ítems auditados) × 100	$(85 / 100) \times 100$	85 % 	A pesar de ser aceptable, persisten diferencias por productos no localizados, evidenciando oportunidades de mejora en la organización del almacén.
Inventario Crítico (Faltantes de stock)	(Días con faltantes de ítems clave / 180) × 100	$(10 / 180) \times 100$	5,56 % 	La ausencia de insumos esenciales afecta la continuidad del servicio y provoca compras urgentes que no están planificadas. Esta falta de previsión genera desajustes en la cadena de suministro, lo que incrementa los costos por la necesidad de adquisiciones a precios más altos, y afecta la capacidad operativa.
Período Medio de Pago a Proveedores	(Cuentas por Pagar × 180) / Compras	$(7.500 \times 180) / 36.139,25$	37 días 	Los pagos son ágiles, con promedio semanal y retrasos máximos de 15 días, fortaleciendo la relación comercial.

Los resultados expuestos en Tabla 4.1 se interpretan según su impacto operativo, evidenciando aspectos críticos como el exceso de días de inventario, pérdidas por caducidad y faltantes de insumos.

- Fase de análisis preliminar

Información de la entidad

La misión de BOCAPA S.A.S. es proporcionar un servicio excepcional a sus clientes, ofreciendo experiencias únicas a través de la innovación y una variada gama de alimentos, bebidas y entretenimiento. Su objetivo es superar las expectativas de cada visitante, creando

momentos memorables. La empresa se compromete a impulsar el crecimiento personal y profesional de todos sus colaboradores, promoviendo un entorno que favorezca el desarrollo continuo dentro de la organización.

La visión de BOCAPA S.A.S. es consolidarse como un referente en el sector gastronómico, ofreciendo a sus clientes la oportunidad de disfrutar un recorrido culinario único en su local, ubicado en la Floresta. La empresa se distingue por proporcionar un servicio de alta calidad, utilizando los mejores productos del mercado y garantizando una atención excepcional por parte de su equipo de colaboradores. BOCAPA S.A.S. se enorgullece de ofrecer espectáculos en vivo que enriquecen la experiencia de sus comensales, mientras extiende su servicio de catering para eventos en cualquier parte de la provincia, asegurando así una atención integral y de excelencia en todos sus servicios.

A través del proceso de reconocimiento de la empresa y su análisis de operaciones, se identificaron los elementos clave del análisis FODA, a pesar de la ausencia de un análisis formal. La auditoría de gestión permitió organizar esta información de manera clara, lo que facilita la identificación y comprensión de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta el restaurante (Tabla 4.2).

Tabla 4.2. Análisis FODA empresa BOCAPA S.A.S.

Fortalezas	Identidad gastronómica clara. Equipo capacitado y comprometido. Ubicación estratégica en zona turística y comercial. Adaptabilidad a cambios.
Oportunidades	Crecimiento del turismo en la ciudad de Quito. Alianzas estratégicas para ampliar alcance. Incorporación de tendencias de alimentación consciente. Apoyo a emprendimientos locales.

Debilidades	Ingresos concentrados en horarios pico, generando inestabilidad. Costos operativos elevados. Digitalización parcial; procesos internos poco automatizados. Escasa retroalimentación formal del cliente.
Amenazas	Alta competencia con nuevas propuestas gastronómicas en la ciudad de Quito. Factores macroeconómicos que afectan consumo fuera del hogar. Cambios regulatorios que implican mayores costos o adaptaciones rápidas. Altos costos por comisiones de pagos con tarjeta, reduciendo margen de ganancia.

El análisis FODA sintetiza los principales factores internos y externos que inciden en la gestión de BOCAPA S.A.S., permitiendo una visualización estructurada de su situación actual.

Base Legal

La sociedad constituida se denomina BOCAPA S.A.S., con domicilio en el cantón Quito, provincia de Pichincha. La sociedad podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos administrados por un factor, tanto dentro del territorio nacional como en el exterior, cumpliendo con las disposiciones legales aplicables.

El objeto social de la sociedad incluye la operación de restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías y establecimientos de comida para llevar. Asimismo, comprende restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio, servicios de reparto de pizza, heladerías, fuentes de soda y otros establecimientos similares.

Se incluyen los servicios de restaurantes y bares asociados al transporte, ofrecidos por unidades independientes, tales como bares en aeropuertos o terminales terrestres. De igual manera, la sociedad podrá dedicarse a la preparación y servicio de bebidas para consumo inmediato en bares, tabernas, coctelerías, discotecas, cervecerías, pubs, cafés, tiendas de jugos y vendedores ambulantes, entre otros.



BOCAPA S.A.S. podrá desarrollar cualquier actividad mercantil o civil lícita, con excepción de aquellas relacionadas con operaciones financieras, mercado de valores, seguros u otras que requieran un tratamiento especial conforme a la ley. En el cumplimiento de su objeto social, la sociedad está facultada para celebrar todos los actos y contratos permitidos por la legislación vigente.

Estructura Orgánica

A continuación, se presenta la estructura orgánica de BOCAPA S.A.S., la cual define la distribución jerárquica de los recursos humanos en la empresa.

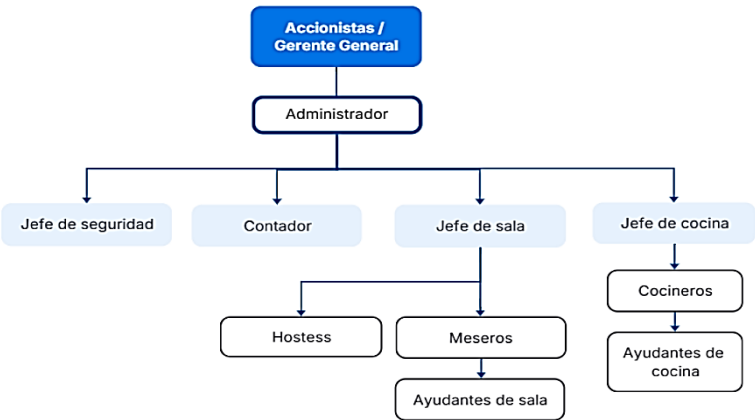


Figura 4.2. Estructura orgánica de BOCAPA S.A.S.

La figura 4.2 muestra la distribución jerárquica y funcional del personal dentro de BOCAPA S.A.S., evidenciando una estructura organizacional lineal. El flujo de mando parte de los accionistas y el gerente general, y se despliega hacia las áreas operativas y de soporte, permitiendo una clara delimitación de responsabilidades y canales de comunicación en el restaurante.

Financiamiento

El financiamiento de la entidad auditada es en su totalidad privada por parte de los socios, lo que permite que se gestionen los recursos y realice la actividad de manera independiente.

Funcionarios principales

Entre los principales funcionarios encargados del manejo de la empresa se encuentran: Gerente General, Presidente Ejecutivo, Contador y Administrador.

- Fase de ejecución

Tabla 4.3. Programa de auditoría.

Res- pon- sa- ble	Fase	Actividad	Días calen- dario	Días programados	
				Desde	Hasta
Supervisora	Planifi- cación	Revisión de la planificación	1	2025-07-20	2025-07-20
	Ejecución	Supervisión de campo	3	2025-07-21	2025-07-23
	Comunicación de re- sultados	Revisión comu- nicación provi- sional de resul- tados	1	2025-08-02	2025-08-02
		Revisión del bo- rrador del infor- me		2025-08-02	2025-08-02
		Lectura borra- dor de informe		2025-08-02	2025-08-02
		Total	4		
Equipo de trabajo	Planificación	Recopilación de información	1	2025-07-20	2025-07-20
		Evaluación de control interno	2	2025-07-21	2025-07-02
		Elaboración de matrices de riesgos, de en- foque y progra- mas de trabajo	1	2025-07-24	2025-07-24
		Elaboración y entrega de las notificaciones	1	2025-07-25	2025-07-25
		Elaboración memorando de planificación	2	2025-07-20	2025-07-21

	Ejecución	Análisis de Inventario de materias primas(-costos)	11	2025-07-20	2025-08-01
		Elaboración de hojas de hallazgos			
		Revisión de los papeles de trabajo y hojas de hallazgos de los auditores operativos			
		Redacción de comentarios del componente analizado			
		Revisión de la redacción de comentarios presentada por los Auditores Operativos			
		Referenciación papeles de trabajo			
	Comunicación de resultados	Elaboración y entrega de comunicación de resultados provisionales	1	2025-08-02	2025-08-02
		Elaboración de comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos determinados en el análisis.	1	2025-08-02	2025-08-02
		Elaboración del borrador del informe	1	2025-08-02	2025-08-02
		Lectura de borrador de informe	1	2025-08-02	2025-08-02
		Total	22		



La tabla 4.3 detalla las actividades planificadas, ejecutadas y comunicadas durante la auditoría de gestión al componente de inventarios de materia prima de BOCAPA S.A.S., correspondientes al primer semestre del año 2025. Se desglosan los responsables, fases del proceso, tareas específicas, fechas de inicio y fin, así como los días asignados para cada actividad.

Tabla 4.4. Programa de trabajo.

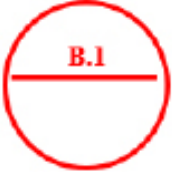
BOCAPA S.AS.				
Programa de trabajo				
Tipo de examen: especial				
Componente: inventario de materia prima				
Período: del 2025-01-01 al 2025-06-30				
N°	Objetivos	Ref/ P.T.	Elab. por	Fecha
a	Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la gestión del inventario de materia prima, verificando si los procesos de adquisición, control, almacenamiento y registro permiten un uso adecuado de los recursos y contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales		SMM	30-07-2025
Procedimientos				
Cumplimiento				
1	Verificar la existencia del cuadro comparativo de precios y su utilización en la toma de decisiones.	ME.1	SMM	30-07-2025

2	Revisar que las compras cuenten con firmas y autorizaciones conforme a los procedimientos establecidos.	ME.1	SMM	30-07-2025
3	Evaluar el uso de las listas de verificación de precios y aplicación de las mismas cuando se realicen compras a nuevos proveedores.	ME.1	SMM	30-07-2025
Sustantivos				
1	Realizar la comparación de precios de adquisición entre periodos y con proveedores alternativos para detectar variaciones inusuales de los valores.	ME.1	MAO	30-07-2025
2	Verificar que las adquisiciones estén debidamente registradas y correspondan con ingresos al inventario asegurando que los valores de compra y registro sean coherentes.	ME.1	MAO	30-07-2025
3	Analizar si los precios pagados corresponden a las cotizaciones y a las condiciones del mercado.	ME.1	MAO	30-07-2025

Elaborado: SMM-MAO	Fecha:30-07-2025
Revisado: AGL	Fecha: 02-08-2025

En la tabla 4.4 se detallan los objetivos de auditoría y los procedimientos aplicados, tanto de cumplimiento como sustantivos, orientados a evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la gestión del inventario. Se especifican los responsables de la elaboración y revisión del programa, así como las fechas de ejecución, garantizando trazabilidad y control en cada etapa del proceso de auditoría.

Tabla 4.5. Cuestionario de control interno.

“Empresa BOCAPA S.A.S.” Examen especial Cuestionario de control interno  Cuenta: inventarios						
N°	Preguntas SI	Respuestas				Obser.
		NO	PT	CT		
Ambiente de control						
1	¿Existe una política formal sobre la gestión de inventarios (compra, recepción, almacenamiento, uso y descarte)?		X	10	0	
2	¿El personal encargado del inventario está capacitado y conoce sus funciones y responsabilidades?	X		10	10	
3	¿Se supervisa de manera regular al personal que maneja inventarios para evitar prácticas indebidas?		X	10	0	
Evaluación de riesgos						
4	¿El restaurante ha identificado los riesgos asociados al manejo de inventario (pérdidas, caducidad, robos)?		X	10	0	
5	¿Se evalúan los riesgos de quiebre de stock o exceso de inventario que afecten la operatividad?		X	10	0	

6	¿Se consideran los riesgos de proveedores poco confiables o cambios en precios?		X	10	0	
Actividades de control						
7	¿Se documentan las entradas y salidas de inventario en un sistema o registro confiable?	X		10	10	
8	¿Se realizan verificaciones físicas periódicas del inventario y se comparan con los registros?	X		10	10	
9	¿Las compras de inventario están autorizadas por personal competente y con funciones segregadas?	X		10	10	
10	¿Se aplican controles para asegurar el almacenamiento adecuado y evitar pérdidas por deterioro o caducidad?	X		10	10	
Información y comunicación						
11	¿Se comunica de forma oportuna al área de compras y cocina sobre niveles bajos o sobrantes de inventario?	X		10	10	
12	¿La información sobre consumos y existencias se registra y está disponible para la toma de decisiones?	X		10	10	
13	¿La gerencia recibe reportes claros y periódicos sobre el estado de los inventarios?		X	10	0	





Monitoreo						
14	¿Se revisan periódicamente los informes de inventario para detectar inconsistencias?	X		10	10	
15	¿Existen mecanismos para evaluar la efectividad de los controles aplicados al inventario?		X	10	0	
16	¿Se realiza seguimiento al cumplimiento de los procedimientos establecidos para la gestión de inventario?		X	10	0	
Total				160	80	
Elaborador por:		Revisado por:		Fecha: 19-07-2025		
Resultados de la evaluación de control interno Nivel de confianza 50% Moderado Nivel de riesgo 50% Moderado						

El cuestionario presentado en la Tabla 4.5 evalúa el control interno sobre la gestión de inventarios en la empresa BOCAPA S.A.S., abarcando cinco áreas clave: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

Bocapa S.A.S

Examen especial a las operaciones administrativas y financieras por el período comprendido entre el 01 de enero al 30 de junio del 2025

Tabla 4.6. Matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría.

Componentes		Riesgo y su fundamento			Enfoque de auditoría	
		Inhe- rente	Control		Pruebas de cumpli- miento	Pruebas sustantivas
Inventarios	Inventario de Materia Prima	Alto	Moderado			
		Al 30 de junio de 2025, la empresa presenta como inventario final de materia prima un valor total de 7 133.31 U S D , c a b e m e n c i o n a r q u e e n e l p e r i o d o d e l 01 d e e n e r o a l 30 d e j u n i o l a s c o m p r a s d e m a t e r i a p r i m a a s c e n d i e r o n a 36 139.25 USD en un total de 205 facturas.	Falta de análisis de variación de costos de adquisición de la materia prima al no contar con un listado referencial de precios de los productos.	Cuadro Comparativo	Verificar la existencia del cuadro comparativo de precios y su utilización en la toma de decisiones.	Realizar la comparación de precios de adquisición con proveedores alternativos para detectar variaciones inusuales de los valores.
			Alto			
			En los documentos de sustento de adquisición de productos no se identificó órdenes de compra o notas de pedido para controlar el inventario solicitado y adquirido.	Sin control clave		Verificar que las adquisiciones estén registradas y correspondan con ingresos al inventario asegurando que los valores sean coherentes.



			Bajo			
			Falta de control en la autorización de compras de materia prima por parte de jefe inmediato, dado que las compras se realizan de forma directa al proveedor sin una autorización formal previa.	Sin control clave	Revisar que las compras cuenten con firmas y autorizaciones conforme a los procedimientos establecidos.	
			Alto			
			Falta de control de precios de adquisición con nuevos proveedores, dado que se realizan las compras de manera inmediata sin tomar en cuenta cotizaciones de otros proveedores.	Lista de Verificación	Evaluar el uso de las listas de verificación de precios y aplicación de estas cuando se realicen compras a nuevos proveedores.	Analizar si los precios pagados corresponden a las cotizaciones y a las condiciones del mercado.

Bocapa S.A.S

Examen especial a inventarios

Por el período comprendido entre el 01 de enero y el 30 de junio del 2025

Matriz de calificación de riesgos

Tabla 4.7. Evaluación de riesgos al componente de materia prima.

Muestra: Al azar compras mayores a USD 600.00

	No. Comprobante de compra auditado	103	108	13222	577	164	175	4004	185	14087	4505	CT
Control prod. Reg. Cont.	Compra											
	Solicitud de compra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Presupuesto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Autorización jefe inmediato	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Especificaciones de compra	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Proformas	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	5
	Cuadro comparativo proformas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Documentación de respaldo											
	Comprobante de ingreso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Acta de entrega	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Factura	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Emisión de retención	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Comprobante de egreso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Archivo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Hojas de producción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Archivo de comandas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Inventario físico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
		12	12	11	11	12	12	11	12	11	11	115

CT = 115
PT = 150
N/C Nivel de confianza = 77% Alto
N/R Nivel de riesgo = 23% Bajo

La matriz de calificación (Tabla 4.6 y Tabla 4.7) presenta el análisis de riesgos sobre las compras de materia prima en BOCAPA S.A.S., basado en una muestra aleatoria de comprobantes de compra mayores a USD 600. Se evaluaron diversos aspectos del proceso, desde la solicitud y autorización de compra hasta la documentación y registros contables, así como el control de producción y registros físicos.

Fase de resultados

En función de lo anterior, se plantea implementar una base de datos de precios históricos por proveedor y establecer revisiones periódicas como sustento para decisiones de compra más estratégicas. Establecer políticas internas que obliguen a comparar ofertas y evaluar el comportamiento del mercado antes de cada compra, asegurando así decisiones más informadas, negociaciones favorables y un control alineado con las NIIF y las buenas prácticas de control interno.

Hallazgo 1: inexistencia de normativa interna para la gestión del inventario de materia prima

Al realizar el examen se evidenció que la empresa no cuenta con manuales, políticas ni procedimientos establecidos que regulen la gestión del inventario de materia prima. No existen lineamientos documentados que definan cómo deben llevarse a cabo las etapas de adquisición, recepción, almacenamiento, registro, control y verificación física de los insumos. Esta carencia ha dado lugar a una ejecución informal del proceso por parte de cada área operativa, sin uniformidad en los criterios aplicados.

La ausencia de esta normativa interna contraviene los principios de control interno establecidos por el modelo COSO, los cuales recomiendan contar con políticas claras y procedimientos documentados para reducir riesgos y mejorar la eficiencia operativa. Asimismo, las buenas prácticas de gestión empresarial indican que las



empresas deben formalizar sus procesos críticos para garantizar el cumplimiento de objetivos, la transparencia en la operación y la protección de activos.

Esta situación se origina por la falta de planificación y priorización en la documentación de procesos, como el manejo de inventarios. Como consecuencia, se incrementa el riesgo de inconsistencias operativas, errores en registros contables, pérdidas de materiales o dificultades en la toma de decisiones.

La inexistencia de normativa interna para la gestión del inventario de materia prima evidencia una debilidad importante en el control interno de la empresa, generando procesos informales, falta de uniformidad y mayor exposición a riesgos operativos, contables y patrimoniales. Esta situación limita la eficiencia, dificulta la trazabilidad de la información y puede afectar el cumplimiento de objetivos y la protección de los activos.

Se recomienda elaborar e implementar un manual de procedimientos para la gestión de materia prima, que incluya roles, actividades, controles y formatos estandarizados. Así mismo, capacitar al personal involucrado y realizar revisiones periódicas para asegurar el cumplimiento y la actualización de dichos lineamientos.

Hallazgo 2: falta de análisis de variación de costos de adquisición de materia prima

Se constató que la empresa no realiza análisis comparativos ni seguimiento histórico de los precios de adquisición de materia prima. No se dispone de una base de datos referencial que permita identificar variaciones relevantes en los costos de insumos entre distintos períodos o proveedores, lo que impide una gestión estratégica de las compras.

Esta situación incumple los principios de economía y eficiencia establecidos en las NIIF, en específico en la NIC 2 – Inventarios, que señala que las empresas deben reflejar en sus registros el costo real de adquisición y velar





por una adecuada gestión del inventario. De la misma manera, el marco de control interno COSO recomienda contar con mecanismos de monitoreo para evaluar el rendimiento y la evolución de los costos críticos. La causa se encuentra en la falta de herramientas y políticas internas que exijan la recopilación y análisis sistemático de los precios de materia prima. Como consecuencia, la empresa podría estar incurriendo en compras a precios superiores a los de mercado o perdiendo oportunidades de negociación, lo que afecta de manera negativa su rentabilidad.

La ausencia de un análisis de variación de costos de adquisición de materia prima representa una deficiencia en la gestión financiera y de compras de la empresa, limitando la capacidad para identificar tendencias, detectar desviaciones y optimizar negociaciones con proveedores. Esta falta de control y seguimiento puede derivar en adquisiciones a precios no competitivos, afectando la eficiencia operativa y reduciendo la rentabilidad.

En función de lo anterior, se recomienda implementar una base de datos de precios históricos por proveedor y establecer revisiones periódicas como sustento para decisiones de compra más estratégicas. Establecer políticas internas que obliguen a comparar ofertas y evaluar el comportamiento del mercado antes de cada compra, asegurando así decisiones más informadas, negociaciones favorables y un control alineado con las NIIF y las buenas prácticas de control interno.

Hallazgo 3: falta de documentación soporte para el control de inventarios adquiridos

Durante la revisión de las adquisiciones realizadas, se evidenció la inexistencia de documentos como órdenes de compra, notas de pedido o registros de recepción formal que respalden la entrada de materia prima al inventario. Esta situación impide validar la legalidad, trazabilidad y necesidad de los productos adquiridos.

Esto contraviene las prácticas contables establecidas en la NIC 2 – Inventarios, que exige un adecuado control documental del movimiento de bienes, así como los principios de auditoría interna y control que indican que toda transacción debe contar con respaldo verificable. La falta de documentación de la misma manera va en contra de estándares de calidad como ISO 9001, que promueven la trazabilidad y evidencia documental en los procesos clave. La causa se debe a una cultura organizacional que no prioriza la formalidad documental ni ha establecido controles obligatorios para la adquisición y recepción de insumos. Como efecto, se incrementa el riesgo de errores, duplicidad de compras, pérdidas no identificadas o uso indebido de los recursos.

La falta de documentación soporte en el control de inventarios adquiridos constituye una debilidad crítica en los procesos de adquisición y registro, debido a que impide garantizar la trazabilidad, legalidad y justificación de las entradas de materia prima. Esta deficiencia vulnera principios contables, normas de control interno y estándares de calidad, aumentando de manera representativa el riesgo de errores, pérdidas, fraudes y compras innecesarias.

Se recomienda: establecer e implementar un procedimiento formal de control documental para todas las adquisiciones, que contemple la emisión y archivo obligatorio de órdenes de compra, notas de pedido y registros de recepción firmados y fechados. Integrar estos documentos en un sistema físico o digital que permita su fácil acceso y verificación, capacitando al personal en la importancia de la trazabilidad y realizando auditorías periódicas para verificar el cumplimiento de este control.

Hallazgo 4: falta de control en la autorización de compras de materia prima

Se identificó que las adquisiciones de materia prima son ejecutadas por personal operativo o administrativo





sin contar con una autorización previa de un nivel jerárquico superior o responsable del presupuesto. Esta situación infringe las buenas prácticas de gobernanza empresarial y control interno, las cuales establecen que toda transacción que implique salida de recursos debe contar con una aprobación formal conforme al nivel de autoridad definido. El marco COSO establece que los controles preventivos, como la autorización jerárquica, son importantes para reducir riesgos de fraude, errores y gastos innecesarios.

La ausencia de un flujo de aprobación formal se debe a la falta de un procedimiento documentado que defina los niveles de autorización por tipo y monto de compra. Esta debilidad aumenta el riesgo de adquisiciones no justificadas, mal uso de recursos o descoordinación con las áreas de planificación.

La ausencia de un control formal en la autorización de compras de materia prima refleja una debilidad significativa en el sistema de control interno, al permitir adquisiciones sin la validación técnica, financiera o estratégica necesaria. Esta situación expone a la empresa a riesgos de gastos innecesarios, mal uso de recursos y falta de alineación con la planificación, afectando la eficiencia y la transparencia en la gestión.

A fin de corregir esta debilidad, se recomienda establecer un esquema de autorizaciones jerárquicas, asignando niveles de aprobación, definiendo las responsabilidades de cada cargo. Este esquema debe incluir formatos o sistemas electrónicos para registrar y validar las autorizaciones, así como capacitaciones al personal para garantizar su cumplimiento y revisiones periódicas para asegurar la efectividad del control.

Hallazgo 5: falta de control de precios en compras con nuevos proveedores

Se observó que la empresa realiza compras con nuevos proveedores sin realizar cotizaciones múltiples ni procesos de comparación de precios, lo que impide

verificar si se seleccionó la mejor oferta disponible en el mercado. En la mayoría de los casos, la selección del proveedor se realiza por afinidad o experiencia previa, sin evidencia objetiva del análisis de precios. Esto vulnera los principios de transparencia y economía en la gestión empresarial establecidos por normas como la ISO 9001 y los lineamientos del control interno del marco COSO.

Esta práctica se debe a la falta de políticas de compras que exijan procesos de evaluación previa de nuevos proveedores. Como efecto, se corre el riesgo de pagar sobreprecios, recibir productos de baja calidad o establecer relaciones comerciales poco sostenibles. En consecuencia, se sugiere establecer como requisito mínimo la solicitud de tres cotizaciones para toda adquisición con nuevos proveedores, incluyendo un análisis comparativo previo a la decisión de compra.

La ausencia de un control de precios en compras con nuevos proveedores limita la transparencia y objetividad en la selección de ofertas, generando riesgo de sobrecostos, adquisiciones de baja calidad y relaciones comerciales poco competitivas. Esta deficiencia contraviene buenas prácticas de gestión, normas de calidad y lineamientos de control interno, afectando la eficiencia y sostenibilidad de las operaciones.

Implementar una política formal de evaluación y selección de nuevos proveedores, que establezca como requisito mínimo la obtención de al menos tres cotizaciones, acompañadas de un análisis comparativo de precios, calidad y condiciones de entrega. Este proceso debe documentarse y conservarse como respaldo, incorporando criterios objetivos de evaluación y capacitando al personal encargado de compras para asegurar su cumplimiento.

Se concluye que:

La auditoría de gestión aplicada a los inventarios de materia prima de la empresa BOCAPA S.A.S. permitió





identificar debilidades importantes en el control interno, en especial en lo relacionado con la rotación de inventario, pérdidas por caducidad y exactitud en los registros. Estos hallazgos evidencian la necesidad de implementar procedimientos más rigurosos y sistemáticos que aseguren la eficiencia operativa y financiera, contribuyendo de forma directa a la mejora de la rentabilidad y sostenibilidad del negocio gastronómico.

El control interno sobre inventarios constituye una herramienta indispensable para garantizar el uso eficiente de los recursos en el sector gastronómico. En el caso analizado, la aplicación de indicadores de auditoría permitió establecer medidas correctivas concretas, como la mejora en la organización del almacén, el fortalecimiento de los procesos de supervisión y la adopción de tecnologías para el monitoreo en tiempo real, lo que generará beneficios en la toma de decisiones y en la competitividad empresarial.

La inexistencia de normativa interna para la gestión del inventario de materia prima representa una debilidad estructural que compromete la uniformidad, trazabilidad y control de los procesos logísticos en la empresa auditada. Esta carencia impide una gestión eficiente de los recursos, aumentando el riesgo de errores operativos, pérdidas materiales y decisiones poco informadas. Formalizar los procesos mediante manuales y políticas claras permitirá fortalecer el sistema de control interno y alinear la operación con estándares internacionales como el modelo COSO y las NIIF.

La ausencia de mecanismos formales para el análisis de costos, autorización de compras y selección de proveedores refleja una gestión empírica y reactiva que limita la eficiencia financiera y reduce la capacidad de negociación de la empresa. La implementación de políticas estructuradas, soportadas por herramientas de análisis y documentación obligatoria, no solo optimiza la toma de decisiones, sino que también garantiza transparencia, control y sostenibilidad en

las adquisiciones, favoreciendo la competitividad en un entorno altamente demandante como el sector gastronómico.

La elaboración de este capítulo se realizó en el marco del Proyecto de Vinculación PRODUCE de la Unidad Académica de Posgrado de la Universidad Católica de Cuenca. La institución, a través de dicho proyecto, reafirma su compromiso con la integración académica, la investigación y la articulación con las necesidades del entorno, elementos fundamentales para el fortalecimiento de la formación profesional y el desarrollo territorial.

Referencias

- Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *PODIUM*, 44(10), 151-166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Chitacapa, M., & Dominguez, C. (2024). Sistema de control interno en las empresas comerciales de Cuenca-Ecuador. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(2), 559-577. <https://doi.org/10.36390/telos262.22>
- Holguín, N., Loor, C., Granoble, J., Orlando, M., Ramírez, B., & Bowen, M. (2024). La importancia del control interno en la gestión pública y privada. *Ciencias y Desarrollo*, 27(4), 694-702. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2779>
- La Febre, M., & Rivera, C. (2023). Análisis del control interno inventarios y su impacto en los productos terminados en la empresa Joyce Perez e hijos S.A., año 2022. *Polo del Conocimiento*, 8(8), 703-722. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/9152350.pdf>



López, D., Bordón, M., & Silva, J. (2024). Incidencia del sistema de control interno en la gestión de logística de una empresa gastronómica de la ciudad de Pilar. *Ciencia Latina, Administrativa y Finanzas*, 8(1), 875-896. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9464

Pacheco, C., & Ordoñez, Y. (2025). El rol de la auditoría financiera en la evaluación de los controles internos. *PACHA, Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global*, 6(17), 1-18. <https://doi.org/10.46652/pacha.v6i17.423>

Segovia, M., & Gúzman, M. (2023). Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros Maná, periodo 2021. *Digital Publisher*, 8(2), 333-341. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9124245.pdf>