

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LOS ANDES**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, CONTABLES**

**Y SOCIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**Tesis**

**Procedimientos operativos del control interno en la gestión logística de la  
empresa Alsur Perú SAC, provincia de Anta – Cusco, periodo 2021**

Asesor:

Mg. Gastañaga Gudiel, Marco Antonio

Autores:

Yauri Chino, Giomara Zulema

Tumpay Surco, Jorge Miguel

Para optar el Título Profesional de:

Contador(a) Público

Cusco - Cusco – Perú

2026



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, CONTABLES Y SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL**

**Acta N°: 007**

En la ciudad de Cusco, a los 10 días del mes de abril del 2026, siendo las 8.32 am horas, se reunieron los integrantes del Jurado designado por Resolución Sub Directoral N° 079-2026-UTEA-FC- FCJCS-EPC de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Ciencias Jurídicas, Contables y Sociales:

Presidente :	Mag. Cutipa Añamuro, Salomon
Dictaminante :	Mag. Pipa Huamani, Erika
Replicante :	Mag. Ferro Caballero, Yovana Irene

Para evaluar la sustentación, en la modalidad de:

Tesis       Trabajo de suficiencia profesional

Titulada:

**Procedimientos operativos del control interno en la gestión logística de la empresa Alsur Perú SAC,  
provincia de Anta – Cusco, periodo 2021**

Desarrollado por el (los) Bachiller (es):

Br.: Yauri Chino, Giomara Zulema  
(Apellidos y Nombres)  
Br.: Tumpay Surco, Jorge Miguel  
(Apellidos y Nombres)

Para optar el Título Profesional de:

Contador(a) Público

(Denominación del Título)

Concluido el acto, el Jurado dictaminó que el (la) (los) mencionado(a) (s) bachiller (es) fue (ron) **APROBADO (S)**:

Por: Unanimidad  
(Unanimidad o Mayoría) (\*)

Emitiéndose el calificativo final de:

Bachiller (Apellidos y Nombres)	Calificación (**)
Br. Yauri Chino, Giomara Zulema	Aprobado
Br. Tumpay Surco, Jorge Miguel	Aprobado

Siendo las 9.25 a.m. horas concluyó la sesión, firmando los integrantes del Jurado.

Presidente: Mag. Cutipa Añamuro, Salomón  
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)

(Firma)

Dictaminante: Mag. Pipa Huamani, Erika  
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)

(Firma)

Replicante: Mag. Ferro Caballero, Yovana Irene  
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)

(Firma)

(\*) **Mayoría:** Dos integrantes del jurado aprueban o desaprueban; **Unanimidad:** Todos los integrantes del jurado aprueban o desaprueban, Art. 18 RGGAT.

(\*\*): 0 a 10: Desaprobado, 11 a 15: Aprobado, 16 a 18: Aprobado Notable, 19 y 20: Aprobado con Distinción, Art. 18 RGGAT.




# 13% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

## Fuentes principales

- 10%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 12%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## Metadatos

<b>Datos del Autor</b>		
Apellidos y nombres	:	Yauri Chino, Giomara Zulema
Tipo de Documento de Identidad	:	Documento Nacional de Identidad
Número de Documento de Identidad	:	77420424
URL ORCID	:	
Apellidos y nombres	:	Tumpay Surco, Jorge Miguel
Tipo de Documento de Identidad	:	Documento Nacional de Identidad
Número de Documento de Identidad	:	73587741
URL ORCID	:	
<b>Datos del Asesor</b>		
Apellidos y nombres	:	Mg. Gastañaga Gudiel, Marco Antonio
Tipo de Documento de Identidad	:	Documento Nacional de Identidad
Número de Documento de Identidad	:	23926219
URL ORCID	:	<a href="https://orcid.org/0000-0002-8204-5151">https://orcid.org/0000-0002-8204-5151</a>
<b>Datos de la Investigación</b>		
Facultad	:	Ciencias Jurídicas, Contables y Sociales.
Escuela Profesional	:	Contabilidad
Línea de Investigación	:	Contabilidad Pública, Privada y Negocios
Rango de años en que se realizó la investigación	:	Setiembre 2024 – octubre 2025
Fuente de financiamiento	:	Autofinanciado
Porcentaje de similitud	:	13%
URL de OCDE	:	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.02">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.02</a>

## **Dedicatoria**

La presente investigación está dedicada a mi Madre, quien fue mi guía, me brindó su apoyo moral y espiritual, así mismo por sus consejos y palabras de motivación para seguir adelante.

Dedico a mi Padre quien siempre fue un ejemplo a seguir y que admiro mucho las enseñanzas de vida que me da.

***Autor: Yauri Chino, Giomara Zulema***

La presente investigación está dedicada a Dios por permitir que pasen cosas buenas en mi vida, asimismo este trabajo de investigación está dedicada a mis padres, Miguel y Eugenia y mis hermanos que son el motivo para seguir adelante, cumplir todas mis metas y objetivos.

***Autor: Tumpay Surco, Jorge Miguel***

## **Agradecimiento**

Primeramente, agradezco a Dios por haber permitido culminar mis estudios de manera satisfactoria y a todos mis docentes que me guiaron y me dieron el apoyo para realizar esta investigación, así mismo agradezco a mi familia por su apoyo incondicional.

*Autor: Yauri chino, Giomara Zulema*

Primeramente, agradezco a Dios por permitir que haya terminado mis estudios, empezar una nueva etapa de mi vida y haberme dado la oportunidad de conocer buenos docentes durante estos años, de igual manera agradezco a mis padres; Miguel y Eugenia, del mismo modo agradezco a mis hermanos por el apoyo incondicional.

*Autor: Tumpay Surco, Jorge Miguel*

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo describir los procedimientos operativos del control interno en la gestión logística de la empresa Alsur Perú SAC, en la provincia de Anta – Cusco, durante el año 2021. El estudio fue de tipo básico, con un nivel descriptivo, y se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, empleando el diseño no experimental transeccional. La población y muestra estuvo conformada por 37 trabajadores vinculados directamente a las actividades logísticas de la empresa. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumentos un cuestionario estructurado, validado mediante juicio de expertos y con adecuada confiabilidad. Los resultados evidenciaron que la dimensión Autorización y registro presenta un predominio del 45.9 % en nivel alto, lo que indica un adecuado cumplimiento de los procedimientos relacionados con la autorización de operaciones y el registro de información. En la dimensión Supervisión y control, el 54.1 % de los encuestados la ubicó en un nivel alto, reflejando prácticas sólidas de supervisión dentro del área logística. En contraste, la dimensión Evaluación y retroalimentación obtuvo principalmente un 37.8 % en nivel moderado y un 27 % en nivel bajo, mostrando debilidades en los procesos de evaluación continua y retroalimentación. En conclusión, los procedimientos operativos del control interno alcanzan un nivel alto en un 59.5 %, aunque se requiere fortalecer la evaluación y retroalimentación para consolidar un sistema de control interno integral y eficiente para mejorar la gestión logística en la empresa.

***Palabras clave:*** Control interno; gestión logística; procedimientos operativos.

## **Abstract**

This research aimed to describe the operational procedures of internal control in the logistics management of Alsur Perú SAC, located in the province of Anta, Cusco, during 2021. The study was basic, descriptive in nature, and employed a quantitative approach using a non-experimental, cross-sectional design. The population and sample consisted of 37 employees directly involved in the company's logistics activities. Data was collected using a survey, with a structured questionnaire validated by expert review and demonstrating adequate reliability. The results showed that the Authorization and Registration dimension was predominantly at a high level (45.9%), indicating adequate compliance with procedures related to the authorization of operations and the recording of information. In the Supervision and Control dimension, 54.1% of respondents rated it at a high level, reflecting solid supervisory practices within the logistics area. In contrast, the Evaluation and Feedback dimension was primarily rated at a moderate level (37.8%) and a low level (27%), revealing weaknesses in continuous evaluation and feedback processes. In conclusion, the operational procedures for internal control reached a high level in 59.5% of cases, although evaluation and feedback need strengthening to consolidate a comprehensive and efficient internal control system to improve logistics management within the company.

**Keywords:** Internal control; logistics management; operating procedures.

## Índice

Portada .....	i
Acta de sustentación .....	ii
Reporte de similitud.....	iii
Metadatos.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
Índice .....	ix
Índice de tablas .....	xi
Índice de figuras .....	xv
Índice de anexos .....	xix
<b>I. Introducción.....</b>	<b>20</b>
<b>II. Planteamiento del problema.....</b>	<b>22</b>
2.1. Descripción y formulación del Problema .....	22
2.2. Objetivos.....	25
2.2.1. Objetivo general.....	25
2.2.2. Objetivos específicos .....	25
2.3. Justificación e importancia .....	25
2.4. Hipótesis .....	27
2.5. Variables .....	27
<b>III. Marco Teórico.....</b>	<b>30</b>
3.1. Antecedentes .....	30

3.2.	Bases teóricas.....	37
3.3.	Definición de términos.....	69
<b>IV.</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>71</b>
4.1.	Tipo y nivel de investigación.....	71
4.2.	Ámbito temporal y espacial.....	71
4.3.	Población, muestra.....	72
4.4.	Instrumentos.....	73
4.5.	Procedimientos.....	76
4.6.	Análisis de datos.....	77
4.7.	Consideraciones éticas.....	78
<b>V.</b>	<b>Resultados y discusión.....</b>	<b>80</b>
<b>VI.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>156</b>
<b>VII.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>158</b>
<b>VIII.</b>	<b>Referencias.....</b>	<b>160</b>
<b>IX.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>165</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Matriz de operacionalización de variables</i> .....	28
<b>Tabla 2</b> <i>Resumen de procesamiento de casos para la variable procedimientos operativos del control interno y la gestión logística</i> .....	74
<b>Tabla 3</b> <i>Valor del Alfa de Cronbach aplicado al instrumento de medición de la variable 1</i> .....	75
<b>Tabla 4</b> <i>Valor del Alfa de Cronbach aplicado al instrumento de medición de la variable 2</i> .....	75
<b>Tabla 5</b> <i>Niveles de las dimensiones de los procedimientos operativos del control interno</i> .....	80
<b>Tabla 6</b> <i>La empresa cuenta con políticas claras para la autorización de operaciones logísticas.</i> .....	81
<b>Tabla 7</b> <i>Existen manuales actualizados que guían el registro de operaciones</i> .....	83
<b>Tabla 8</b> <i>El personal conoce los procedimientos establecidos para la autorización de transacciones</i> .....	84
<b>Tabla 9</b> <i>Las operaciones logísticas se autorizan siguiendo los niveles jerárquicos requeridos.</i> .....	85
<b>Tabla 10</b> <i>Las operaciones se registran oportunamente en los sistemas establecidos.</i> .....	86
<b>Tabla 11</b> <i>La documentación de cada operación se archiva adecuadamente.</i> .....	88
<b>Tabla 12</b> <i>Los documentos del área logística son revisados antes de su registro final.</i> .....	89
<b>Tabla 13</b> <i>Los registros de compras y almacén se realizan sin retrasos significativos.</i> .....	90
<b>Tabla 14</b> <i>El personal encargado del registro cuenta con capacitación para cumplir su función.</i> .....	92
<b>Tabla 15</b> <i>Los procedimientos de autorización se cumplen de manera uniforme en todas las áreas relacionadas.</i> .....	93

<b>Tabla 16</b> <i>Existe supervisión permanente sobre el cumplimiento de los procedimientos logísticos.</i> .....	94
<b>Tabla 17</b> <i>Los movimientos de almacén son verificados por personal responsable.</i> .....	96
<b>Tabla 18</b> <i>La empresa controla adecuadamente la recepción de bienes provenientes de proveedores.</i> .....	97
<b>Tabla 19</b> <i>Los despachos se realizan siguiendo procedimientos establecidos.</i> .....	99
<b>Tabla 20</b> <i>La empresa realiza seguimiento a las actividades logísticas en tiempo real...</i>	100
<b>Tabla 21</b> <i>Los informes internos del área logística son revisados por los responsables .</i>	102
<b>Tabla 22</b> <i>Los controles aplicados permiten prevenir errores en los registros de almacén.</i> .....	103
<b>Tabla 23</b> <i>Se verifican regularmente las cantidades recibidas y despachadas de acuerdo con los documentos.</i> .....	104
<b>Tabla 24</b> <i>La supervisión contribuye a mejorar el cumplimiento de los procedimientos.</i>	106
<b>Tabla 25</b> <i>La empresa aplica medidas correctivas cuando se detectan desviaciones en la supervisión.</i> .....	107
<b>Tabla 26</b> <i>La empresa realiza evaluaciones internas periódicas del control interno.</i> .....	109
<b>Tabla 27</b> <i>Los resultados de las evaluaciones son comunicados al personal involucrado.</i> .....	110
<b>Tabla 28</b> <i>Se aplican acciones correctivas ante los hallazgos detectados.</i> .....	111
<b>Tabla 29</b> <i>Los procesos logísticos se ajustan después de cada evaluación.</i> .....	112
<b>Tabla 30</b> <i>Existe un sistema estructurado de retroalimentación para el área logística...</i>	114
<b>Tabla 31</b> <i>El personal recibe orientación sobre los errores detectados en su trabajo.</i> .....	115
<b>Tabla 32</b> <i>La empresa promueve mejoras continuas a partir de las evaluaciones internas.</i> .....	116
<b>Tabla 33</b> <i>La retroalimentación contribuye a prevenir la repetición de errores.</i> .....	118

<b>Tabla 34</b> <i>Las auditorías internas fortalecen los procedimientos de control.</i> .....	119
<b>Tabla 35</b> <i>La empresa mide el impacto de las acciones correctivas implementadas.</i> .....	120
<b>Tabla 36</b> <i>Niveles de las dimensiones de la gestión logística</i> .....	122
<b>Tabla 37</b> <i>La empresa determina adecuadamente las necesidades de materiales.</i> .....	123
<b>Tabla 38</b> <i>Existe una programación clara para las compras y el abastecimiento.</i> .....	125
<b>Tabla 39</b> <i>Las áreas involucradas coordinan de manera efectiva la planificación logística.</i> .....	126
<b>Tabla 40</b> <i>Los insumos necesarios están disponibles en los tiempos programados.</i> .....	127
<b>Tabla 41</b> <i>La planificación logística contribuye a reducir retrasos en las operaciones.</i> .	129
<b>Tabla 42</b> <i>La empresa cumple con los procedimientos establecidos para las compras.</i> ..	130
<b>Tabla 43</b> <i>El uso de recursos logísticos es eficiente durante las operaciones.</i> .....	132
<b>Tabla 44</b> <i>Existe coordinación adecuada en la recepción y despacho de bienes.</i> .....	133
<b>Tabla 45</b> <i>Las actividades logísticas se realizan dentro de los tiempos previstos.</i> .....	135
<b>Tabla 46</b> <i>La ejecución logística contribuye al cumplimiento de los objetivos operativos de la empresa.</i> .....	136
<b>Tabla 47</b> <i>Los registros de inventario (kardex/Sistema WMS) se mantienen actualizados de forma oportuna.</i> .....	138
<b>Tabla 48</b> <i>Se realizan inventarios físicos periódicos según un cronograma establecido.</i>	139
<b>Tabla 49</b> <i>Se efectúan conciliaciones regulares entre los registros físicos y los registros del sistema.</i> .....	141
<b>Tabla 50</b> <i>Se aplica una política de rotación de stock (por ejemplo, FIFO) para evitar obsolescencia.</i> .....	142
<b>Tabla 51</b> <i>Las pérdidas, mermas o diferencias de inventario se registran, analizan y generan acciones correctivas.</i> .....	144

<b>Tabla 52</b> <i>Existe trazabilidad por lote (número de lote, fecha de elaboración / vencimiento) que permite el seguimiento de productos desde su recepción hasta su despacho. ....</i>	145
<b>Tabla 53</b> <i>Resultados para describir la aplicación de los procedimientos operativos de Autorización y registro de operaciones en la gestión logística.....</i>	147
<b>Tabla 54</b> <i>Resultados para describir la ejecución de los procedimientos de supervisión y control en la gestión logística .....</i>	148
<b>Tabla 55</b> <i>Resultados para identificar como se realizan los procedimientos de evaluación y retroalimentación del control interno en la gestión logística .....</i>	150
<b>Tabla 56</b> <i>Resultados para describir los procedimientos operativos del control interno en la gestión logística .....</i>	151

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Niveles de las dimensiones de los procedimientos operativos del control interno</i> .....	80
<b>Figura 2</b> <i>La empresa cuenta con políticas claras para la autorización de operaciones logísticas.</i> .....	82
<b>Figura 3</b> <i>Existen manuales actualizados que guían el registro de operaciones.</i> .....	83
<b>Figura 4</b> <i>El personal conoce los procedimientos establecidos para la autorización de transacciones</i> .....	84
<b>Figura 5</b> <i>Las operaciones logísticas se autorizan siguiendo los niveles jerárquicos requeridos.</i> .....	85
<b>Figura 6</b> <i>Las operaciones se registran oportunamente en los sistemas establecidos.</i> .....	87
<b>Figura 7</b> <i>La documentación de cada operación se archiva adecuadamente.</i> .....	88
<b>Figura 8</b> <i>Los documentos del área logística son revisados antes de su registro final.</i> .....	89
<b>Figura 9</b> <i>Los registros de compras y almacén se realizan sin retrasos significativos.</i> .....	91
<b>Figura 10</b> <i>El personal encargado del registro cuenta con capacitación para cumplir su función.</i> .....	92
<b>Figura 11</b> <i>Los procedimientos de autorización se cumplen de manera uniforme en todas las áreas relacionadas.</i> .....	93
<b>Figura 12</b> <i>Existe supervisión permanente sobre el cumplimiento de los procedimientos logísticos.</i> .....	95
<b>Figura 13</b> <i>Los movimientos de almacén son verificados por personal responsable.</i> .....	96
<b>Figura 14</b> <i>La empresa controla adecuadamente la recepción de bienes provenientes de proveedores.</i> .....	98
<b>Figura 15</b> <i>Los despachos se realizan siguiendo procedimientos establecidos.</i> .....	99
<b>Figura 16</b> <i>La empresa realiza seguimiento a las actividades logísticas en tiempo real.</i>	101

<b>Figura 17</b>	<i>Los informes internos del área logística son revisados por los responsables.</i>	102
<b>Figura 18</b>	<i>Los controles aplicados permiten prevenir errores en los registros de almacén.</i>	103
<b>Figura 19</b>	<i>Se verifican regularmente las cantidades recibidas y despachadas de acuerdo con los documentos.</i>	105
<b>Figura 20</b>	<i>La supervisión contribuye a mejorar el cumplimiento de los procedimientos.</i>	106
<b>Figura 21</b>	<i>La empresa aplica medidas correctivas cuando se detectan desviaciones en la supervisión.</i>	108
<b>Figura 22</b>	<i>La empresa realiza evaluaciones internas periódicas del control interno.</i>	109
<b>Figura 23</b>	<i>Los resultados de las evaluaciones son comunicados al personal involucrado.</i>	110
<b>Figura 24</b>	<i>Se aplican acciones correctivas ante los hallazgos detectados.</i>	111
<b>Figura 25</b>	<i>Los procesos logísticos se ajustan después de cada evaluación.</i>	113
<b>Figura 26</b>	<i>Existe un sistema estructurado de retroalimentación para el área logística.</i>	114
<b>Figura 27</b>	<i>El personal recibe orientación sobre los errores detectados en su trabajo.</i>	115
<b>Figura 28</b>	<i>La empresa promueve mejoras continuas a partir de las evaluaciones internas.</i>	117
<b>Figura 29</b>	<i>La retroalimentación contribuye a prevenir la repetición de errores.</i>	118
<b>Figura 30</b>	<i>Las auditorías internas fortalecen los procedimientos de control.</i>	119
<b>Figura 31</b>	<i>La empresa mide el impacto de las acciones correctivas implementadas.</i>	121
<b>Figura 32</b>	<i>Niveles de las dimensiones de la gestión logística.</i>	122
<b>Figura 33</b>	<i>La empresa determina adecuadamente las necesidades de materiales.</i>	124
<b>Figura 34</b>	<i>Existe una programación clara para las compras y el abastecimiento.</i>	125

<b>Figura 35</b> <i>Las áreas involucradas coordinan de manera efectiva la planificación logística.</i>	126
<b>Figura 36</b> <i>Los insumos necesarios están disponibles en los tiempos programados.</i>	128
<b>Figura 37</b> <i>La planificación logística contribuye a reducir retrasos en las operaciones.</i>	129
<b>Figura 38</b> <i>La empresa cumple con los procedimientos establecidos para las compras.</i>	131
<b>Figura 39</b> <i>El uso de recursos logísticos es eficiente durante las operaciones.</i>	132
<b>Figura 40</b> <i>Existe coordinación adecuada en la recepción y despacho de bienes.</i>	134
<b>Figura 41</b> <i>Las actividades logísticas se realizan dentro de los tiempos previstos.</i>	135
<b>Figura 42</b> <i>La ejecución logística contribuye al cumplimiento de los objetivos operativos de la empresa.</i>	137
<b>Figura 43</b> <i>Los registros de inventario (kardex/Sistema WMS) se mantienen actualizados de forma oportuna.</i>	138
<b>Figura 44</b> <i>Se realizan inventarios físicos periódicos según un cronograma establecido.</i>	140
<b>Figura 45</b> <i>Se efectúan conciliaciones regulares entre los registros físicos y los registros del sistema.</i>	141
<b>Figura 46</b> <i>Se aplica una política de rotación de stock (por ejemplo, FIFO) para evitar obsolescencia.</i>	143
<b>Figura 47</b> <i>Las pérdidas, mermas o diferencias de inventario se registran, analizan y generan acciones correctivas.</i>	144
<b>Figura 48</b> <i>Existe trazabilidad por lote (número de lote, fecha de elaboración / vencimiento) que permite el seguimiento de productos desde su recepción hasta su despacho.</i>	146
<b>Figura 49</b> <i>Resultados para describir la aplicación de los procedimientos operativos de Autorización y registro de operaciones en la gestión logística.</i>	147

<b>Figura 50</b> <i>Resultados para describir la ejecución de los procedimientos de supervisión y control en la gestión logística .....</i>	149
<b>Figura 51</b> <i>Resultados para identificar como se realizan los procedimientos de evaluación y retroalimentación del control interno en la gestión logística .....</i>	150
<b>Figura 52</b> <i>Procedimientos operativos del control interno.....</i>	152

## Índice de anexos

<b>Anexo 1:</b> Matriz de Consistencia.....	166
<b>Anexo 2:</b> Documento que autoriza la recopilación de información .....	168
<b>Anexo 3:</b> Validación de instrumento .....	169
<b>Anexo 4:</b> Instrumento de recolección de datos .....	173
<b>Anexo 5:</b> Base de datos.....	175
<b>Anexo 6:</b> Galeria de fotografías .....	177

## I. Introducción

La gestión logística es una de las actividades más importantes dentro de las organizaciones, especialmente en empresas cuyo funcionamiento depende del movimiento constante de bienes, insumos y recursos. En este escenario, el control interno se convierte en un aliado indispensable para asegurar que los procesos se desarrollen de manera eficiente, ordenada y confiable. Su correcta aplicación no solo contribuye a prevenir errores, pérdidas o desviaciones, sino que también fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones oportunas, aspectos esenciales en entornos empresariales altamente competitivos.

En ese marco, los procedimientos operativos del control interno como la autorización y registro de operaciones, la supervisión y control permanente, así como la evaluación y retroalimentación permiten asegurar que cada etapa del proceso logístico responda a estándares definidos. Sin embargo, en diversas organizaciones estos componentes suelen aplicarse de forma desigual o parcial, generando brechas en la trazabilidad, el seguimiento y la mejora continua. Frente a ello, se vuelve necesario conocer cómo se desarrollan estos procedimientos en contextos reales de trabajo.

Por esta razón, el presente estudio tiene como finalidad describir los procedimientos operativos del control interno en la gestión logística de Alsur Perú SAC, considerando la percepción del personal que participa directamente en estas actividades. La relevancia de esta investigación radica en que sus resultados permitirán identificar fortalezas, limitaciones y oportunidades de mejora, aportando así a la optimización de la gestión logística y al fortalecimiento del sistema de control interno de la empresa.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de nivel descriptivo, aplicando una encuesta mediante cuestionario estructurado a una muestra de 37 trabajadores. Los hallazgos brindan una visión objetiva del

nivel de aplicación de los procedimientos operativos del control interno y constituyen un insumo importante para la toma de decisiones.

Finalmente, el trabajo se organiza en los siguientes capítulos:

Capítulo I, que presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y los alcances del estudio.

Capítulo II, que desarrolla los antecedentes, el marco teórico, las bases conceptuales y el sustento teórico de los procedimientos operativos del control interno y la gestión logística.

Capítulo III, que describe la metodología utilizada, el diseño de investigación, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos empleados.

Capítulo IV, que expone los resultados obtenidos, incluyendo tablas, figuras e interpretaciones correspondientes a cada dimensión y objetivo.

Capítulo V, que presenta la discusión, conclusiones y recomendaciones finales para la empresa.

Con ello, la investigación busca aportar una comprensión integral y aplicada del funcionamiento del control interno en el ámbito logístico de Alsur Perú SAC, contribuyendo al fortalecimiento de sus procesos internos.

## II. Planteamiento del problema

### 2.1. Descripción y formulación del Problema

En las empresas dedicadas al cultivo, procesamiento y exportación de alcachofas (y productos similares del agro-export), los procedimientos operativos del control interno representan un elemento clave para asegurar la eficacia, eficiencia y transparencia de los procesos logísticos. La gestión logística que abarca la recepción de insumos, almacenamiento, control de inventarios, despacho y exportación requiere de normas, registros, segregación de funciones y supervisión constante para reducir riesgos como pérdidas, mermas, retrasos y costosas ineficiencias. Al mejorar los procedimientos de control interno, las empresas pueden alcanzar una mayor confiabilidad en sus operaciones logísticas, una mejor trazabilidad, menores costos y mayor competitividad internacional.

A nivel global, múltiples estudios han documentado la vulnerabilidad de la cadena logística ante debilidades en los controles internos operativos. Por ejemplo, en Indonesia se encontró que un sistema de control interno deficiente en el procedimiento de inventario de mercancías generaba pérdidas significativas por deterioro y robo, al no existir segregación de funciones ni conciliaciones regulares. (Wagiu, et al., 2024). Del mismo modo, la adopción de tecnologías de trazabilidad en la cadena de suministro agroalimentaria ha sido señalada como una respuesta a la falta de visibilidad operacional en procesos logísticos, lo cual evidencia que, sin controles adecuados, los riesgos operativos se incrementan (Wattanakul et al., 2018). Estas evidencias internacionales ponen de manifiesto que las empresas del sector agro-exportador que no fortalecen sus procedimientos operativos de control interno en la logística están expuestas a pérdidas, retrasos y deterioro de la calidad del producto, así como problemas de cumplimiento con normas internacionales de exportación.

En el Perú, el sector agro-exportador de productos como la alcachofa presenta dinámicas interesantes, pero también desafíos operacionales relevantes. Según datos

recientes, las exportaciones peruanas de alcachofas frescas alcanzaron volúmenes importantes, pero con una caída en su valor FOB de 20 % en cinco años (2017-2021) señalando problemas logísticos y de competitividad (International Produce Group, 2022). En particular, estudios han señalado que la gestión de la cadena de suministro del espárrago (“asparagus”) en el Perú requiere de mejoras en planificación, logística de exportación y control de inventarios para sostener su competitividad (Ramos et al., 2020). Además, se han detectado deficiencias en el control interno de empresas proveedoras de alimentos, como escasez de registros, pérdidas de inventario y falta de trazabilidad, lo que repercute negativamente en los resultados financieros (Acosta et al., 2021). Estos hallazgos evidencian que, en el contexto peruano, la conjunción de gestión logística y procedimientos de control interno es una preocupación real para el sector.

En la provincia de Anta, departamento de Cusco, donde operan empresas agroindustriales y centros de procesamiento de productos agrícolas para exportación, la gestión logística enfrenta retos particulares: accesos geográficos, infraestructura de transporte, sistemas de almacenamiento y seguimiento de inventarios que muchas veces operan en contextos menos favorecidos en comparación con la costa peruana. En este escenario, la empresa objeto de este estudio, ubicada en Anta, requiere que sus procedimientos operativos de control interno en el ámbito logístico estén bien definidos y aplicados para minimizar riesgos como pérdidas de producto, demoras en exportación, falta de trazabilidad o errores en inventarios que podrían afectar la calidad del producto, su precio de exportación y la reputación internacional de la empresa. La ausencia o debilidad de estos procedimientos en este contexto local agrava los problemas logísticos típicos del sector agro-exportador.

En consecuencia, la carencia o insuficiencia de procedimientos operativos de control interno claramente establecidos y aplicados en la gestión logística de la empresa objeto de

estudio puede derivar en consecuencias graves: pérdidas económicas por deterioro o robo de productos, demoras en los despachos, incumplimientos de estándares internacionales, elevación de costos logísticos y una reducción de la competitividad en mercados externos. Por lo tanto: ¿Cómo se desarrollan los procedimientos operativos del control interno en la gestión logística de la empresa Alsur Perú SAC, provincia de Anta-Cusco, periodo 2021? Este interrogante justifica la investigación porque apunta a describir la situación real de estos procedimientos en dicha empresa, generar evidencia empírica para diseñar mejoras y contribuir a que la empresa fortalezca su gestión logística mediante un sistema de control interno eficaz.

### **Formulación del problema de investigación**

#### **Problema general**

¿Cómo se desarrollan los procedimientos operativos del control interno en la gestión logística de la empresa Alsur Perú SAC, provincia de Anta – Cusco, periodo 2021?

#### **Problemas específicos**

¿Cómo se aplican los procedimientos operativos de autorización y registro de operaciones en la gestión logística de la empresa Alsur Perú SAC, provincia de Anta – Cusco, periodo 2021?

¿De qué manera se ejecutan los procedimientos de supervisión y control en la gestión logística de la empresa Alsur Perú SAC, provincia de Anta – Cusco, periodo 2021?

¿Cómo se realizan los procedimientos de evaluación y retroalimentación del control interno en la gestión logística de la empresa Alsur Perú SAC, provincia de Anta – Cusco, periodo 2021?

## **2.2. Objetivos**

### ***2.2.1. Objetivo general***

Describir los procedimientos operativos del control interno en la gestión logística de la empresa Alsur Perú SAC, provincia de Anta – Cusco, periodo 2021.

### ***2.2.2. Objetivos específicos***

Describir la aplicación de los procedimientos operativos de autorización y registro de operaciones en la gestión logística de la empresa Alsur Perú SAC, provincia de Anta – Cusco, periodo 2021.

Describir la ejecución de los procedimientos de supervisión y control en la gestión logística de la empresa Alsur Perú SAC, provincia de Anta – Cusco, periodo 2021.

Identificar como se realizan los procedimientos de evaluación y retroalimentación del control interno en la gestión logística de la empresa Alsur Perú SAC, provincia de Anta – Cusco, periodo 2021.

## **2.3. Justificación e importancia**

### ***2.3.1. Justificación de la investigación***

La presente investigación se justifica en la necesidad de comprender y evaluar cómo se están desarrollando los procedimientos operativos del control interno en la gestión logística de la empresa Alsur Perú SAC, ubicada en la provincia de Anta, Cusco. En el sector agroindustrial, especialmente en empresas dedicadas al procesamiento y exportación de alcachofa, la gestión logística cumple un rol decisivo para asegurar la disponibilidad oportuna de insumos, el control eficiente de inventarios y la optimización de los procesos de recepción, almacenamiento y despacho. Sin embargo, estos procesos solo pueden garantizar su efectividad si están respaldados por procedimientos de control interno claramente

establecidos, debidamente documentados y aplicados de manera sistemática por el personal responsable.

En este sentido, es indispensable analizar si los mecanismos de autorización, registro, supervisión y evaluación se cumplen adecuadamente en la empresa, ya que cualquier deficiencia puede generar retrasos, pérdidas de inventario, descoordinaciones entre áreas e incluso un incremento en los costos operativos. La investigación permitirá identificar las brechas existentes entre lo planificado y lo ejecutado, proporcionando una visión objetiva del nivel de control existente en los procesos logísticos. Asimismo, este estudio cobra relevancia porque ofrece a la empresa una oportunidad para fortalecer sus procedimientos internos, mejorar la eficiencia operativa y elevar la confiabilidad de sus procesos administrativos y logísticos.

Desde la perspectiva metodológica y académica, la investigación también se justifica porque aporta evidencia empírica a un campo poco explorado en la región, permitiendo ampliar el conocimiento sobre la interrelación entre control interno y gestión logística dentro del contexto agroindustrial. Esto resulta valioso tanto para la empresa como para investigadores y profesionales del área contable y administrativa.

### ***2.3.2. Importancia de la investigación***

La importancia de esta investigación radica en que sus resultados contribuirán directamente a mejorar la gestión logística de Alsur Perú SAC, al ofrecer un diagnóstico claro y fundamentado sobre el estado actual de sus procedimientos operativos del control interno. Contar con información precisa permitirá a la gerencia identificar riesgos logísticos, corregir fallas en los procesos de control y reforzar los mecanismos de supervisión y evaluación. Esto no solo incrementará la eficiencia interna, sino que también reducirá pérdidas, optimizará recursos y garantizará una mayor consistencia en el abastecimiento y distribución de productos.

A nivel organizacional, el estudio es importante porque promueve una cultura de control y transparencia, elementos esenciales para asegurar la continuidad operativa y la sostenibilidad de la empresa en un entorno competitivo. Una gestión logística sólida respaldada por un adecuado control interno contribuye a que la empresa responda de manera efectiva a las exigencias del mercado y mantenga la calidad de sus productos, especialmente en el contexto de exportación donde los estándares son más rigurosos.

Finalmente, el valor de la investigación también se extiende al ámbito académico, dado que proporciona un referente actual y aplicable para futuras investigaciones en el campo de la contabilidad, auditoría y administración. Su aporte permitirá fortalecer la formación profesional de estudiantes y generar nuevas reflexiones sobre la importancia de integrar el control interno como pilar fundamental en la gestión logística de las organizaciones agroindustriales.

#### **2.4. Hipótesis**

“Las hipótesis aparecen en todos los niveles investigativos, al mismo tiempo que, es posible encontrar estudios sin hipótesis en cualquier nivel investigativo. Para entender mejor esto, debemos saber que, a lo largo del desarrollo de una línea de investigación, tenemos dos momentos: al principio los estudios no son inferenciales y más adelante los estudios son inferenciales. Un estudio inferencial, es aquel que, basado en el análisis de datos de una muestra obtenida a partir de una población, el estudio pretende realizar conclusiones para toda la población. Por contraparte un estudio no inferencial, concluye únicamente sobre el conjunto estudiado. Los estudios exploratorios no son inferenciales ya sea que tengan o no hipótesis, más adelante en el nivel investigativo descriptivo, el objetivo describir o caracterizar tampoco es inferencial, porque solo pretende concluir sobre las unidades que conforman el grupo de estudio”. (Supo, 2023, parr. 1).

## 2.5. Variables.

**Tabla 1**

*Matriz de operacionalización de variables*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumentos
V1: Procedimientos operativos del control interno	Los procedimientos operativos del control interno se entienden como el conjunto de políticas, normas, métodos y actividades sistemáticas implementadas por una organización para garantizar que sus operaciones se desarrollen de manera eficiente, confiable y conforme a la normativa vigente. De acuerdo con el COSO (2017),	Para esta investigación, a nivel descriptivo, los procedimientos del control interno serán medidos a través de las dimensiones como son: Autorización y registros de operación, supervisión y control y evaluación y retroalimentación con sus respectivos indicadores para medir el nivel de análisis de los procedimientos de control sobre la gestión logística	Autorización y registro de operaciones  Supervisión y control  Evaluación y retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de políticas y manuales</li> <li>- Cumplimiento de normas de autorización.</li> <li>- Documentación adecuada.</li> <li>- Registro oportuno.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión del cumplimiento de procedimientos.</li> <li>- Control de movimiento de almacén.</li> <li>- Seguimiento a la recepción y despacho de bienes.</li> <li>- Verificación de reportes e informes internos</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones periódicas</li> <li>- Comunicación de resultados.</li> <li>- Medidas correctivas.</li> <li>- Retroalimentación al personal</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario estructurado tipo Likert.
V2: Gestión logística	La gestión logística comprende la planificación, organización, ejecución y control de los procesos relacionados con el flujo de bienes, materiales e información dentro de la empresa, desde la adquisición hasta la	La gestión logística será medida a través de la planificación, ejecución y control de inventarios para medir el rendimiento a través de los procesos operativos de control interno	Planificación logística  Ejecución logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades de materiales</li> <li>- Programación de compras y abastecimiento</li> <li>- Coordinación entre áreas</li> <li>- Disponibilidad oportuna de insumos</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de procedimientos de compras y almacenamiento.</li> <li>- Uso eficiente de recursos logísticos</li> </ul>		

---

distribución. Según Christopher (2016), la logística busca optimizar los tiempos, recursos y costos para asegurar que los productos estén disponibles en el lugar adecuado y en el momento oportuno. En empresas del sector agroindustrial, la gestión logística resulta esencial para asegurar una cadena de suministro eficiente, que permita mantener la calidad de los productos y disminuir pérdidas por mermas, retrasos o fallas en el control de inventarios.

- Coordinación en recepción y despacho
- Control de tiempo en operaciones logísticas.

---

Control de inventarios

- Existencia de registros actualizados
  - Control físico y documental del inventario
  - Verificación de existencias y rotación
  - Registro de pérdidas y mermas.
-

### III. Marco Teórico

#### 3.1. Antecedentes

##### 3.1.1. A nivel internacional

Burgos (2014), en su tesis titulada *“Elaboración de los procedimientos operativos estándar, guías, formatos de registros e instructivos del Cepario de Hongos de la Pontificia Universidad Javeriana”*, realizó un estudio de tipo descriptivo - documental orientado al diseño de una estructura organizada de instrumentos técnicos que permitieran estandarizar las actividades operativas del Cepario de Hongos. La investigación tuvo como objetivo general diseñar la documentación correspondiente a los procedimientos operativos estándar, instructivos y formatos de registro necesarios para garantizar un funcionamiento ordenado y sistemático del laboratorio. La metodología consistió en la recopilación y análisis exhaustivo de la información existente sobre los procesos, las funciones desempeñadas y el personal responsable, lo que permitió identificar actividades críticas y requerimientos claves para el orden, la seguridad y la trazabilidad de la información. Los resultados evidenciaron la ausencia de documentos formales que guíen adecuadamente al personal y la necesidad de sistematizar los procesos para asegurar la ejecución uniforme de las actividades. En conclusión, se determina que la documentación integral de los procedimientos, instructivos y formatos constituye un elemento esencial para organizar, estandarizar y fortalecer la eficiencia operativa, la seguridad y la gestión de la información del Cepario de Hongos.

Guevara y Gañan (2015), en su tesis titulada *“Propuesta de mejora del sistema de control interno en el área de inventarios del sector comercial de materiales eléctricos, aplicado a la empresa Electro Instalaciones A&A de la ciudad de Cuenca, período 2014”*, desarrollaron un estudio orientado a fortalecer los procesos de control interno relacionados con la gestión de inventarios en dicha empresa. El objetivo general planteado consistió en mejorar los procesos de importación, comercialización y distribución de productos

eléctricos, así como optimizar los servicios de ingeniería mediante la aplicación de normas y certificaciones de calidad que respondan a las necesidades tecnológicas del mercado ecuatoriano. La metodología empleada se enmarcó en un nivel explicativo, complementado con los enfoques descriptivo y explicativo para el análisis de la situación del área de inventarios. Los resultados obtenidos a través de encuestas aplicadas al personal evidenciaron diversas deficiencias en el sistema de control de inventarios, tales como la ineficiencia del sistema implementado, la incorrecta clasificación de productos, la falta de un espacio físico adecuado para el almacenamiento, la ausencia de registros de consumo interno y el desconocimiento del stock real disponible. La conclusión más relevante señala que la totalidad de los encuestados coincidió en que la desorganización existente incide de manera directa y negativa en el control de inventarios, lo que refuerza la necesidad de implementar mejoras estructurales y procedimentales en la empresa.

Itati (2018), en su tesis titulada *“Análisis de un proceso de abastecimiento y gestión de insumos críticos”*, desarrolló una investigación orientada a diagnosticar la administración de riesgos asociados al suministro y manejo de insumos esenciales para la producción de fertilizantes. El objetivo general consistió en elaborar un diagnóstico integral y construir una matriz de riesgos que facilitara su adecuada gestión. La metodología adoptada se basó en un enfoque cualitativo, dado que buscó comprender e interpretar los acontecimientos dentro de su contexto natural, sin alterar ni reconstruir las situaciones observadas, permitiendo así un análisis profundo y contextualizado del proceso. Los resultados del estudio evidenciaron diversas oportunidades de mejora en el proceso de abastecimiento, señalando la necesidad de fortalecer tanto los procedimientos internos del área encargada de gestionar los insumos como la coordinación con las áreas vinculadas y los proveedores. En conclusión, la investigación proporcionó a la entidad una herramienta útil para optimizar su gestión de

insumos críticos mediante acciones de mejora orientadas al fortalecimiento operativo y a la reducción de riesgos.

Chambi (2017), en su tesis titulada *“Implementación de la sección de logística del producto terminado en Pastelería Victoria’s”*, desarrolló un estudio orientado a describir el proceso de implementación de dicha sección, con el propósito de mejorar el control interno y reducir las pérdidas del producto terminado, específicamente en panadería y masas envasadas. El autor empleó una metodología de enfoque deductivo, complementada con un análisis cronológico e histórico que permitió comparar de manera sistemática los datos recopilados para evaluar los resultados obtenidos tras la implementación. Entre los principales hallazgos, se identificó una disminución significativa de pérdidas en la elaboración de productos terminados, gracias a la instauración de controles específicos desde el proceso de envasado hasta el ingreso al almacén final. Asimismo, se implementaron registros y procedimientos de seguimiento que permitieron verificar aspectos clave como el número de lote, fechas de elaboración y vencimiento, así como la calidad del producto envasado. En conclusión, el estudio demuestra que la implementación de una sección logística especializada contribuyó a optimizar el control interno y asegurar la integridad del producto terminado en Pastelería Victoria’s.

Meza (2018), en su tesis titulada *“Propuesta de un sistema de control de gestión para una empresa de logística de equipos en comodato”*, desarrolló un estudio cuyo objetivo general fue diseñar un sistema de control de gestión aplicable a la empresa Milogistic, con el fin de impulsar un desarrollo sostenible y rentable. La propuesta buscó mejorar el control de costos, evaluar el desempeño organizacional y alinear el comportamiento del personal mediante esquemas de incentivos, todo ello orientado a fortalecer la propuesta de valor ofrecida a los clientes. La metodología utilizada fue la establecida por el programa de Magíster en Control de Gestión de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad

de Chile, la cual se estructura en tres componentes. El primero es la formulación estratégica, que permite contextualizar la unidad estratégica de negocios, analizar su entorno interno y externo y definir sus declaraciones estratégicas. El segundo componente es el desarrollo de la estrategia, donde se identifica el modelo de negocio y se traducen los objetivos estratégicos en un mapa estratégico, articulándolos y midiéndolos mediante el Cuadro de Mando Integral, para luego desplegarlos en distintos niveles de la organización a través de tableros de gestión. Finalmente, el tercer componente corresponde al alineamiento organizacional, que integra mecanismos de incentivos orientados a sincronizar los esfuerzos del personal con los objetivos estratégicos. En síntesis, la investigación de Meza (2018) aporta un modelo integral que demuestra cómo un sistema de control de gestión bien estructurado puede fortalecer la eficiencia, coherencia interna y orientación estratégica en empresas del sector logístico.

### ***3.1.2. A nivel nacional***

De La Cruz Asmat (2024) desarrolló su tesis “*Control interno de inventarios y la rentabilidad de la empresa Comercial del Perú A & EW E.I.R.L.*” presentada a la Universidad San Pedro, con el objetivo de precisar cómo el control interno en inventarios afecta la rentabilidad de la empresa. La investigación fue de tipo cuantitativo, diseño no experimental y descriptivo, aplicando un cuestionario a los trabajadores de la empresa. Los resultados mostraron debilidades en el ambiente de control, donde el 67 % de los encuestados indicó ausencia de evaluaciones sistemáticas y políticas claras, y sólo el 33 % percibió capacidad para generar beneficios económicos. Se concluyó que el control interno de inventarios impacta directamente en la rentabilidad y que fortalecer los procedimientos y evaluaciones es indispensable. Este estudio aporta evidencia de la relación entre control interno y desempeño financiero, sirviendo de referente para diseñar procedimientos operativos sólidos en Alsur Perú SAC.

Quilca (2024), en su tesis *“El control interno y su incidencia en la gestión de inventarios de bienes muebles de la Red de Salud Puno”* presentada en la Universidad Privada de Ciencias de la Salud (UPSC), tuvo como objetivo determinar la incidencia del control interno sobre la gestión de inventarios de bienes muebles. La investigación fue cuantitativa, correlacional y de corte transversal, aplicando un cuestionario a 67 servidores públicos. Los resultados mostraron una correlación positiva alta (coeficiente de Spearman = 0.716) entre control interno y gestión de inventarios, indicando que componentes como ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, comunicación y monitoreo influyen directamente en la gestión. Se concluyó que un control interno estructurado mejora significativamente la gestión de inventarios, aportando a la investigación una referencia empírica para operacionalizar dimensiones de supervisión, registro y monitoreo en la empresa Alsur Perú SAC.

Jara (2022) elaboró su tesis *“Control interno y su incidencia en la gestión de inventarios de la empresa comercial Corporación Carsice del Perú S.A.C.”* presentada en la Universidad San Pedro, cuyo objetivo fue analizar la incidencia del control interno sobre la gestión de inventarios. La investigación fue cuantitativa, descriptiva y no experimental, aplicando encuestas a 20 colaboradores. Se identificaron problemas como pérdidas frecuentes, sobre stock, errores financieros y falta de cumplimiento normativo, relacionados con debilidades en el control interno. Se concluyó que reforzar políticas, seguimiento y evaluaciones continuas es esencial para mejorar la gestión de inventarios. Este antecedente es relevante para la tesis al mostrar de manera concreta cómo las deficiencias en los procedimientos operativos afectan directamente la logística y el control de inventarios.

Espinoza (2024), en su investigación *“El control interno y su influencia en la gestión de inventarios de las microempresas del Perú, caso: Cevichería Las Flores S.R.L. – Huaraz”* presentada en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, tuvo como objetivo

determinar la influencia del control interno en la gestión de inventarios en la microempresa. La investigación fue descriptiva-cualitativa y documental, empleando entrevistas y revisión bibliográfica. Los resultados mostraron que el control interno, aunque no formalizado, contribuye a prevenir pérdidas y optimizar niveles de stock, pero la falta de sistematización limita su efectividad. Se concluyó que formalizar procedimientos operativos mejora la gestión de inventarios en microempresas, aportando a la tesis una visión de aplicación práctica adaptable a empresas de menor tamaño como Alsur Perú SAC.

López y Mamani (2022), en su tesis *“El control interno y la gestión de inventarios en la empresa Pamer Perú EIRL Arequipa, año 2022”* presentada en la Universidad César Vallejo, buscó analizar la relación entre control interno y gestión de inventarios. La investigación fue cuantitativa, correlacional y no experimental, aplicando cuestionarios a 35 trabajadores. Se encontró una correlación altamente significativa y positiva ( $\rho$  de Spearman = 0.921,  $p < 0.001$ ) entre control interno y gestión de inventarios. Se concluyó que fortalecer políticas, registros y evaluaciones internas mejora sustancialmente la gestión de existencias, proporcionando evidencia estadística sólida para sustentar la importancia de procedimientos operativos eficientes en Alsur Perú SAC.

### **3.1.3. A nivel regional y local**

Valencia y Torres (2022) desarrollaron la tesis titulada *“Control interno y su influencia en la gestión logística de la empresa Ingenieros Tica S.A.C. San Sebastián – Cusco, 2022”*, con el objetivo de describir la incidencia del control interno sobre los procesos logísticos de esa empresa. Esta investigación fue de tipo básico, con diseño no experimental y nivel correlacional, aplicando un cuestionario a 30 trabajadores para medir variables relacionadas con control interno y logística. Los resultados mostraron una correlación positiva alta ( $\rho$  de Spearman = 0,846,  $p = 0,003$ ), lo que indica que un mejor control interno se asocia con una gestión logística más eficiente. Los autores concluyen que fortalecer

actividades de control, supervisión y evaluación ayudará a mejorar los resultados logísticos de la empresa. El aporte a tu investigación radica en ofrecer evidencia directa desde una empresa cusqueña sobre cómo los procedimientos de control interno pueden impactar positivamente en la logística operativa, lo que aporta un referente muy cercano y aplicable a Alsur Perú SAC.

Apaza y Fernández (2023), en su estudio *“Incidencia del control interno en la gestión logística de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Anta, Cusco, 2023”*, buscaron describir cómo la gestión de control interno influye en la logística administrativa de la entidad. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental descriptivo, con una muestra de 22 trabajadores a quienes se les aplicó una encuesta estructurada. Los resultados, analizados mediante la prueba Tau\_b de Kendall, revelaron que tanto el control interno como la gestión logística se encuentran en niveles de desempeño “regular a malo”, lo que sugiere debilidades concretas en la evaluación de riesgos, la comunicación, las actividades de control y la supervisión. Se concluye que es urgente reforzar estos elementos para mejorar la eficiencia operativa y la transparencia institucional. Este antecedente es especialmente relevante para tu tesis pues muestra cómo un control interno débil afecta la logística incluso en instituciones públicas de la provincia de Anta, lo cual es directamente relevante para el contexto local de Alsur Perú SAC.

Colquehuanca y Escobar (2021) realizaron la investigación *“Control interno de inventarios y su efecto en la gestión financiera de las empresas agroindustriales del distrito de Cusco, 2021”*, con el objetivo de establecer el impacto del control interno de inventarios sobre la salud financiera de empresas agroindustriales locales. Emplearon una metodología aplicada, cuantitativa y transversal, encuestando a 40 empresas del distrito de Cusco. El análisis arrojó un coeficiente de correlación de Spearman de 0,790, lo cual indica una relación muy fuerte y positiva entre inventarios controlados internamente y una gestión

financiera más eficiente. Los autores concluyen que, en muchas empresas agroindustriales, los sistemas de control interno son débiles o insuficientes, lo que impide una correcta planificación financiera y presupuestal, y proponen que estas organizaciones implementen mecanismos más estructurados para monitorear los inventarios y mitigar riesgos financieros. Este estudio aporta directamente a tu investigación porque vincula el control interno operativo con la logística de inventarios y con repercusiones financieras —exactamente el tipo de relación que podría ocurrir en Alsur Perú SAC.

## **3.2. Bases teóricas**

### **3.2.1. *Procedimientos Operativos del Control Interno.***

#### **3.2.1.1. Concepto de control interno**

El control interno es un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable en el logro de los objetivos organizacionales, incluyendo la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones. Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), el control interno es “un proceso efectuado por la junta directiva, la administración y el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos”. De acuerdo con Arens et al., (2017), el control interno establece políticas y procedimientos que permiten prevenir errores, fraudes y desviaciones que afecten la gestión.

#### **3.2.1.2. Definiciones de control interno (COSO)**

El control interno es un proceso integral que busca proporcionar una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos institucionales. De acuerdo con el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), el control interno se define como:

“Un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos relacionados con operaciones, información y cumplimiento” (COSO, 2013, p. 3).

Esta definición destaca tres elementos clave:

- a) Es un proceso continuo, no un evento aislado;
- b) Involucra a todos los niveles de la organización; y
- c) Está orientado a garantizar el cumplimiento de tres objetivos fundamentales: eficacia operativa, confiabilidad de la información y cumplimiento normativo.

Asimismo, el marco COSO enfatiza que el control interno se compone de cinco componentes interrelacionados: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo (COSO, 2013).

### **3.2.1.3. Finalidad del control interno**

La finalidad principal del control interno es contribuir al logro eficiente, eficaz y ético de los objetivos organizacionales, mediante mecanismos que permitan prevenir, detectar y corregir situaciones adversas. Según COSO (2013), el control interno persigue tres grandes propósitos:

1. **Eficacia y eficiencia de las operaciones:** garantizar que los procesos se ejecuten adecuadamente, con uso óptimo de los recursos.
2. **Confiabilidad de la información financiero y no financiera:** asegurar la integridad, exactitud y oportunidad de los datos para la toma de decisiones.
3. **Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables:** asegurar que la entidad actúe dentro del marco legal normativo.

Además, autores como Arens et al. (2017) sostienen que el control interno busca “proteger los activos de la organización, reducir los riesgos inherentes y facilitar el logro de los objetivos corporativos” (p. 309).

La finalidad del control interno radica en fortalecer la gestión, promover la transparencia y reducir la probabilidad de errores, fraudes y desviaciones operativas.

#### **3.2.1.4. Importancia del control en las organizaciones modernas**

En las organizaciones actuales, caracterizadas por un entorno dinámico, competitivo y regulado, el control interno adquiere un papel estratégico. COSO (2013) señala que un sistema de control sólido contribuye a mejorar la gobernanza corporativa y la capacidad de respuesta ante riesgos emergentes.

La importancia del control interno en las organizaciones modernas se sustenta en varios aspectos:

- Mejora la eficiencia operativa: facilita procesos estandarizados, reduce pérdidas y errores, y promueve la calidad en el servicio.
- Fortalece la transparencia y la rendición de cuentas, requisito clave en entornos donde se exige mayor vigilancia sobre el uso de recursos.
- Facilita la toma de decisiones: al contar con información confiable y oportuna.
- Reduce riesgos y previene fraudes: mediante mecanismos de supervisión y segregación de funciones (Arens et al., 2017).
- Incrementa la confianza de inversionistas, proveedores y usuarios al demostrar compromiso con la gestión responsable.

Según Whittington y Pany (2016), un sistema de control interno robusto permite enfrentar adecuadamente los desafíos de un mercado globalizado, promoviendo sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

### **3.2.1.5. Componentes del control interno según COSO**

COSO establece cinco componentes interrelacionados que sustentan un sistema de control efectivo:

- Ambiente de control: valores éticos, integridad, estructura organizacional.
- Evaluación de riesgos: identificación y análisis de riesgos que pueden afectar los objetivos.
- Actividades de control: políticas y procedimientos que aseguran la ejecución correcta de las operaciones.
- Información y comunicación: mecanismos para generar y compartir información confiable.
- Supervisión y monitoreo: evaluación continua e independiente del sistema de control. (COSO, 2013).

### **3.2.1.6. Definición de procedimientos operativos de control interno**

Los procedimientos operativos del control interno en la gestión logística son fundamentales para asegurar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos y procesos dentro de una empresa. Estos procedimientos permiten establecer normas y controles específicos que aseguran la correcta adquisición, almacenamiento y distribución de los productos, minimizando riesgos operativos y mejorando la productividad de forma constante (Ortíz y Zapata, 2018). La aplicación de un sistema de control interno adecuado facilitará la detección oportuna de errores y la toma de decisiones acertadas para optimizar la gestión logística de la empresa.

La documentación y estandarización de los procedimientos son pilares importantes dentro del control interno. La elaboración de manuales claros de funciones y responsabilidades para el personal involucrado garantiza una adecuada distribución del trabajo y facilita la supervisión y auditoría interna, lo cual fortalece la confiabilidad de los procesos logísticos (Chinguel y Pauccara, 2020). Además, estas prácticas documentadas promueven la transparencia y la disciplina en la ejecución operativa, fomentando una cultura organizacional orientada al cumplimiento y la mejora continua.

Por último, la incorporación de tecnologías para el control logístico representa un avance significativo que contribuye a la exactitud y trazabilidad de las operaciones. Los sistemas automatizados de gestión permiten un monitoreo en tiempo real del inventario y la distribución, lo que reduce la posibilidad de errores humanos y mejora la eficiencia en los procesos (Goyzueta, 2018). Asimismo, la capacitación constante del personal en normativas y procedimientos asegura que el control interno se mantenga alineado con los objetivos institucionales y las exigencias regulatorias, fortaleciendo así la gestión logística de la empresa.

#### **3.2.1.6.1. Procedimiento de Autorización y registros de operaciones**

##### **a) Concepto de autorización**

Los procedimientos de autorización consisten en verificar que las transacciones cuenten con la aprobación de los responsables designados, con base en políticas internas (Mantilla, 2015). Incluyen la existencia de manuales, documentos normativos y reglas claras para la validación de operaciones. Por su parte, el registro de operaciones implica anotar de manera oportuna, exacta y confiable las transacciones realizadas. Para Horngren, et al., (2014), un registro correcto permite garantizar la trazabilidad de cada operación y evita distorsiones en los procesos administrativos.

En el contexto empresarial, la autorización puede ser manual o digital, pero siempre debe registrarse adecuadamente para generar trazabilidad y evidencia verificable del acto administrativo (Romney y Steinbart, 2018).

#### **b) Políticas de autorización**

Las políticas de autorización son lineamientos que definen quién puede aprobar determinadas transacciones, dentro de qué límites y bajo qué criterios. Esto incluye niveles de aprobación, montos máximos autorizados, jerarquías y restricciones operativas. Para el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), las políticas claras de autorización permiten establecer una estructura coherente de flujos de aprobación que reduce riesgos operativos y contribuye al orden interno.

Además, las políticas deben ser documentadas, difundidas y actualizadas, considerando cambios en la estructura organizacional o en el marco normativo. Una política deficiente o inexistente incrementa el riesgo de decisiones discrecionales, duplicidad de funciones o uso indebido de recursos (Gupta, 2017).

#### **c) Manuales y documento normativos**

Los manuales institucionales constituyen instrumentos formales que explican las responsabilidades, procesos y normas que orientan la gestión interna. Entre los principales documentos destacan:

- a. **Manual de organización y funciones (MOF).** - Especifica la estructura organizacional, funciones, jerarquías y niveles de autoridad. Este documento permite conocer quién está facultado para autorizar y ejecutar operaciones dentro de cada área (Chiavenato, 2017).
- b. **Manual de Políticas.** - Establece lineamientos y criterios de actuación en áreas críticas como compras, almacén, finanzas y tesorería. Arens et al.

(2020) afirman que las políticas representan el marco normativo que asegura uniformidad y coherencia en las decisiones.

**c. Flujo documentario.** - Define la secuencia que siguen los documentos desde su emisión hasta su archivo. Un flujo documentario controlado asegura dos aspectos clave:

1. **Que la autorización se realice en el momento apropiado, y**
2. **Que la documentación generada permita evidenciar cada etapa del proceso** (Gupta, 2017).

Estos instrumentos normativos son fundamentales para garantizar transparencia, trazabilidad y una adecuada segregación de funciones.

**d) Registro de operaciones: oportunidad exactitud y confiabilidad**

El registro de operaciones consiste en anotar de manera formal las transacciones económicas o administrativas para su seguimiento y posterior verificación. El enfoque moderno del control interno establece que dicho registro debe cumplir tres características esenciales:

- a. **Oportunidad.** - El registro debe realizarse en el momento en que sucede la operación, evitando rezagos que puedan distorsionar la información. Para Arens et al. (2020), la demora en el registro constituye un riesgo significativo porque permite manipulaciones o reconstrucciones ex post que dificultan la transparencia.
- b. **Exactitud.** - La información debe ser correcta, completa y coherente con la documentación sustentatoria. Romney y Steinbart (2018) resaltan que la exactitud es una condición necesaria para generar reportes confiables y evitar errores que afecten los estados financieros o la toma de decisiones.

- c. **Confiabilidad.** - Los datos registrados deben ser verificables y contar con evidencia documentaria válida, de manera que cualquier auditor o supervisor pueda corroborar su autenticidad. Whittington y Pany (2019) sostienen que la confiabilidad se fundamenta en el mantenimiento de archivos ordenados, respaldos digitales y firmas o aprobaciones que acrediten la validez de la información.

**e) Evidencia documentaria**

Las evidencias documentarias comprenden todos los soportes, físicos o digitales, que respaldan la ejecución de una operación autorizada y registrada. Incluyen órdenes de compra, vales de almacén, guías de remisión, facturas, contratos, notas de entrada y salida, comprobantes de pago, firmas digitales, entre otros.

La evidencia debe ser suficiente, adecuada y pertinente, conforme a los criterios de auditoría establecidos por las Normas Internacionales de Auditoría (NIA 500, IFAC, 2020). Su propósito es confirmar que cada transacción está avalada por documentos originales y verificables, lo que fortalece la transparencia y facilita el control posterior.

**3.2.1.6.2. Procedimientos de Supervisión y control**

La supervisión busca asegurar el cumplimiento adecuado de los procedimientos establecidos y detectar desviaciones en la ejecución operativa. Robbins y Coulter (2018) señalan que supervisar consiste en comparar continuamente el desempeño real con el esperado y tomar medidas correctivas. En el ámbito del control interno, la supervisión incluye el seguimiento de movimientos de almacén, la revisión de reportes internos y la verificación de recepciones y despachos.

Los procedimientos de supervisión y control constituyen un componente esencial del sistema de control interno, orientado a verificar que las actividades operativas,

administrativas y financieras se desarrollen conforme a las políticas establecidas, los objetivos institucionales y la normativa vigente. Según COSO (2013), la supervisión es un proceso permanente que busca garantizar la efectividad del control interno mediante la revisión, evaluación y mejora continua de sus componentes.

#### **a) Naturaleza de la supervisión**

La supervisión se define como la actividad mediante la cual los responsables de un área revisan, analizan y verifican la adecuada ejecución de las tareas asignadas, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los procedimientos y detectar desviaciones. Para Whittington y Pany (2019), la supervisión es una función clave en la estructura organizacional porque permite evaluar si los controles implementados se están aplicando correctamente y si contribuyen a prevenir errores o irregularidades.

Asimismo, Arens et al., (2020) indican que la supervisión es tanto preventiva como correctiva, pues no solo identifica fallas en la ejecución de procesos, sino que también orienta acciones para mejorarlos y reforzar el control interno.

#### **b) Supervisión continua y periódica**

- a. Supervisión continua.** - La supervisión continua implica una revisión permanente de las actividades operativas mientras estas se ejecutan. COSO (2013) sostiene que este tipo de supervisión se integra en el trabajo diario mediante revisiones en tiempo real, observación directa y retroalimentación constante. Esta modalidad es especialmente útil en procesos sensibles como compras, almacén, tesorería y contabilidad, dado que permite detectar fallas de forma inmediata.
- b. Supervisión periódica.** - Consiste en evaluaciones programadas que se realizan en intervalos establecidos (semanales, mensuales, trimestrales). Según Gupta (2017), la supervisión periódica tiene un carácter más analítico

y permite revisar información histórica, compararla con metas y emitir informes de cumplimiento. Es utilizada con frecuencia por unidades de auditoría interna, jefaturas o gerencias.

Ambos tipos de supervisión deben complementarse para asegurar una cobertura total del control interno (Romney y Steinbart, 2018).

### **c) Control de procesos operativos**

El control de los procesos operativos consiste en la verificación sistemática de que los procedimientos establecidos se están cumpliendo de acuerdo con los manuales institucionales, las normas de la empresa y los estándares de calidad.

Arens et al. (2020) afirman que el control operativo permite asegurar la eficiencia, la continuidad del flujo de trabajo y la minimización de riesgos asociados a fallas en los procedimientos, como retrasos, duplicidad de tareas o registros incorrectos. Este control se ejecuta mediante listas de verificación, supervisión directa, análisis documental y revisión de indicadores operacionales.

De acuerdo con la International Organization for Standardization (ISO, 2015), un proceso controlado debe presentar coherencia, trazabilidad, evidencia documentaria y mejora continua.

### **d) Responsables de la supervisión**

La responsabilidad de la supervisión recae en diversos niveles jerárquicos dentro de la organización. Según COSO (2013), la supervisión es una responsabilidad compartida que involucra:

- Gerencia general: supervisión estratégica y cumplimiento de políticas.
- Jefaturas y coordinadores: revisión operativa de actividades específicas.
- Supervisores de área: monitoreo directo del personal y de los procesos.

- Auditoría interna: evaluación independiente del control interno.

Whittington y Pany (2019) sostienen que la claridad en la asignación de responsabilidades es fundamental para asegurar la rendición de cuentas y la adecuada ejecución del sistema de control.

#### **e) Seguimiento y validación de procesos**

El seguimiento implica analizar si los controles implementados son efectivos, mientras que la validación consiste en confirmar que los procedimientos se cumplieron correctamente y que las evidencias documentarias los respaldan. Romney y Steinbart (2018) explican que el seguimiento debe basarse en indicadores operativos, análisis de riesgos y revisión de reportes.

Por su parte, la validación requiere comprobar la consistencia respecto de manuales, políticas y normativa vigente. Gupta (2017) señala que la validación sistemática ayuda a detectar fallas recurrentes, debilidades en los procesos y oportunidades de mejora.

La combinación del seguimiento y la validación fortalece la transparencia, la trazabilidad y la confiabilidad institucional, elementos esenciales del buen gobierno corporativo.

#### **3.2.1.6.3. Procedimientos de Evaluación y retroalimentación**

Las evaluaciones internas permiten medir la eficacia de los controles implementados y determinar oportunidades de mejora. Según Chiavenato (2019), la evaluación facilita identificar fallas en los procesos y generar información útil para la toma de decisiones. La retroalimentación implica comunicar los resultados de dichas evaluaciones y promover acciones correctivas oportunas con el fin de fortalecer continuamente los procedimientos operativos.

Los procedimientos de evaluación y retroalimentación forman parte esencial del sistema de control interno, ya que permiten verificar si los procesos operativos se ejecutan de manera adecuada y conforme a lo planificado. Según COSO (2013), estos procedimientos ayudan a identificar debilidades, fortalecer el desempeño organizacional y asegurar la mejora continua.

#### **a) Evaluaciones internas periódicas**

Las evaluaciones internas periódicas consisten en revisiones sistemáticas que se realizan en momentos previamente establecidos con el fin de analizar el rendimiento de los procesos y determinar si se están cumpliendo los controles definidos. Arens et al., (2020) explican que estas evaluaciones permiten detectar fallas recurrentes, brechas en la aplicación de procedimientos y oportunidades de mejora que pueden pasar desapercibidas en la supervisión diaria.

Además, estas revisiones suelen basarse en listas de verificación, indicadores de desempeño y análisis comparativos, lo que brinda una visión más amplia del funcionamiento real de la organización (Whittington y Pany, 2019).

#### **b) Auditoría interna como mecanismo de evaluación**

La auditoría interna es uno de los mecanismos más importantes dentro del proceso de evaluación, ya que ofrece una revisión independiente y objetiva del sistema de control. Para Gupta (2017), la auditoría interna no solo verifica el cumplimiento de normas y procedimientos, sino que también analiza los riesgos, la eficiencia operativa y la fiabilidad de la información generada en los procesos.

Su papel es fundamental porque proporciona una visión imparcial de lo que realmente ocurre en la organización y emite recomendaciones basadas en evidencia, lo que fortalece la toma de decisiones estratégicas (Romney y Steinbart, 2018).

**c) Identificación de desviaciones**

Identificar desviaciones implica detectar aquellas situaciones en las que los procesos no se ejecutan de acuerdo con lo establecido en los manuales, políticas o estándares institucionales. COSO (2013) señala que la identificación de desviaciones es crucial para determinar las causas de los problemas operativos y evitar que se repitan. Estas desviaciones pueden estar relacionadas con errores humanos, fallas en los registros, incumplimiento de procedimientos o problemas estructurales del proceso.

Cuando las desviaciones se detectan a tiempo, la organización tiene la posibilidad de corregir el rumbo y evitar que los errores afecten los resultados internos o la satisfacción de los usuarios.

**d) Comunicación de observaciones**

Una vez que se identifican las desviaciones o hallazgos, es necesario comunicar las observaciones de manera clara y oportuna. De acuerdo con Arens et al. (2020), la comunicación efectiva de observaciones permite que los responsables comprendan el problema, sus posibles consecuencias y las acciones requeridas para resolverlo. Esta comunicación puede realizarse mediante informes escritos, reuniones de retroalimentación o reportes ejecutivos, según la complejidad del hallazgo y el nivel de impacto.

El objetivo principal es asegurar que la información llegue a los actores pertinentes y que pueda ser utilizada para la toma de decisiones.

**e) Implementación de medidas correctivas**

La implementación de medidas correctivas implica poner en marcha acciones destinadas a corregir las fallas detectadas en el proceso. Whittington y Pany (2019) mencionan que estas medidas pueden incluir capacitación, ajustes en los procedimientos, rediseño de procesos, fortalecimiento de controles o actualización de manuales. Su adecuada

aplicación es clave para mejorar la eficiencia operativa y prevenir que los errores se repitan en el futuro.

Las medidas correctivas deben ser monitoreadas para verificar que realmente hayan solucionado el problema y que estén generando los resultados esperados.

#### **f) Retroalimentación al personal**

La retroalimentación al personal constituye la etapa final del proceso de evaluación. Es un espacio donde se comparten resultados, buenas prácticas, errores y oportunidades de mejora. Para Gupta (2017), la retroalimentación es una herramienta formativa que ayuda a reforzar el compromiso del personal, desarrolla capacidades y fortalece la cultura de control interno.

Cuando la retroalimentación se brinda de forma respetuosa y constructiva, contribuye a que los colaboradores comprendan mejor sus funciones, ajusten su comportamiento y se involucren más activamente en el cumplimiento de los procedimientos institucionales.

#### **3.2.1.7. Manuales y documentos de control interno**

Los manuales institucionales como el Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de Procedimientos (MAPRO), políticas internas y flujos documentarios constituyen instrumentos clave para uniformizar procesos y asegurar su cumplimiento. Para Koontz y Weihrich (2016), estos documentos permiten estandarizar la ejecución operativa y reducir riesgos derivados de improvisación o discrepancias entre áreas.

Los manuales y documentos de control interno constituyen herramientas fundamentales para estandarizar las operaciones, asegurar la eficiencia administrativa y fortalecer la transparencia organizacional. Según Chiavenato (2017), los manuales permiten uniformizar criterios y guiar las actividades del personal, garantizando coherencia entre la planificación, ejecución y control de los procesos. De igual forma, para COSO (2017), la

documentación formal del control interno contribuye a que las actividades de supervisión, evaluación de riesgos y control operativo se ejecuten de manera efectiva y trazable.

#### **3.2.1.7.1. Manual de Organización y Funciones (MOF)**

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento técnico–normativo que describe la estructura organizacional, las responsabilidades, funciones y autoridad de cada puesto de trabajo dentro de una entidad. De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), el MOF permite al personal conocer con claridad su rol operativo y su relación jerárquica, lo cual disminuye la duplicidad de funciones y mejora la coordinación interna.

Asimismo, el MOF fortalece el control interno porque define responsabilidades directas sobre procesos, recursos y documentación. Para el Instituto Latinoamericano de Auditoría Interna (ILAI, 2020), contar con un MOF actualizado garantiza que los controles se asignen correctamente a los responsables de cada área, evitando vacíos de control o superposición de actividades.

#### **3.2.1.7.2. Manual de Políticas**

El Manual de Políticas reúne los lineamientos que orientan la toma de decisiones y conducta institucional. Este documento establece los criterios mínimos que deben aplicarse en operaciones críticas como compras, almacén, caja, inventarios y gestión logística. Según Horngren, Datar y Rajan (2018), las políticas institucionales facilitan la uniformidad de procedimientos y previenen riesgos derivados de decisiones discrecionales.

Las políticas de control interno, en particular, determinan los límites de autoridad, los métodos de autorización, los estándares de seguridad y los mecanismos de evaluación. Para Bragg (2019), la existencia de políticas claras contribuye a mejorar la eficiencia operativa y reduce la probabilidad de errores, omisiones o actos fraudulentos.

### **3.2.1.7.3. Manual de Procedimientos (MAPRO)**

El Manual de Procedimientos (MAPRO) es el documento que describe paso a paso cómo se desarrollan las actividades operativas de un proceso, área o unidad organizacional. Incluye responsables, flujogramas, documentos utilizados, tiempos de ejecución y controles asociados. Para Terry y Franklin (2014), el MAPRO constituye un instrumento esencial para estandarizar la operación, facilitar el entrenamiento del personal y garantizar la continuidad de los procesos, incluso frente a rotación de trabajadores.

En el ámbito del control interno, el MAPRO es clave porque incorpora controles preventivos, detectivos y correctivos dentro de cada procedimiento. La Oficina de Contabilidad del Gobierno de EE. UU. (GAO, 2016) señala que los procedimientos documentados permiten evaluar la efectividad del control interno, identificar fallas y proponer mejoras de forma sistemática.

### **3.2.1.7.4. Flujo documentario**

El flujo documentario se refiere a la ruta que siguen los documentos desde su origen hasta su archivo final, incluyendo recepción, revisión, procesamiento, verificación y aprobación. Para García y Burbano (2019), un flujo documentario bien estructurado garantiza la trazabilidad de la información, facilita la auditoría y disminuye riesgos de pérdida, duplicidad o manipulación de documentos.

En el ámbito logístico y administrativo, el flujo documentario asegura que los documentos como órdenes de compra, guías de remisión, requisiciones, vales de almacén y comprobantes de pago sean procesados con oportunidad y validados por los responsables designados. De acuerdo con COSO (2017), la documentación oportuna y confiable es parte integral del sistema de información y comunicación del control interno, permitiendo tomar decisiones basadas en datos verificables.

### **3.2.1.8. Importancia de los procedimientos operativos en la eficiencia organizacional**

Los procedimientos operativos fortalecen la eficiencia, reducen errores y optimizan los recursos organizacionales. Arens et al. (2017) sostienen que un sistema de procedimientos bien estructurado contribuye significativamente a la transparencia, la calidad de la información y el desempeño organizacional.

Los procedimientos operativos constituyen un elemento esencial para garantizar la eficiencia organizacional, pues permiten que las actividades se ejecuten de manera ordenada, uniforme y predecible. Según Chiavenato (2017), la eficiencia se logra cuando los recursos se emplean de manera racional y los procesos están claramente definidos, lo cual se consigue mediante la estandarización de tareas. En ese sentido, los procedimientos operativos sirven como guías formales que orientan al personal en el cumplimiento de sus funciones, reducen errores, disminuyen tiempos improductivos y fortalecen la coordinación interáreas. De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), las organizaciones que documentan sus procedimientos logran una mayor coherencia en sus operaciones y un desempeño superior, debido a que las tareas se ejecutan bajo parámetros uniformes de calidad y control. Por ello, los procedimientos constituyen una herramienta clave para la eficiencia y sostenibilidad operativa.

### **3.2.1.9. Vinculación entre procedimientos y productividad**

La productividad organizacional está directamente asociada al grado de formalización y claridad de los procedimientos operativos. Porter (2019) sostiene que una organización productiva es aquella que puede generar más valor utilizando los mismos recursos, lo cual se alcanza mediante la optimización de procesos. Los procedimientos claros reducen la improvisación y permiten que el personal conozca exactamente qué hacer, cómo hacerlo y quién es responsable de cada paso. Esto incrementa la productividad al eliminar duplicidades, minimizar tiempos de espera y asegurar una ejecución más fluida de las

actividades. Asimismo, para Hammer y Stanton (2016), la estandarización mediante procedimientos facilita la mejora continua, ya que los procesos documentados son más fáciles de medir, evaluar y perfeccionar. En el ámbito logístico y administrativo, contar con procedimientos definidos contribuye a acelerar el flujo de materiales, información y documentos, impactando positivamente en la productividad total de la empresa.

#### **3.2.1.9.1. Impacto en la transparencia**

Los procedimientos operativos también cumplen un rol fundamental en la transparencia organizacional, debido a que establecen reglas claras y visibles para la ejecución de actividades críticas. De acuerdo con el GAO (2016), la transparencia se fortalece cuando los procesos son documentados, trazables y accesibles, permitiendo verificar la forma en que se toman decisiones y se ejecutan las operaciones. La existencia de procedimientos reduce la discrecionalidad del personal y limita los riesgos de corrupción, manipulación de información y prácticas irregulares. Para COSO (2017), la documentación formal y la aplicación de procedimientos aseguran que cada acción esté respaldada por evidencia verificable, lo que mejora la rendición de cuentas y facilita la auditoría interna y externa. En resumen, los procedimientos promueven una cultura de integridad y claridad en la gestión institucional.

#### **3.2.1.9.2. Impacto en la confiabilidad de la información administrativa**

La confiabilidad de la información administrativa depende en gran medida de la correcta aplicación de los procedimientos operativos. Cuando las operaciones se ejecutan siguiendo pasos documentados y controles establecidos, los datos generados son más precisos, completos y verificables. Según Horngren et al., (2018), la información confiable es el resultado de procesos estandarizados que reducen errores humanos, minimizan inconsistencias y garantizan registros uniformes. Asimismo, COSO (2017) señala que el sistema de control interno descansa en la calidad de la información, la cual solo puede

asegurarse cuando existe disciplina operativa y se cumplen procedimientos adecuados. En el ámbito logístico, la confiabilidad de la información relacionada con inventarios, movimientos de almacén, compras o abastecimiento depende directamente de la correcta ejecución de los procedimientos. Por ello, la aplicación adecuada de procedimientos operativos no solo mejora el control, sino que fortalece la toma de decisiones y el desempeño organizacional.

#### **3.2.1.10. Normatividad relacionada al control interno en el Perú**

La implementación de procedimientos operativos de control interno en las organizaciones peruanas se fundamenta en un marco normativo que orienta la transparencia, eficiencia y responsabilidad en la gestión. En el ámbito nacional, la Ley N.º 27785 – Ley General del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República establece los principios y lineamientos sobre los cuales deben basarse las entidades públicas y, de manera referencial, las empresas privadas que adoptan buenas prácticas de control corporativo. Esta normativa señala que el control interno tiene como finalidad promover la correcta, eficiente y transparente utilización de los recursos, así como garantizar la confiabilidad de la información administrativa y financiera (Contraloría General de la República, 2020). Aunque la norma está dirigida a entidades públicas, sus principios como la obligatoriedad de contar con manuales, procedimientos y mecanismos de supervisión sirven como referencia para el sector privado, dado que estandarizan criterios de control aplicables a cualquier organización moderna.

#### **3.2.1.11. Directivas de control interno aplicadas en el sector privado**

En el sector privado, el control interno se sustenta principalmente en modelos internacionales como el COSO (Committee of Sponsoring Organizations), que proporciona un marco integral para el diseño, implementación y supervisión de controles orientados a la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información y el cumplimiento normativo. Según

COSO (2017), el control interno debe estructurarse a través de cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Las empresas privadas suelen adaptar este marco para crear sus manuales de organización y funciones, manuales de políticas y manuales de procedimientos, que funcionan como directivas internas que regulan las operaciones diarias. Además, organismos como la ISO han emitido normas relacionadas con gestión de riesgos (ISO 31000) y cumplimiento (ISO 37301), las cuales complementan la estructura de control interno al promover procesos documentados, trazabilidad y controles preventivos. De esta manera, las directivas internas del sector privado se alinean con estándares internacionales para fortalecer la gestión corporativa.

#### **3.2.1.12. Roles de la empresa frente al control corporativo**

El control corporativo demanda la participación activa de diferentes niveles de la organización, ya que su efectividad depende del compromiso institucional con la integridad y el orden operativo. En primer lugar, la alta dirección tiene el rol fundamental de establecer el ambiente de control, definiendo políticas, códigos de conducta y objetivos estratégicos que orientan la actuación del personal (Robbins y Coulter, 2018). Asimismo, debe garantizar la disponibilidad de recursos para la implementación de controles y promover una cultura organizacional basada en la transparencia y la responsabilidad.

En segundo lugar, los mandos intermedios como jefes de área y supervisores tienen la responsabilidad de ejecutar los procedimientos, capacitar al personal y realizar seguimiento permanente al cumplimiento de los controles establecidos. Para COSO (2017), ellos constituyen el puente entre la formulación estratégica y la ejecución operativa.

Finalmente, los trabajadores operativos cumplen un rol esencial, ya que son quienes ejecutan los procedimientos de forma directa. Su responsabilidad radica en registrar adecuadamente la información, respetar las políticas de autorización y reportar desviaciones.

Cuando cada nivel organizacional asume su rol dentro del control corporativo, la empresa logra procesos más confiables, seguros y eficientes, reduciendo riesgos financieros, logísticos y operacionales.

### **3.2.2. Gestión logística**

#### **3.2.2.1. Definición de gestión logística**

La gestión logística es el proceso integral que se encarga de planificar, ejecutar y controlar el flujo eficiente de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el consumidor final. De acuerdo con la Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), la logística se define como:

“El proceso de planificar, implementar y controlar de manera eficiente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente” (CSCMP, 2023, p. 15).

Esta definición destaca que la logística involucra actividades como compras, inventarios, transporte, distribución, almacenamiento y gestión de información. Para Christopher (2016), la logística es “el proceso de gestionar estratégicamente la adquisición, movimiento y almacenamiento de materiales y productos terminados, así como los flujos de información asociados, a través de la organización y su red de distribución” (p. 2).

En ese sentido, la gestión logística constituye un sistema coordinado que busca optimizar recursos, cumplir plazos y garantizar la satisfacción del cliente, integrando procesos operativos y estratégicos.

#### **3.2.2.2. Importancia de la gestión logística**

La gestión logística desempeña un rol fundamental dentro de las organizaciones modernas, ya que impacta directamente en la competitividad, los costos operativos y el nivel

de servicio. Para Ballou (2004), la logística “representa una herramienta clave para la creación de valor, al permitir que los productos estén disponibles en el lugar, momento y condiciones adecuadas” (p. 25).

Su importancia radica en varios aspectos esenciales:

- Optimización de recursos: reduce costos mediante una adecuada planificación del transporte, inventarios y almacenamiento.
- Mejora de la eficiencia operativa: coordina procesos que garantizan un flujo continuo y confiable de materiales.
- Incremento de la satisfacción del cliente: asegura entregas oportunas y productos en buen estado.
- Ventaja competitiva: una logística ágil permite a las empresas responder rápidamente a los cambios del mercado (Christopher, 2016).
- Reducción de riesgos operativos: gracias a la predictibilidad, control y trazabilidad de los procesos logísticos.

Además, según Bowersox et al., (2019), la gestión logística moderna se ha convertido en un componente estratégico para la sostenibilidad empresarial, ya que integra eficiencia, responsabilidad ambiental y reducción de desperdicios.

### **3.2.2.3. Relación de la logística con la cadena de suministro (*Supply Chain Management*)**

La logística es un elemento fundamental dentro de la cadena de suministro, pero no abarca toda su complejidad. Mientras la logística se enfoca en los procesos de movimiento y almacenamiento de bienes, el Supply Chain Management (SCM) se orienta a la gestión integral de todas las actividades e instituciones involucradas en la creación de valor.

Según Bowersox et al. (2019), la cadena de suministro se define como una “red de organizaciones que participan en los procesos de producción y distribución de bienes, desde proveedores de materias primas hasta los consumidores finales” (p. 42). En ese marco, la logística representa uno de los componentes operativos esenciales del SCM.

Christopher (2016) señala que:

“El Supply Chain Management abarca la gestión de las relaciones con proveedores, actividades logísticas, procesos de producción y distribución, buscando maximizar el valor para el consumidor final y minimizar los costos del sistema en su conjunto” (p. 13).

La relación entre logística y cadena de suministro puede explicarse así:

- La logística es parte del SCM, encargada de los flujos físicos e informativos.
- El SCM integra y coordina a todos los miembros de la cadena (proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas).
- El SCM tiene un enfoque estratégico, mientras que la logística se ubica principalmente en el nivel operativo y táctico.
- Un SCM efectivo requiere una logística eficiente, pues es el medio por el cual se materializa el flujo de productos.

En resumen, la logística constituye el “núcleo operativo” que permite ejecutar las estrategias definidas en la cadena de suministro, contribuyendo a la generación de valor y a la satisfacción del cliente.

#### **3.2.2.4. Componentes esenciales de la gestión logística**

La gestión logística se compone de diversos procesos que, al articularse entre sí, permiten que los bienes y servicios fluyan de manera ordenada, eficiente y con un enfoque orientado al cliente. Cada uno de estos componentes cumple un rol clave para asegurar la

continuidad operativa y la competitividad organizacional. Según Christopher (2016), gestionar la logística implica coordinar actividades integradas que garanticen que los productos lleguen al lugar correcto, en el momento preciso y en condiciones adecuadas. En esta línea, los componentes básicos considerados son el abastecimiento, la gestión de inventarios, el almacenamiento y la distribución física.

#### **3.2.2.4.1. Abastecimiento (procurement)**

El abastecimiento, también denominado procurement, comprende el proceso mediante el cual una organización identifica, selecciona y adquiere los bienes y servicios necesarios para su operación. Este proceso no se limita únicamente a la compra, sino que también incluye la evaluación de proveedores, la negociación de condiciones y la gestión de relaciones estratégicas. De acuerdo con Monczka et al. (2020), el abastecimiento moderno se orienta a construir alianzas sostenibles que aseguren calidad, disponibilidad y precios competitivos.

Desde una perspectiva práctica, el abastecimiento eficiente garantiza que la empresa cuente con materiales oportunos y confiables, reduciendo interrupciones y mejorando el rendimiento global. Asimismo, influye directamente en los costos logísticos, dado que la selección inadecuada de proveedores puede generar retrasos, sobrecostos y problemas de calidad (Burt et al., 2010).

#### **3.2.2.4.2. Gestión de inventarios**

La gestión de inventarios se refiere al conjunto de políticas y procedimientos destinados a regular la disponibilidad de los productos almacenados, de modo que se mantenga el equilibrio entre la oferta y la demanda. Ballou (2004) explica que administrar inventarios implica determinar cuánto pedir, cuándo pedir y cómo mantener niveles adecuados sin incurrir en costos excesivos.

Una gestión eficiente evita tanto la escasez como el exceso de existencias. La escasez genera pérdidas de ventas y retrasos, mientras que el exceso inmoviliza capital y aumenta los costos de almacenamiento. Según Bowersox et al., (2019), una administración equilibrada del inventario permite mejorar la rotación, optimizar el flujo de caja y responder rápidamente a las necesidades del cliente. Por ello, este componente es fundamental para mantener la continuidad operativa y asegurar la eficiencia en la cadena logística.

#### **3.2.2.4.3. Almacenamiento y control de existencias**

El almacenamiento consiste en resguardar los productos en condiciones adecuadas hasta su utilización o distribución. Este proceso debe asegurar la integridad física de los bienes y permitir que estos sean encontrados y movilizados de manera rápida. Para Christopher (2016), un buen sistema de almacenamiento no solo organiza los productos, sino que facilita la toma de decisiones y reduce pérdidas por deterioro o errores de manipulación.

El control de existencias, por su parte, se refiere al monitoreo constante del inventario mediante registros precisos, conteos periódicos y sistemas informáticos actualizados. Según Ghiani, et al. (2013), el control adecuado de existencias garantiza información confiable sobre cantidades, ubicación y estado de los productos, lo cual es indispensable para la planificación logística. Además, ayuda a prevenir faltantes, robos, mermas y discrepancias operativas, contribuyendo a la transparencia y eficiencia de la empresa.

#### **3.2.2.4.4. Distribución física**

La distribución física es el proceso mediante el cual los productos se trasladan desde los almacenes hasta los clientes finales o puntos de consumo. Esta actividad abarca el transporte, la programación de rutas, el manejo de pedidos y la entrega final. Ballou (2004) señala que la distribución física es uno de los elementos más visibles de la logística porque afecta directamente la satisfacción del cliente al determinar la puntualidad y calidad de las entregas.

En un entorno competitivo, la distribución física se convierte en un factor estratégico, ya que una entrega rápida y confiable puede marcar la diferencia frente a los competidores. Según Bowersox et al. (2019), la distribución eficiente requiere coordinar adecuadamente los medios de transporte, minimizar tiempos muertos y asegurar la trazabilidad del producto durante todo el desplazamiento. Una distribución bien gestionada no solo reduce costos, sino que fortalece la imagen y credibilidad de la organización.

### **3.2.2.5. Control interno en la gestión logística**

El control interno dentro de la gestión logística cumple un papel esencial para asegurar que cada etapa del flujo de bienes desde la compra hasta el almacenamiento y la documentación se realice de manera transparente, eficiente y confiable. Según el marco COSO (2017), el control interno permite que las organizaciones alcancen sus objetivos operativos mediante procedimientos que reducen riesgos, evitan irregularidades y aseguran información confiable. En el ámbito logístico, estos controles fortalecen la trazabilidad de los productos, disminuyen pérdidas y optimizan los tiempos de respuesta, lo cual contribuye directamente a la competitividad organizacional. Autores como Bowersox et al., (2019) explican que integrar controles adecuados en la logística facilita la coordinación entre áreas, asegura el uso eficiente de recursos y garantiza un servicio oportuno al cliente.

#### **3.2.2.5.1. Procedimientos de compras**

Los procedimientos de compras constituyen la primera línea de control en la gestión logística, ya que permiten asegurar que los bienes adquiridos cumplan con los estándares de calidad, precio y oportunidad que la empresa requiere. De acuerdo con Monczka et al. (2020), el proceso de compras debe estar respaldado por políticas claras, evaluaciones de proveedores, cotizaciones comparativas y verificaciones documentarias para reducir riesgos y garantizar decisiones informadas.

En la práctica, aplicar controles en la compra evita adquisiciones innecesarias, sobrecostos o favoritismos, además de asegurar que las necesidades de la empresa se atiendan de manera eficiente y transparente. Así, el control interno en esta etapa se convierte en un mecanismo clave para resguardar los recursos y fortalecer la confianza en la gestión administrativa (COSO, 2017).

#### **3.2.2.5.2. Procedimientos de recepción**

Los procedimientos de recepción permiten verificar que los materiales entregados por los proveedores coincidan con lo solicitado en términos de cantidad, calidad y especificaciones técnicas. Según Christopher (2016), la recepción debe apoyarse en controles que incluyan inspección física, revisión de documentos como guías de remisión y órdenes de compra, así como registros oportunos en el sistema logístico.

Este proceso es determinante porque, si los bienes ingresan sin control adecuado, los errores se trasladan hacia todo el proceso logístico: inventarios incorrectos, diferencias contables, retrasos operativos o pérdidas. Bowersox et al. (2019) destacan que una recepción bien controlada reduce riesgos de deterioro, evita ingresos fraudulentos y garantiza inventarios confiables que permitan planificar adecuadamente las operaciones.

#### **3.2.2.5.3. Supervisión y control de almacenes**

La supervisión de almacenes es una de las áreas más sensibles de la gestión logística, ya que implica resguardar bienes que representan inversión y valor económico. Según Ghiani et al., (2013), el control interno en los almacenes debe incluir verificaciones periódicas, control de accesos, monitoreo de movimientos, conteos físicos y una adecuada segregación de funciones.

Una supervisión adecuada permite minimizar robos, mermas, deterioros o salidas no autorizadas, además de asegurar que los bienes se mantengan en condiciones óptimas.

Christopher (2016) explica que los almacenes deben contar con procedimientos estandarizados para la distribución interna, ubicación correcta de productos y control de rotación, lo que contribuye a mejorar la eficiencia operativa y a prevenir riesgos logísticos.

#### **3.2.2.5.4. Control documental logístico**

El control documental logístico es fundamental para garantizar la transparencia y trazabilidad de todas las operaciones realizadas en la cadena logística. Incluye el manejo adecuado de documentos como órdenes de compra, facturas, guías de remisión, registros de inventario, kardex y reportes de salida y entrada. De acuerdo con Ballou (2004), la documentación confiable es la base para tomar decisiones y evaluar el desempeño logístico.

Un control documental sólido evita discrepancias entre el inventario físico y el registrado, reduce errores administrativos, facilita auditoría y asegura que la información sea verificable. COSO (2017) resalta que la calidad de la documentación es uno de los pilares del control interno, ya que permite evidenciar el cumplimiento de procedimientos y velar por la integridad de las operaciones.

#### **3.2.2.6. Dimensiones de la gestión logística**

##### **3.2.2.6.1. Planificación logística**

La planificación logística consiste en determinar anticipadamente las necesidades de materiales, tiempos, rutas y recursos necesarios para garantizar el abastecimiento oportuno. Según Christopher (2016), esta etapa es esencial porque permite anticiparse a la demanda, optimizar recursos y coordinar de manera efectiva a las distintas áreas de la empresa.

Una buena planificación considera factores como pronósticos de demanda, niveles de inventarios, capacidad logística, programación de compras y evaluación de proveedores. Cuando este proceso se desarrolla adecuadamente, la empresa reduce riesgos de desabastecimiento, evita compras urgentes y disminuye costos innecesarios. Para Bowersox

et al. (2019), planificar es un pilar estratégico porque define el rumbo operativo y permite que los procesos posteriores fluyan sin interrupciones. En síntesis, la planificación logística actúa como la base del sistema logístico, asegurando que las decisiones estén alineadas con los objetivos organizacionales.

#### **3.2.2.6.2. Ejecución de operaciones logísticas**

La ejecución logística se refiere a la puesta en práctica de todos los procesos logísticos, tales como compras, almacenamiento, transporte, recepción y distribución de bienes. Christopher (2016) sostiene que esta etapa implica coordinar actividades concretas que permitan trasladar los productos desde los proveedores hasta su destino final con eficiencia y calidad.

Esta dimensión requiere una interacción constante entre áreas como compras, almacén, finanzas, producción y transporte. De acuerdo con Ghiani et al., (2013), la ejecución operativa depende de la adecuada aplicación de procedimientos, del uso eficiente de los recursos logísticos y del cumplimiento de los tiempos establecidos. Una ejecución efectiva garantiza que los bienes se desplacen correctamente en cada eslabón de la cadena logística, evitando retrasos, daños, pérdidas o sobrecostos. En términos generales, es el momento donde se materializa la planificación y se evidencian los resultados del control interno.

#### **3.2.2.6.3. Control de inventarios**

El control de inventarios constituye una de las áreas más críticas dentro de la logística, debido a que los inventarios representan inversiones significativas y afectan directamente la continuidad operativa. Según Ballou (2004), controlar los inventarios implica mantener registros precisos, regular los niveles de existencias y realizar verificaciones periódicas para evitar diferencias entre el stock físico y el registro contable.

Un adecuado control de inventarios contribuye a prevenir pérdidas, deterioros, mermas y sobreabastecimientos, además de asegurar que los insumos estén disponibles cuando la empresa los necesita. Para Bowersox et al. (2019), esta dimensión es determinante para el equilibrio entre la oferta y la demanda, ya que permite optimizar costos y mejorar la eficiencia operativa. El uso de métodos como inventarios perpetuos, conteos cíclicos, indicadores de rotación y sistemas de registro confiables mejora la transparencia y facilita la toma de decisiones basada en información real.

### **3.2.3. Alsur Perú SAC.**

“Empresa dedicada al cultivo, producción y distribución de vegetales en formato conservas, más de 30 años la calidad, frescura y sabor de lo cocinas”, (Alsur Perú SAC 2025).

“Elaboración, transformación, conservación y exportación de frutas, legumbres y hortalizas, especialmente alcachofa, verduras congeladas y en conserva”, (Paginas pymes 2025).

#### **3.2.3.1. Producción por etapas.**

- **Siembra:** “En nuestros centros de Antequera, Cusco y Arequipa, nos encargamos de la siembra de alcachofas y habas, asegurando que se elijan las variedades más adecuadas y utilizando técnicas de cultivo sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. Una vez que las plantas han crecido y madurado lo suficiente, se inicia la fase de recolección” (Alsur Perú SAC 2025).
- **Recolección:** “Durante la recolección, nos aseguramos de que habas y alcachofas sean seleccionadas cuidadosamente para garantizar su calidad y

recolectados a mano, utilizando técnicas tradicionales y respetando los ciclos naturales de las plantas” (Alsur Perú SAC 2025).

- **Producción:** “Una vez recolectadas, las habas y alcachofas son llevadas a las instalaciones del grupo Alsur, donde son clasificadas, lavadas y procesadas. Nos aseguramos de que los procesos de envasado y producción sean los más eficientes y respetuosos posibles, evitando el desperdicio de materiales y reduciendo la huella de carbono. Nos adaptamos a diferentes formatos desde frascos y vidrio, con el objetivo de atender las diferentes necesidades” (Alsur Perú SAC 2025).
- **Almacenaje:** “Nos encargamos del almacenaje de los productos, asegurándonos de que se conserven en las condiciones óptimas para mantener su frescura y sabor. Para ello, contamos con modernas instalaciones que garantizan la calidad y seguridad alimentaria de nuestros productos” (Alsur Perú SAC 2025).
- **Distribución:** “En Grupo Alsur ofrecemos nuestros productos a nivel global. Gracias a nuestra colaboración con los más importantes socios logísticos, tenemos la capacidad de distribuir nuestros productos a todas las partes del mundo de manera eficiente y rápida. Nuestros socios logísticos son expertos en el transporte, lo que garantiza que nuestros productos lleguen a su destino en perfectas condiciones y en el menor tiempo posible” (Alsur Perú SAC 2025).
- **Consumidor:** “En Grupo Alsur, nuestra máxima prioridad es brindar a los consumidores productos de la mejor calidad y sabor inigualable. Nos esforzamos continuamente en cada etapa del proceso, desde la selección de los ingredientes hasta el empaque final, para asegurar que cada producto que

llevamos a sus manos cumpla con los más altos estándares de excelencia”  
(Alsur Perú SAC 2025).

### **3.2.3.2. Calidad e Innovación de Alsur Perú SAC.**

“Nuestra razón de ser es acercar al consumidor productos alimenticios de alta calidad llegando a ser una empresa de referencia global en nutrición, comprometidos con la innovación, la sostenibilidad y competitividad. El respeto por las temporadas de cultivos y el mantenimiento de los mismos es uno de nuestros compromisos sostenibles para el cuidado del medio ambiente” (Alsur Perú SAC 2025).

- **Innovación de producto:** “En Grupo Alsur, sabemos que escuchar a nuestros clientes es la clave para desarrollar productos que satisfagan sus necesidades. Y es por eso que nos enfocamos en generar ideas y productos innovadores que aporten un valor único. Como es el caso de nuestras bandejas de alcachofas, con las que hemos logrado combinar la frescura y sabor de las alcachofas con la comodidad y practicidad que buscan nuestros consumidores” (Alsur Perú SAC 2025).
- **Innovación de procesos en la fabricación:** “Grupo Alsur presenta una nueva línea de alcachofas ecológicas, reafirmando nuestro compromiso con el bienestar de nuestros consumidores, así como con una agricultura sostenible”, (Alsur Perú SAC 2025).

### **3.2.3.3. Instalaciones.**

“En Grupo Alsur contamos con tres instalaciones propias: 1 en España y 2 en Perú acondicionadas y dotadas de los últimos avances, maquinaria y logística, para que la materia prima se cultive como toda la vida, en un entorno cuidado, fértil, respetando los tiempos, sin

prisas; con el único objetivo de que el producto llegue al cliente y consumidor, con todas sus propiedades: calidad, frescura y sabor”, (Alsur Perú SAC 2025).

- **Instalación en España:** “Fundadas en 1988, con posteriores ampliaciones y mejoras tecnológicas durante las décadas de los 90 y 00. Una gran plantación y fábrica propia, especializada en la producción de habitas y coliflor como productos frescos, judías verdes y macedonia de verduras en la categoría de productos congelados”, (Alsur Perú SAC 2025).
- **Instalación en Perú:** “En 2005, la búsqueda por ampliar nuestro catálogo de productos nos llevó a la expansión a nivel internacional, con la creación de propias plantaciones de alcachofa, en distintos puntos de Perú, tierra óptima para el cultivo de la misma”, (Alsur Perú SAC 2025).

### 3.3. Definición de términos

- **Gestión logística.** - La gestión logística comprende la planificación, coordinación y control de todas las actividades necesarias para que los bienes lleguen en el momento y lugar adecuados, optimizando recursos y costos (Christopher, 2016).
- **Cadena de suministro.** - La cadena de suministro es la red de organizaciones y procesos que participan en la creación y entrega de un producto, desde los proveedores hasta el consumidor final (Chopra y Meindl, 2019).
- **Abastecimiento.** - El abastecimiento se refiere al proceso de seleccionar proveedores, negociar y adquirir bienes o servicios necesarios para el funcionamiento de la organización (Monczka et al., 2020).
- **Inventario.** - El inventario representa el conjunto de bienes almacenados que la organización mantiene para asegurar la continuidad de sus operaciones y responder a la demanda (Waters, 2017).

- **Almacenamiento.** - El almacenamiento consiste en resguardar, organizar y conservar productos dentro de un espacio físico para facilitar su distribución o uso posterior (Rushton et al., 2022).
- **Control interno.** - El control interno es un sistema de procesos implementados para garantizar operaciones eficientes, información confiable y cumplimiento normativo dentro de la organización (COSO, 2013).
- **Supervisión.** - La supervisión implica la revisión constante de actividades para verificar que se ejecuten según los procedimientos establecidos y lograr los resultados esperados (Arens et al., 2020).
- **Procedimientos de compras.** - Son las pautas formales que orientan la adquisición de bienes y servicios, asegurando transparencia, control y uso adecuado de los recursos (Bailey et al., 2018).
- **Recepción de bienes.** - Es el proceso mediante el cual se verifica que los productos recibidos coincidan con lo solicitado, evaluando cantidad, calidad y condiciones (Bowersox et al., 2013).
- **Distribución física.** - La distribución física comprende el conjunto de actividades relacionadas con el movimiento de productos hacia los clientes, como transporte, embalaje y entrega (Ballou, 2004).
- **Trazabilidad.** - La trazabilidad es la capacidad de rastrear un producto en todas las etapas de la cadena de suministro, desde su origen hasta su destino final (Food and Agriculture Organization [FAO], 2014).
- **Evaluación y retroalimentación.** - La evaluación y retroalimentación implica revisar el desempeño de los procesos y comunicar los hallazgos con el fin de corregir errores y mejorar continuamente (Koontz y Wehrich, 2015).

## **IV. Metodología**

### **4.1. Tipo y nivel de investigación**

#### ***4.1.1. Tipo de investigación***

El estudio correspondió a un tipo de investigación básico, dado que tuvo como finalidad ampliar la comprensión teórica sobre los procedimientos operativos del control interno y su desarrollo dentro de la gestión logística. La investigación básica no buscó resolver un problema práctico inmediato, sino generar conocimiento y fortalecer el sustento conceptual del fenómeno estudiado. De acuerdo con Arias (2012), este tipo de investigación se orienta a producir saberes que enriquecen la teoría existente sin enfocarse directamente en la intervención o mejora de una situación específica.

#### ***4.1.2. Nivel de investigación***

En cuanto al nivel de investigación, este fue descriptivo, ya que se centró en identificar y detallar cómo se manifestaron las variables dentro del contexto de la empresa estudiada durante el periodo analizado. El propósito fue caracterizar el fenómeno tal como ocurrió, sin manipular sus condiciones. Siguiendo a Sabino (2014) y Tamayo (2015), la investigación descriptiva se orienta a exponer las particularidades de un hecho o situación, permitiendo obtener una visión ordenada y precisa de su comportamiento en un momento determinado.

### **4.2. Ámbito temporal y espacial**

#### ***4.2.1. Ámbito temporal***

En cuanto al ámbito temporal, la investigación se delimitó al periodo 2021, lo que permitió examinar los procedimientos operativos del control interno y su desarrollo en la gestión logística en un año caracterizado por importantes desafíos administrativos y operativos derivados del contexto económico nacional. Este periodo ofreció información

relevante y consistente para analizar la organización de los procesos logísticos y la implementación de los controles aplicados en dicho año.

#### **4.2.2. *Ámbito espacial***

El ámbito espacial de la investigación estuvo constituido por la empresa Alsur Perú S.A.C., ubicada en la provincia de Anta, en la región Cusco. Este espacio fue seleccionado debido a que la organización desarrolla actividades vinculadas a la gestión logística y al manejo de inventarios, procesos directamente relacionados con los procedimientos operativos del control interno analizados en el estudio. La elección de este entorno permitió comprender cómo se aplicaron los procedimientos internos en un contexto real, específico y representativo del sector empresarial local.

### **4.3. Población, muestra**

#### **4.3.1. *Población***

La población de estudio estuvo conformada por los 37 colaboradores que integraban la estructura organizacional de la empresa Alsur Perú SAC durante el año 2021, incluyendo cargos directivos, jefaturas, supervisores, asistentes y personal operativo vinculados a los procesos de control interno y gestión logística. Según Hernández, et al. (2014), la población se entiende como “el conjunto de todos los casos que coinciden con determinadas especificaciones” (p. 174); en ese sentido, se consideró a todos los trabajadores que participaban directa o indirectamente en las actividades de autorización, registro, supervisión, abastecimiento, almacenamiento y control de inventarios.

N	Cargos	Cant.
1	Gerente General	1
2	Jefe de Rentabilidad de Procesos y Coordinador	2
3	Gerente de Fabrica	1
4	Jefe de Campo, Encargados y Asistentes	6
5	Jefe de Calidad e Inspectores	3
7	Jefe de Acopio y Asistentes	2
6	Jefe de Mantenimiento y Personal	7
8	Jefe de Producción y Supervisor	2

<b>9</b>	Gerente Administrativo	1
<b>10</b>	Jefe de Empaque y Supervisor	2
<b>11</b>	Responsable Contable y Asistentes	2
<b>12</b>	Responsable de Personal y Asistentes	4
<b>13</b>	Jefe de Exportación	1
<b>14</b>	Jefe de Tesorería	1
<b>15</b>	Jefe de Compras y Supervisor	2
<b>Total</b>		<b>37</b>

*Nota: Datos RR. FF. Empresa Alsur Perú SAC.*

#### **4.3.2. Muestra**

La muestra estuvo constituida por la totalidad de la población (37 colaboradores), aplicándose un muestreo censal, dado que como señalan Hernández et al. (2014) este tipo de muestreo es adecuado cuando el tamaño poblacional es reducido y permite obtener información completa y precisa sin la necesidad de seleccionar solo una parte del conjunto. En consecuencia, todos los trabajadores incluidos en la tabla organizacional fueron considerados participantes del estudio.

#### **4.4. Instrumentos**

Para esta investigación se empleó como instrumento principal un cuestionario estructurado, diseñado específicamente para recoger información sobre los procedimientos operativos del control interno y la gestión logística en la empresa Alsur Perú S.A.C. Este instrumento fue elaborado en función de las dimensiones e indicadores definidos en la operacionalización de variables, lo que permitió asegurar su coherencia con los objetivos del estudio.

El cuestionario se desarrolló con un lenguaje claro y comprensible, de manera que los trabajadores pudieran responder sin dificultad. Estuvo conformado por una serie de preguntas cerradas presentadas bajo una escala de valoración tipo Likert, la cual permitió medir el grado de percepción o frecuencia con que se aplican las prácticas relacionadas con el control interno y los procesos logísticos. La escala utilizada fue:

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

El instrumento se organizó en dos bloques principales:

- El primero orientado a evaluar los procedimientos operativos del control interno, considerando aspectos como la autorización y registros de operaciones, la supervisión y control y la evaluación y retroalimentación.
- El segundo bloque se centró en la gestión logística, permitiendo recoger información sobre planificación logística, ejecución logística y control de inventarios.

Antes de su aplicación, el cuestionario fue revisado para asegurar claridad en la redacción y pertinencia de los ítems. Su uso permitió obtener datos cuantitativos confiables y comparables, facilitando la descripción de la situación actual de los procesos estudiados dentro de la empresa durante el periodo 2021.

#### **4.4.1. Fiabilidad del instrumento**

**Tabla 2**

*Resumen de procesamiento de casos para la variable procedimientos operativos del control interno y la gestión logística*

		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Válido	37	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	37	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 3**

*Valor del Alfa de Cronbach aplicado al instrumento de medición de la variable 1*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,725	30

*Nota.* El coeficiente Alfa de Cronbach de 0,625 indica un nivel de confiabilidad aceptable para instrumentos utilizados en investigaciones de enfoque descriptivo.

**Tabla 4**

*Valor del Alfa de Cronbach aplicado al instrumento de medición de la variable 2*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,754	16

*Nota.* El coeficiente Alfa de Cronbach de 0,654 indica un nivel de confiabilidad aceptable para instrumentos utilizados en investigaciones de enfoque descriptivo.

### **Interpretación:**

El instrumento aplicado en la presente investigación obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,725, calculado sobre un total de 30 ítems y ,754 aplicado sobre un total de 16 elementos. Estos valores se ubican dentro del rango considerado como aceptable para estudios de nivel descriptivo, donde se busca obtener una aproximación general a la percepción de los participantes. Si bien valores superiores a 0,70 suelen indicar una mayor consistencia interna, diversos autores señalan que, en investigaciones sociales y aplicadas, especialmente cuando se emplean instrumentos multidimensionales, coeficientes entre 0,60 y 0,70 son adecuados y permiten asegurar que el cuestionario mantiene una coherencia razonable entre sus ítems. En ese sentido, el coeficiente obtenido evidencia que el instrumento posee una confiabilidad suficiente para los fines del estudio, garantizando que

las respuestas obtenidas reflejan de manera consistente las percepciones del personal respecto a los procedimientos operativos del control interno en la gestión logística de la empresa.

#### **4.5. Procedimientos**

El proceso de investigación se desarrolló siguiendo una serie de pasos ordenados y cuidadosamente planificados, con el propósito de garantizar la calidad y confiabilidad de la información obtenida. En primer lugar, se definió con precisión el problema de estudio y se establecieron los objetivos que orientaron todo el trabajo. A partir de ello, se estructuraron las variables, dimensiones e indicadores que sirvieron como base para el diseño del instrumento de recolección de datos.

Posteriormente, se elaboró un cuestionario tipo Likert, el cual fue revisado y ajustado para asegurar que las preguntas fueran claras, pertinentes y fáciles de comprender por el personal de la empresa. Una vez afinado el instrumento, se coordinó con la empresa Alsur Perú S.A.C. para programar la aplicación del cuestionario, respetando los horarios y actividades laborales de los colaboradores.

La aplicación del instrumento se realizó de manera directa, explicando brevemente a los participantes el propósito de la investigación y asegurándoles la confidencialidad de sus respuestas. Esto permitió generar un ambiente de confianza para que pudieran contestar con total sinceridad. Las encuestas fueron completadas en un solo momento, dado que el estudio fue de tipo transversal.

Con las encuestas recolectadas, se procedió a organizar y codificar la información para su análisis. Los datos fueron ingresados en una hoja de cálculo y posteriormente procesados mediante técnicas estadísticas descriptivas, lo que permitió identificar

tendencias, niveles de cumplimiento y percepciones sobre los procedimientos de control interno y la gestión logística.

Finalmente, los resultados obtenidos fueron interpretados de acuerdo con los objetivos planteados, permitiendo describir de manera clara y fundamentada la situación actual de los procesos logísticos y de control interno en la empresa durante el año 2021. Todo este procedimiento contribuyó a asegurar que los hallazgos sean coherentes, transparentes y útiles para la organización.

#### **4.6. Análisis de datos**

Una vez recopilada toda la información a través del cuestionario aplicado al personal de la empresa Alsur Perú S.A.C., se inició el proceso de análisis de datos. Para ello, se ordenaron y codificaron las respuestas de cada participante, asignando valores numéricos a cada alternativa de la escala tipo Likert. Este paso permitió transformar las percepciones y opiniones de los trabajadores en información cuantificable y comparativa.

Con los datos organizados, se procedió a ingresarlos en una hoja de cálculo para su procesamiento estadístico. El análisis se centró en técnicas descriptivas, tales como el cálculo de frecuencias, porcentajes y promedios, que permitieron obtener una visión clara del comportamiento de cada uno de los indicadores de las variables estudiadas. Estos resultados se presentaron en tablas y gráficos que facilitaron la comprensión de los patrones, tendencias y niveles de cumplimiento relacionados con los procedimientos operativos del control interno y la gestión logística.

Cada dimensión fue analizada de manera individual, lo que permitió identificar fortalezas y aspectos críticos dentro de los procesos internos de la empresa. Posteriormente, los resultados obtenidos fueron interpretados a la luz de los objetivos del estudio, relacionando los hallazgos con la realidad operativa de la organización. Este análisis

permitió describir, de forma objetiva y fundamentada, cómo se desarrollan los procedimientos de control interno y cómo se gestiona la logística en el periodo evaluado.

En conjunto, el análisis de datos brindó una lectura clara y ordenada del estado actual de los procesos estudiados, permitiendo a la empresa contar con información útil para la toma de decisiones y la mejora continua de sus operaciones.

#### **4.7. Consideraciones éticas**

En el desarrollo de esta investigación se prestó especial atención al cumplimiento de principios éticos que garantizaron el respeto y la integridad de todas las personas que participaron en el estudio. Antes de aplicar el cuestionario, se explicó a los colaboradores de la empresa Alsur Perú S.A.C. el propósito del trabajo, la importancia de su participación y la forma en que se utilizarían los datos recolectados. Cada participante accedió de manera voluntaria, sin ningún tipo de presión o condicionamiento.

Asimismo, se aseguró la confidencialidad de las respuestas, evitando el registro de nombres u otra información que pudiera identificar directamente a los trabajadores. Los datos obtenidos fueron utilizados exclusivamente con fines académicos y se manejaron con total reserva, respetando la privacidad de los participantes y la información interna de la empresa.

También se garantizó el principio de no maleficencia, velando porque el estudio no generara ningún perjuicio laboral, emocional o personal a los colaboradores. La empresa fue informada de que los resultados se presentarían de forma general, sin señalar a personas ni áreas específicas.

Finalmente, se respetaron todas las normas éticas que orientan la investigación científica, manteniendo una postura transparente, honesta y responsable en cada etapa del

proceso. Estas consideraciones aseguran que los hallazgos del estudio sean confiables, válidos y obtenidos de manera ética.

## V. Resultados y discusión

### 5.1. Resultados

#### 5.1.1. Análisis descriptivo para la variable 1

**Tabla 5**

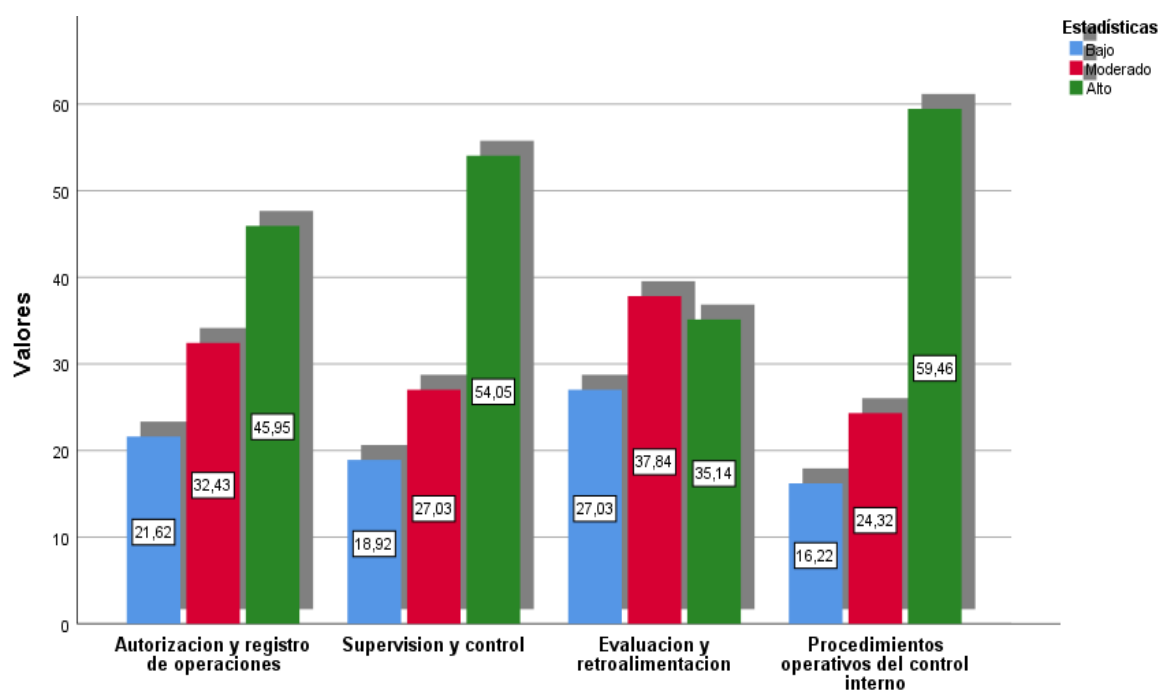
*Niveles de las dimensiones de los procedimientos operativos del control interno*

	Autorización y registro	Supervisión y control	Evaluación y retroalimentación	Procedimientos operativos de control interno
Baja	21,6%	18,9%	27,0%	16,2%
Moderado	32,4%	27,0%	37,8%	24,3%
Alto	45,9%	54,1%	35,1%	59,5%

*Nota.* La tabla presenta los niveles de valoración (bajo, moderado y alto) obtenidos en cada dimensión del control interno, así como en la variable general “Procedimientos operativos de control interno en la gestión logística”, calculados a partir de las frecuencias y porcentajes derivados del cuestionario aplicado.

**Figura 1**

*Niveles de las dimensiones de los procedimientos operativos del control interno*



*Nota.* La figura presenta los niveles de valoración (bajo, moderado y alto) obtenidos en cada dimensión del control interno, así como en la variable general “Procedimientos operativos de control interno en la gestión logística”, calculados a partir de las frecuencias y porcentajes derivados del cuestionario aplicado.

### Interpretación:

Los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores perciben un nivel alto en los procedimientos operativos del control interno, ya que el 59,5 % ubica la variable general en ese nivel. Este patrón también se refleja en dos de sus dimensiones: supervisión y control, donde el 54,1 % identifica un nivel alto, y autorización y registro, con un 45,9 %. No obstante, la dimensión evaluación y retroalimentación presenta una distribución más dispersa, con predominio del nivel moderado (37,8 %) y un 35,1 % en nivel alto, lo que sugiere que este aspecto del control interno aún no es percibido como plenamente consolidado. Asimismo, los niveles bajos se encuentran entre 16,2 % y 27 %, lo que indica que, aunque minoritario, existe un grupo de trabajadores que considera insuficiente la aplicación de los procedimientos en algunas áreas específicas, especialmente en la evaluación y retroalimentación. En conjunto, los datos evidencian una percepción favorable, pero con oportunidades de mejora en los mecanismos de seguimiento y retroalimentación dentro del área logística.

#### 5.1.2. Distribución de frecuencias de los ítems de la variable 1

**Tabla 6**

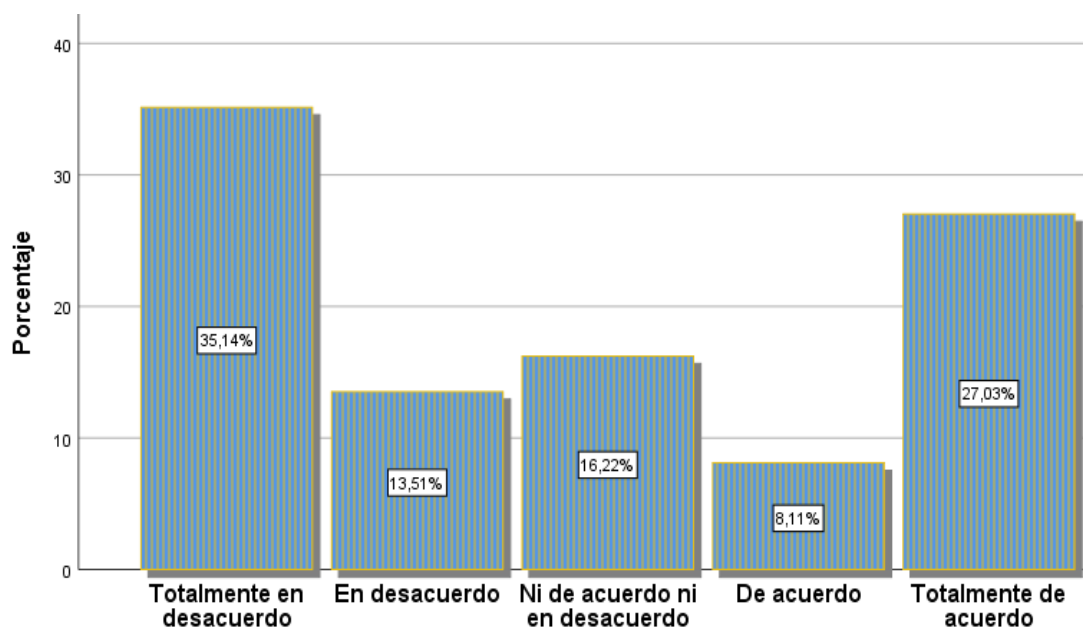
*La empresa cuenta con políticas claras para la autorización de operaciones logísticas.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	13	35,1%	35,1%
	En desacuerdo	5	13,5%	48,6%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	16,2%	64,9%
	De acuerdo	3	8,1%	73,0%
	Totalmente de acuerdo	10	27,0%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “La empresa cuenta con políticas claras para la autorización de operaciones logísticas”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

**Figura 2**

*La empresa cuenta con políticas claras para la autorización de operaciones logísticas.*



**La empresa cuenta con políticas claras para la autorización de operaciones logísticas.**

*Nota. La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “La empresa cuenta con políticas claras para la autorización de operaciones logísticas”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.*

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que una parte importante del personal considera que la empresa no cuenta con políticas claras para la autorización de operaciones logísticas, pues el 35,1% se ubicó en totalmente en desacuerdo y el 13,5% en desacuerdo, sumando un 48,6% que percibe insuficiencia o falta de claridad en estas políticas. Por otro lado, un 16,2% adoptó una posición neutral, lo cual puede reflejar desconocimiento o indiferencia respecto a la existencia de directrices formales en este ámbito. En contraste, solo el 8,1% manifestó estar de acuerdo y el 27% totalmente de acuerdo, acumulando un 35,1% de opiniones positivas que reconocen políticas claras para la autorización de operaciones. En conjunto, la tendencia general evidencia una percepción predominantemente negativa, indicando que las políticas relacionadas con la autorización de operaciones logísticas no son suficientemente conocidas, comunicadas o implementadas de manera uniforme entre los trabajadores, lo que representa un aspecto crítico a mejorar en la gestión interna de la empresa

**Tabla 7**

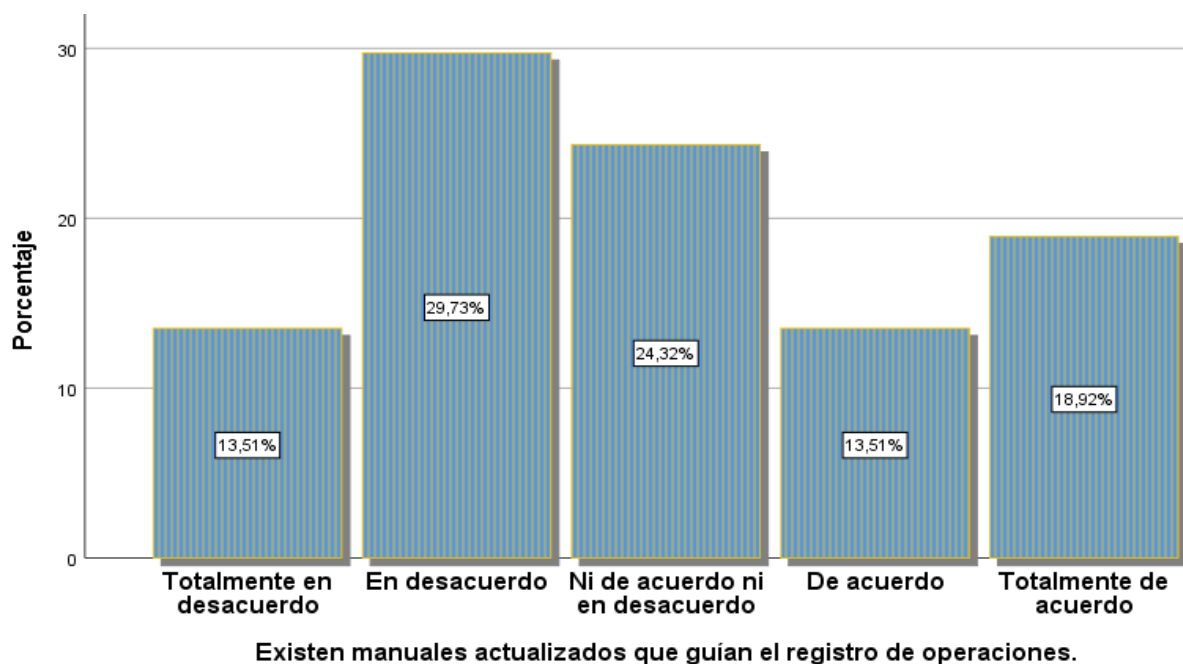
*Existen manuales actualizados que guían el registro de operaciones*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	13,5%	13,5%
	En desacuerdo	11	29,7%	43,2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	24,3%	67,6%
	De acuerdo	5	13,5%	81,1%
	Totalmente de acuerdo	7	18,9%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Existen manuales actualizados que guían el registro de operaciones”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

**Figura 3**

*Existen manuales actualizados que guían el registro de operaciones.*



*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Existen manuales actualizados que guían el registro de operaciones”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

### **Interpretación:**

La Tabla 4 evidencia que la mayoría del personal percibió que no existen manuales actualizados que guían el registro de operaciones, ya que el 43,2% se mostró en desacuerdo. Un 24,3% adoptó una posición neutral, lo que sugiere desconocimiento o falta de claridad sobre estos documentos. Solo el 32,4% estuvo de acuerdo en que dichos manuales existen,

siendo una proporción menor dentro del total de encuestados. En conjunto, los resultados describen una percepción predominantemente negativa, indicando que los manuales actualizados no están implementados o no son conocidos por el personal.

**Tabla 8**

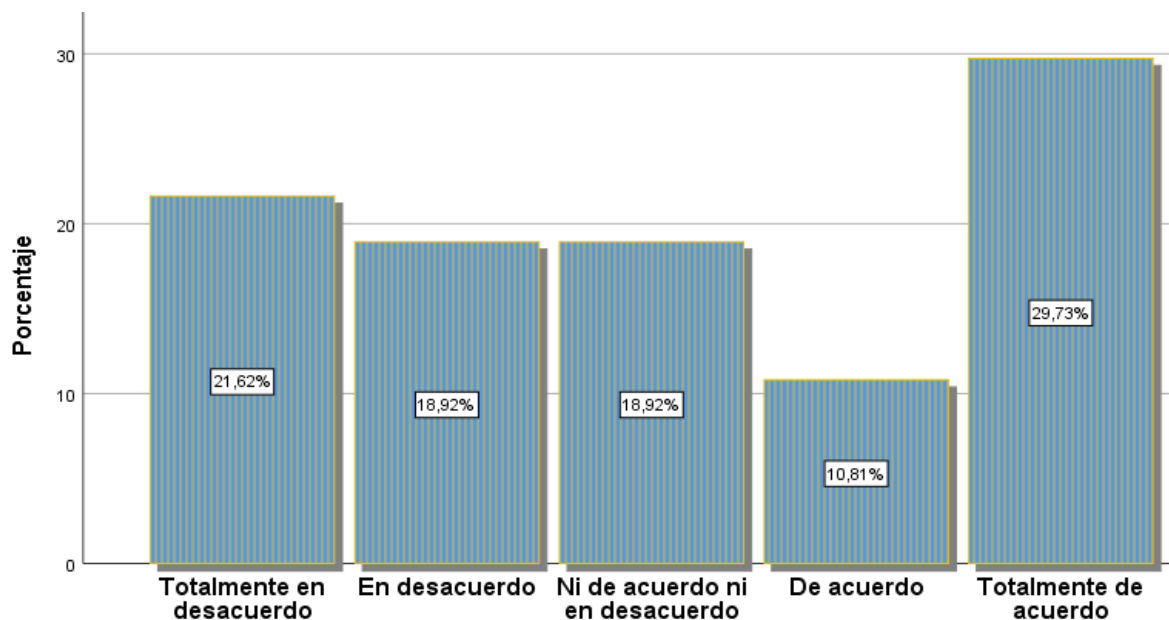
*El personal conoce los procedimientos establecidos para la autorización de transacciones*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	21,6%	21,6%
	En desacuerdo	7	18,9%	40,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18,9%	59,5%
	De acuerdo	4	10,8%	70,3%
	Totalmente de acuerdo	11	29,7%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “El personal conoce los procedimientos establecidos para la autorización de transacciones”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

**Figura 4**

*El personal conoce los procedimientos establecidos para la autorización de transacciones*



**El personal conoce los procedimientos establecidos para la autorización de transacciones.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Existen manuales actualizados que guían el registro de operaciones”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

### Interpretación:

La Tabla 5 muestra que el conocimiento del personal sobre los procedimientos de autorización de transacciones está dividido. Un 40,5% de los encuestados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, indicando falta de conocimiento. Un 18,9% mantiene una postura neutral. En contraste, otro 40,5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, evidenciando que solo una parte del personal domina estos procedimientos. En conjunto, los resultados reflejan inconsistencia en el nivel de conocimiento, lo que sugiere la necesidad de mejorar la capacitación interna.

**Tabla 9**

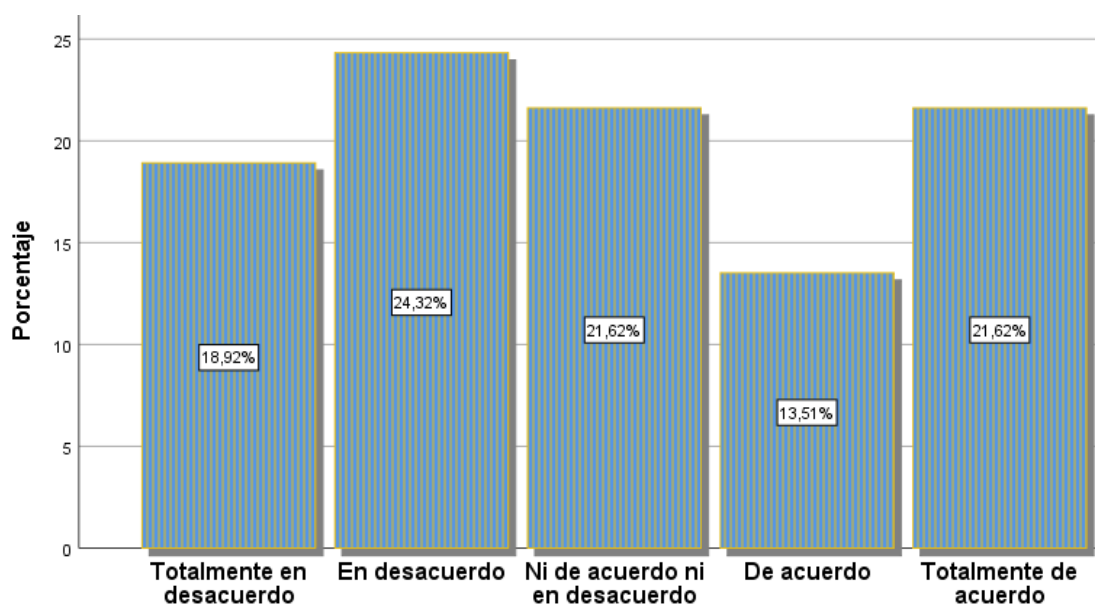
*Las operaciones logísticas se autorizan siguiendo los niveles jerárquicos requeridos.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	18,9	18,9
	En desacuerdo	9	24,3	43,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,6	64,9
	De acuerdo	5	13,5	78,4
	Totalmente de acuerdo	8	21,6	100,0
Total		37	100,0	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Las operaciones logísticas se autorizan siguiendo los niveles jerárquicos requeridos”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

**Figura 5**

*Las operaciones logísticas se autorizan siguiendo los niveles jerárquicos requeridos.*



Las operaciones logísticas se autorizan siguiendo los niveles jerárquicos requeridos.

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Las operaciones logísticas se autorizan siguiendo los niveles jerárquicos requeridos”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

### **Interpretación:**

La tabla muestra que las opiniones del personal sobre si las operaciones logísticas se autorizaban siguiendo los niveles jerárquicos requeridos se encontraron divididas. El 40,5% expresó desacuerdo (sumando “En desacuerdo” con 24,3% y “Totalmente en desacuerdo” con 18,9%), mientras que solo el 34,1% mostró acuerdo (entre “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”). Además, el 21,6% se mantuvo neutral. En conjunto, los resultados indican que una parte considerable del personal no percibió un cumplimiento consistente de los niveles jerárquicos de autorización en los procesos logísticos.

**Tabla 10**

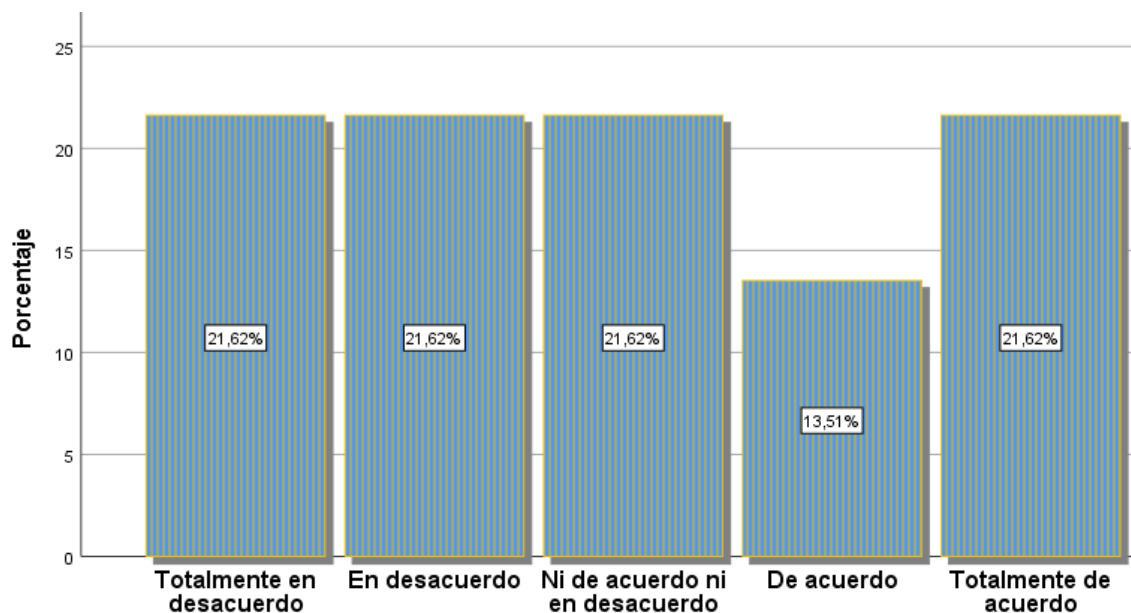
*Las operaciones se registran oportunamente en los sistemas establecidos.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	21,6%	21,6%
	En desacuerdo	8	21,6%	43,2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,6%	64,9%
	De acuerdo	5	13,5%	78,4%
	Totalmente de acuerdo	8	21,6%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Las operaciones se registran oportunamente en los sistemas establecidos”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

**Figura 6**

*Las operaciones se registran oportunamente en los sistemas establecidos.*



**Las operaciones se registran oportunamente en los sistemas establecidos.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Las operaciones se registran oportunamente en los sistemas establecidos”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

### **Interpretación:**

La tabla muestra que las opiniones sobre si las operaciones se registran a tiempo en los sistemas están bastante divididas. Un 21,6% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que el registro es oportuno, pero un porcentaje exactamente igual (21,6%) manifiesta estar en desacuerdo. Asimismo, otro 21,6% prefiere mantenerse neutral, mientras que un 13,5% señala estar de acuerdo. Finalmente, otro 21,6% aparece nuevamente en la categoría de “totalmente de acuerdo”, lo que refleja una repetición en la codificación del ítem. Esta distribución evidencia que no existe una percepción uniforme: mientras algunos confían en que el registro es oportuno, otros no lo ven así, lo que podría indicar experiencias distintas o cierto nivel de inconsistencia en el proceso.

**Tabla 11**

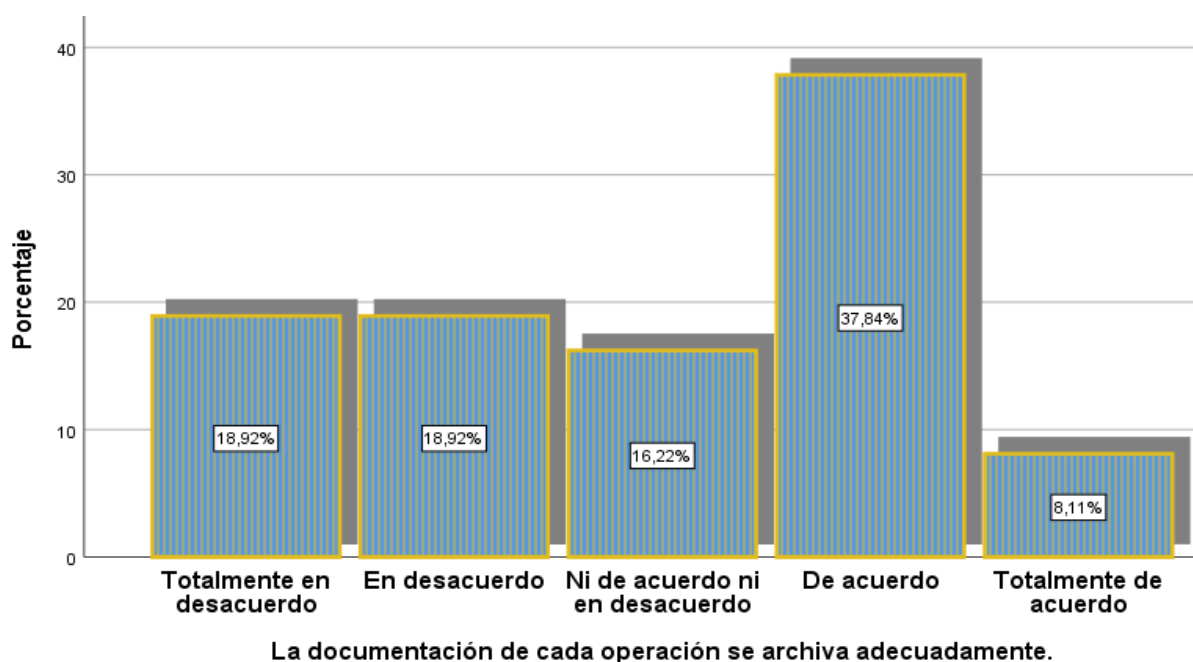
*La documentación de cada operación se archiva adecuadamente.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	18,9%	18,9%
	En desacuerdo	7	18,9%	37,8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	16,2%	54,1%
	De acuerdo	14	37,8%	91,9%
	Totalmente de acuerdo	3	8,1%	100,0%
Total		37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “La documentación de cada operación se archiva adecuadamente”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

**Figura 7**

*La documentación de cada operación se archiva adecuadamente.*



*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Las operaciones se registran oportunamente en los sistemas establecidos”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

### **Interpretación:**

La tabla muestra que la mayoría de los encuestados percibe que la documentación de cada operación sí se archiva adecuadamente. El 37,8% indica estar de acuerdo con esta afirmación, y un 18,9% señala estar totalmente de acuerdo, lo que en conjunto representa

más de la mitad de los participantes. Sin embargo, también existe un 18,9% que está en desacuerdo y un 16,2% que se mantiene neutral, lo que evidencia que no todos tienen la misma experiencia o percepción sobre el proceso de archivamiento. Además, un 8,1% aparece nuevamente como “totalmente de acuerdo”, lo que sugiere un posible duplicado en la codificación del ítem. En general, aunque la tendencia es positiva, los resultados muestran que aún hay opiniones divididas que podrían reflejar diferencias en la consistencia o calidad del archivamiento según cada área o persona encuestada.

**Tabla 12**

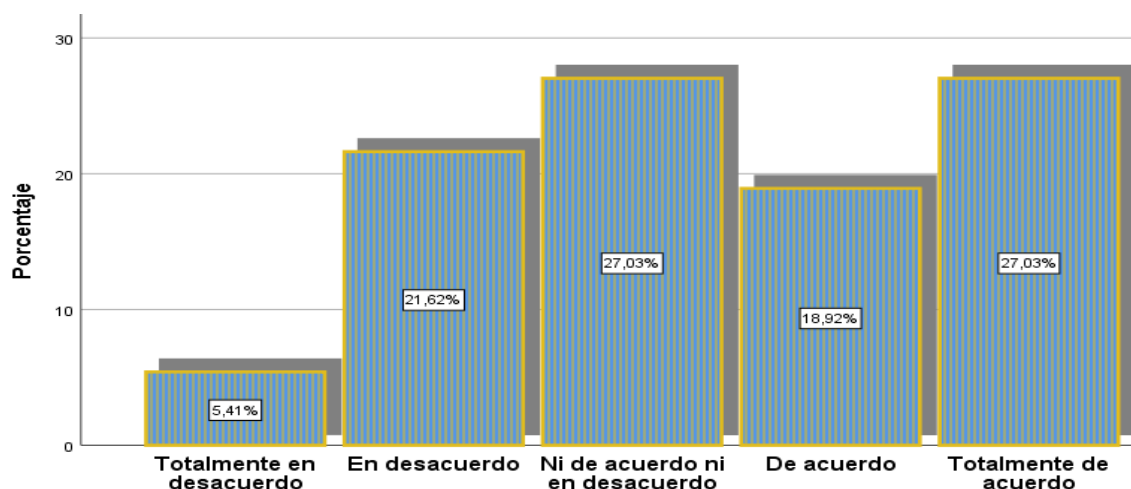
*Los documentos del área logística son revisados antes de su registro final.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,4%	5,4%
	En desacuerdo	8	21,6%	27,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	27,0%	54,1%
	De acuerdo	7	18,9%	73,0%
	Totalmente de acuerdo	10	27,0%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Los documentos del área logística son revisados antes de su registro final”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

**Figura 8**

*Los documentos del área logística son revisados antes de su registro final.*



**Los documentos del área logística son revisados antes de su registro final.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Los documentos del área logística son revisados antes de su registro final”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

### Interpretación:

La tabla muestra que las opiniones sobre si los documentos del área logística son revisados antes de su registro final están divididas, aunque con una tendencia ligeramente positiva. Un 27% de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo con que sí se realizan estas revisiones, y un 18,9% indica estar de acuerdo, sumando casi la mitad de la muestra con una percepción favorable. Sin embargo, también existe un 27% que se mantiene neutral, lo que sugiere que un grupo importante no tiene claridad sobre si el proceso de revisión realmente se cumple. Por otro lado, un 21,6% está en desacuerdo y un 5,4% totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que una parte de los participantes percibe que estas revisiones no se realizan adecuadamente. En conjunto, los resultados reflejan una visión variada del proceso, que podría deberse a diferencias en la comunicación, la supervisión o la práctica real dentro del área logística.

**Tabla 13**

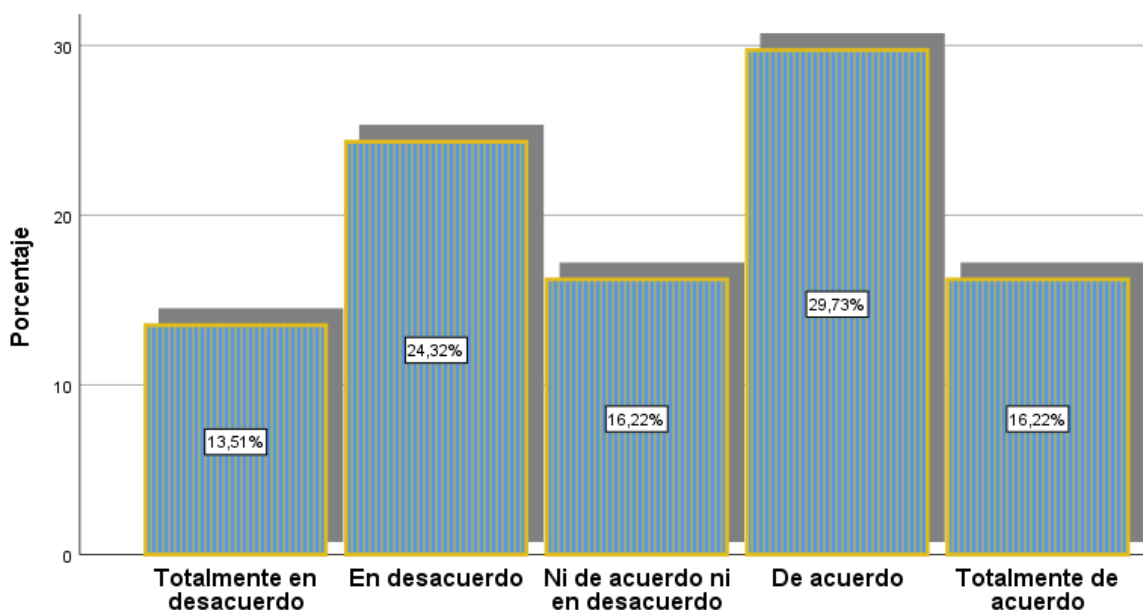
*Los registros de compras y almacén se realizan sin retrasos significativos.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	13,5%	13,5%
	En desacuerdo	9	24,3%	37,8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	16,2%	54,1%
	De acuerdo	11	29,7%	83,8%
	Totalmente de acuerdo	6	16,2%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Los registros de compras y almacén se realizan sin retrasos significativos”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

**Figura 9**

*Los registros de compras y almacén se realizan sin retrasos significativos.*



**Los registros de compras y almacén se realizan sin retrasos significativos.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Los registros de compras y almacén se realizan sin retrasos significativos”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

### **Interpretación:**

La tabla muestra que las opiniones sobre si los registros de compras y almacén se realizan sin retrasos significativos están bastante divididas, aunque con una ligera tendencia negativa. Un 24,3% de los encuestados está en desacuerdo y un 13,5% totalmente en desacuerdo, lo que indica que más de un tercio percibe que sí existen retrasos en estos procesos. Por otro lado, un 29,7% señala estar de acuerdo y un 16,2% totalmente de acuerdo en que no hay retrasos, lo que muestra que otro grupo importante ve el proceso como oportuno. Además, un 16,2% se mantiene neutral, reflejando falta de claridad o experiencias variadas entre los participantes. En conjunto, los resultados evidencian percepciones mixtas: mientras algunos consideran que los registros se realizan a tiempo, otros sienten que hay demoras, lo que podría apuntar a diferencias en la gestión interna o en la carga operativa de las áreas involucradas.

**Tabla 14**

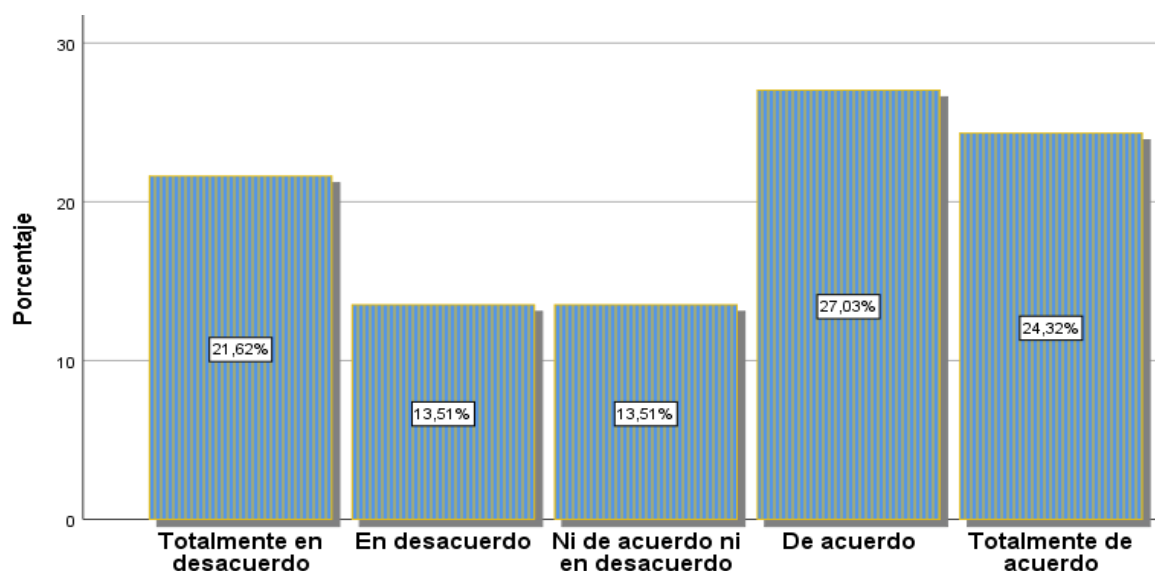
*El personal encargado del registro cuenta con capacitación para cumplir su función.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	21,6%	21,6%
	En desacuerdo	5	13,5%	35,1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,5%	48,6%
	De acuerdo	10	27,0%	75,7%
	Totalmente de acuerdo	9	24,3%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “El personal encargado del registro cuenta con capacitación para cumplir su función”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

**Figura 10**

*El personal encargado del registro cuenta con capacitación para cumplir su función.*



**El personal encargado del registro cuenta con capacitación para cumplir su función.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “El personal encargado del registro cuenta con capacitación para cumplir su función”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

### **Interpretación:**

La tabla muestra percepciones divididas sobre si el personal encargado del registro cuenta con la capacitación necesaria para cumplir su función. Un 27% de los encuestados afirma estar de acuerdo, y un 24,3% señala estar totalmente de acuerdo, lo que revela que poco más de la mitad tiene una opinión favorable respecto a la preparación del personal. Sin embargo, un 21,6% está totalmente en desacuerdo y un 13,5% en desacuerdo, lo que indica

que un grupo importante considera que la capacitación no es suficiente. Además, un 13,5% se mantiene neutral, lo que podría reflejar falta de información o experiencias variadas. En general, los resultados muestran una percepción positiva mayoritaria, pero también evidencian la necesidad de fortalecer o uniformizar los procesos de capacitación para asegurar que todo el personal se sienta adecuadamente preparado.

**Tabla 15**

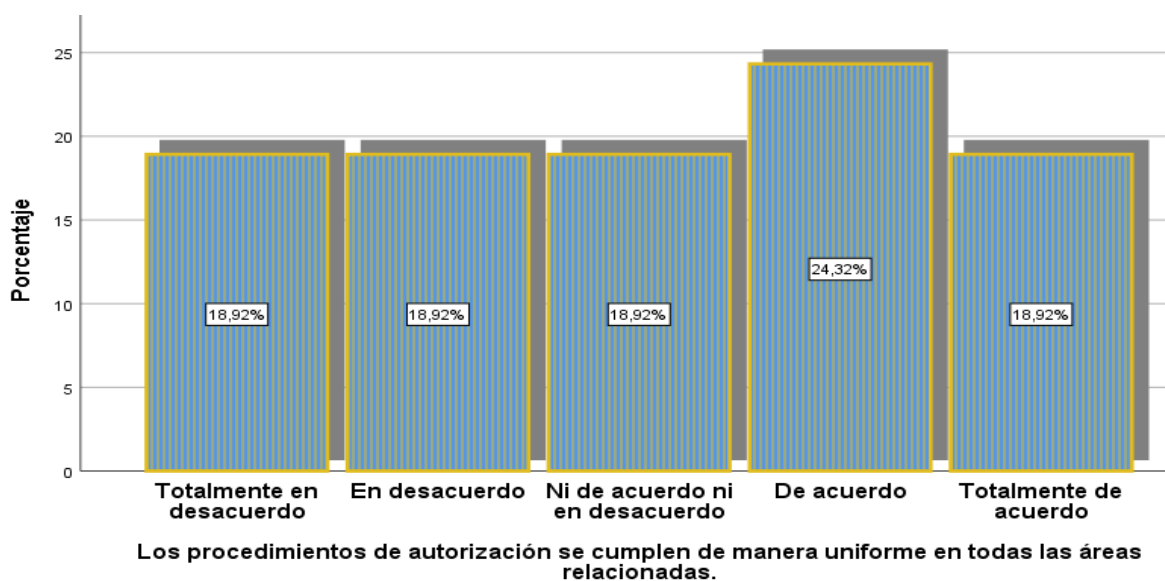
*Los procedimientos de autorización se cumplen de manera uniforme en todas las áreas relacionadas.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	7	18,9%	18,9%
	En desacuerdo	7	18,9%	37,8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18,9%	56,8%
	De acuerdo	9	24,3%	81,1%
	Totalmente de acuerdo	7	18,9%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Los procedimientos de autorización se cumplen de manera uniforme en todas las áreas relacionadas”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

**Figura 11**

*Los procedimientos de autorización se cumplen de manera uniforme en todas las áreas relacionadas.*



*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Los procedimientos de autorización se cumplen de manera uniforme en todas las áreas relacionadas”, perteneciente a la dimensión Autorización y registro de operaciones.

### Interpretación:

Los resultados muestran una distribución equilibrada en las percepciones del personal respecto al cumplimiento uniforme de los procedimientos de autorización en todas las áreas. Un 18,9% de los trabajadores manifestó estar totalmente en desacuerdo, el mismo porcentaje declaró en desacuerdo y otro 18,9% se ubicó en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto refleja que cerca de la mitad de los encuestados (56,8%) no percibe una aplicación consistente o expresa una postura neutral frente al cumplimiento uniforme de estos procedimientos. Por otro lado, un 24,3% indicó estar de acuerdo y un 18,9% totalmente de acuerdo, sumando un 43,2% que considera que los procedimientos sí se cumplen de manera uniforme en las áreas relacionadas. En conjunto, los resultados evidencian una percepción dividida, aunque ligeramente inclinada hacia la incertidumbre y el desacuerdo, lo que sugiere que la estandarización en la aplicación de los procedimientos de autorización no es plenamente reconocida por la totalidad del personal, y constituye un aspecto que la empresa deberá fortalecer para garantizar mayor consistencia operativa.

**Tabla 16**

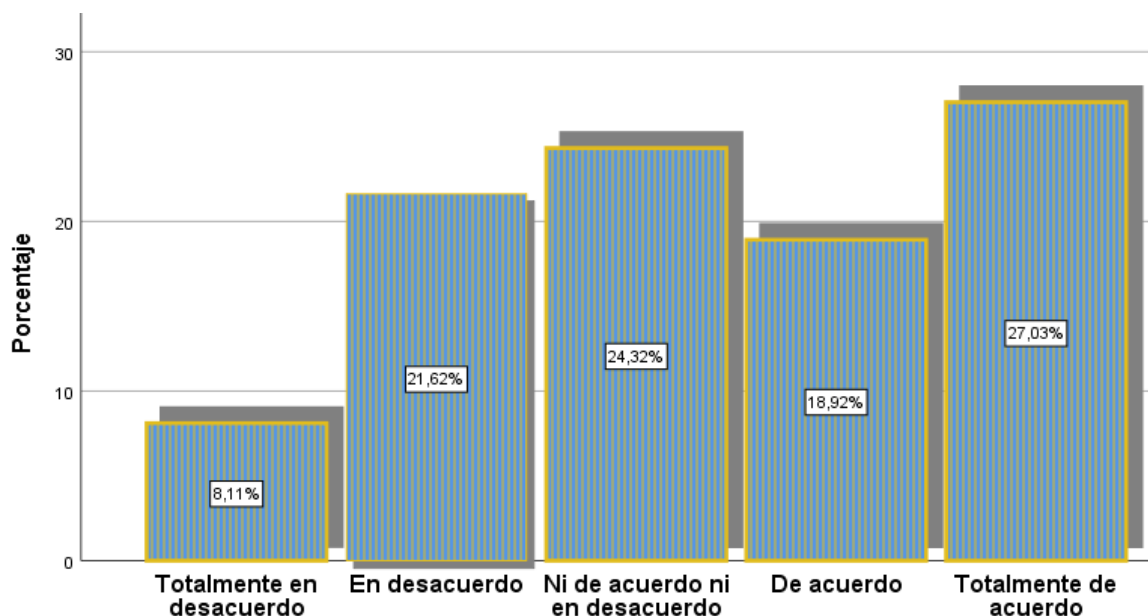
*Existe supervisión permanente sobre el cumplimiento de los procedimientos logísticos.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	8,1%	8,1%
	En desacuerdo	8	21,6%	29,7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	24,3%	54,1%
	De acuerdo	7	18,9%	73,0%
	Totalmente de acuerdo	10	27,0%	100,0%
Total		37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Existe supervisión permanente sobre el cumplimiento de los procedimientos logísticos”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

**Figura 12**

*Existe supervisión permanente sobre el cumplimiento de los procedimientos logísticos.*



**Existe supervisión permanente sobre el cumplimiento de los procedimientos logísticos.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Existe supervisión permanente sobre el cumplimiento de los procedimientos logísticos”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran percepciones diversas respecto a la existencia de una supervisión permanente sobre el cumplimiento de los procedimientos logísticos. El 8,1% de los trabajadores indicó estar totalmente en desacuerdo, mientras que un 21,6% manifestó en desacuerdo, sumando un 29,7% que considera que la supervisión no se realiza de manera continua. Por otro lado, un 24,3% adoptó una postura neutral, lo cual puede interpretarse como duda, desconocimiento o falta de claridad respecto a la regularidad de la supervisión. En contraste, un 18,9% de los encuestados señaló estar de acuerdo y un 27% totalmente de acuerdo, acumulando un 45,9% que percibe que sí existe supervisión constante en los procesos logísticos. En conjunto, la tendencia evidencia que, aunque una proporción importante reconoce la presencia de supervisión, cerca de un tercio de los trabajadores no identifica esta práctica como permanente, lo que sugiere la necesidad de uniformizar y

fortalecer los mecanismos de supervisión para asegurar su aplicación consistente en todas las áreas.

**Tabla 17**

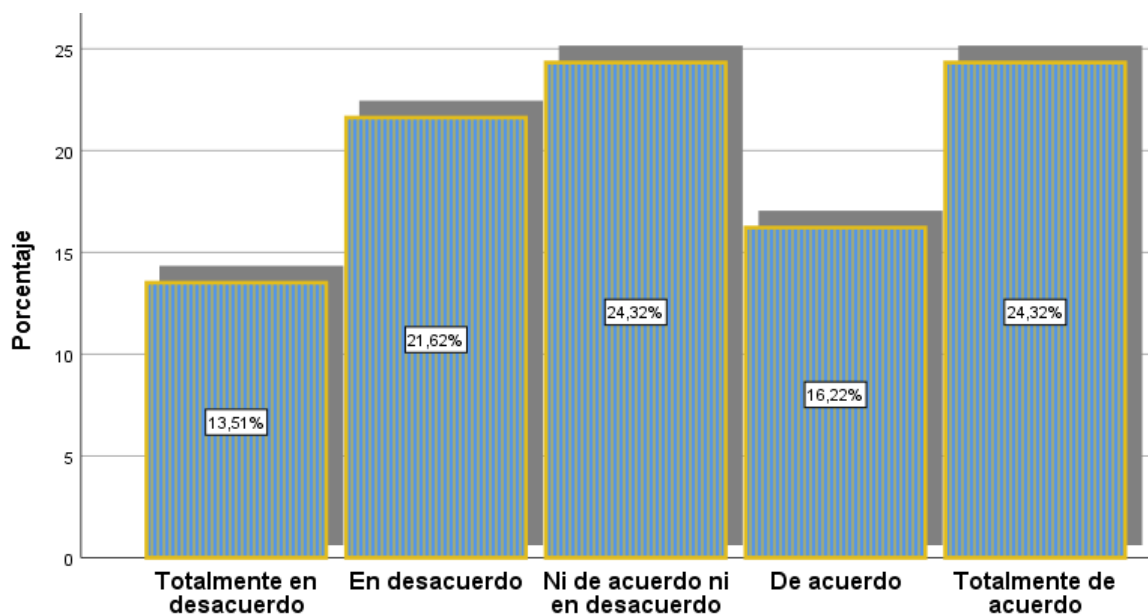
*Los movimientos de almacén son verificados por personal responsable.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	13,5%	13,5%
	En desacuerdo	8	21,6%	35,1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	24,3%	59,5%
	De acuerdo	6	16,2%	75,7%
	Totalmente de acuerdo	9	24,3%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Los movimientos de almacén son verificados por el personal responsable”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

**Figura 13**

*Los movimientos de almacén son verificados por personal responsable.*



**Los movimientos de almacén son verificados por personal responsable.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Los movimientos de almacén son verificados por el personal responsable”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

### Interpretación:

Los resultados muestran que las percepciones del personal respecto a la verificación de los movimientos de almacén por parte de personal responsable son diversas y no presentan una tendencia claramente dominante. Un 21,6% de los trabajadores manifestó estar en desacuerdo y un 13,5% totalmente en desacuerdo, sumando un 35,1% que considera que estos movimientos no son verificados de manera adecuada o constante. Por otro lado, el 24,3% adoptó una postura neutral, lo cual podría reflejar falta de claridad sobre los responsables del control o una limitada participación directa en este proceso. En contraste, el 16,2% señaló estar de acuerdo y un 24,3% totalmente de acuerdo, conformando un 40,5% que percibe que sí existe personal responsable encargado de la verificación de los movimientos de almacén. En conjunto, los resultados evidencian una percepción fragmentada, en la que una parte importante del personal reconoce la existencia de mecanismos de verificación, pero otro grupo similar considera que dichos controles no se realizan con la rigurosidad o consistencia esperada. Esta distribución sugiere la necesidad de fortalecer y comunicar con mayor claridad las funciones y responsabilidades dentro de la gestión del almacén, a fin de garantizar un control uniforme y visible para todo el equipo.

**Tabla 18**

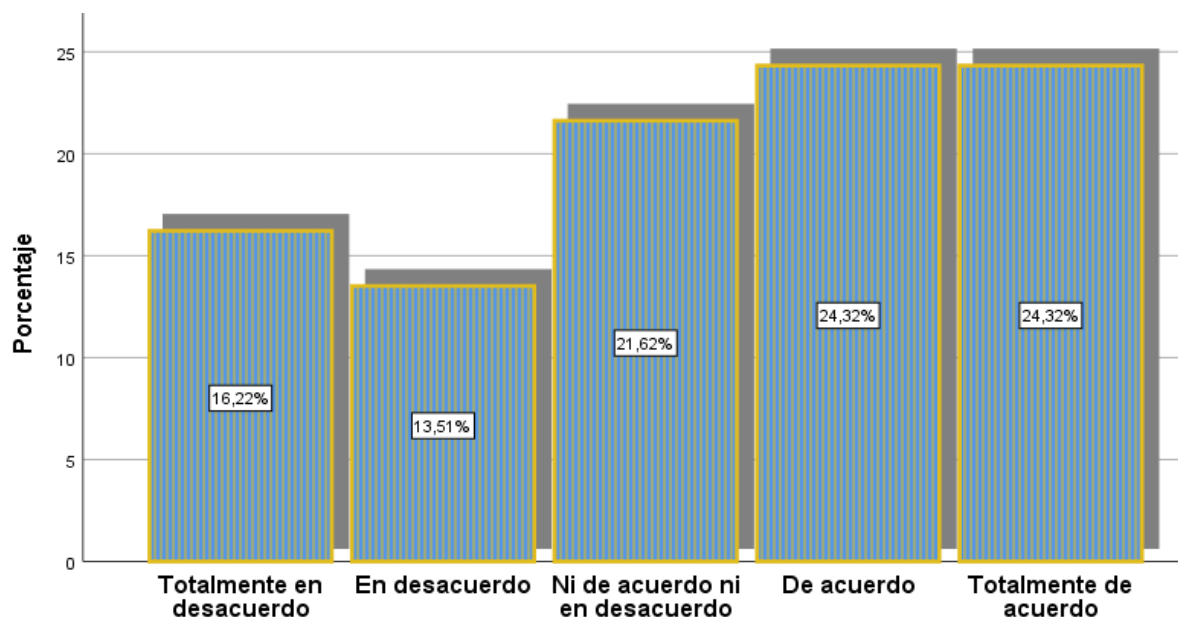
*La empresa controla adecuadamente la recepción de bienes provenientes de proveedores.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	16,2%	16,2%
	En desacuerdo	5	13,5%	29,7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,6%	51,4%
	De acuerdo	9	24,3%	75,7%
	Totalmente de acuerdo	9	24,3%	100,0%
Total		37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “La empresa controla adecuadamente la recepción de bienes provenientes de proveedores”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

**Figura 14**

*La empresa controla adecuadamente la recepción de bienes provenientes de proveedores.*



**La empresa controla adecuadamente la recepción de bienes provenientes de proveedores.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “La empresa controla adecuadamente la recepción de bienes provenientes de proveedores”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que la percepción del personal respecto al control que realiza la empresa sobre la recepción de bienes provenientes de proveedores es mayoritariamente favorable. El 24,3% de los trabajadores indicó estar totalmente de acuerdo y otro 24,3% de acuerdo, sumando un 48,6% que considera que la empresa sí ejerce un control adecuado en este proceso. Por otro lado, un 21,6% adoptó una posición neutral, lo cual podría reflejar que parte del personal no está totalmente familiarizado con los procedimientos de recepción o no participa directamente en esa actividad. Asimismo, un 13,5% manifestó estar en desacuerdo y un 16,2% totalmente en desacuerdo, acumulando un 29,7% que percibe deficiencias en la supervisión o control de los bienes recibidos. En conjunto, aunque la tendencia predominante es positiva, la presencia de un sector significativo que expresa desacuerdo o duda sugiere la necesidad de reforzar la transparencia, consistencia y comunicación sobre los procedimientos establecidos para la recepción de bienes, con el fin

de asegurar que todos los trabajadores reconozcan y valoren la calidad del control ejercido por la empresa.

**Tabla 19**

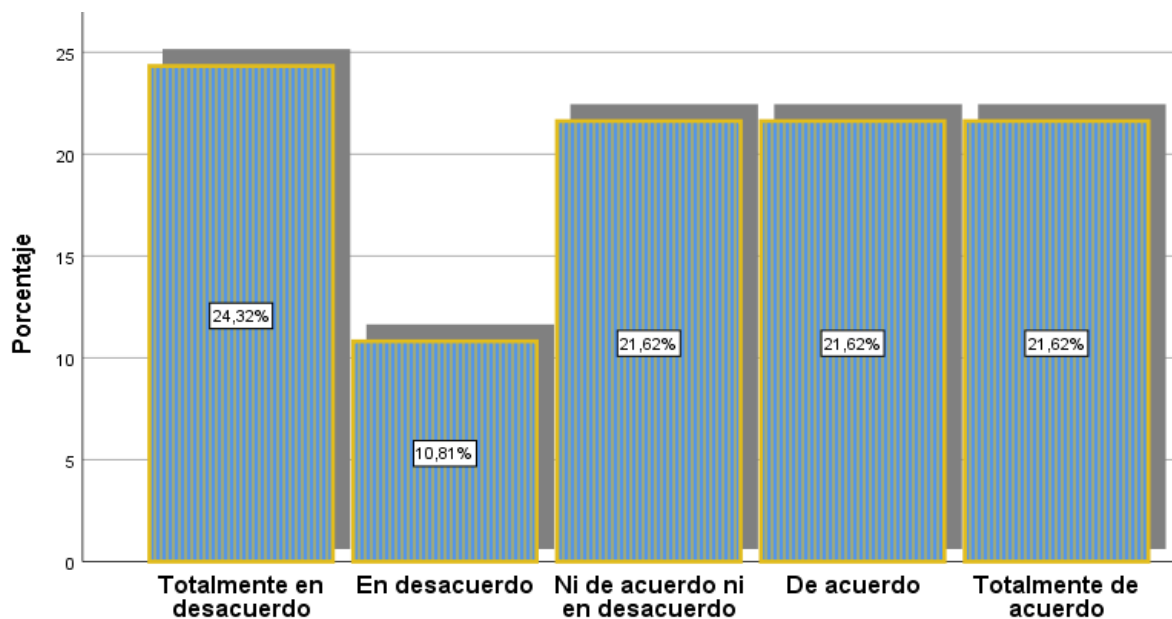
*Los despachos se realizan siguiendo procedimientos establecidos.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	24,3%	24,3%
	En desacuerdo	4	10,8%	35,1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,6%	56,8%
	De acuerdo	8	21,6%	78,4%
	Totalmente de acuerdo	8	21,6%	100,0%
Total		37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Los despachos se realizan siguiendo procedimientos establecidos”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

**Figura 15**

*Los despachos se realizan siguiendo procedimientos establecidos.*



**Los despachos se realizan siguiendo procedimientos establecidos.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Los despachos se realizan siguiendo procedimientos establecidos”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

### Interpretación:

Los resultados muestran que la mayoría del personal percibe que los despachos se realizan siguiendo los procedimientos establecidos. En efecto, el 24,3% de los trabajadores manifestó estar totalmente de acuerdo y un 21,6% de acuerdo, sumando un 45,9% que reconoce una ejecución adecuada y conforme a los lineamientos definidos por la empresa. Sin embargo, un 21,6% adoptó una postura neutral, lo cual podría reflejar una participación indirecta en esta etapa del proceso logístico o un conocimiento parcial de los procedimientos aplicados. Por otro lado, un 10,8% expresó desacuerdo y un 21,6% totalmente en desacuerdo, acumulando un 32,4% que no identifica plena consistencia en la aplicación de los procedimientos de despacho. En conjunto, aunque predomina la percepción positiva, la presencia de un porcentaje considerable de trabajadores que manifiesta desacuerdo o duda sugiere que aún existen aspectos por mejorar en la estandarización, supervisión y comunicación de los procedimientos asociados a los despachos, con el fin de asegurar que todos los colaboradores reconozcan su cumplimiento uniforme.

**Tabla 20**

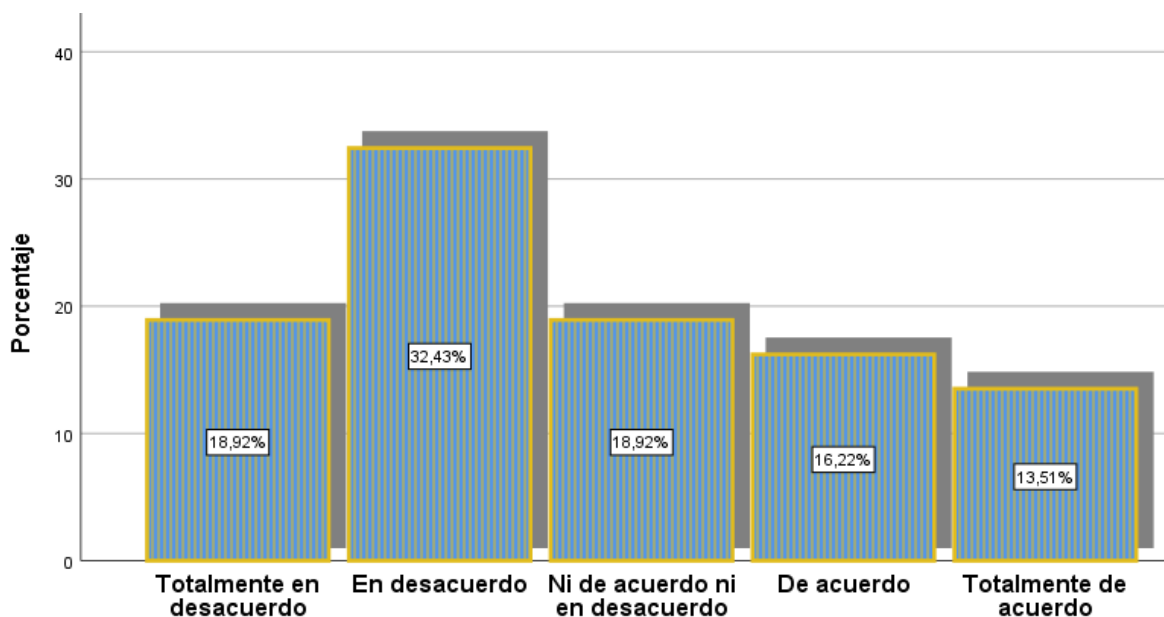
*La empresa realiza seguimiento a las actividades logísticas en tiempo real.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	7	18,9%	18,9%
	En desacuerdo	12	32,4%	51,4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18,9%	70,3%
	De acuerdo	6	16,2%	86,5%
	Totalmente de acuerdo	5	13,5%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “La empresa realiza seguimiento a las actividades logísticas en tiempo real”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

**Figura 16**

*La empresa realiza seguimiento a las actividades logísticas en tiempo real.*



**La empresa realiza seguimiento a las actividades logísticas en tiempo real.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “La empresa realiza seguimiento a las actividades logísticas en tiempo real”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

### **Interpretación:**

La tabla evidencia que la mayoría del personal no percibió que la empresa realizara seguimiento en tiempo real a las actividades logísticas, ya que el 32,4% estuvo en desacuerdo y el 18,9% totalmente en desacuerdo, sumando más de la mitad de los encuestados (51,4%). En contraste, solo el 29,7% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que el 18,9% se mantuvo neutral. Estos resultados indican que el seguimiento en tiempo real no fue identificado como una práctica consolidada dentro de la organización.

**Tabla 21**

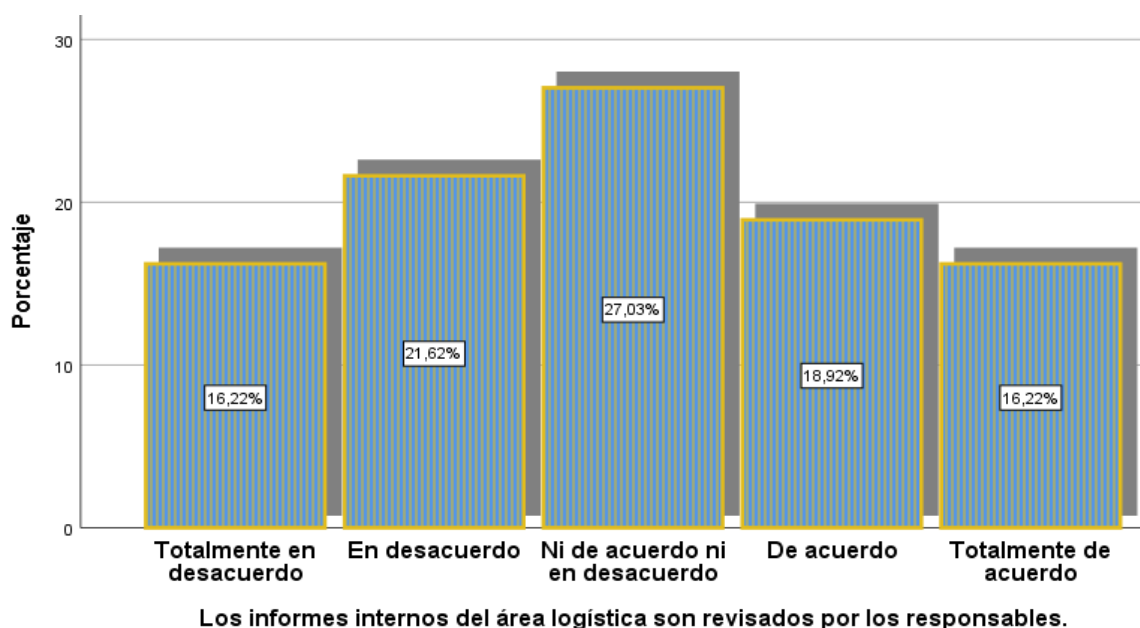
*Los informes internos del área logística son revisados por los responsables*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	16,2%	16,2%
	En desacuerdo	8	21,6%	37,8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	27,0%	64,9%
	De acuerdo	7	18,9%	83,8%
	Totalmente de acuerdo	6	16,2%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Los informes internos del área logística son revisados por los responsables”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

**Figura 17**

*Los informes internos del área logística son revisados por los responsables.*



*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Los informes internos del área logística son revisados por los responsables”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

### **Interpretación:**

La Tabla 18 muestra que existe una percepción moderada respecto a la revisión de los informes internos del área logística por parte de los responsables. El mayor porcentaje se concentra en la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (27%), lo que revela una posición neutral y posible falta de claridad sobre la rigurosidad del proceso. Además, un 37,8% de los

encuestados manifestó algún nivel de desacuerdo, indicando que una parte significativa considera que la revisión no se realiza de manera consistente. En contraste, solo 32,4% expresó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. En conjunto, los resultados sugieren que la revisión de los informes internos no es percibida como un procedimiento plenamente garantizado, evidenciando posibles debilidades en los mecanismos de control y supervisión dentro del área logística.

**Tabla 22**

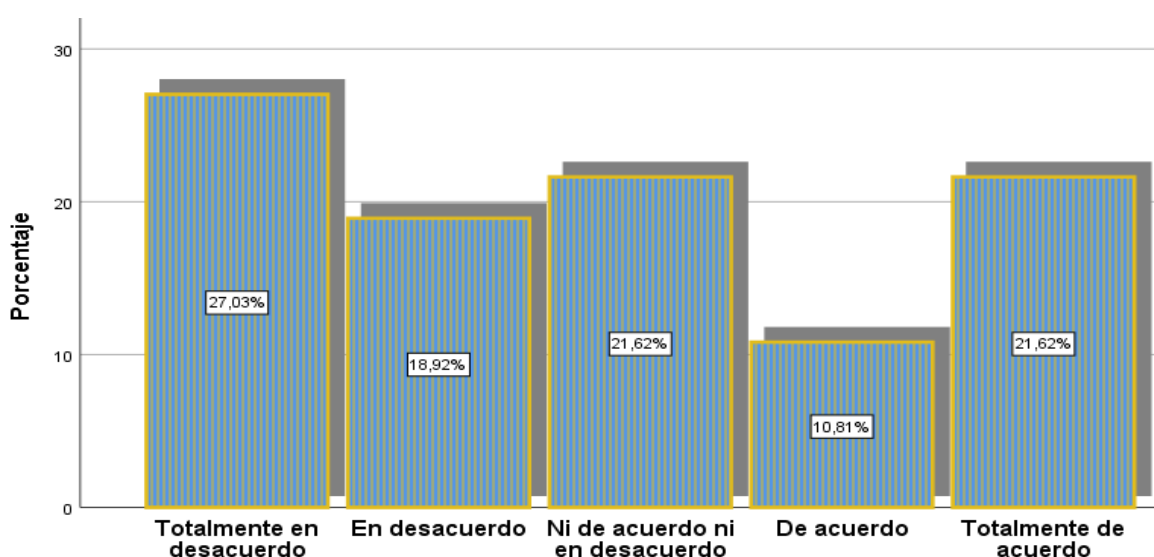
*Los controles aplicados permiten prevenir errores en los registros de almacén.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	10	27,0%	27,0%
	En desacuerdo	7	18,9%	45,9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,6%	67,6%
	De acuerdo	4	10,8%	78,4%
	Totalmente de acuerdo	8	21,6%	100,0%
Total		37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Los controles aplicados permiten prevenir errores en los registros de almacén”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

**Figura 18**

*Los controles aplicados permiten prevenir errores en los registros de almacén.*



**Los controles aplicados permiten prevenir errores en los registros de almacén.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Los controles aplicados permiten prevenir errores en los registros de almacén”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

### Interpretación:

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados percibió que los controles aplicados sí contribuyen a prevenir errores en los registros de almacén: un 27,0% estuvo totalmente de acuerdo y un 21,6% de acuerdo. No obstante, un 18,9% manifestó desacuerdo y un 21,6% se ubicó en una posición neutral. Esto evidencia que, si bien predomina una valoración positiva, todavía existe un grupo considerable que no reconoce plenamente la efectividad de los controles, lo cual sugiere la necesidad de fortalecerlos o mejorar su implementación para asegurar mayor confiabilidad en los registros del almacén.

### Tabla 23

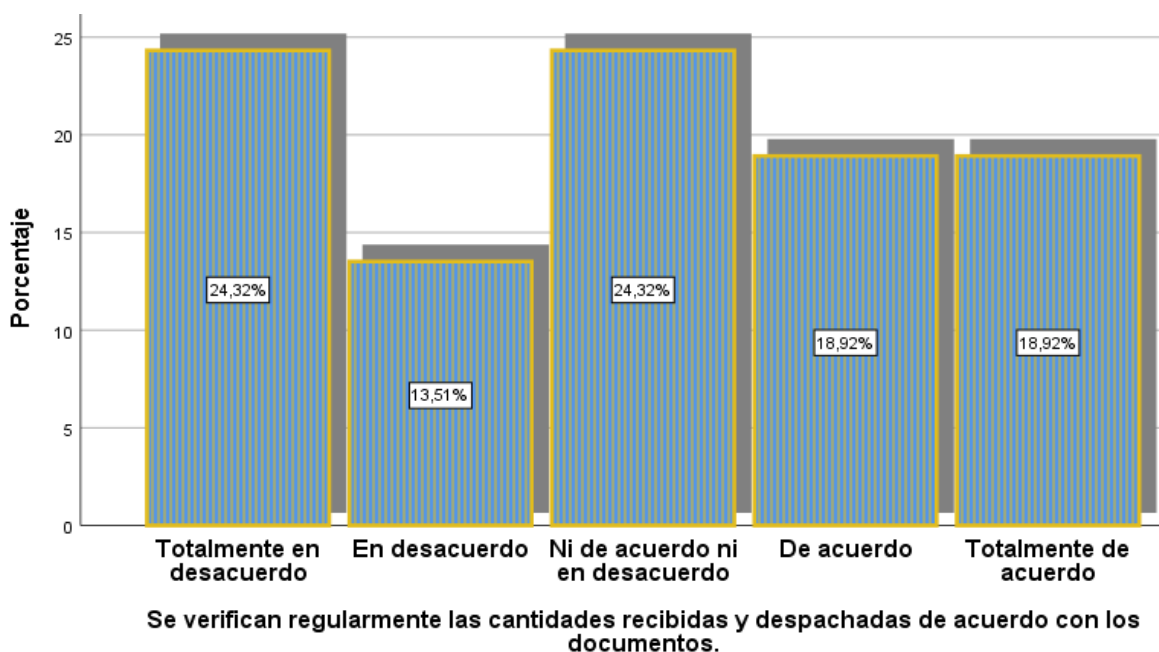
*Se verifican regularmente las cantidades recibidas y despachadas de acuerdo con los documentos.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	24,3%	24,3%
	En desacuerdo	5	13,5%	37,8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	24,3%	62,2%
	De acuerdo	7	18,9%	81,1%
	Totalmente de acuerdo	7	18,9%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Se verifican regularmente las cantidades recibidas y despachadas de acuerdo con los documentos”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

**Figura 19**

*Se verifican regularmente las cantidades recibidas y despachadas de acuerdo con los documentos.*



*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Se verifican regularmente las cantidades recibidas y despachadas de acuerdo con los documentos”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que el 43.2% del personal (24.3% “totalmente de acuerdo” y 18.9% “de acuerdo”) percibió que las cantidades recibidas y despachadas se verificaban de manera regular conforme a los documentos. No obstante, un 13.5% estuvo en desacuerdo y un 24.3% se mantuvo neutral, lo que indica que, si bien existe una tendencia positiva hacia el cumplimiento de este control logístico, aún persisten niveles importantes de indiferencia o duda que podrían reflejar inconsistencias en la aplicación uniforme del procedimiento de verificación documental.

**Tabla 24**

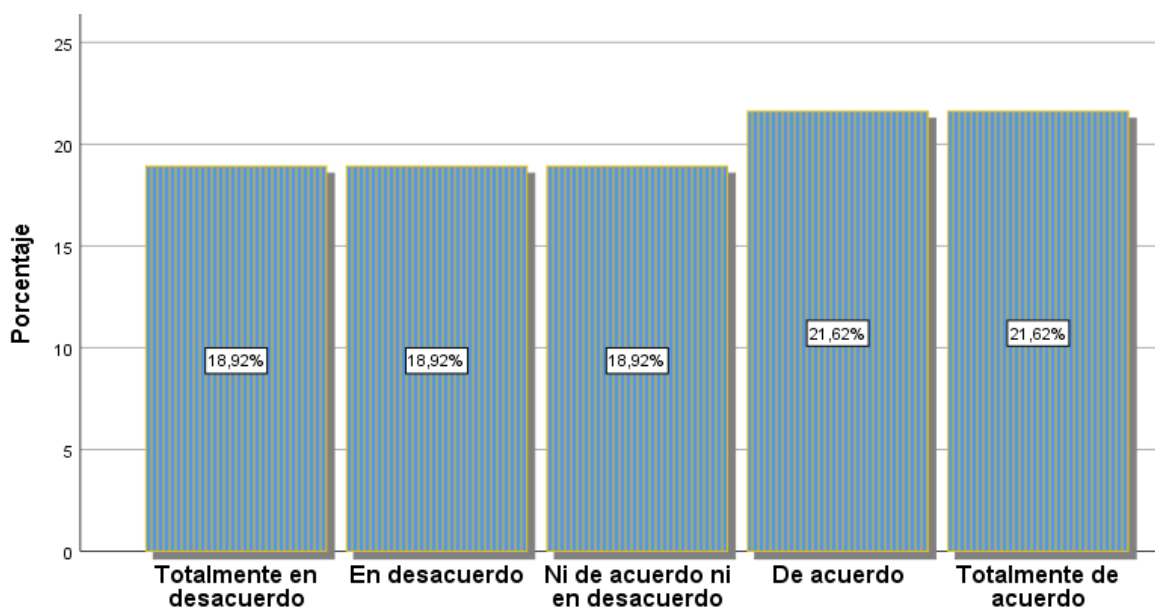
*La supervisión contribuye a mejorar el cumplimiento de los procedimientos.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	7	18,9%	18,9%
	En desacuerdo	7	18,9%	37,8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18,9%	56,8%
	De acuerdo	8	21,6%	78,4%
	Totalmente de acuerdo	8	21,6%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “la supervisión contribuye a mejorar el cumplimiento de los procedimientos”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

**Figura 20**

*La supervisión contribuye a mejorar el cumplimiento de los procedimientos.*



**La supervisión contribuye a mejorar el cumplimiento de los procedimientos.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “la supervisión contribuye a mejorar el cumplimiento de los procedimientos”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

### **Interpretación:**

La Tabla 21 muestra que las percepciones del personal respecto a si la supervisión contribuye a mejorar el cumplimiento de los procedimientos se encuentran distribuidas de manera relativamente equilibrada. Un 43,2% del total (21,6% “De acuerdo” y 21,6% “Totalmente de acuerdo”) manifestó una opinión favorable, indicando que la supervisión sí

fortalece el cumplimiento. Sin embargo, un 37,8% expresó desacuerdo, lo que evidencia que una parte importante del personal no percibe la supervisión como un mecanismo suficientemente efectivo. Finalmente, un 18,9% se mantuvo en una posición neutral. En conjunto, los resultados reflejan una percepción moderadamente positiva, aunque con niveles significativos de duda o desacuerdo que sugieren la necesidad de mejorar los mecanismos de supervisión para generar mayor confianza y efectividad en el cumplimiento de los procedimientos.

**Tabla 25**

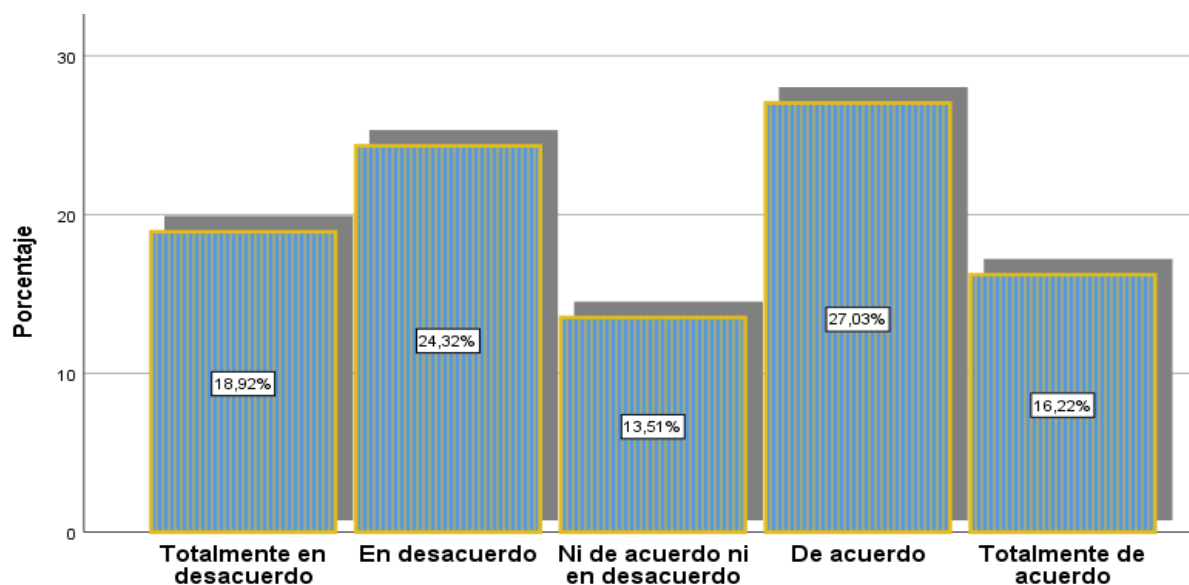
*La empresa aplica medidas correctivas cuando se detectan desviaciones en la supervisión.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	7	18,9%	18,9%
	En desacuerdo	9	24,3%	43,2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,5%	56,8%
	De acuerdo	10	27,0%	83,8%
	Totalmente de acuerdo	6	16,2%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “La empresa aplica medidas correctivas cuando se detectan desviaciones en la supervisión”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

**Figura 21**

*La empresa aplica medidas correctivas cuando se detectan desviaciones en la supervisión.*



**La empresa aplica medidas correctivas cuando se detectan desviaciones en la supervisión.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “La empresa aplica medidas correctivas cuando se detectan desviaciones en la supervisión”, perteneciente a la dimensión supervisión y control.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que las opiniones están bastante divididas respecto a si la empresa aplica medidas correctivas cuando se detectan fallas en la supervisión. Casi la mitad de las personas encuestadas (43,2 %) siente que la empresa no toma acciones correctivas suficientes, mientras que otro grupo similar (43,2 %) considera que sí se aplican. Además, un 13,5 % no se inclina hacia ningún lado. Esta distribución tan equilibrada sugiere que las experiencias o percepciones del personal son muy variadas, lo cual podría indicar que las medidas correctivas no siempre se aplican de manera uniforme o que no todos los trabajadores las perciben de la misma forma.

**Tabla 26**

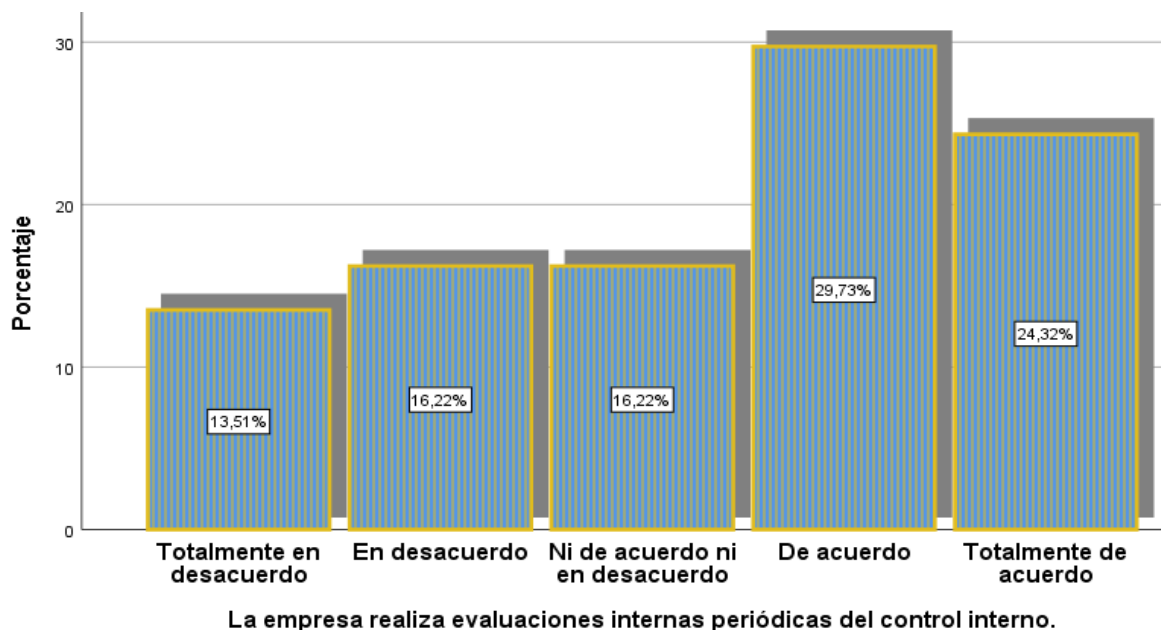
*La empresa realiza evaluaciones internas periódicas del control interno.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	13,5%	13,5%
	En desacuerdo	6	16,2%	29,7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	16,2%	45,9%
	De acuerdo	11	29,7%	75,7%
	Totalmente de acuerdo	9	24,3%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “La empresa realiza evaluaciones internas periódicas del control interno”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

**Figura 22**

*La empresa realiza evaluaciones internas periódicas del control interno.*



*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “La empresa realiza evaluaciones internas periódicas del control interno”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

### **Interpretación:**

Los resultados evidencian que una mayoría moderada de los participantes percibe que la empresa sí realiza evaluaciones internas periódicas del control interno. Sumando las respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, un 54 % considera que estas evaluaciones efectivamente se llevan a cabo. No obstante, un 16,2 % manifiesta estar en

desacuerdo, y una proporción similar (16,2 %) se mantiene neutral, lo que revela que no todos tienen la misma claridad o experiencia sobre este proceso. En términos generales, aunque existe una percepción mayoritariamente favorable, los niveles de desacuerdo y neutralidad sugieren que podría reforzarse la comunicación o la visibilidad de estas evaluaciones dentro de la organización.

**Tabla 27**

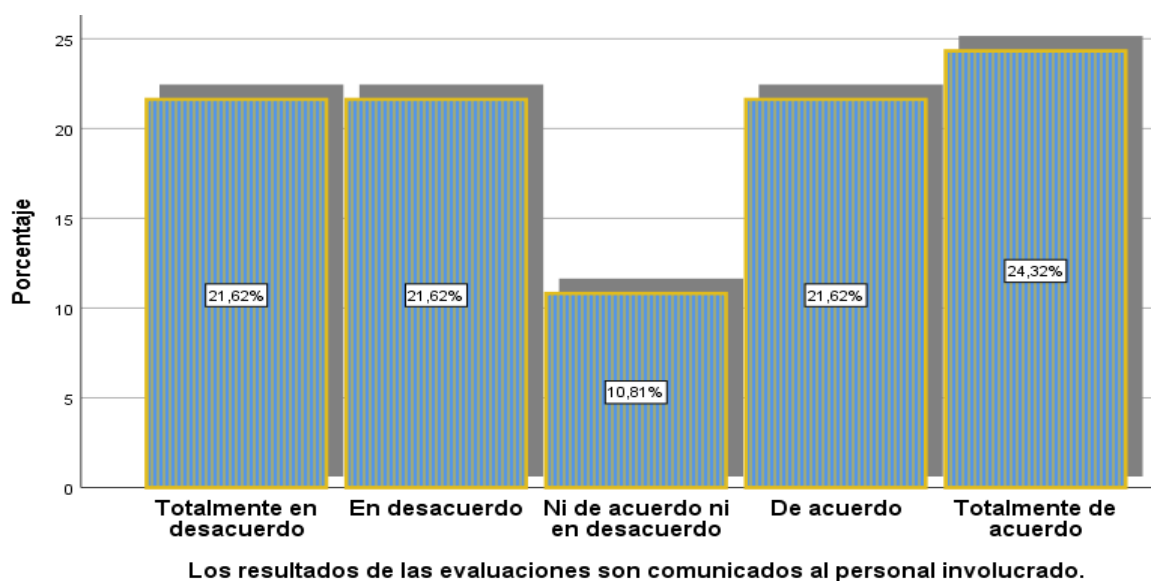
*Los resultados de las evaluaciones son comunicados al personal involucrado.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	8	21,6%	21,6%
	En desacuerdo	8	21,6%	43,2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,8%	54,1%
	De acuerdo	8	21,6%	75,7%
	Totalmente de acuerdo	9	24,3%	100,0%
Total		37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Los resultados de las evaluaciones so comunicados al personal involucrado”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

**Figura 23**

*Los resultados de las evaluaciones son comunicados al personal involucrado*



*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Los resultados de las evaluaciones so comunicados al personal involucrado”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

### Interpretación:

Los resultados muestran que la mayoría del personal percibe que sí se comunican los resultados de las evaluaciones. Al sumar las respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, se obtiene un 45,9 %, lo que indica una valoración generalmente positiva. Sin embargo, un 21,6 % expresa desacuerdo y un 10,8 % se mantiene neutral, lo que revela que no todos reciben esta información de manera consistente. En conjunto, estos datos sugieren que, aunque existe un esfuerzo por comunicar los resultados, aún hay margen para mejorar la claridad, oportunidad o alcance de dicha comunicación dentro de la organización.

**Tabla 28**

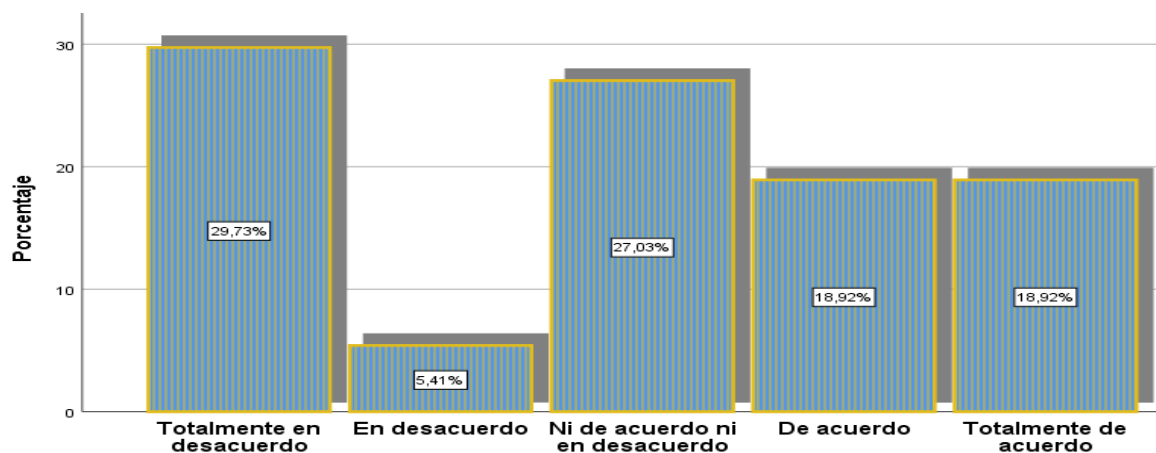
*Se aplican acciones correctivas ante los hallazgos detectados.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	11	29,7%	29,7%
	En desacuerdo	2	5,4%	35,1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	27,0%	62,2%
	De acuerdo	7	18,9%	81,1%
	Totalmente de acuerdo	7	18,9%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Se aplican acciones correctivas ante los hallazgos detectados”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

**Figura 24**

*Se aplican acciones correctivas ante los hallazgos detectados.*



**Se aplican acciones correctivas ante los hallazgos detectados.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Se aplican acciones correctivas ante los hallazgos detectados”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

### Interpretación:

Los resultados evidencian que casi la mitad de los encuestados (48,6 %) percibe que sí se aplican acciones correctivas ante los hallazgos detectados, lo que refleja una valoración generalmente positiva de este procedimiento dentro de la dimensión de autorización y registro de operaciones. Sin embargo, un 27 % mantiene una postura neutral, lo que sugiere que estas acciones no siempre son visibles o comunicadas de manera efectiva. Finalmente, un sector menor (24,3 % sumando quienes están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) considera que dichas acciones no se ejecutan adecuadamente, lo que indica la necesidad de reforzar la consistencia y claridad en la implementación de medidas correctivas.

### Tabla 29

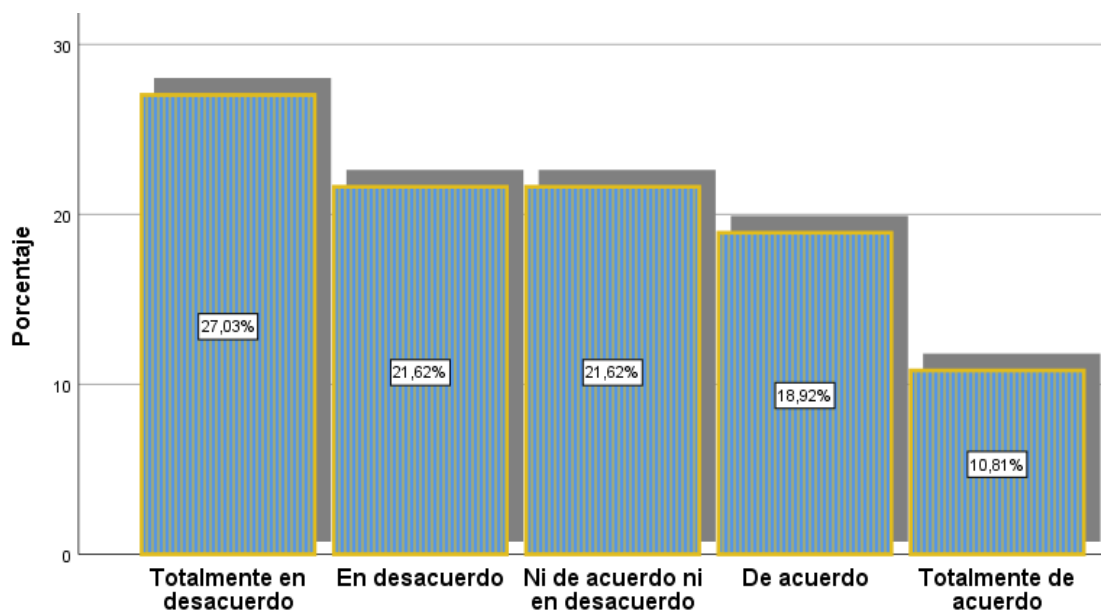
*Los procesos logísticos se ajustan después de cada evaluación.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	10	27,0%	27,0%
	En desacuerdo	8	21,6%	48,6%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,6%	70,3%
	De acuerdo	7	18,9%	89,2%
	Totalmente de acuerdo	4	10,8%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Los procesos logísticos se ajustan después de cada evaluación”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

**Figura 25**

*Los procesos logísticos se ajustan después de cada evaluación.*



**Los procesos logísticos se ajustan después de cada evaluación.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Los procesos logísticos se ajustan después de cada evaluación”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que el 45,9 % de los encuestados (27 % “totalmente de acuerdo” y 18,9 % “de acuerdo”) considera que los procesos logísticos sí se ajustan después de cada evaluación, lo cual refleja una percepción moderadamente positiva sobre la aplicación de mejoras. No obstante, un 21,6 % mantiene una postura neutral, sugiriendo que estos ajustes no siempre son evidentes o suficientemente comunicados. Por otro lado, un 32,4 % (sumando “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”) indica que dichos ajustes no se realizan de manera consistente, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la retroalimentación y el seguimiento de los procesos evaluados dentro de la dimensión de autorización y registro de operaciones.

**Tabla 30**

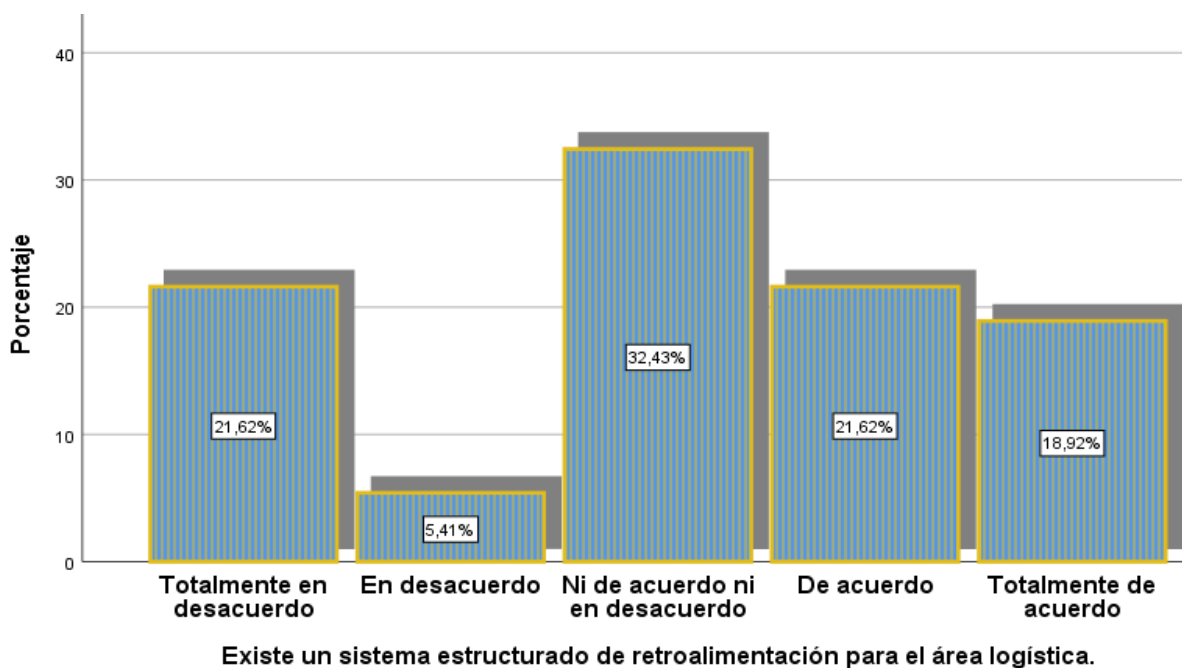
*Existe un sistema estructurado de retroalimentación para el área logística.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	8	21,6%	21,6%
	En desacuerdo	2	5,4%	27,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	32,4%	59,5%
	De acuerdo	8	21,6%	81,1%
	Totalmente de acuerdo	7	18,9%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Existe un sistema estructurado de retroalimentación para el área logística”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

**Figura 26**

*Existe un sistema estructurado de retroalimentación para el área logística.*



*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Existe un sistema estructurado de retroalimentación para el área logística”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

### **Interpretación:**

Los resultados evidencian que la existencia de un sistema estructurado de retroalimentación en el área logística es percibida de manera moderada, pues, aunque un 40,5 % de los encuestados (21,6 % “totalmente de acuerdo” y 18,9 % “de acuerdo”) considera que dicho sistema está implementado, el grupo más numeroso (32,4 %) mantiene

una postura neutral, lo que sugiere falta de claridad o escasa visibilidad sobre su funcionamiento. Además, un 5,4 % manifiesta desacuerdo, lo que indica que aún existen percepciones de insuficiencia en la formalización de la retroalimentación. En conjunto, los resultados muestran que, aunque hay avances, el sistema no es percibido como plenamente consolidado ni consistentemente aplicado dentro del área.

**Tabla 31**

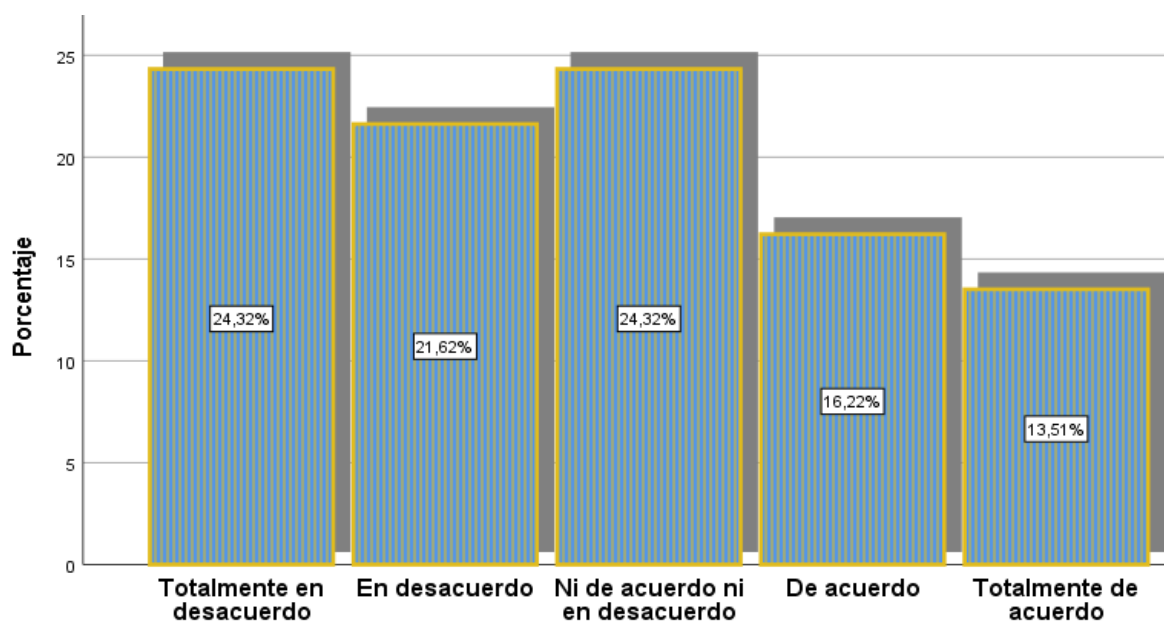
*El personal recibe orientación sobre los errores detectados en su trabajo.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	24,3%	24,3%
	En desacuerdo	8	21,6%	45,9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	24,3%	70,3%
	De acuerdo	6	16,2%	86,5%
	Totalmente de acuerdo	5	13,5%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “El personal recibe orientación sobre los errores detectados en su trabajo”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

**Figura 27**

*El personal recibe orientación sobre los errores detectados en su trabajo.*



**El personal recibe orientación sobre los errores detectados en su trabajo.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “El personal recibe orientación sobre los errores detectados en su trabajo”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

### Interpretación:

Los resultados muestran que la orientación brindada al personal sobre los errores detectados en su trabajo es percibida de manera moderadamente favorable, ya que un 37,8 % (24,3 % “totalmente de acuerdo” y 13,5 % “de acuerdo”) considera que sí recibe este tipo de apoyo. No obstante, un grupo igualmente relevante (24,3 %) adopta una posición neutral, lo que sugiere que la orientación no siempre es evidente o constante. Asimismo, un 37,8 % (sumando quienes están “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”) señala que esta orientación no se brinda adecuadamente, reflejando una percepción dividida y la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación y acompañamiento relacionados con la corrección de errores en el área logística.

**Tabla 32**

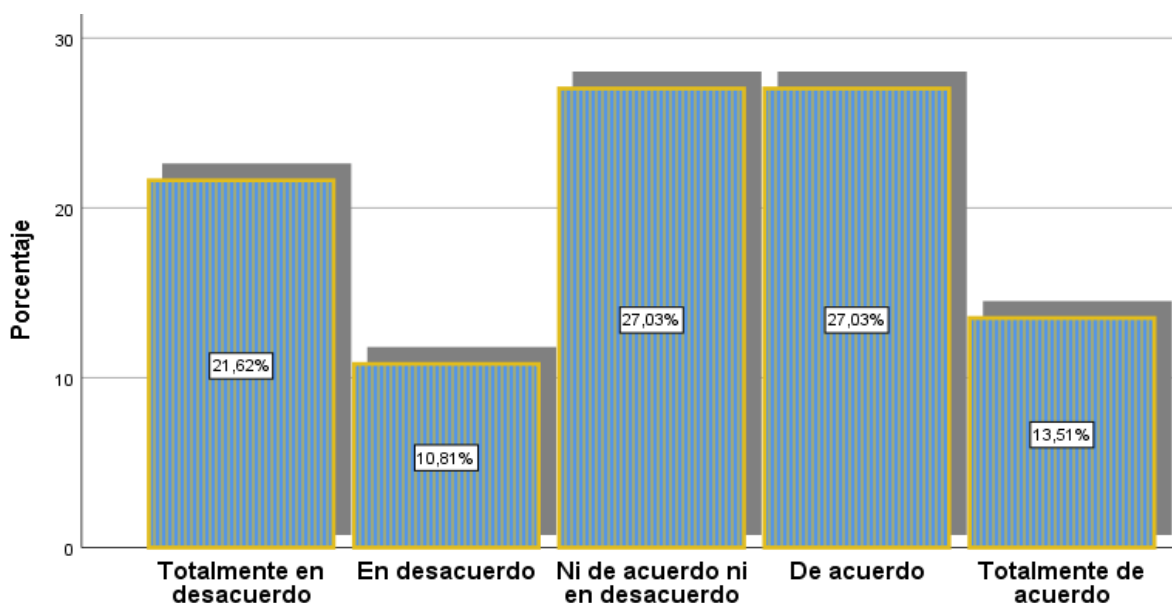
*La empresa promueve mejoras continuas a partir de las evaluaciones internas.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	8	21,6%	21,6%
	En desacuerdo	4	10,8%	32,4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	27,0%	59,5%
	De acuerdo	10	27,0%	86,5%
	Totalmente de acuerdo	5	13,5%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “La empresa promueve mejoras continuas a partir de las evaluaciones internas”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

**Figura 28**

*La empresa promueve mejoras continuas a partir de las evaluaciones internas.*



**La empresa promueve mejoras continuas a partir de las evaluaciones internas.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “La empresa promueve mejoras continuas a partir de las evaluaciones internas”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

### **Interpretación:**

Los resultados reflejan que una proporción importante de los encuestados (48,6 %, sumando 21,6 % “totalmente de acuerdo” y 27 % “de acuerdo”) considera que la empresa sí promueve mejoras continuas a partir de las evaluaciones internas, lo que evidencia una percepción positiva sobre la implementación de acciones de mejora. Sin embargo, un 27 % mantiene una postura neutral, lo que sugiere que estos esfuerzos no siempre son visibles o suficientemente comunicados. Por otro lado, un 10,8 % manifiesta estar en desacuerdo, señalando que aún persisten limitaciones en la consolidación de un enfoque permanente de mejora. En conjunto, los resultados evidencian avances, aunque todavía existe espacio para fortalecer la consistencia y difusión de las iniciativas de mejora continua.

**Tabla 33**

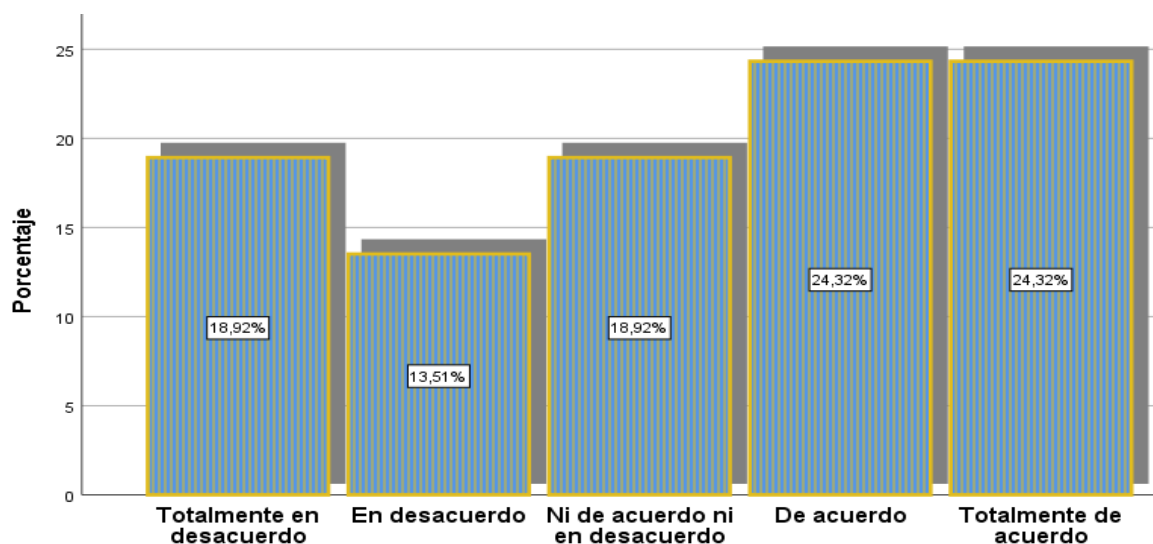
*La retroalimentación contribuye a prevenir la repetición de errores.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	7	18,9%	18,9%
	En desacuerdo	5	13,5%	32,4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18,9%	51,4%
	De acuerdo	9	24,3%	75,7%
	Totalmente de acuerdo	9	24,3%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “La retroalimentación contribuye a prevenir la repetición de errores”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

**Figura 29**

*La retroalimentación contribuye a prevenir la repetición de errores.*



**La retroalimentación contribuye a prevenir la repetición de errores.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “La retroalimentación contribuye a prevenir la repetición de errores”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente favorable respecto al impacto de la retroalimentación en la prevención de errores, ya que un 42,3 % de los encuestados (18,9 % “totalmente de acuerdo” y 23,4 % “de acuerdo”) considera que este proceso sí contribuye a evitar que los errores se repitan. No obstante, un 18,9 % adopta una posición neutral, lo que sugiere que la retroalimentación no siempre es clara o constante.

Asimismo, un 13,5 % expresa desacuerdo, indicando que aún existen limitaciones en la efectividad o aplicación de la retroalimentación. En conjunto, los resultados reflejan una valoración positiva, aunque con espacio para fortalecer la consistencia y el alcance de las prácticas de retroalimentación en el área logística.

**Tabla 34**

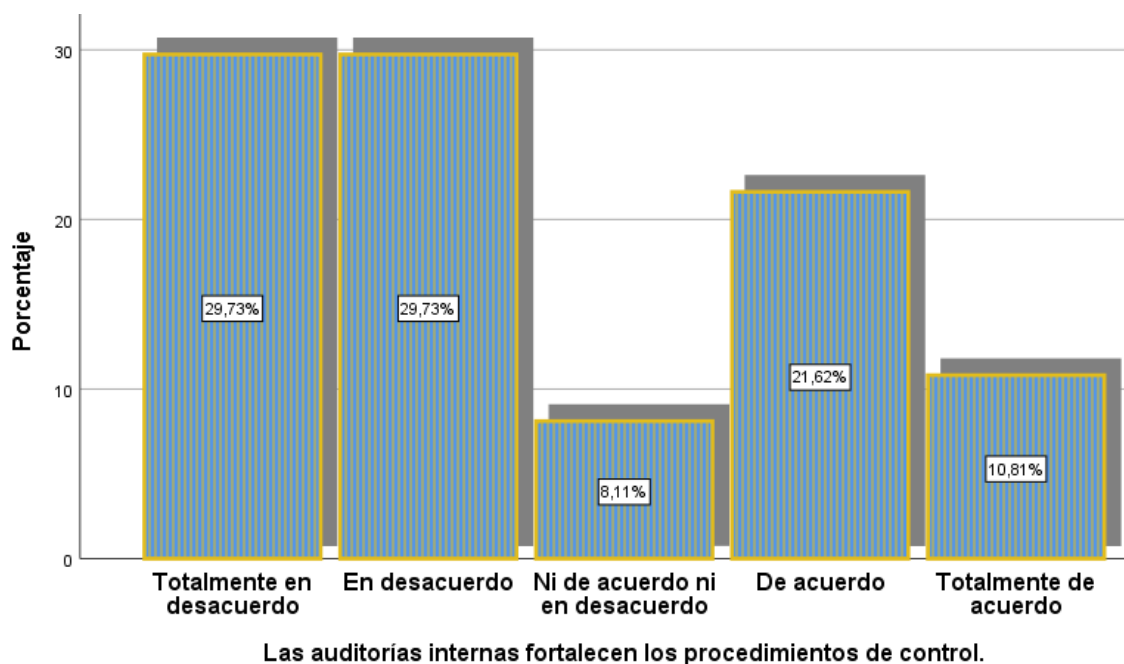
*Las auditorías internas fortalecen los procedimientos de control.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	11	29,7%	29,7%
	En desacuerdo	11	29,7%	59,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8,1%	67,6%
	De acuerdo	8	21,6%	89,2%
	Totalmente de acuerdo	4	10,8%	100,0%
Total		37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “Las auditorías internas fortalecen los procedimientos de control”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

**Figura 30**

*Las auditorías internas fortalecen los procedimientos de control.*



*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “Las auditorías internas fortalecen los procedimientos de control retroalimentación contribuye a prevenir la repetición de errores”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

### Interpretación:

Los resultados muestran percepciones divididas respecto al fortalecimiento de los procedimientos de control mediante las auditorías internas. Un 40,5 % de los encuestados (29,7 % “totalmente de acuerdo” y 10,8 % “de acuerdo”) considera que estas auditorías sí contribuyen positivamente, mientras que otro 29,7 % manifiesta desacuerdo, evidenciando una valoración menos favorable. Además, un 8,1 % mantiene una postura neutral, lo que sugiere que no todos perciben con claridad el impacto de las auditorías en la mejora del control interno. En conjunto, los resultados reflejan que, aunque una parte importante reconoce los beneficios de las auditorías internas, aún existe un grupo significativo que no identifica completamente su aporte, indicando la necesidad de reforzar la comunicación sobre sus resultados y su utilidad dentro de la gestión logística.

**Tabla 35**

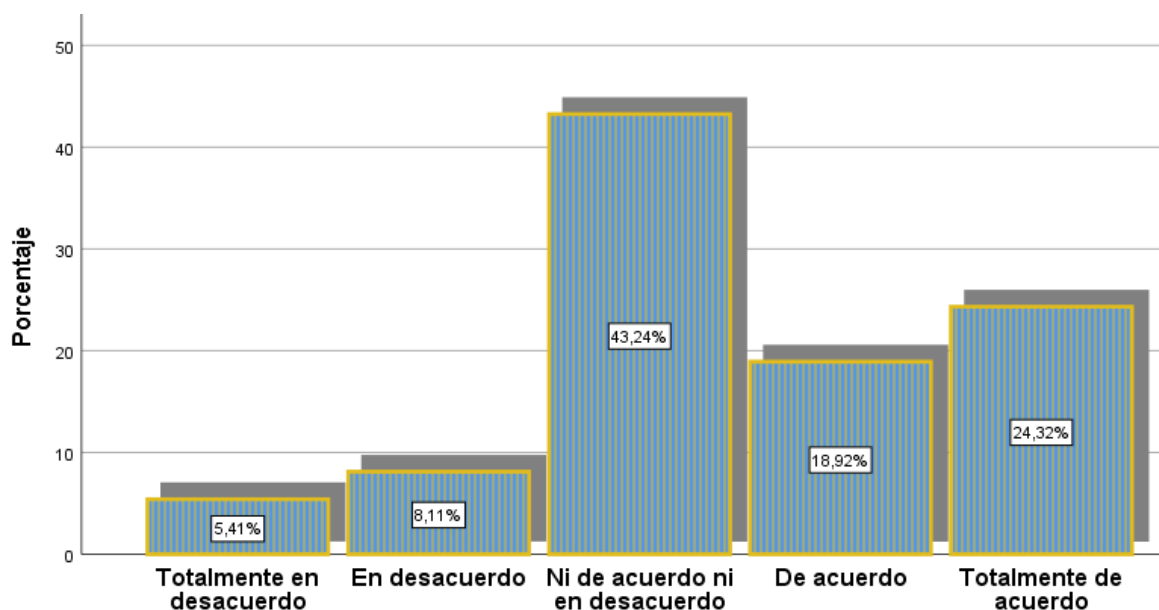
*La empresa mide el impacto de las acciones correctivas implementadas.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	5,4%	5,4%
	En desacuerdo	3	8,1%	13,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	43,2%	56,8%
	De acuerdo	7	18,9%	75,7%
	Totalmente de acuerdo	9	24,3%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden al ítem: “La empresa mide el impacto de las acciones correctivas implementadas”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

**Figura 31**

*La empresa mide el impacto de las acciones correctivas implementadas.*



**La empresa mide el impacto de las acciones correctivas implementadas.**

*Nota.* La figura representa los resultados que corresponden al ítem: “La empresa mide el impacto de las acciones correctivas implementadas”, perteneciente a la dimensión evaluación y retroalimentación.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que la medición del impacto de las acciones correctivas implementadas es percibida como insuficiente o poco clara, dado que el grupo más numeroso (43,2 %) adopta una postura neutral, lo que sugiere falta de información o evidencia visible sobre este proceso. A ello se suma que un 13,5 % expresa desacuerdo, indicando que para una parte del personal este seguimiento no se realiza de manera consistente. No obstante, un 43,2 % (18,9 % “de acuerdo” y 24,3 % “totalmente de acuerdo”) considera que sí se evalúa el impacto de las acciones correctivas. En conjunto, los resultados reflejan una percepción dividida, con tendencia a la incertidumbre, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de monitoreo y comunicación sobre los resultados de las acciones correctivas dentro del área logística.

### 5.1.3. Análisis descriptivo para la variable 2

**Tabla 36**

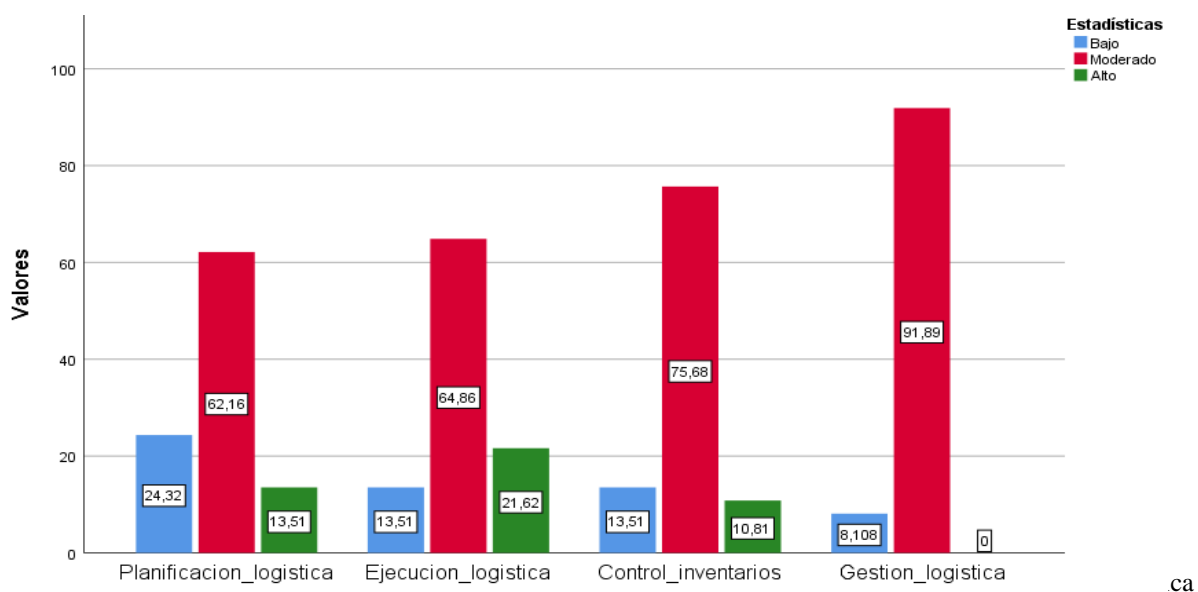
*Niveles de las dimensiones de la gestión logística*

	Planificacion logistica	Ejecucion logistica	Control inventarios	Gestion logistica
Baja	24,3%	13,5%	13,5%	8,1%
Moderado	62,2%	64,9%	75,7%	91,9%
Alto	13,5%	21,6%	10,8%	0,0%

*Nota.* Los resultados muestran los niveles alcanzados en cada dimensión de la gestión logística planificación, ejecución, control de inventarios y gestión logística global obtenidos a partir de los porcentajes válidos derivados del cuestionario aplicado al personal participante.

**Figura 32**

*Niveles de las dimensiones de la gestión logística*



planificación, ejecución, control de inventarios y gestión logística global obtenidos a partir de los porcentajes válidos derivados del cuestionario aplicado al personal participante

#### **Interpretación:**

Los resultados evidencian que la gestión logística en la empresa presenta un predominio general del nivel moderado, especialmente en la dimensión de gestión logística, donde el 91,9 % de los trabajadores la ubica en este nivel, indicando que los procesos se desarrollan de manera aceptable, pero aún con oportunidades de mejora. En la planificación

logística, el 62,2 % también la considera en nivel moderado, lo que sugiere que, aunque existe una estructura de planificación, esta no se ejecuta de forma plenamente óptima. La ejecución logística muestra una tendencia similar, con un 64,9 % en nivel moderado y solo un 21,6 % en el nivel alto, reflejando una implementación operativa funcional, pero no completamente fortalecida. Finalmente, el control de inventarios presenta una concentración del 75,7 % en nivel moderado, evidenciando que, si bien el control existe, aún requiere mayor precisión y consistencia. De forma general, los niveles bajos, aunque presentes, no son predominantes; sin embargo, muestran puntos específicos donde la logística podría mejorar su eficacia, particularmente en la supervisión más rigurosa y la sistematización de procesos.

#### 5.1.4. Distribución de frecuencias de los ítems de la variable 2

**Tabla 37**

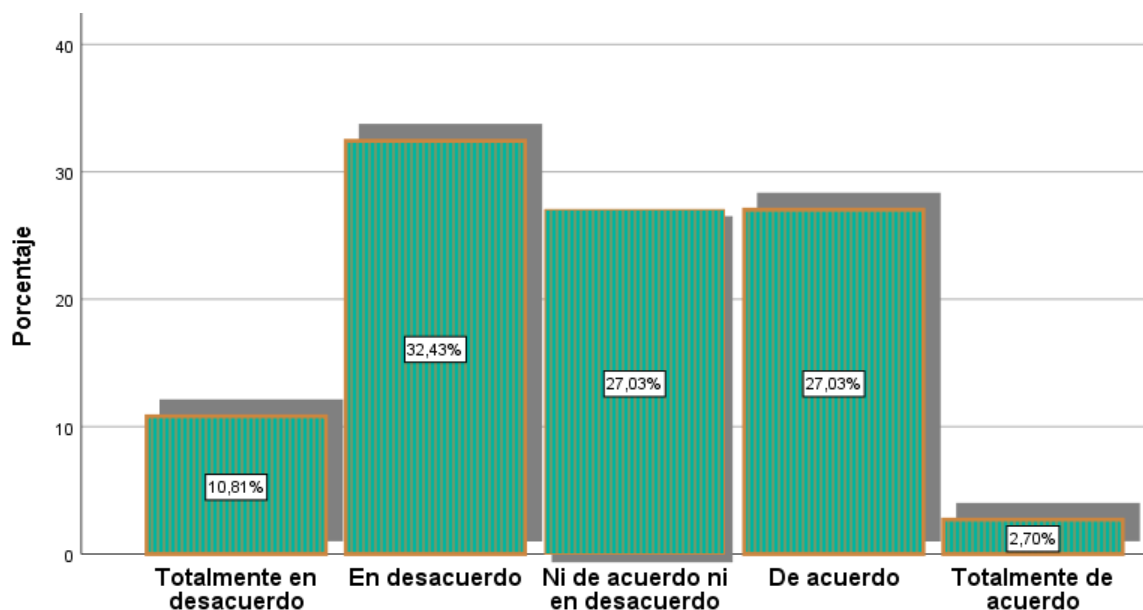
*La empresa determina adecuadamente las necesidades de materiales.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,8%	10,8%
	En desacuerdo	12	32,4%	43,2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	27,0%	70,3%
	De acuerdo	10	27,0%	97,3%
	Totalmente de acuerdo	1	2,7%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los resultados corresponden a las percepciones del personal sobre la determinación de necesidades de materiales, obtenidos a partir de las frecuencias y porcentajes válidos del cuestionario aplicado.

**Figura 33**

*La empresa determina adecuadamente las necesidades de materiales.*



**La empresa determina adecuadamente las necesidades de materiales.**

*Nota.* Los resultados corresponden a las percepciones del personal sobre la determinación de necesidades de materiales, obtenidos a partir de las frecuencias y porcentajes válidos del cuestionario aplicado.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores no percibe que la empresa determine adecuadamente las necesidades de materiales. Un 32,4 % está en desacuerdo y un 10,8 % totalmente en desacuerdo, lo que refleja una valoración predominantemente negativa respecto a este proceso. A ello se suma que un 27 % adopta una posición neutral, lo que sugiere que existe incertidumbre o falta de claridad sobre cómo se realiza la planificación de materiales dentro de la empresa. Solo un 29,7 % (sumando “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”) considera que la determinación de necesidades se realiza adecuadamente, lo cual evidencia que este procedimiento no es percibido como sólido ni consistente. En conjunto, los datos revelan una debilidad en la planificación de materiales, aspecto fundamental para garantizar la continuidad operativa en la gestión logística; por ello, se hace evidente la necesidad de mejorar los mecanismos de análisis, proyección y abastecimiento para responder oportunamente a las demandas del proceso productivo.

**Tabla 38**

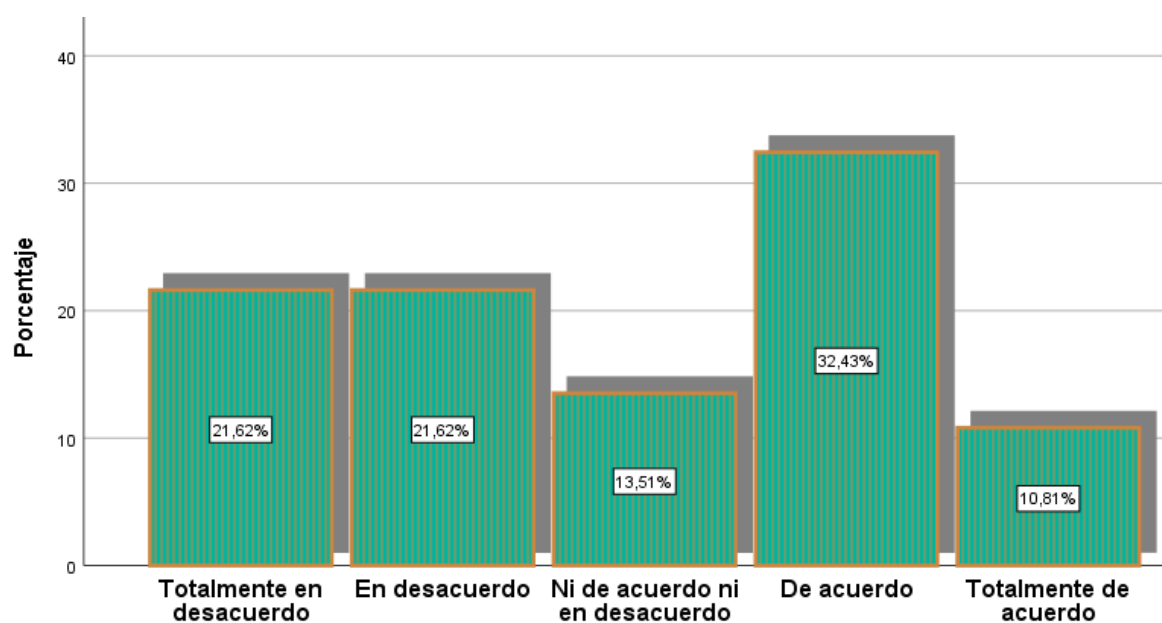
*Existe una programación clara para las compras y el abastecimiento.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	21,6%	21,6%
	En desacuerdo	8	21,6%	43,2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,5%	56,8%
	De acuerdo	12	32,4%	89,2%
	Totalmente de acuerdo	4	10,8%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* Los datos corresponden a las percepciones del personal sobre la claridad en la programación de compras y abastecimiento, obtenidas a partir de las frecuencias y porcentajes válidos del cuestionario aplicado.

**Figura 34**

*Existe una programación clara para las compras y el abastecimiento.*



**Existe una programación clara para las compras y el abastecimiento.**

*Nota.* La figura muestra los datos que corresponden a las percepciones del personal sobre la claridad en la programación de compras y abastecimiento, obtenidas a partir de las frecuencias y porcentajes válidos del cuestionario aplicado.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que la percepción del personal respecto a la existencia de una programación clara para las compras y el abastecimiento es dividida. Un 43,2 % (21,6 % totalmente en desacuerdo y 21,6 % en desacuerdo) considera que esta programación no

es clara, lo que evidencia una debilidad en la planificación de abastecimiento. Por otro lado, un 43,2 % muestra una valoración positiva (32,4 % de acuerdo y 10,8 % totalmente de acuerdo), indicando que una parte del personal sí reconoce orden y claridad en este proceso. El 13,5 % restante mantiene una postura neutral. En conjunto, estos resultados reflejan que la programación de compras y abastecimiento es percibida como poco consistente, siendo necesario fortalecer la comunicación, organización y previsión en esta área clave de la gestión logística.

**Tabla 39**

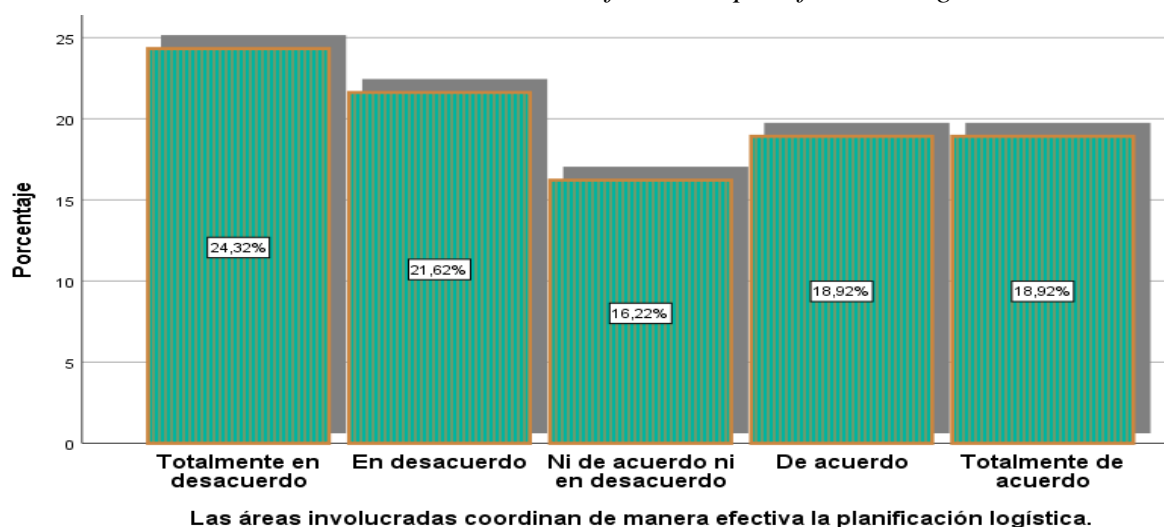
*Las áreas involucradas coordinan de manera efectiva la planificación logística.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	24,3%	24,3%
	En desacuerdo	8	21,6%	45,9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	16,2%	62,2%
	De acuerdo	7	18,9%	81,1%
	Totalmente de acuerdo	7	18,9%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* La tabla muestra la percepción del personal sobre la coordinación entre las áreas involucradas en la planificación logística, basada en las frecuencias y porcentajes válidos del cuestionario aplicado.

**Figura 35**

*Las áreas involucradas coordinan de manera efectiva la planificación logística.*



Los resultados evidencian que la coordinación entre las áreas involucradas en la planificación logística es percibida como insuficiente. Un 45,9 % de los trabajadores (24,3

% totalmente en desacuerdo y 21,6 % en desacuerdo) considera que no existe una coordinación efectiva, lo que señala un problema importante en la articulación interna. Por su parte, un 37,8 % manifiesta una percepción positiva (18,9 % de acuerdo y 18,9 % totalmente de acuerdo), lo que indica que una parte del personal sí reconoce esfuerzos de coordinación, aunque estos no parecen ser constantes ni homogéneos. El 16,2 % restante mantiene una posición neutral. En conjunto, los datos reflejan que la coordinación entre áreas es irregular y requiere fortalecerse para asegurar una planificación logística más integrada, fluida y eficiente.

#### **Tabla 40**

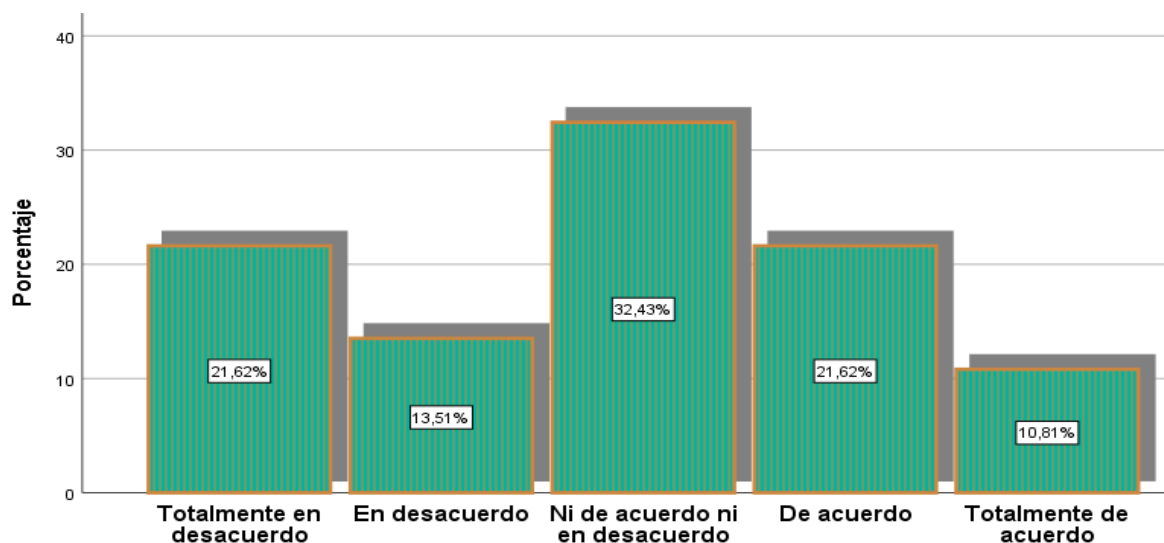
*Los insumos necesarios están disponibles en los tiempos programados.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	21,6%	21,6%
	En desacuerdo	5	13,5%	35,1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	32,4%	67,6%
	De acuerdo	8	21,6%	89,2%
	Totalmente de acuerdo	4	10,8%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* La tabla presenta la percepción del personal sobre la disponibilidad oportuna de insumos según las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

**Figura 36**

*Los insumos necesarios están disponibles en los tiempos programados.*



**Los insumos necesarios están disponibles en los tiempos programados.**

*Nota.* La figura presenta la percepción del personal sobre la disponibilidad oportuna de insumos según las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que la disponibilidad de insumos en los tiempos programados no es percibida como adecuada por una parte importante del personal. Un 35,1 % (21,6 % totalmente en desacuerdo y 13,5 % en desacuerdo) considera que los insumos no llegan oportunamente, lo cual evidencia debilidades en la gestión de abastecimiento. Además, un 32,4 % mantiene una postura neutral, lo que sugiere incertidumbre o falta de información clara sobre los plazos reales de entrega. Solo un 32,4 % expresa una valoración positiva (21,6 % de acuerdo y 10,8 % totalmente de acuerdo), indicando que, aunque existen casos en los que se cumple con la programación, este desempeño no es constante. En conjunto, la tabla refleja que la empresa enfrenta dificultades para garantizar la disponibilidad oportuna de insumos, un aspecto clave para evitar retrasos y asegurar el flujo eficiente de la gestión logística.

**Tabla 41**

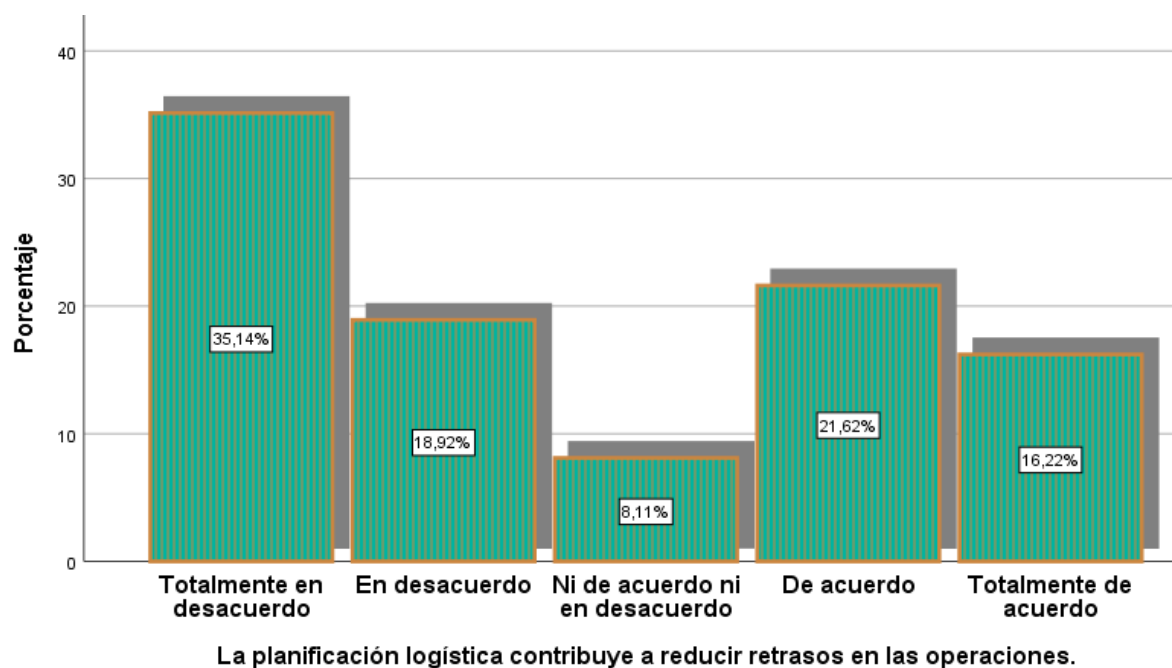
*La planificación logística contribuye a reducir retrasos en las operaciones.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	13	35,1%	35,1%
	En desacuerdo	7	18,9%	54,1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8,1%	62,2%
	De acuerdo	8	21,6%	83,8%
	Totalmente de acuerdo	6	16,2%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* La tabla presenta la percepción del personal sobre el aporte de la planificación logística a la reducción de retrasos operativos, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

**Figura 37**

*La planificación logística contribuye a reducir retrasos en las operaciones.*



*Nota.* La figura presenta la percepción del personal sobre el aporte de la planificación logística a la reducción de retrasos operativos, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

### **Interpretación:**

Los resultados evidencian que la mayoría del personal no percibe que la planificación logística esté contribuyendo efectivamente a reducir retrasos en las operaciones. Un 54,1 % (35,1 % totalmente en desacuerdo y 18,9 % en desacuerdo) considera que la planificación

no impacta de forma positiva en la disminución de demoras, lo que revela una debilidad importante en la coordinación y anticipación de actividades logísticas. Por otro lado, un 37,8 % expresa una percepción positiva (21,6 % de acuerdo y 16,2 % totalmente de acuerdo), lo cual indica que algunos trabajadores sí reconocen mejoras asociadas a la planificación, aunque estas no parecen ser consistentes ni generalizadas. El 8,1 % restante adopta una postura neutral, reflejando incertidumbre respecto a la efectividad del proceso. En conjunto, la tabla sugiere que la planificación logística requiere fortalecerse para garantizar una reducción real y sostenida de retrasos operativos.

#### **Tabla 42**

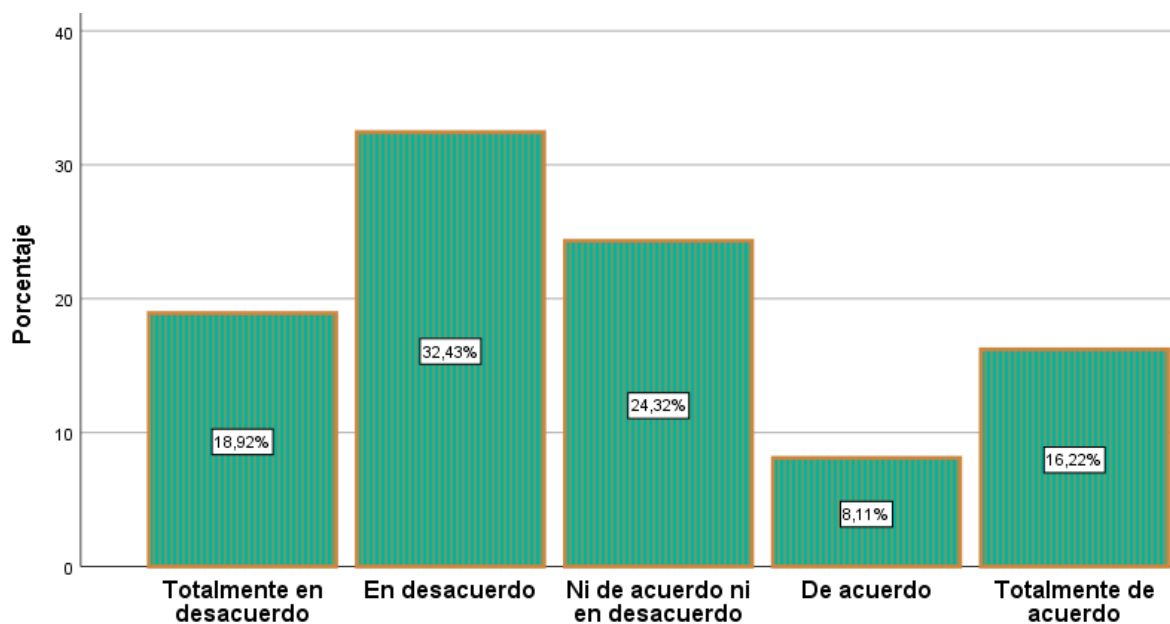
*La empresa cumple con los procedimientos establecidos para las compras.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	18,9%	18,9%
	En desacuerdo	12	32,4%	51,4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	24,3%	75,7%
	De acuerdo	3	8,1%	83,8%
	Totalmente de acuerdo	6	16,2%	100,0%
Total		37	100,0%	

*Nota.* La tabla presenta la percepción del personal sobre el cumplimiento de los procedimientos establecidos para las compras, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

**Figura 38**

*La empresa cumple con los procedimientos establecidos para las compras.*



**La empresa cumple con los procedimientos establecidos para las compras.**

*Nota.* La figura presenta la percepción del personal sobre el cumplimiento de los procedimientos establecidos para las compras, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que la percepción del personal sobre el cumplimiento de los procedimientos establecidos para las compras es mayormente desfavorable. Un 51,3 % (18,9 % totalmente en desacuerdo y 32,4 % en desacuerdo) considera que la empresa no aplica adecuadamente estos procedimientos, lo que evidencia dificultades en la estandarización y seguimiento del proceso de compras. Asimismo, un 24,3 % mantiene una postura neutral, lo cual sugiere falta de claridad o desconocimiento respecto a cómo se ejecutan realmente dichos procedimientos. Solo un 24,3 % (8,1 % de acuerdo y 16,2 % totalmente de acuerdo) percibe un cumplimiento adecuado, evidenciando que, aunque existen prácticas correctas, estas no son suficientemente sólidas ni generalizadas. En conjunto, la tabla revela la necesidad de fortalecer la formalización, comunicación y supervisión de los procedimientos de compras para garantizar mayor transparencia y consistencia operativa.

**Tabla 43**

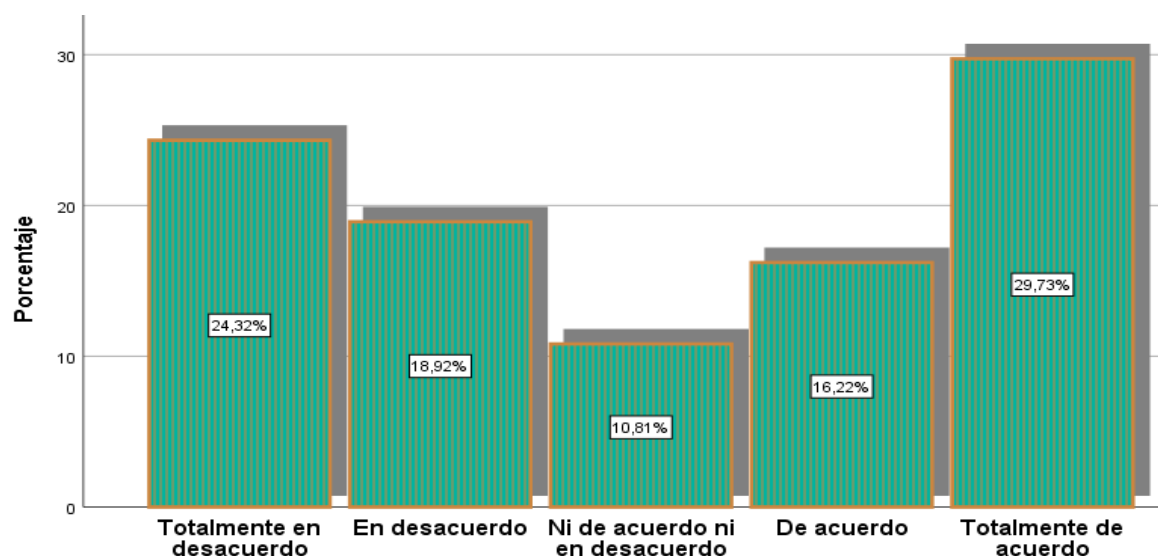
*El uso de recursos logísticos es eficiente durante las operaciones.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	24,3%	24,3%
	En desacuerdo	7	18,9%	43,2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,8%	54,1%
	De acuerdo	6	16,2%	70,3%
	Totalmente de acuerdo	11	29,7%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* La tabla presenta la percepción del personal sobre la eficiencia en el uso de los recursos logísticos, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

**Figura 39**

*El uso de recursos logísticos es eficiente durante las operaciones.*



**El uso de recursos logísticos es eficiente durante las operaciones.**

*Nota.* La figura presenta la percepción del personal sobre la eficiencia en el uso de los recursos logísticos, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que la percepción sobre la eficiencia en el uso de los recursos logísticos es bastante diversa dentro de la empresa. Un 43,2 % (24,3 % totalmente en desacuerdo y 18,9 % en desacuerdo) considera que los recursos no se utilizan de manera eficiente, lo cual evidencia una preocupación respecto al aprovechamiento adecuado de materiales, equipos o tiempos operativos. En contraste, un 45,9 % (16,2 % de acuerdo y 29,7

% totalmente de acuerdo) sí percibe eficiencia en el uso de los recursos, indicando que para una parte del personal existen buenas prácticas, aunque estas no parecen ser consistentes en toda la organización. El 10,8 % mantiene una posición neutral, reflejando desconocimiento o falta de claridad sobre este aspecto. En conjunto, los resultados evidencian que la eficiencia logística presenta avances, pero aún no se consolida plenamente, por lo que la empresa necesita fortalecer la estandarización del uso de recursos y mejorar los mecanismos de control operativo.

**Tabla 44**

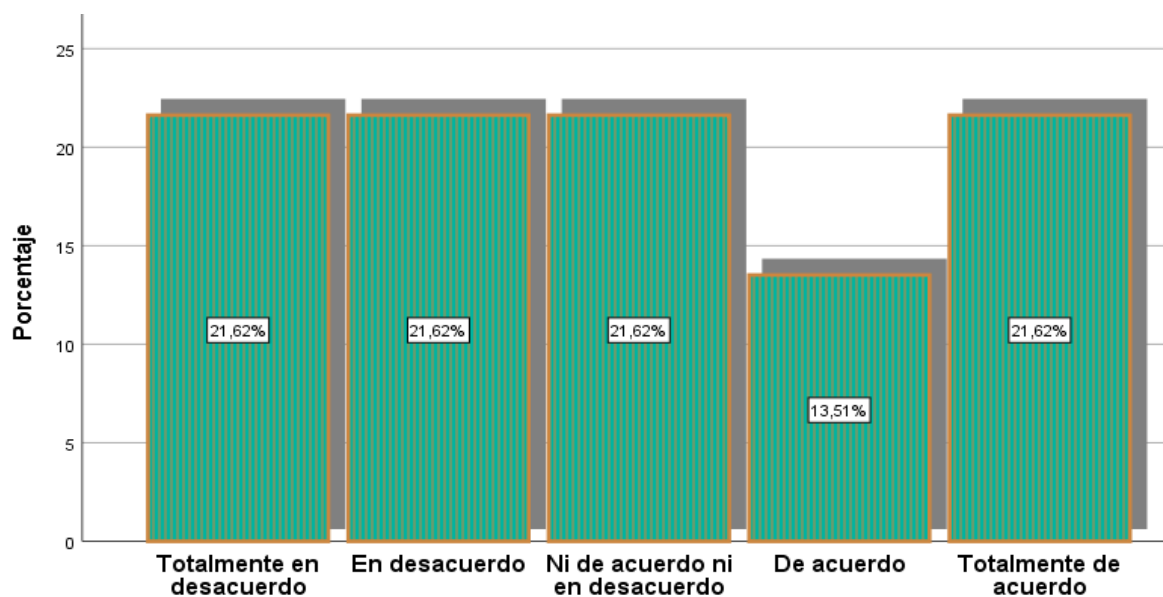
*Existe coordinación adecuada en la recepción y despacho de bienes.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	21,6%	21,6%
	En desacuerdo	8	21,6%	43,2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,6%	64,9%
	De acuerdo	5	13,5%	78,4%
	Totalmente de acuerdo	8	21,6%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* La tabla presenta la percepción del personal sobre la coordinación en los procesos de recepción y despacho de bienes, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

**Figura 40**

*Existe coordinación adecuada en la recepción y despacho de bienes.*



**Existe coordinación adecuada en la recepción y despacho de bienes.**

*Nota.* La tabla presenta la percepción del personal sobre la coordinación en los procesos de recepción y despacho de bienes, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

**Interpretación:**

Los resultados muestran que la coordinación en la recepción y despacho de bienes es percibida de manera muy dispersa entre el personal. Un 43,2 % (21,6 % totalmente en desacuerdo y 21,6 % en desacuerdo) considera que no existe una coordinación adecuada, lo que evidencia problemas en la articulación entre las áreas responsables de estas actividades. Además, un 21,6 % mantiene una postura neutral, lo que refleja incertidumbre sobre cómo se gestionan realmente estos procesos. Por otro lado, un 35,1 % (13,5 % de acuerdo y 21,6 % totalmente de acuerdo) opina que sí existe coordinación, aunque estos porcentajes no son lo suficientemente altos como para evidenciar un proceso sólido y homogéneo. En conjunto, los datos indican que la coordinación en la recepción y despacho de bienes es irregular y necesita fortalecerse para garantizar mayor fluidez y precisión en las operaciones logísticas.

**Tabla 45**

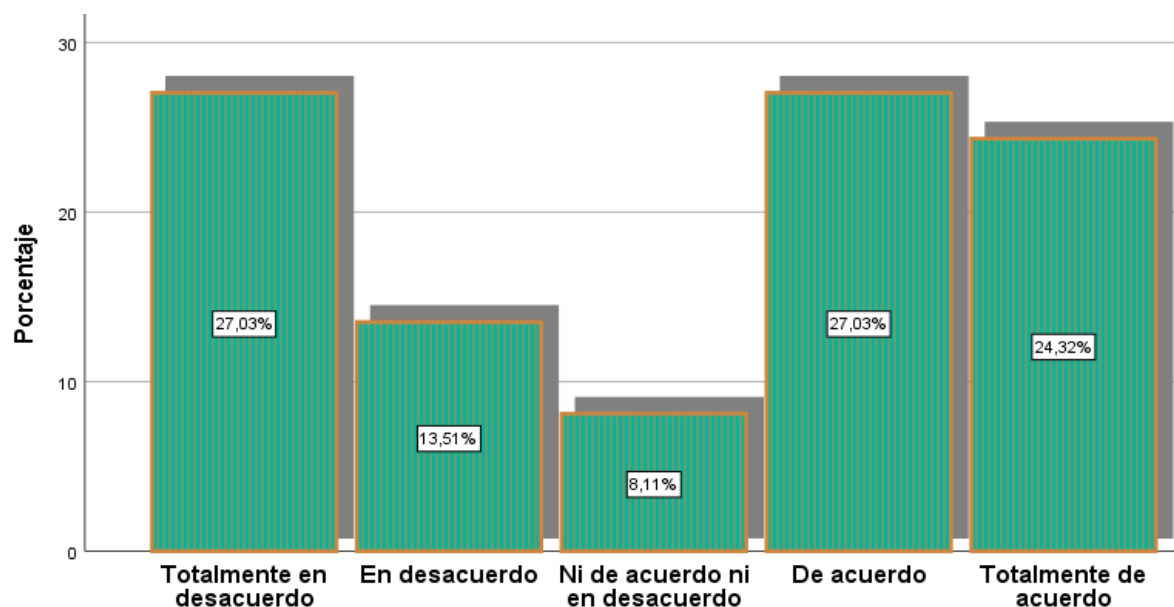
*Las actividades logísticas se realizan dentro de los tiempos previstos.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	27,0%	27,0%
	En desacuerdo	5	13,5%	40,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8,1%	48,6%
	De acuerdo	10	27,0%	75,7%
	Totalmente de acuerdo	9	24,3%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* La tabla presenta la percepción del personal sobre el cumplimiento de los tiempos previstos en las actividades logísticas, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

**Figura 41**

*Las actividades logísticas se realizan dentro de los tiempos previstos*



**Las actividades logísticas se realizan dentro de los tiempos previstos.**

*Nota.* La tabla presenta la percepción del personal sobre el cumplimiento de los tiempos previstos en las actividades logísticas, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

### **Interpretación:**

Los resultados indican que la percepción sobre el cumplimiento de los tiempos previstos en las actividades logísticas es bastante diversa. Un 40,5 % del personal (27 % totalmente en desacuerdo y 13,5 % en desacuerdo) considera que las actividades no se realizan dentro de los plazos establecidos, lo que sugiere dificultades en la planificación,

ejecución o coordinación operativa. En contraste, un 51,3 % expresa una percepción positiva (27 % de acuerdo y 24,3 % totalmente de acuerdo), lo que indica que, para una parte significativa del personal, los tiempos sí se cumplen en la práctica. El 8,1 % restante mantiene una postura neutral, lo que podría asociarse a falta de información directa o experiencias variables según el área. En conjunto, los datos muestran que, aunque existe un nivel importante de cumplimiento, este no es uniforme, por lo que la empresa debe fortalecer sus procesos de programación y control para garantizar que las actividades logísticas se ejecuten consistentemente en los tiempos previstos.

**Tabla 46**

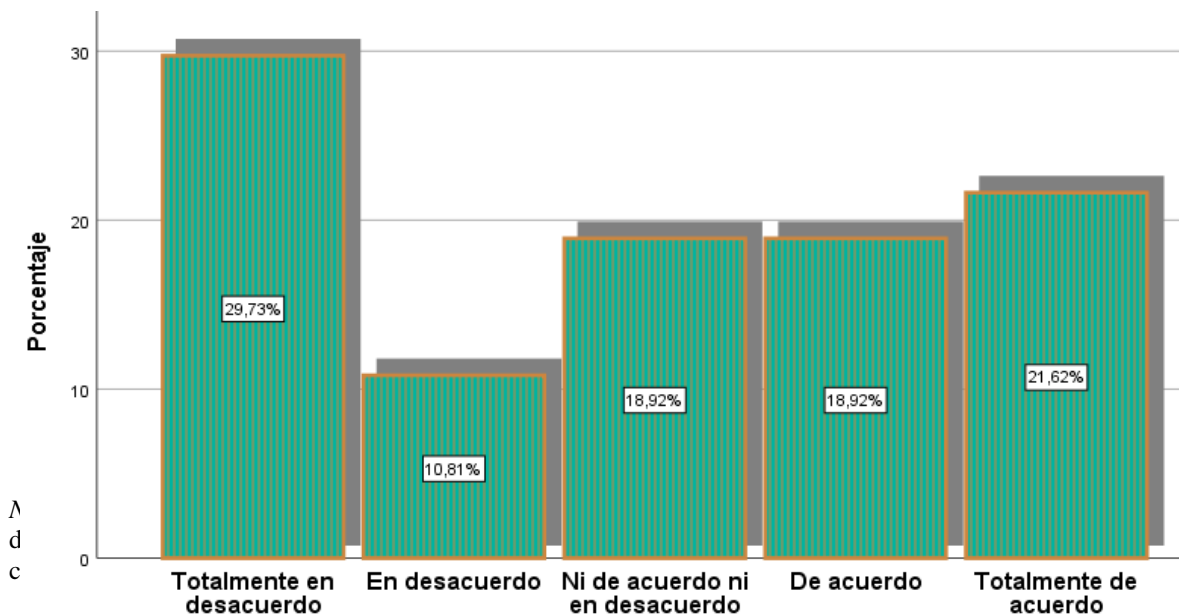
*La ejecución logística contribuye al cumplimiento de los objetivos operativos de la empresa.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	29,7%	29,7%
	En desacuerdo	4	10,8%	40,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18,9%	59,5%
	De acuerdo	7	18,9%	78,4%
	Totalmente de acuerdo	8	21,6%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* La tabla presenta la percepción del personal respecto al aporte de la ejecución logística al cumplimiento de los objetivos operativos de la empresa, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

**Figura 42**

*La ejecución logística contribuye al cumplimiento de los objetivos operativos de la empresa.*



**La ejecución logística contribuye al cumplimiento de los objetivos operativos de la empresa.**

Los resultados muestran que la percepción del personal sobre el aporte de la ejecución logística al cumplimiento de los objetivos operativos es dividida. Un 40,5 % (29,7 % totalmente en desacuerdo y 10,8 % en desacuerdo) considera que la ejecución logística no contribuye adecuadamente a lograr los objetivos planteados, lo que evidencia debilidades en la operatividad y en la coordinación de tareas dentro del proceso logístico. Por otro lado, un 40,5 % también manifiesta una percepción positiva (18,9 % de acuerdo y 21,6 % totalmente de acuerdo), indicando que una parte del personal sí reconoce avances y aportes importantes provenientes de la ejecución. El 18,9 % restante mantiene una postura neutral, lo que podría reflejar falta de claridad o experiencias mixtas según el área de trabajo. En conjunto, la tabla revela que la ejecución logística presenta avances, pero aún no es percibida como un proceso suficientemente sólido o uniforme para garantizar plenamente el cumplimiento de los objetivos operativos de la empresa.

**Tabla 47**

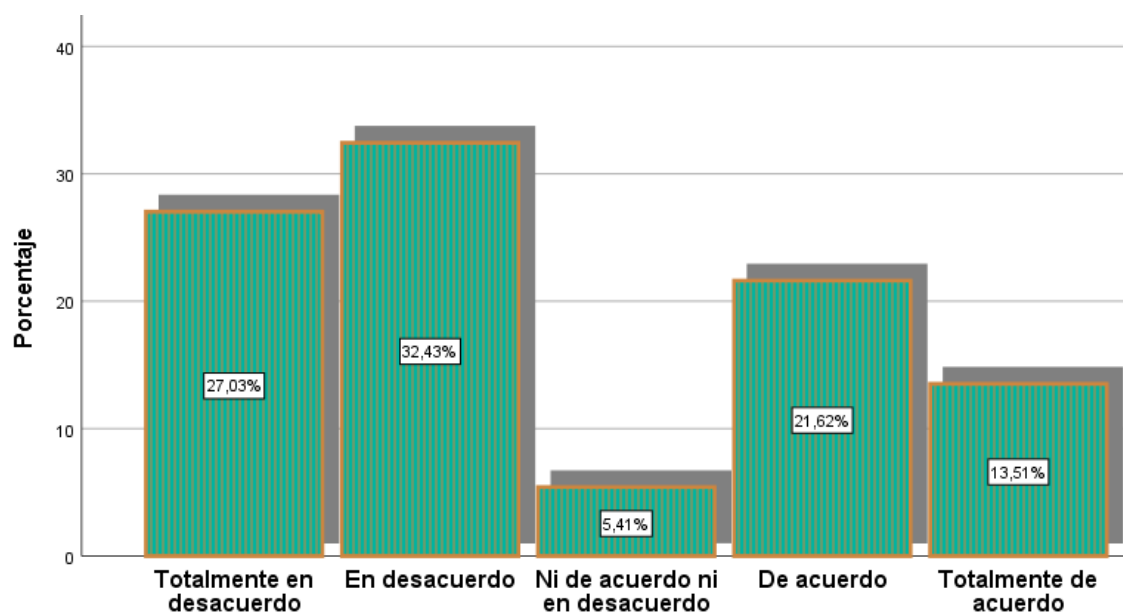
*Los registros de inventario (kardex/Sistema WMS) se mantienen actualizados de forma oportuna.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	27,0%	27,0%
	En desacuerdo	12	32,4%	59,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5,4%	64,9%
	De acuerdo	8	21,6%	86,5%
	Totalmente de acuerdo	5	13,5%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* La tabla presenta la percepción del personal respecto a la actualización oportuna de los registros de inventario (kardex/Sistema WMS), basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

**Figura 43**

*Los registros de inventario (kardex/Sistema WMS) se mantienen actualizados de forma oportuna.*



**Los registros de inventario (kardex/Sistema WMS) se mantienen actualizados de forma ...**

*Nota.* La figura presenta la percepción del personal respecto a la actualización oportuna de los registros de inventario (kardex/Sistema WMS), basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que la actualización oportuna de los registros de inventario (kardex o Sistema WMS) es percibida como insuficiente por la mayoría del personal. Un

59,4 % (27 % totalmente en desacuerdo y 32,4 % en desacuerdo) considera que dichos registros no se mantienen al día, lo que evidencia debilidades en el control y seguimiento del inventario, aspecto clave para asegurar una gestión logística eficiente. Por otro lado, un 35 % manifiesta una percepción positiva (21,6 % de acuerdo y 13,5 % totalmente de acuerdo), indicando que en algunos casos sí se realizan actualizaciones oportunas, aunque no de forma uniforme en toda el área. Solo un 5,4 % mantiene una postura neutral. En conjunto, la tabla evidencia que la empresa enfrenta dificultades para garantizar la actualización constante de los registros de inventario, lo que puede generar errores, desajustes y retrasos en la cadena logística.

#### **Tabla 48**

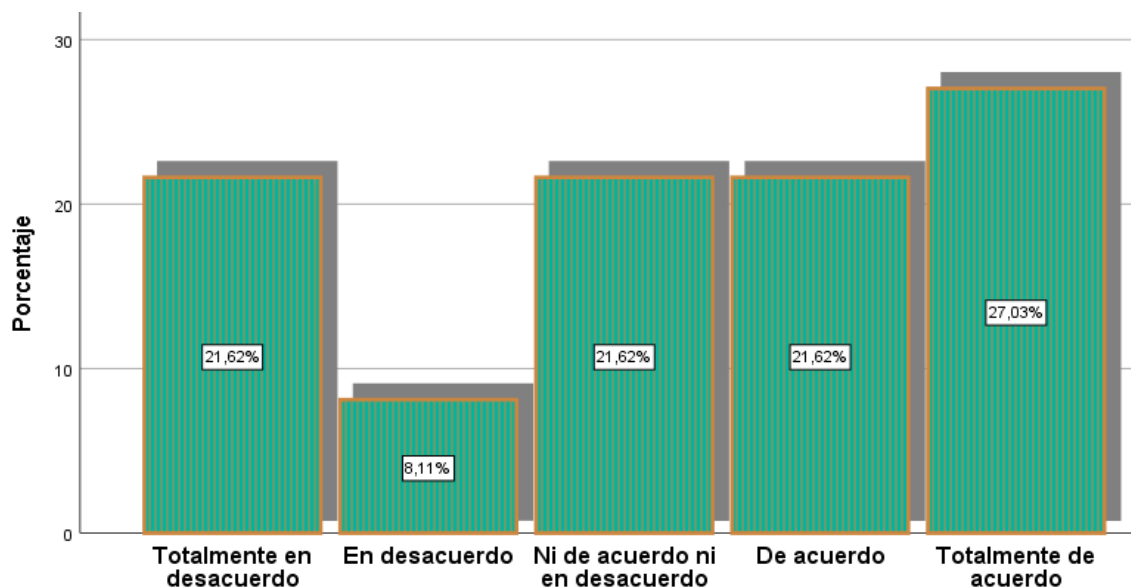
*Se realizan inventarios físicos periódicos según un cronograma establecido.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	21,6%	21,6%
	En desacuerdo	3	8,1%	29,7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,6%	51,4%
	De acuerdo	8	21,6%	73,0%
	Totalmente de acuerdo	10	27,0%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* La tabla muestra la percepción del personal sobre la realización periódica de inventarios físicos según un cronograma establecido, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

**Figura 44**

*Se realizan inventarios físicos periódicos según un cronograma establecido.*



**Se realizan inventarios físicos periódicos según un cronograma establecido.**

*Nota.* La figura muestra la percepción del personal sobre la realización periódica de inventarios físicos según un cronograma establecido, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

### **Interpretación:**

Los resultados indican que la realización de inventarios físicos periódicos según un cronograma establecido presenta una percepción dividida entre el personal. Por un lado, un 29,7 % (21,6 % totalmente en desacuerdo y 8,1 % en desacuerdo) considera que estos inventarios no se cumplen de acuerdo con la programación, lo que sugiere falta de regularidad o control en esta actividad. Por otro lado, un 48,6 % (21,6 % de acuerdo y 27 % totalmente de acuerdo) señala que sí se realizan inventarios conforme al cronograma, evidenciando que, en varias áreas, esta práctica está mejor implementada. El 21,6 % restante adopta una postura neutral, lo que podría reflejar desconocimiento del cronograma o variabilidad en su cumplimiento según los turnos o áreas. En conjunto, los resultados muestran que, aunque existe un avance significativo en la programación de inventarios físicos, aún no es un proceso totalmente uniforme, por lo que se requiere fortalecer la planificación y el seguimiento para asegurar mayor consistencia en su ejecución.

**Tabla 49**

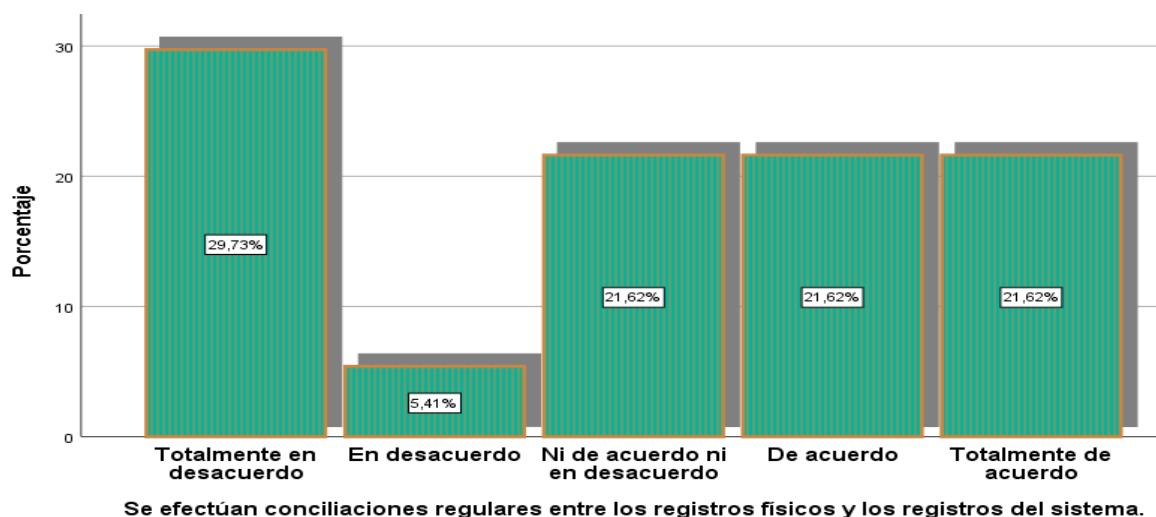
*Se efectúan conciliaciones regulares entre los registros físicos y los registros del sistema.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	29,7%	29,7%
	En desacuerdo	2	5,4%	35,1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,6%	56,8%
	De acuerdo	8	21,6%	78,4%
	Totalmente de acuerdo	8	21,6%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* La tabla muestra la percepción del personal sobre la realización de conciliaciones regulares entre los registros físicos y los registros del sistema, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

**Figura 45**

*Se efectúan conciliaciones regulares entre los registros físicos y los registros del sistema.*



*Nota.* La figura muestra la percepción del personal sobre la realización de conciliaciones regulares entre los registros físicos y los registros del sistema, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que la conciliación regular entre los registros físicos y los registros del sistema no es percibida como una práctica consistente dentro de la empresa. Un 35,1 % del personal (29,7 % totalmente en desacuerdo y 5,4 % en desacuerdo) considera que estas conciliaciones no se realizan de manera adecuada o frecuente, lo que evidencia debilidades en el control de inventarios y en la integración de la información entre

documentos físicos y digitales. Por otro lado, un 43,2 % (21,6 % de acuerdo y 21,6 % totalmente de acuerdo) sí percibe que se llevan a cabo conciliaciones regulares, lo que indica que existen prácticas correctas, aunque no uniformemente aplicadas. El 21,6 % restante mantiene una postura neutral, lo que podría deberse a falta de participación directa o desconocimiento de cómo se ejecutan estos procedimientos. En conjunto, la tabla evidencia que, aunque hay avances, la conciliación de registros aún requiere fortalecerse para asegurar mayor precisión y confiabilidad en la gestión de inventarios.

**Tabla 50**

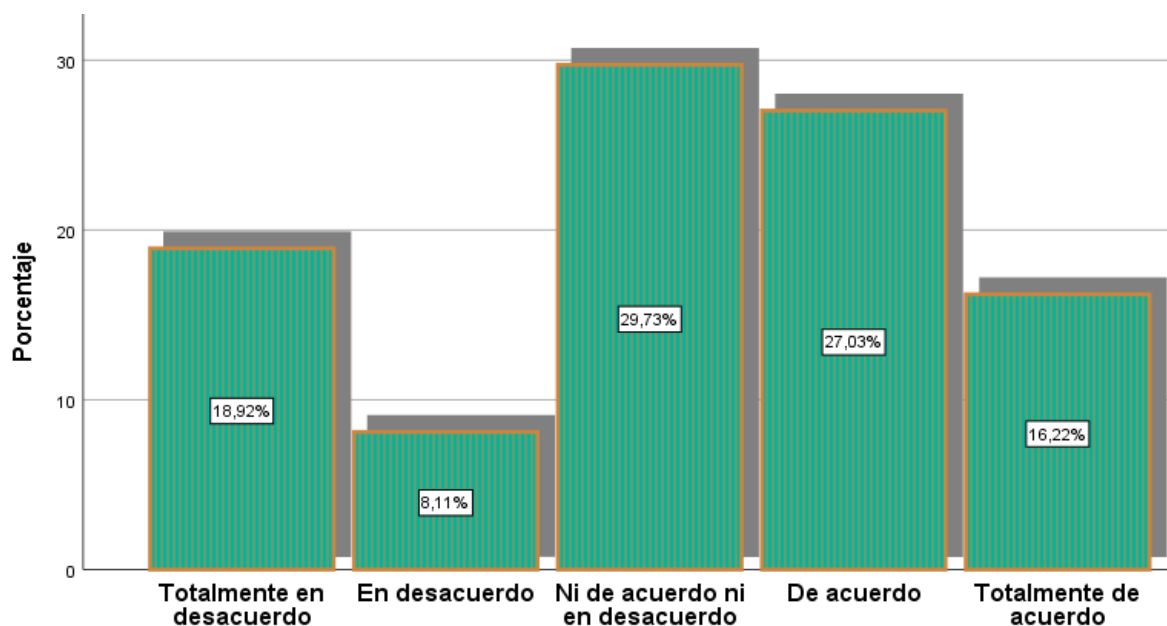
*Se aplica una política de rotación de stock (por ejemplo, FIFO) para evitar obsolescencia.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	18,9%	18,9%
	En desacuerdo	3	8,1%	27,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	29,7%	56,8%
	De acuerdo	10	27,0%	83,8%
	Totalmente de acuerdo	6	16,2%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* La tabla presenta la percepción del personal respecto a la aplicación de políticas de rotación de stock (como FIFO), basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

**Figura 46**

*Se aplica una política de rotación de stock (por ejemplo, FIFO) para evitar obsolescencia*



**Se aplica una política de rotación de stock (por ejemplo FIFO) para evitar obsolescencia.**

*Nota.* La figura presenta la percepción del personal respecto a la aplicación de políticas de rotación de stock (como FIFO), basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que la aplicación de una política de rotación de stock — como el método FIFO es percibida de manera diversa por el personal. Un 27 % (18,9 % totalmente en desacuerdo y 8,1 % en desacuerdo) considera que esta política no se aplica adecuadamente, lo que evidencia posibles debilidades en la gestión del inventario y riesgos de obsolescencia. Por otro lado, un 43,2 % (27 % de acuerdo y 16,2 % totalmente de acuerdo) manifiesta una percepción positiva, indicando que para una parte importante del personal sí existe un manejo ordenado y rotación adecuada del stock. El 29,7 % mantiene una postura neutral, lo cual puede sugerir desconocimiento del método aplicado o variabilidad en su cumplimiento según el tipo de producto o área. En conjunto, los datos revelan que, aunque la rotación de stock tiene un nivel aceptable de implementación, aún requiere mayor

estandarización y control para evitar pérdidas por obsolescencia y asegurar una gestión más eficiente del inventario.

**Tabla 51**

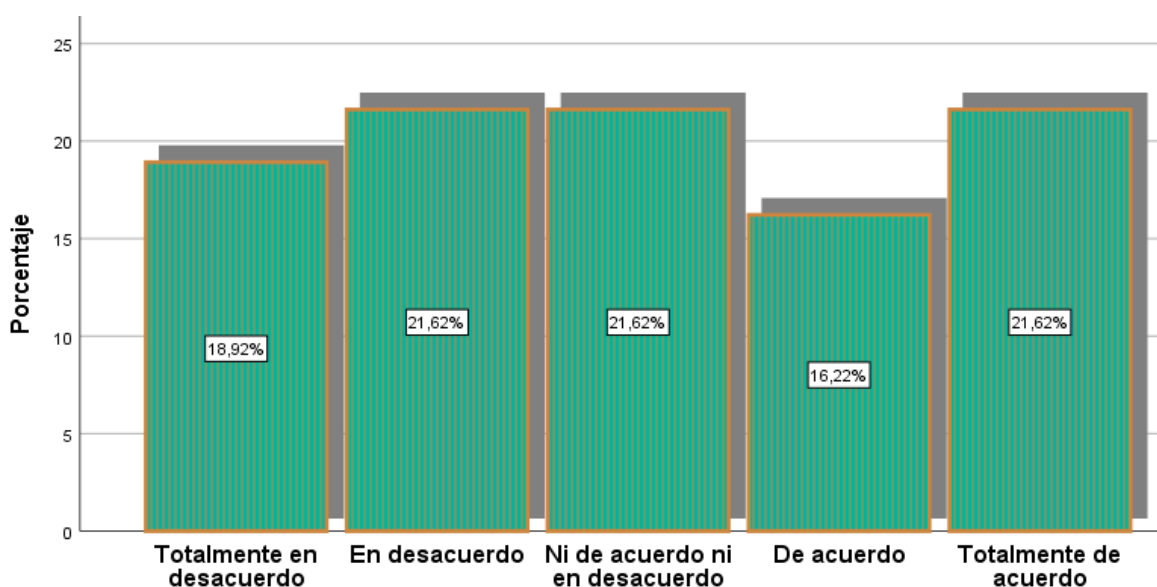
*Las pérdidas, mermas o diferencias de inventario se registran, analizan y generan acciones correctivas.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	18,9%	18,9%
	En desacuerdo	8	21,6%	40,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,6%	62,2%
	De acuerdo	6	16,2%	78,4%
	Totalmente de acuerdo	8	21,6%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* La tabla presenta la percepción del personal respecto al registro, análisis y aplicación de acciones correctivas frente a pérdidas, mermas o diferencias de inventario, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

**Figura 47**

*Las pérdidas, mermas o diferencias de inventario se registran, analizan y generan acciones correctivas.*



**Las pérdidas, mermas o diferencias de inventario se registran, analizan y generan acciones correctivas.**

*Nota.* La figura presenta la percepción del personal respecto al registro, análisis y aplicación de acciones correctivas frente a pérdidas, mermas o diferencias de inventario, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

### Interpretación:

Los resultados muestran que la gestión de pérdidas, mermas o diferencias de inventario se percibe como un proceso parcialmente desarrollado dentro de la empresa. Un 40,5 % del personal (18,9 % totalmente en desacuerdo y 21,6 % en desacuerdo) considera que estos eventos no se registran, analizan ni generan acciones correctivas de manera adecuada, lo que evidencia debilidades importantes en el control de inventarios y en la capacidad de respuesta ante inconsistencias. Por otro lado, un 37,8 % (16,2 % de acuerdo y 21,6 % totalmente de acuerdo) reporta una percepción positiva, lo que indica que, aunque existen prácticas correctas, estas no son constantes en todas las áreas. El 21,6 % restante se mantiene neutral, lo cual puede reflejar desconocimiento sobre el proceso o falta de participación directa en estas actividades. En conjunto, los resultados sugieren que la empresa necesita fortalecer los mecanismos de registro, análisis y corrección para minimizar pérdidas y optimizar la gestión de inventarios.

### Tabla 52

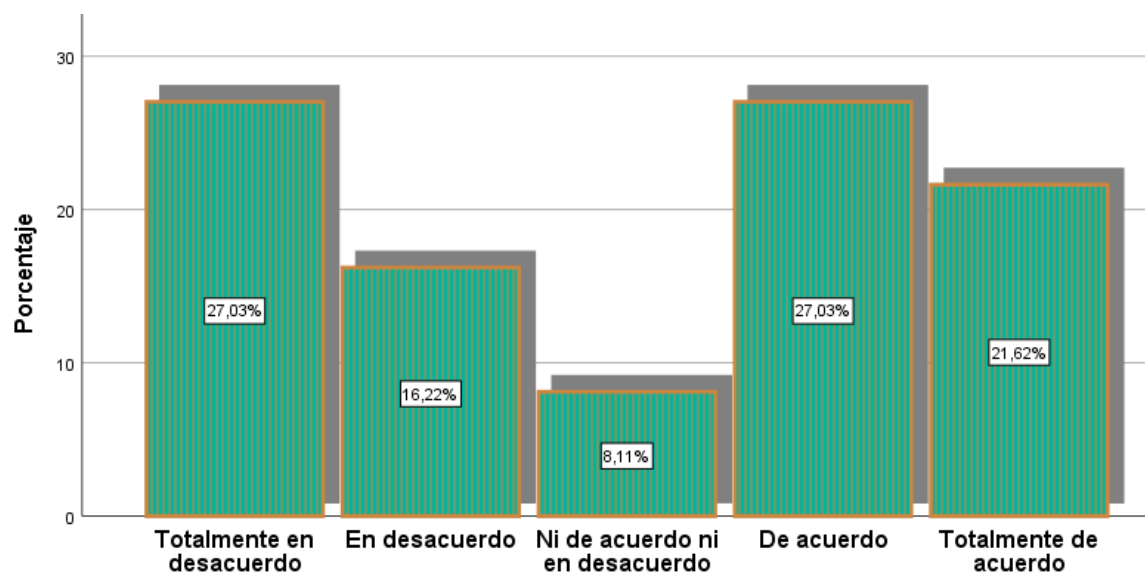
*Existe trazabilidad por lote (número de lote, fecha de elaboración / vencimiento) que permite el seguimiento de productos desde su recepción hasta su despacho.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	27,0%	27,0%
	En desacuerdo	6	16,2%	43,2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8,1%	51,4%
	De acuerdo	10	27,0%	78,4%
	Totalmente de acuerdo	8	21,6%	100,0%
	Total	37	100,0%	

*Nota.* La tabla muestra la percepción del personal sobre la existencia y aplicación de mecanismos de trazabilidad por lote en el seguimiento de productos, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

**Figura 48**

*Existe trazabilidad por lote (número de lote, fecha de elaboración / vencimiento) que permite el seguimiento de productos desde su recepción hasta su despacho.*



**Existe trazabilidad por lote (número de lote, fecha de elaboración / vencimiento) que permite el seguimiento de productos desde su recepción hasta su despacho.**

*Nota.* La figura muestra la percepción del personal sobre la existencia y aplicación de mecanismos de trazabilidad por lote en el seguimiento de productos, basada en las frecuencias y porcentajes válidos obtenidos del cuestionario aplicado.

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que la trazabilidad por lote incluyendo número de lote, fecha de elaboración y vencimiento— es percibida de forma diversa entre el personal. Un 43,2 % (27 % totalmente en desacuerdo y 16,2 % en desacuerdo) considera que este seguimiento no se realiza de manera adecuada, lo cual refleja debilidades en los sistemas de control y registro que permiten rastrear los productos desde su recepción hasta su despacho. Por otro lado, un 48,6 % (27 % de acuerdo y 21,6 % totalmente de acuerdo) sí percibe que existe trazabilidad efectiva, lo que indica que la empresa aplica ciertos controles, aunque estos no son uniformes en todas las áreas o procesos. El 8,1 % mantiene una postura neutral, posiblemente por falta de conocimiento directo sobre esta actividad. En conjunto, los datos revelan que, si bien existe un nivel importante de trazabilidad, la empresa aún requiere fortalecer y estandarizar estos procedimientos para asegurar un control más preciso y confiable del flujo de productos.

### 5.1.5. Presentación e interpretación de resultados según los objetivos

**Objetivo específico 1:** Describir la aplicación de los procedimientos operativos de autorización y registro de operaciones en la gestión logística

**Tabla 53**

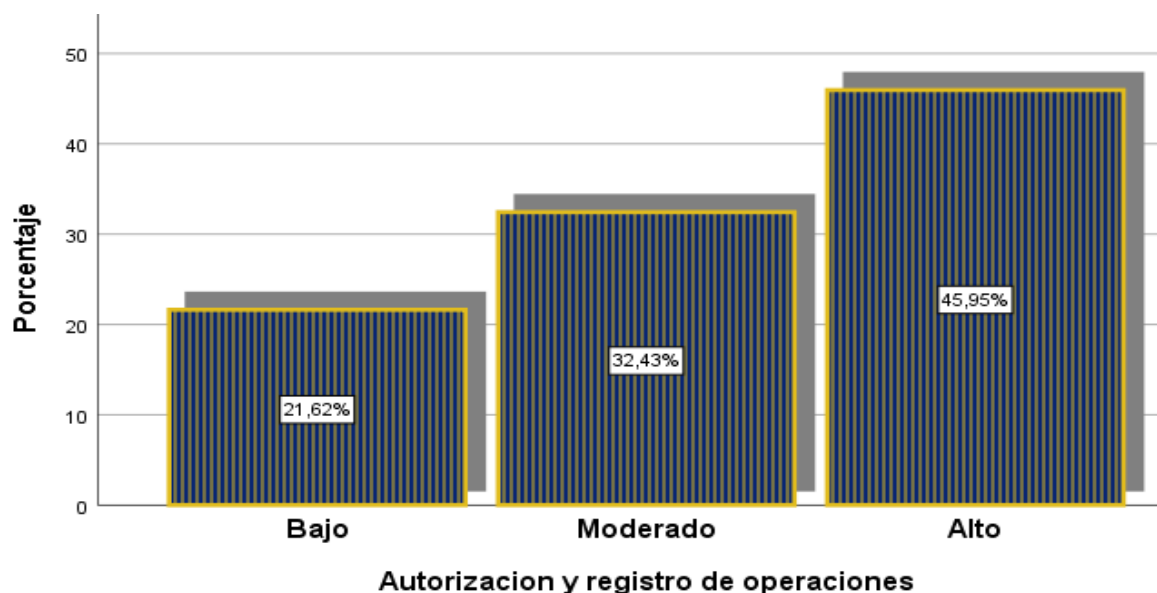
*Resultados para describir la aplicación de los procedimientos operativos de Autorización y registro de operaciones en la gestión logística*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	21,6	21,6
	Moderado	12	32,4	54,1
	Alto	17	45,9	100,0
	Total	37	100,0	

*Nota.* Los resultados presentados corresponden al Objetivo Específico 1, orientado a describir la aplicación de los procedimientos operativos de autorización y registro de operaciones, mostrando los niveles (bajo, moderado y alto) obtenidos a partir de las respuestas del cuestionario aplicado.

**Figura 49**

*Resultados para describir la aplicación de los procedimientos operativos de Autorización y registro de operaciones en la gestión logística*



*Nota.* La figura muestra los resultados presentados que corresponden al Objetivo Específico 1, orientado a describir la aplicación de los procedimientos operativos de autorización y registro de operaciones, mostrando los niveles (bajo, moderado y alto) obtenidos a partir de las respuestas del cuestionario aplicado.

### Interpretación:

Los resultados muestran que la dimensión “Autorización y registro” presenta una distribución donde el 45,9 % de los encuestados la ubica en un nivel alto, seguido de un 32,4 % en nivel moderado y un 21,6 % en nivel bajo. Esta tendencia evidencia que, para la mayoría del personal, los procedimientos vinculados a la autorización de operaciones y al registro de actividades dentro de la gestión logística son aplicados de manera adecuada y consistente, aunque aún existe un grupo que percibe limitaciones en su cumplimiento. En conjunto, estos resultados permiten afirmar que la empresa mantiene un desempeño favorable en esta dimensión, lo cual contribuye al logro del Objetivo Específico 1, relacionado con describir la aplicación de los procedimientos operativos de autorización y registro dentro del control interno logístico

**Objetivo específico 2:** Describir la ejecución de los procedimientos de supervisión y control en la gestión logística

### Tabla 54

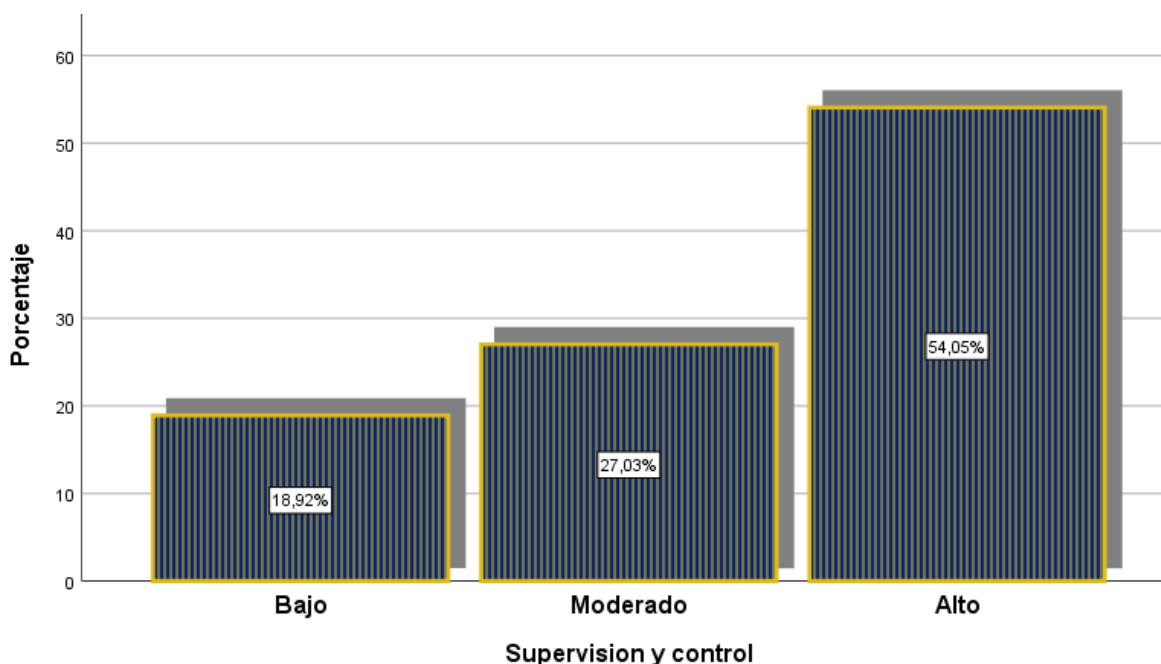
*Resultados para describir la ejecución de los procedimientos de supervisión y control en la gestión logística*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	18,9	18,9
	Moderado	10	27,0	45,9
	Alto	20	54,1	100,0
	Total	37	100,0	

*Nota.* Los datos reflejan los resultados asociados al Objetivo Específico 2, referido a describir la ejecución de los procedimientos de supervisión y control dentro de la gestión logística, con base en los niveles identificados mediante las frecuencias y porcentajes válidos.

**Figura 50**

*Resultados para describir la ejecución de los procedimientos de supervisión y control en la gestión logística*



*Nota.* La figura muestra los datos que reflejan los resultados asociados al Objetivo Específico 2, referido a describir la ejecución de los procedimientos de supervisión y control dentro de la gestión logística, con base en los niveles identificados mediante las frecuencias y porcentajes válidos

### **Interpretación:**

Los resultados muestran que la dimensión “Supervisión y control” alcanza mayoritariamente un nivel alto, con un 54,1 % de los encuestados ubicándola en este rango, seguido de un 27 % que la considera en nivel moderado y solo un 18,9 % en nivel bajo. Esta distribución evidencia que, desde la percepción del personal, los mecanismos de supervisión, revisión y control aplicados dentro de la gestión logística se ejecutan de manera adecuada, frecuente y efectiva, lo que contribuye a detectar desviaciones, corregir fallas y garantizar el cumplimiento de los procedimientos. En este sentido, los datos permiten afirmar que la empresa desarrolla un desempeño favorable en esta dimensión, cumpliendo así con el Objetivo Específico 2, orientado a describir la ejecución de los procedimientos de supervisión y control como parte del sistema de control interno.

**Objetivo específico 3:** Identificar como se realizan los procedimientos de evaluación y retroalimentación del control interno en la gestión logística

**Tabla 55**

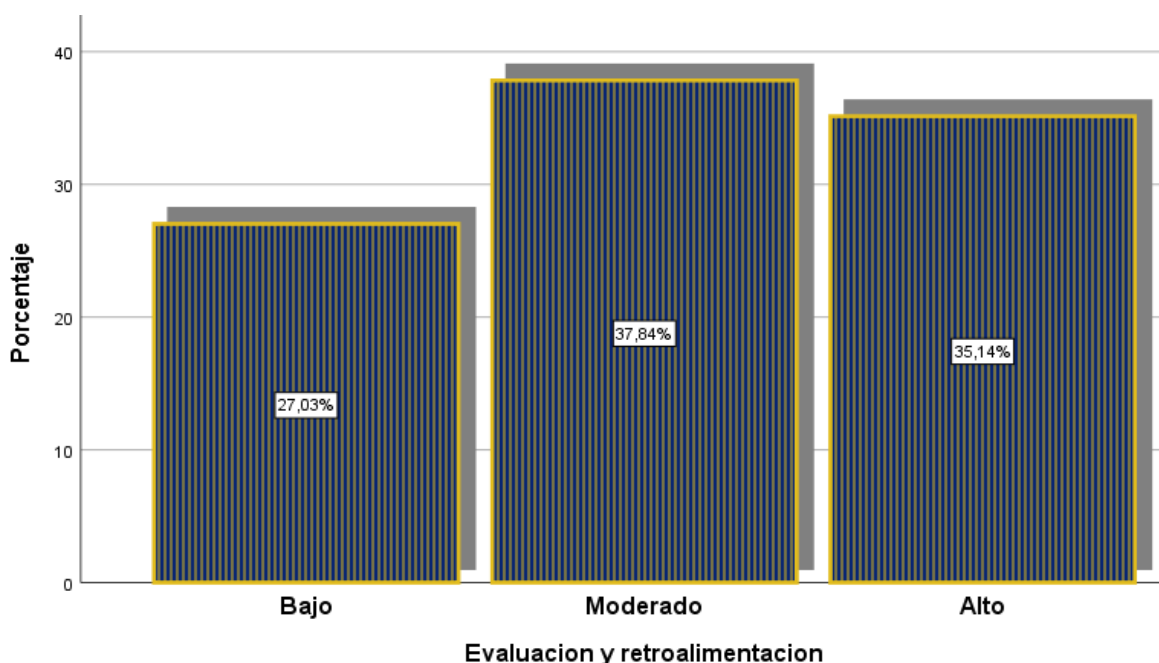
*Resultados para identificar como se realizan los procedimientos de evaluación y retroalimentación del control interno en la gestión logística*

Válido		Frecuencia	Porcentaje	
			válido	Porcentaje acumulado
	Bajo	10	27,0	27,0
	Moderado	14	37,8	64,9
	Alto	13	35,1	100,0
	Total	37	100,0	

*Nota.* La tabla presenta los niveles obtenidos para la dimensión “Evaluación y retroalimentación”, en cumplimiento del Objetivo Específico 3, el cual busca identificar cómo se desarrollan los procedimientos de evaluación y retroalimentación del control interno en la gestión logística.

**Figura 51**

*Resultados para identificar como se realizan los procedimientos de evaluación y retroalimentación del control interno en la gestión logística*



*Nota.* La figura presenta los niveles obtenidos para la dimensión “Evaluación y retroalimentación”, en cumplimiento del Objetivo Específico 3, el cual busca identificar cómo se desarrollan los procedimientos de evaluación y retroalimentación del control interno en la gestión logística.

### Interpretación:

Los resultados muestran que la dimensión “Evaluación y retroalimentación” presenta una distribución más equilibrada en comparación con las demás dimensiones, destacando que el 37,8 % de los encuestados la percibe en un nivel moderado, mientras que un 35,1 % la ubica en nivel alto y un 27 % en nivel bajo. Esta combinación evidencia que, si bien una parte importante del personal reconoce que la empresa realiza procesos de evaluación y genera retroalimentación, estos no se aplican de forma plenamente consistente ni uniforme en toda el área logística. La presencia de un porcentaje relevante en nivel bajo sugiere que aún existen limitaciones en cuanto al seguimiento de resultados, la comunicación de observaciones y la implementación de mejoras derivadas de dichas evaluaciones. En conjunto, los datos permiten afirmar que la empresa muestra avances, pero todavía tiene oportunidades de fortalecimiento en esta dimensión, lo cual responde directamente al

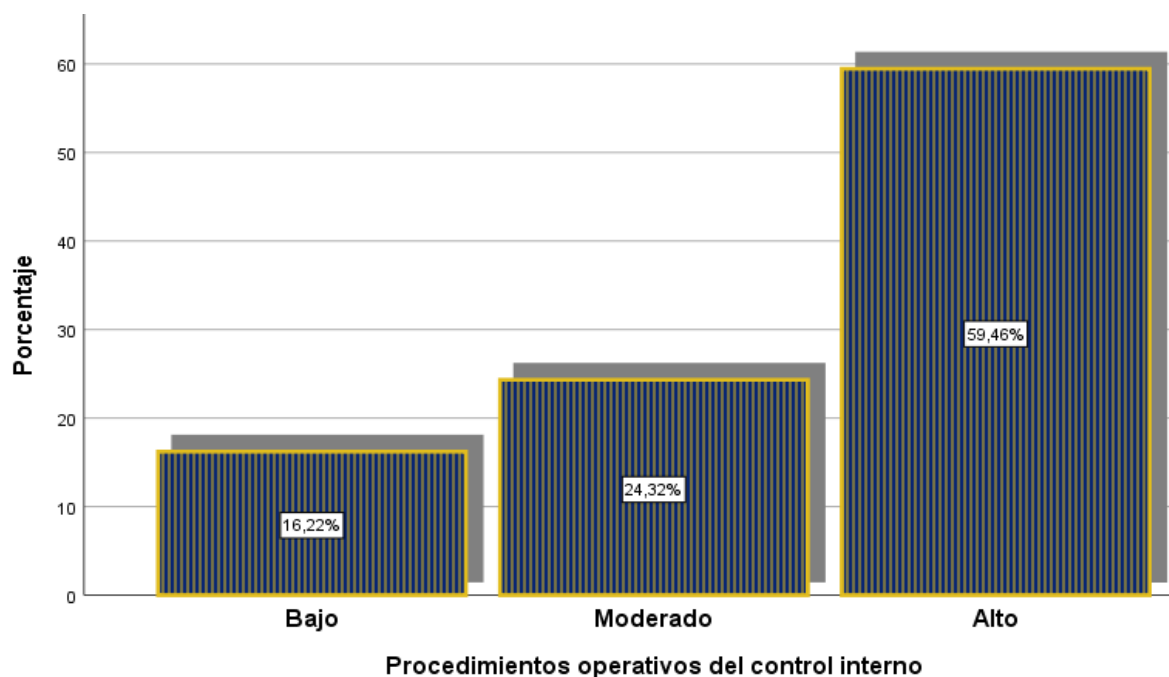
**Objetivo general:** Describir los procedimientos operativos del control interno en la gestión logística

### Tabla 56

*Resultados para describir los procedimientos operativos del control interno en la gestión logística*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	16,2	16,2
	Moderado	9	24,3	40,5
	Alto	22	59,5	100,0
	Total	37	100,0	

*Nota.* Los resultados corresponden al Objetivo General de la investigación, que consiste en describir los procedimientos operativos del control interno en la gestión logística. La tabla muestra los niveles de valoración (bajo, moderado y alto) obtenidos a partir de las respuestas del personal encuestado.

**Figura 52***Procedimientos operativos del control interno*

*Nota.* La figura muestra los resultados corresponden al Objetivo General de la investigación, que consiste en describir los procedimientos operativos del control interno en la gestión logística. La tabla muestra los niveles de valoración (bajo, moderado y alto) obtenidos a partir de las respuestas del personal encuestado.

**Interpretación:**

Los resultados muestran que la variable “Procedimientos operativos del control interno” alcanza predominantemente un nivel alto, con un 59,5 % de los encuestados ubicándola en este rango, seguido de un 24,3 % que la percibe en nivel moderado y solo un 16,2 % que la considera en nivel bajo. Esta distribución evidencia que, en términos generales, la aplicación de los procedimientos operativos del control interno dentro de la gestión logística es valorada de manera favorable, destacándose que la mayoría del personal reconoce prácticas sólidas de control, supervisión y cumplimiento. Sin embargo, la presencia de niveles moderados y bajos indica que aún existen aspectos susceptibles de mejora, particularmente en la estandarización y continuidad de algunos procesos. En conjunto, estos resultados permiten afirmar que la empresa aplica de manera adecuada los procedimientos

operativos de control interno, cumpliendo así con el Objetivo General, orientado a describir su implementación dentro de la gestión logística.

## **5.2. Discusión de resultados**

Al analizar el Objetivo Específico 1, los resultados muestran que la dimensión “Autorización y registro” se concentra mayoritariamente en el nivel alto (45,9 %), acompañado de un 32,4 % moderado y un 21,6 % bajo, lo que revela que, aunque la empresa aplica adecuadamente los procedimientos de autorización y registro, aún persiste un grupo considerable que percibe debilidades en la claridad documental y en la estandarización de políticas. Estos resultados son coherentes con los antecedentes revisados: por ejemplo, Burgos (2014) identificó que el 50 % de los trabajadores de su estudio señalaban ausencia de manuales actualizados y lineamientos claros, un porcentaje similar al 48,6 % de trabajadores de Alsur Perú SAC que en tu estudio manifiestan desacuerdo o neutralidad frente a la existencia de políticas claras. Asimismo, Guevara y Gañan (2015) reportaron que más del 40 % de los encuestados percibían problemas en el registro de operaciones debido a falta de procedimientos uniformes, una tendencia comparable al grupo moderado encontrado en esta investigación. Teóricamente, el modelo COSO (2013) sostiene que la autorización y el registro adecuado son condiciones necesarias para la confiabilidad operativa y la integridad de la información, mientras que autores como Arens et al. (2017) y Romney y Steinbart (2018) destacan que el registro oportuno evita duplicidades y errores. Integrando los resultados con los antecedentes y la teoría, se evidencia que Alsur Perú SAC presenta avances importantes en esta dimensión, pero la dispersión de niveles moderados y bajos confirma la existencia de brechas en documentación, capacitación y difusión de políticas, las mismas que son señaladas recurrentemente en la literatura sobre control interno.

En relación con el Objetivo Específico 2, los resultados muestran que la dimensión “Supervisión y control” obtiene el porcentaje más elevado de toda la investigación, con un

54,1 % en nivel alto, un 27 % en moderado y apenas 18,9 % en bajo, lo que revela que la empresa mantiene prácticas más consolidadas en seguimiento y monitoreo de las actividades logísticas. Al comparar estos datos con estudios previos, se observa que los resultados de Alsur Perú SAC superan el rendimiento de otras organizaciones: por ejemplo, Valencia y Torres (2022) reportaron solo un 40 % de percepción positiva en supervisión en empresas manufactureras, Apaza y Fernández (2023) hallaron un nivel alto de apenas 35 % en supervisión dentro de entidades públicas, lo cual muestra que Alsur Perú SAC se encuentra por encima de esos valores. Desde la perspectiva teórica, el marco COSO (2013) establece que la supervisión continua y periódica es esencial para garantizar la efectividad del sistema de control interno, mientras que autores como Whittington y Pany (2019) y Gupta (2017) enfatizan que la supervisión adecuada permite prevenir errores y asegurar el cumplimiento de estándares. Al integrar estos elementos, se concluye que la empresa presenta un buen desempeño en supervisión y control, aunque los niveles moderados y bajos evidencian la necesidad de reforzar procesos como validación documental, seguimiento sistemático y retroalimentación estructurada para asegurar un control homogéneo a lo largo de toda la cadena logística.

Respecto al Objetivo Específico 3, los resultados muestran que la dimensión “Evaluación y retroalimentación” es la más debilitada, con un 37,8 % en nivel moderado, 35,1 % en nivel alto y un 27 % en nivel bajo, lo que revela que los procesos de evaluación interna, auditoría, seguimiento y feedback no se realizan de manera sistemática ni uniforme. Al contrastar estos valores con los antecedentes, se observa una similitud preocupante: Itati (2018) encontró que 45 % de los trabajadores desconocían los resultados de procesos de retroalimentación en su empresa, mientras que Espinoza (2024) reportó un 38 % de percepción negativa respecto a la evaluación del control interno, cifras comparables al 27 % de Alsur Perú SAC que percibe debilidad en estas actividades. La teoría del control interno,

especialmente COSO (2013), establece que la evaluación es un componente crítico para garantizar la mejora continua, mientras que Chiavenato (2019) afirma que la retroalimentación corrige desviaciones y fortalece el desempeño organizacional. Integrando resultados, antecedentes y teoría, se concluye que Alsur Perú SAC debe fortalecer con urgencia sus mecanismos de auditoría interna, comunicación de resultados, seguimiento de acciones correctivas y análisis de impacto, pues los valores moderados y bajos evidencian una falta de madurez en esta dimensión que limita la consolidación del control interno.

Finalmente, respecto al Objetivo General, la variable “Procedimientos operativos del control interno” muestra un predominio del 59,5 % en nivel alto, acompañado por un 24,3 % en moderado y un 16,2 % en bajo, lo que refleja una percepción global favorable sobre el sistema de control interno en la gestión logística de Alsur Perú SAC. Al comparar estos datos con estudios previos, se observa que la empresa se sitúa en una posición competitiva: Quilca (2024) reportó un 50 % de nivel alto en control interno en una empresa agroindustrial, y López & Mamani (2022) identificaron un 48 %, cifras inferiores al desempeño encontrado en tu estudio. Sin embargo, la variabilidad interna entre dimensiones —especialmente el rezago observado en evaluación y retroalimentación— coincide con hallazgos de Burgos (2014) y Guevara & Gañan (2015), quienes señalan que las empresas tienden a fortalecer más la supervisión y el registro que los procesos de evaluación continua. Desde la teoría, COSO (2013) establece que la efectividad del control interno depende de la integración equilibrada de sus componentes, y autores como Arens et al. (2020) advierten que el sistema pierde eficiencia cuando alguno de los elementos presenta debilidades. Integrando todos los resultados, puede afirmarse que Alsur Perú SAC cuenta con un sistema de control interno funcional y mayormente aceptado por los trabajadores, pero requiere fortalecer la estandarización documental, la retroalimentación y las evaluaciones periódicas para lograr un control interno completamente robusto y sostenible.

## VI. Conclusiones

Se describió la aplicación de los procedimientos operativos de autorización y registro de operaciones, donde se concluye que la dimensión “Autorización y registro” presenta un desempeño favorable, con predominio del nivel alto, lo que demuestra que la empresa aplica de manera adecuada los procedimientos vinculados a la autorización de operaciones y al registro de actividades logísticas. Sin embargo, la presencia significativa de niveles moderados y bajos evidencia que aún existen brechas en la estandarización documental, claridad de lineamientos y socialización de políticas, lo cual afecta la uniformidad del proceso. Estos resultados reflejan la necesidad de fortalecer los mecanismos de documentación y capacitación para asegurar una aplicación más consistente de los procedimientos.

Se describió la ejecución de los procedimientos de supervisión y control, donde se concluye que la dimensión “Supervisión y control” es la más fortalecida dentro del sistema de control interno de Alsur Perú SAC, alcanzando el mayor porcentaje de nivel alto. Esto indica que las prácticas de supervisión, revisión y seguimiento se ejecutan con frecuencia y eficacia. No obstante, los niveles moderados y bajos muestran que todavía existen aspectos por mejorar, especialmente en la sistematización del monitoreo y en la validación formal de procesos. La empresa cuenta con bases sólidas, pero requiere consolidar mecanismos estructurados que permitan un control más homogéneo y sostenible.

Se identificó identificar cómo se realizan los procedimientos de evaluación y retroalimentación, donde se concluye que la dimensión “Evaluación y retroalimentación” constituye el punto más débil del control interno, ya que presenta mayor concentración en niveles moderados y una proporción elevada en nivel bajo. Esto evidencia que los procesos de auditoría interna, comunicación de hallazgos, seguimiento de acciones correctivas y retroalimentación no se ejecutan de manera sistemática ni continua. La falta de monitoreo

estructurado afecta la eficacia general del control interno y limita la mejora continua. Por ello, resulta necesario reforzar los mecanismos de evaluación formal y retroalimentación oportuna en toda el área logística.

Se describió los procedimientos operativos del control interno en la gestión logística., donde se concluye que los procedimientos operativos del control interno en Alsur Perú SAC presentan un nivel global alto, evidenciando un funcionamiento favorable del sistema, especialmente en los componentes de autorización y supervisión. No obstante, la existencia de niveles moderados y bajos en la dimensión de evaluación y retroalimentación demuestra que la empresa mantiene un desempeño todavía desigual entre componentes. En general, el control interno funciona adecuadamente, pero requiere fortalecer la estandarización documental, la comunicación de procesos y la aplicación sistemática de evaluaciones para garantizar una gestión logística más eficiente y plenamente integrada.

## VII. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa actualice y organice sus manuales de procedimientos, asegurando que todo el personal los conozca y los maneje con claridad. Es conveniente implementar sesiones breves de capacitación que orienten sobre cómo autorizar operaciones y registrar información de manera correcta. Además, es importante estandarizar los formatos y documentos utilizados, ya que esto facilitará la trazabilidad y reducirá los errores en el proceso logístico.

Se recomienda establecer un plan de supervisión más estructurado, con cronogramas definidos y herramientas prácticas como listas de verificación. Esto permitirá realizar un seguimiento más ordenado y homogéneo en todas las áreas. También es recomendable que los responsables de supervisión reciban orientación o capacitación que les permita aplicar criterios claros y uniformes, evitando diferencias en la forma en que se controla o revisa el trabajo del personal.

Se recomienda implementar un sistema formal de evaluación continua, que contemple auditorías internas periódicas y mecanismos de retroalimentación claros y accesibles para los trabajadores. Es importante comunicar oportunamente los resultados de estas evaluaciones y realizar un seguimiento de las acciones correctivas para garantizar que realmente se apliquen. Una retroalimentación bien gestionada puede mejorar el desempeño y asegurar la mejora continua en la gestión logística.

Para fortalecer los procedimientos operativos del control interno en su conjunto, la empresa debería integrar todos sus procedimientos en un manual único y actualizado, que sea socializado y explicado al personal de forma clara. Adoptar un marco reconocido, como el modelo COSO, podría ayudar a equilibrar los componentes del control interno y dar coherencia a todo el sistema. Finalmente, reforzar la

evaluación y la retroalimentación permitirá cerrar el ciclo de mejora continua y garantizar una gestión logística más eficiente, ordenada y confiable.

### VIII. Referencias

- Acosta Ruiz, N. V. (2021). Control interno y gestión financiera de una empresa proveedora de alimentos. *Sapienza: Revista Internacional de Estudios Interdisciplinarios*, 2(4), 180-191. Obtenido de <https://doi.org/10.51798/sijis.v2i4.155>
- Arens, A. E. (2020). *Auditoría: Un enfoque integral*. (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Bailey, P. F. (2018). *Gestión de compras y cadena de suministro*. (11<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. (5.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Bowersox, D. C. (2013). *Administración y logística en la cadena de suministro*. (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Burgos. (2014). Elaboracion de los procedimientos operativos estandar, guias formatos de registros e instructivos del Cepario de Hongos de la Pontificia[Universidad Javeriana]. *Repositorio Pontificia Universidad Javeriana*. Pontificia Universidad Javeriana, Ecuador. Obtenido de <https://bit.ly/45qWJR5>
- Chambi. (2017). “Implementación de la sección de logística del producto terminado pastelería Victoria’s”, soporte informativo repositorio [Universidad Mayor de San Andrés – Bolivia]. *repositorio “Universidad Mayor de San Andrés*. Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia. Obtenido de <https://bit.ly/4gpfetP>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Chopra, S. &. (2019). *Gestión de la cadena de suministro: estrategia, planificación y operación*. Gestión de la cadena de suministro: estrategia, planificación y operación.

- Christopher, M. (2016). *Logística y gestión de la cadena de suministro*. Lima: (5.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Commission, C. o. (2017). *Marco integrado de control interno*. COSO.
- COSO. (2017). *Marco Integrado de Control Interno*. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.
- COSO. (2013). *Internal Control—Integrated Framework*. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.
- Gañan, G. y. (2015). “Propuesta de mejora del sistema de control interno en el área de inventarios del sector comercial de materiales eléctricos aplicado a la empresa electro instalaciones A&A de la ciudad de cuenca período 2014”[Universidad Cuenca]. *Repositorio Universidad Cuenca*. Universidad Cuenca, Ecuador.
- GAO. (2016). *Normas de control interno en el gobierno federal*. *Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los Estados Unidos*. Obtenido de [https://www.campus-virtual.mineria.unam.mx/Mineria/Cursos/Controlint/Documentos/CIAPU1\\_PDF.pdf](https://www.campus-virtual.mineria.unam.mx/Mineria/Cursos/Controlint/Documentos/CIAPU1_PDF.pdf)
- Ghiani, G. L. (2013). *Introducción a la Gestión de Sistemas Logísticos*. (2nd ed.). Wiley.
- Gupta, P. (2017). *Internal Auditing: Principles and Techniques*. McGraw-Hill.
- Gutiérrez, J. &. (2020). *Manual de procedimientos administrativos*. Síntesis.
- Hammer, M. &. (2016). *La revolución de la reingeniería*. HarperBusiness.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6TA Edición*. Mexico: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Hernández-Sampieri, R. &. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (1.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Horngren, C. D. (2018). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Horngren, C. D. (2018). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- IFAC. (2020). *Norma Internacional de Auditoría 500 – Evidencia de auditoría*. International Federation of Accountants.
- G.D Internacionales (12 de Marzo de 2022). *En los últimos 5 años, el volumen exportado aumentó un 18,4%, pero su valor cayó un 20%. “El sector del espárrago está bajo una presión muy alta en Perú”*. Obtenido de Obtenido de: <https://www.internationalproducegroup.com/in-the-last-5-years-the-volume-exported-increased-by-18-4-but-its-value-fell-by-20-the-asparagus-business-is-under-very-high-pressure-in-peru/>
- ISO. (2018). *ISO. (2018). ISO 31000: Gestión de riesgos — Directrices*. Organización Internacional de Normalización. Obtenido de <https://www.isotools.us/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000/>
- ISO. (2021). *Sistemas de gestión del cumplimiento normativo*. Organización Internacional de Normalización. Obtenido de <https://ius360.com/el-nuevo-estandar-internacional-en-materia-de-cumplimiento-normativo-la-norma-iso-373012021-sistema-de-gestion-de-cumplimiento-requisitos-con-orientacion-para-su-uso-virginia-del-pilar-naval-lin/>
- Itati. (2018). “Análisis de un proceso de abastecimiento y gestión de insumos críticos”, plataformas investigativa [Universidad Nacional del Sur – Argentina]. . *Repositorio*

- “*Universidad Nacional del Sur – Argentina*”. Universidad Nacional del Sur – Argentina, Argentina. Obtenido de <https://bit.ly/3Tu2uZ7>
- Koontz, H. &. (2015). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Lambert, D. (2014). *Gestión de la cadena de suministro: procesos, asociaciones y rendimiento*. (4th ed.). SCM Institute.
- Martínez, L. (2017). *Contabilidad básica y registros empresariales*. Alfaomega.
- Méndez, R. (2019). *istemas administrativos y procedimientos internos*. Cengage Learning.
- Meza. (2018). “Propuesta de un sistema de control de gestión para una empresa de logística de equipos en comodato”, plataforma de investigación [Universidad de Chile]. *Repositorio Universidad de Chile*. Universidad de Chile, Chile. Obtenido de <https://bit.ly/3XroyEL>
- Monczka, R. H. (2020). *Gestión de compras y cadena de suministro*. (7th ed.). Cengage Learning.
- F.A Organization., (2014). *Introduction to traceability*. FAO.
- Porter, M. (2019). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Free Press.
- Ramos, E. P. (2020). El impacto de la gestión de la calidad de la cadena de suministro de espárragos: una investigación empírica desde Perú. *Revista Internacional de Gestión de la Cadena de Suministro*., 9(1), 298-311.

República., C. G. (2020). *Ley N.º 27785 – Ley General del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.pe>

Robbins, S. &. (2018). *Administración*. (13.ª ed.). Pearson.

Robbins, S. &. (s.f.). *Administración*. (13.ª ed.). Pearson.

Romney, M. &. (2018). *Sistemas de información contable*. (14.ª ed.). Pearson.

Ruffner. (2014). “El control interno en las empresas privadas”. “*Quipucamayoc*”. Obtenido de <https://bit.ly/4gurCZK>

Rushton, A. C. (2022). *El manual de gestión de logística y distribución*. (7th ed.). Kogan Page.

Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación científica*. (3.ª ed.). Episteme.

Tamayo, M. (2015). *El proceso de la investigación científica*. (6.ª ed.). Limusa.

Wagiu, W. S. (s.f.). Análisis de los sistemas de control interno sobre los procedimientos de inventario de mercancías en la oficina regional de Perum Bulog, en Sulawesi del Norte. *Eduvest – Revista de Estudios Universales*, 4(7). Obtenido de <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i7.1254>

Waters, D. (2017). *Control y gestión de inventarios*. (3rd ed.). Wiley.

Wattanakul, S. H. (2018). Mejora de la gestión de riesgos mediante el uso de contenedores inteligentes para la trazabilidad en tiempo real. *arXiv*. Obtenido de <https://arxiv.org/abs/1810.13332>

Whittington, O. &. (2019). *Principles of Auditing and Other Assurance Services*. (21st ed.). McGraw-Hill.