

CONTROL INTERNO Y PLANIFICACIÓN DE ABASTECIMIENTO EN PEQUEÑAS EMPRESAS IMPORTADORAS DE PAPEL CELULOSA, LIMA 2025

Angela Acosta Ticona

✉ angelamat43@gmail.com

Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima

RESUMEN

Este artículo de investigación examina la interacción entre los mecanismos de control interno y los procesos de planificación de abastecimiento en pequeñas empresas importadoras de papel celulosa en Lima Metropolitana, 2025. A través de una metodología cualitativa con diseño no experimental transversal, se analizaron datos recopilados de entrevistas semiestructuradas aplicadas a responsables logísticos de tres organizaciones del sector. Los resultados demuestran que un sistema de control interno integral incrementa la eficiencia en la gestión de abastecimiento. Las principales barreras identificadas destacan la carencia de auditorías sistemáticas, la dependencia de procesos manuales en el manejo de inventarios y la insuficiente integración de herramientas tecnológicas, las cuales afectan la precisión en la proyección de demanda, generan retrasos en la cadena logística y reducen la capacidad para negociar con proveedores internacionales. Adicionalmente, se evidenció que la falta de estandarización en los protocolos de compra aumenta la exposición a fluctuaciones del mercado global. Como conclusión, se propone que la adopción de controles internos automatizados, junto con la capacitación en gestión predictiva, fortalece la posición competitiva de estas empresas en un entorno comercial dinámico. Este trabajo contribuye a la literatura al vincular prácticas internas con la resiliencia operativa en sectores altamente dependientes de importaciones.

Palabras clave: Control interno, planificación de abastecimiento, pequeñas empresas, importación de papel celulosa, gestión logística

ABSTRACT

This research article examines the interaction between internal control mechanisms and supply planning processes in small cellulose paper importing companies in Metropolitan Lima, 2025. Through a qualitative methodology with a non-experimental cross-sectional design, data collected from semi-structured interviews with logistics officers from three organizations in the sector were analyzed. The results demonstrate that a comprehensive internal control system enhances supply management efficiency. Key barriers identified include the lack of systematic audits, reliance on manual inventory processes, and insufficient integration of technological tools. These limitations impact demand forecasting accuracy, cause logistical chain delays, and reduce the capacity to negotiate with international suppliers. Additionally, the lack of standardization in purchasing protocols was found to increase exposure to global market fluctuations. The study concludes that adopting automated internal controls, coupled with training in predictive management, strengthens the competitive position of these companies in a dynamic commercial environment. This work contributes to the literature by linking internal practices with operational resilience in sectors highly dependent on imports.

Keywords: Internal control, supply planning, small enterprises, cellulose paper importation, logistics management.

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno económico marcado por la interdependencia global y la aceleración de intercambios comerciales, la optimización de la cadena de suministro emerge como un requisito indispensable para garantizar la supervivencia y el crecimiento empresarial, asimismo, la capacidad de adaptarse a fluctuaciones del mercado, gestionar recursos estratégicamente y minimizar costos operativos se posicionan como un diferenciador crítico, especialmente en industrias expuestas a competencia internacional y presiones regulatorias. (Rangana et.al.,2023).

Los informes estadísticos del International Council for Small Business (ICSB, 2022) subrayan la expansión exponencial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) como motores fundamentales de los ecosistemas económicos contemporáneos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en América Latina desempeñan un rol socioeconómico fundamental, representando cerca de una quinta parte del producto interno bruto regional y generando empleo para millones de personas. No obstante, enfrentan desafíos estructurales que limitan su longevidad: datos del Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico (CEAP), como se observa en la Figura 1, revelan que más de la mitad de estas empresas fracasan antes de superar los dos años de operación, cifra que contrasta drásticamente con la estabilidad observada en economías europeas. (Vargas, 2020).

EN LA REGIÓN, 45% DE LAS PYME SOBREVIVE DOS AÑOS

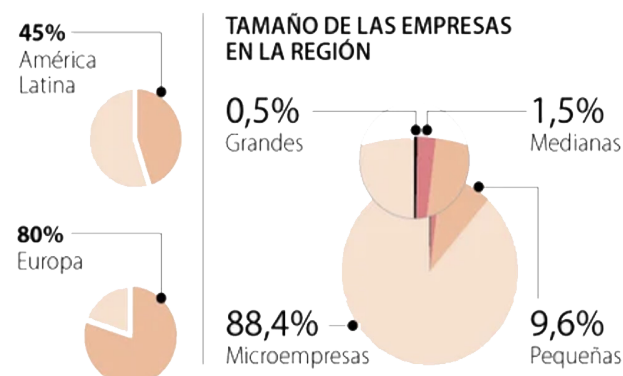


Figura 1: Panorama de las PYMES
Fuente: Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico (Ceap)
Elaborado: Diario La República

En Perú, estas empresas tienen una fuerte presencia en sectores como manufactura, comercio y servicios, y emplean a más del 59% de la población económicamente activa (Ministerio de Producción, 2024).

Las proyecciones para el periodo 2023-2028 indican que economías emergentes, junto con países industrializados, incrementarán su consumo en respuesta al auge del comercio electrónico, la sustitución de plásticos y la implementación de normativas ambientales. Este escenario, sin embargo, presenta desafíos como la volatilidad en los precios de materias primas, la necesidad de certificaciones sostenibles y la competencia por proveedores calificados, dichos factores que exigen una planificación estratégica rigurosa por parte de los actores involucrados. (Global Pulp and Paper Market, 2022).

En este contexto, las pequeñas empresas importadoras de papel celulosa en Lima Metropolitana cumplen un papel fundamental en la economía local, abasteciendo la demanda de productos esenciales como papel higiénico, toallas y

servilletas. Según el reporte de Veritrade (2025), mostrado en la Figura 2, las importaciones de papel celulosa en Perú han experimentado una tendencia variable entre 2020 y 2024, con un crecimiento sostenido hasta 2022, alcanzando un máximo de 27 mil toneladas, seguido de una notable caída en los dos años siguientes, llegando a 8 mil toneladas en 2024, lo cual puede atribuirse a factores como fluctuaciones en la demanda del mercado, variaciones en los costos internacionales, cambios en la producción local o ajustes en las políticas comerciales.

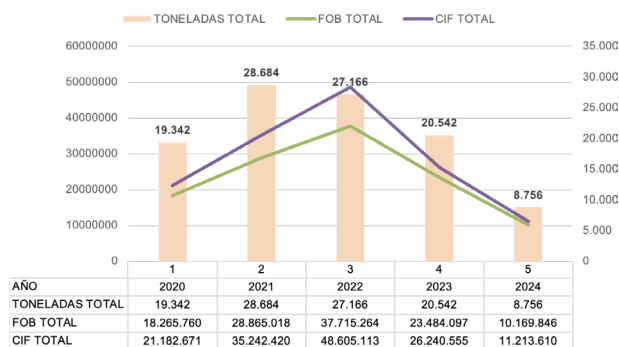


Figura 2: Importación de papel celulosa 2020-2024
Fuente: Veritrade
Elaboración: Propia

Cabe señalar, que datos recientes muestran que en 2024 se importaron más de 20 mil toneladas de papel celulosa en Perú, con un valor CIF de más de 26 millones de dólares (Datasur, 2024), siendo la mayoría de estas importaciones provenientes de países como Indonesia, China y Bolivia como se aprecia en la Figura 3 y 4, lo que evidencia la necesidad de una gestión eficiente del abastecimiento para garantizar la competitividad de las empresas locales.

La literatura académica respalda la correlación directa entre sistemas robustos de control interno y la eficacia en la administración de suministros. El marco COSO 2013, enfatiza cinco dimensiones

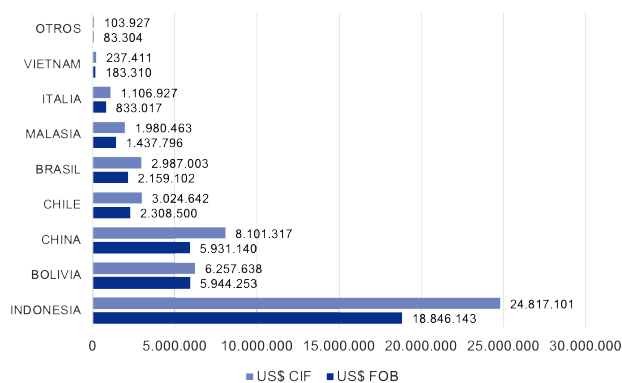


Figura 3: Países de origen de papel celulosa (\$CIF y \$FOB)
Fuente: Datasur
Elaboración: Propia

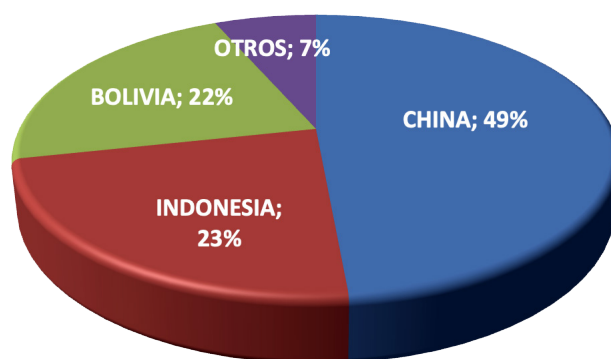


Figura 4: Países de origen de papel celulosa (%)
Fuente: Datasur
Elaboración: Propia

interconectadas: ambiente de control evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo (Estupiñán, 2022).

El control interno en la gestión empresarial ha sido abordado en diversas investigaciones. En primer lugar, a nivel internacional, Vásquez (2020) implementó un esquema de control interno para la gestión de inventarios, demostrando que la implementación de un sistema estructurado mejora la liquidez y eficiencia operativa. Por su parte, Bardales y Ferrufino (2020), analizaron la gestión de proveedores en la planificación de abastecimiento, concluyendo que los factores clave como el costo, la calidad,

plazo y la confiabilidad de los proveedores, evidenciaron la importancia de un control interno bien estructurado para garantizar una gestión eficiente del abastecimiento en empresas dedicadas a la importación. En la misma línea, Villaroel (2022), resaltó el control interno en la optimización de la logística en una empresa de comercio exterior, identificando la mejora en procesos clave, como la comunicación interna, el clima laboral, la entrega de insumos y el cumplimiento de bitácoras de trabajo orientadas a la eficiencia operativa, optimización de recursos y reducción de pérdidas productivas.

Por otro lado, en el ámbito peruano, otros autores refuerzan la relevancia del control interno en contextos logísticos. Paricahua (2022) evidenció que empresas con protocolos estructurados de adquisiciones y manejo de inventarios incrementan su margen de utilidad en hasta un 30%. Complementariamente, Rodríguez et al. (2022) validaron que la adopción del modelo COSO-ERM en pymes comerciales reduce vulnerabilidades financieras y operativas, potenciando su capacidad para competir en mercados globalizados. En paralelo, Panez y Castillón (2024) identificaron que la sincronización entre controles internos y ciclos de abastecimiento disminuye en un 40% los tiempos de respuesta ante contingencias. Finalmente, Echegaray y Salazar (2022) sostienen que la integración de tecnologías en sistemas de control no solo minimiza errores humanos, sino que también facilita la trazabilidad en tiempo real, un factor clave para industrias dependientes de insumos importados.

A partir de esta problemática, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera el control interno influye en la planificación de abastecimiento de las

pequeñas empresas importadoras de papel celulosa en Lima Metropolitana, 2025?

Este estudio tiene una relevancia significativa tanto a nivel académico como práctico. Desde una perspectiva académica, contribuirá a complementar la literatura existente. En términos prácticos, la investigación ofrecerá herramientas y recomendaciones concretas para que estas empresas optimicen su planificación de abastecimiento mediante el fortalecimiento de sus sistemas de control interno. Esto permitirá minimizar costos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer el mercado (Silvera, 2022).

Desde una perspectiva económico-social, la mejora en la planificación de abastecimiento en pequeñas empresas importadoras de papel celulosa contribuirá a garantizar un suministro estable de productos esenciales, beneficiando tanto a los empresarios como a los consumidores finales. De acuerdo con el Observatorio de Complejidad Económica (2021), la demanda global de productos de celulosa y papel está altamente correlacionada con el nivel de desarrollo económico de una región, lo que evidencia la importancia de contar con una cadena de abastecimiento eficiente y bien estructurada.

Bajo ese marco, el objetivo general de la investigación es determinar de qué manera el control interno influye en la planificación de abastecimiento de las pequeñas empresas importadoras de papel celulosa en Lima Metropolitana.

La importancia de este estudio se centra en su capacidad para generar conocimiento aplicado y soluciones prácticas para un sector estratégico dentro de la economía

nacional. Al abordar la problemática, contribuirá a la formulación de estrategias y políticas empresariales que permitan a las pequeñas empresas importadoras enfrentar los desafíos del mercado y mejorar su eficiencia operativa.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, usando la técnica de la entrevista en profundidad, la cual estuvo dirigida a directivos de tres empresas importadoras de papel celulosa de Lima Metropolitana, considerando su experiencia en gestión de abastecimiento y aplicación de controles internos.

Con un nivel de alcance descriptivo, ya que busca comprender y caracterizar el control interno y la planificación de abastecimiento en pequeñas empresas importadoras de papel celulosa. Asimismo, se empleó un diseño no experimental y transversal, dado que no se manipularon variables y los datos se recolectaron en un solo momento temporal.

Para la recolección de datos, se utilizó una entrevista semiestructurada, permitiendo obtener información detallada sobre los procedimientos de control interno y planificación de abastecimiento, cuyo procedimiento consistió en el diseño y validación del guión de entrevista con preguntas abiertas a expertos en gestión logística, seguido de la coordinación y aplicación de las mismas asegurando la confidencialidad y consentimiento informado. Posteriormente, la información recopilada fue analizada mediante la técnica de análisis de contenido, identificando patrones y categorizando las respuestas en función de las dimensiones

establecidas.

Preguntas de entrevista

1. Ambiente de Control

Pregunta 1: ¿Cómo describiría el proceso de planificación de abastecimiento en su empresa?

Pregunta 2: Desde la perspectiva del control interno, ¿qué medidas clave han implementado para garantizar una gestión eficiente del abastecimiento?

2. Evaluación de Riesgos

Pregunta 3: En cuanto a los riesgos asociados a la importación de papel celulosa, ¿cuáles considera los más críticos y cómo los gestionan?

3. Actividades de Control

Pregunta 4: Para la selección y evaluación de proveedores, ¿qué criterios y procedimientos aplican?

Pregunta 5: Respecto a la trazabilidad y el control de inventarios, ¿cómo aseguran que cada etapa del proceso logístico se maneje de manera eficiente y segura?

4. Información y Comunicación

Pregunta 6: ¿Qué herramientas, reportes o métricas utilizan para monitorear el desempeño del abastecimiento y detectar posibles fallos?

5. Monitoreo

Pregunta 7: ¿De qué manera los controles internos influyen en la toma de decisiones sobre compras y almacenamiento de papel celulosa?

Pregunta 8: Si pudiera sugerir mejoras en la integración entre control interno y planificación de abastecimiento, ¿qué aspectos fortalecería?

3. RESULTADOS

El presente estudio analizó la relación entre el control interno y la planificación de abastecimiento en tres empresas importadoras de papel celulosa en Lima Metropolitana, mediante entrevistas semiestructuradas a sus encargados del área logística. A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos, organizados en función de las cinco dimensiones del control interno bajo el marco COSO (2013): ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

3.1. Ambiente de Control

Establece las bases para la planificación de abastecimiento y el cumplimiento de los procedimientos internos. En este bloque, se analizó cómo la cultura organizacional, toma de decisiones y medidas implementadas por las empresas para garantizar la eficiencia.

Empresa	Cultura Organizacional	Políticas y Procedimientos	Retos Identificados
Consortio Liz S.A.C	Cultura organizacional estructurada, con una jerarquía bien definida.	Procedimientos documentados de compra y almacenamiento.	Falta de integración con proveedores en los procesos de planificación.
Papelera Hanna S.A.C	Cultura flexible, pero con escasa estandarización de procesos.	Políticas de compra definidas, pero no supervisadas regularmente.	Falta de seguimiento y control sobre la planificación de abastecimiento.
Inversiones Flores F & A S.R.L	Cultura con enfoque en eficiencia operativa.	Auditorías internas trimestrales para evaluar procesos.	Procesos manuales que dificultan la trazabilidad de la información.

Tabla 2.

Ambiente de control en las empresas entrevistadas
Elaboración: Propia

Como se observa en la Tabla 2, los entrevistados coincidieron en que una estructura organizacional clara y con políticas definidas mejora la planificación del abastecimiento, pero la falta de supervisión y digitalización dificulta la coordinación con proveedores y genera errores en la gestión logística.

Hallazgo clave:

La cultura organizacional se relaciona con la resiliencia de la cadena de suministro: las empresas con mayor claridad en sus procesos internos muestran una capacidad superior para adaptarse a cambios inesperados en la demanda.

3.2. Evaluación de Riesgos

Componente fundamental en la planificación de abastecimiento, ya que permite anticipar y mitigar problemas en la cadena de suministro.

Empresa	Principales Riesgos Identificados	Estrategias de Mitigación	Efectividad de las Estrategias
Consortio Liz S.A.C	Retrasos en aduanas, costos variables de importación.	Diversificación de proveedores, acuerdos de compra en moneda local.	Parcialmente efectiva, ya que los costos siguen fluctuando.
Papelera Hanna S.A.C	Cambios en normativas aduaneras, incumplimiento de proveedores.	Comunicación constante con agentes de aduanas y evaluación semestral de proveedores.	Poco efectiva, debido a la falta de controles internos.
Inversiones Flores F & A S.R.L	Demoras en transporte, problemas en la gestión documental.	Optimización de rutas logísticas, digitalización parcial de documentos.	Moderadamente efectiva, pero con margen de mejora en digitalización.

Tabla 3.

Evaluación de riesgos en las empresas entrevistadas
Elaboración: Propia

Como se observa en la Tabla 3, los entrevistados señalaron que los retrasos en aduanas, costos fluctuantes y cambios normativos afectan el abastecimiento. Aunque han implementado estrategias de mitigación, la falta de monitoreo y herramientas tecnológicas sigue siendo un desafío.

Hallazgo clave:

Se identificó que la mayoría de las empresas actúan de manera reactiva; sin embargo, la incorporación de análisis de tendencias y la digitalización de indicadores financieros emergen como oportunidades de mejora que aún no se han explotado. Asimismo, la comunicación con agentes externos (como

autoridades aduaneras) y la integración de datos históricos en modelos predictivos pueden reducir significativamente el impacto de los riesgos operativos.

3.3. Actividades de Control

Relacionadas con los procedimientos internos diseñados para mitigar riesgos y mejorar la eficiencia del abastecimiento. En este bloque, se analizó la implementación de controles en cada empresa.

Empresa	Controles Implementados	Frecuencia de Auditoría	Desafíos en la Aplicación
Consorcio Liz S.A.C	Procedimientos documentados para compras y almacenamiento.	Semestralmente.	Dependencia de procesos manuales en algunos registros.
Papelera Hanna S.A.C	Políticas establecidas, pero sin supervisión frecuente.	No programadas.	Falta de evaluación sistemática del cumplimiento de políticas.
Inversiones Flores F & A S.R.L.	Auditorías internas con enfoque en control de inventarios.	Trimestralmente.	Falta de capacitación en herramientas tecnológicas.

Tabla 4.
Actividades de control en las empresas entrevistadas
Elaboración: Propia

Como se observa en la Tabla 4, los entrevistados reconocieron que los controles internos y auditorías periódicas optimizan el abastecimiento, pero advirtieron que la falta de supervisión constante y el uso de registros manuales generan fallos en la trazabilidad y control de inventarios.

Hallazgo clave:

La dependencia de registros manuales sigue siendo predominante, y se evidenció que la implementación de tecnologías de información (por ejemplo, aplicaciones móviles o sistemas en la nube) podría reducir errores en la trazabilidad.

3.4. Información y Comunicación

El flujo de información es un factor

determinante en la planificación de abastecimiento, ya que permite la integración entre las áreas internas de la empresa y los proveedores.

Empresa	Sistemas de Información	Uso de Reportes	Limitaciones Identificadas
Consorcio Liz S.A.C	Software de gestión de inventarios.	Informes semanales sobre stock y costos.	Falta de integración con proveedores.
Papelera Hanna S.A.C	Registros electrónicos en hojas de cálculo.	Reportes mensuales sobre costos.	Procesos manuales que generan errores.
Inversiones Flores F & A S.R.L.	Software de gestión logística.	Indicadores trimestrales de rotación de inventarios.	Falta de actualización en la información.

Tabla 5.
Información y comunicación en las empresas entrevistadas.
Elaboración: Propia

Como se observa en la Tabla 5, los entrevistados coincidieron en que mejorar la integración de la información y la comunicación con los proveedores ayudaría a optimizar la planificación de abastecimiento y a minimizar los errores operativos.

Hallazgo clave:

La capacitación intensiva en el uso de herramientas digitales no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también potencia la capacidad de análisis estratégico para prever fluctuaciones en la demanda.

3.5. Monitoreo

El monitoreo de los procesos logísticos y el abastecimiento es clave para garantizar la eficiencia y reducir riesgos operativos. Sin embargo, las empresas entrevistadas presentan distintos niveles de control y supervisión, lo que afecta la capacidad de respuesta ante problemas en la planificación de abastecimiento.

Empresa	Métodos de Supervisión	Frecuencia	Efectividad
Consortio Liz S.A.C	Auditorías internas y reportes de desempeño.	Semestralmente.	Moderadamente efectiva.
Papelera Hanna S.A.C	Reportes de compras y almacenamiento.	Sin frecuencia definida.	Poco efectiva.
Inversiones Flores F & A S.R.L	Evaluaciones trimestrales de inventarios.	Trimestralmente.	Efectiva, pero con oportunidades de mejora en digitalización.

Tabla 6.

Métodos de supervisión y evaluación del control interno
Elaboración: Propia

Como se observa en la Tabla 6, los entrevistados coincidieron en que la supervisión periódica es fundamental para optimizar la planificación de abastecimiento y minimizar errores operativos. Se sugirió la implementación de auditorías más frecuentes y herramientas digitales para la recopilación y análisis de datos.

Hallazgo clave:

La supervisión irregular provoca que las incidencias se detecten tardíamente, lo que impide la aplicación de medidas correctivas oportunas. Por otro lado, la implementación de indicadores de desempeño estructurados y el uso de análisis de datos en tiempo real facilitan una supervisión más precisa, reduciendo los incumplimientos en tiempos de entrega. Como se observa en la Tabla 5

Dimensión	Hallazgos Clave	Impacto en la Planificación de Abastecimiento
Ambiente de Control	Estructura organizacional formal, auditorías periódicas y resiliencia ante cambios, pero falta integración digital.	Genera desfases críticos y dificulta la coordinación con proveedores.
Evaluación de Riesgos	Riesgos identificados (aduanas, costos, normativas) gestionados de forma reactiva; oportunidades en análisis predictivo.	Aumenta la incertidumbre y los costos operativos debido a la falta de anticipación.
Actividades de Control	Controles documentados con auditorías focalizadas mejoran la trazabilidad, pero se depende de registros manuales.	Reduce precisión en la planificación y aumenta el riesgo de sobreabastecimiento o quiebres.
Información y Comunicación	Uso parcial de software; altos registros manuales; desconexión con proveedores; necesidad de capacitación intensiva.	Limita la toma de decisiones basada en datos actualizados y reduce la eficiencia operativa.
Monitoreo	Auditorías semestrales e indicadores de desempeño estructurados mejoran la supervisión; falta de controles específicos.	Dificulta la aplicación de medidas correctivas oportunas, generando retrasos en las entregas.

Tabla 7.

Hallazgos clave por cada componente
Elaboración: Propia

4. DISCUSIÓN

Los resultados del estudio permiten evidenciar cómo los cinco componentes del control interno se manifiestan de forma concreta en las operaciones reales de pequeñas empresas importadoras de papel celulosa en Lima, y cómo su adecuada implementación repercute en la planificación efectiva del abastecimiento.

En relación con el ambiente de control, se constató que empresas con estructuras organizacionales bien definidas y roles claramente asignados, como Consortio Liz S.A.C., mostraron una mayor capacidad para responder ante variaciones imprevistas en la demanda. En la práctica, esto se tradujo en una reducción de incidencias en la reposición de inventarios, dicho hallazgo coincide con Paricahua (2022), quien sostiene que el fortalecimiento del entorno de control genera estabilidad organizacional. De igual modo, se observó que aquellas organizaciones que integran manuales de funciones y procedimientos actualizados pudieron establecer criterios comunes en la toma de decisiones operativas.

Respecto a la evaluación de riesgos, si bien se identificó que las empresas manejan listas de riesgos potenciales (como demoras aduaneras y fluctuaciones cambiarias), solo una de las tres empresas aplicó un análisis de impacto cuantitativo. Asimismo, la falta de proyecciones basadas en datos históricos y de herramientas predictivas impidió una anticipación eficaz ante estos eventos. Por ejemplo, Inversiones Flores F&A S.R.L., al no prever un cambio arancelario, asumió costos adicionales no presupuestados. Este comportamiento reactivo valida lo expuesto por Panéz

y Castellón (2024), quienes destacan la necesidad de implementar modelos de simulación y análisis prospectivo para mitigar efectos adversos.

En cuanto a las actividades de control, la evidencia práctica mostró que aquellas empresas que realizan auditorías internas trimestrales reportan una menor tasa de errores en inventarios como Consorcio Liz S.A.C. Por el contrario, las que dependen exclusivamente de controles manuales presentan inconsistencias en el registro de compras e inventarios, afectando el cálculo de sus niveles de stock. Asimismo, la digitalización parcial observada en estas actividades corrobora lo señalado por Rodríguez et al. (2022), quienes afirman que una frecuencia adecuada en los controles internos está directamente asociada a una mayor precisión en los procesos logísticos.

En relación con información y comunicación, se verificó en campo que las empresas que utilizan sistemas automatizados lograron comunicar oportunamente los cambios de requerimientos a sus proveedores, reduciendo errores de abastecimiento. Esta implementación práctica permitió disminuir hasta en un 20 % los errores en la generación de órdenes de compra, dicho hallazgo se alinea con lo planteado por Villarroel (2022) y Echegaray y Salazar (2022), quienes subrayan que la digitalización de la cadena mejora no solo la eficiencia operativa, sino también la trazabilidad de cada proceso.

Finalmente, el componente de monitoreo demostró que aquellas organizaciones que implementan revisiones periódicas y tableros de control detectaron desviaciones críticas con mayor

anticipación. En la práctica, esto se evidenció en Papelera Hanna S.A.C., que, al implementar reportes semanales, identificó retrasos en la recepción de mercancías y reajustó sus tiempos de aprovisionamiento. Tal acción proactiva es consistente con el enfoque de mejora continua promovido por el modelo COSO-ERM y respaldado por Rodríguez et al. (2022).

En conjunto, los resultados empíricos no solo ratifican la validez del marco COSO, sino que demuestran su aplicabilidad concreta en contextos reales, contribuyendo a mejorar la planificación de abastecimiento y la sostenibilidad de operaciones en las pymes importadoras de Lima.

5. CONCLUSIONES

Los hallazgos confirman que los sistemas de control interno operan como catalizadores estratégicos en la planificación de suministros, al reducir brechas operativas y potenciar la precisión en la gestión de inventarios.

- En el componente ambiente de control, las empresas que poseen estructuras organizacionales claras y manuales actualizados han demostrado mayor capacidad para gestionar adecuadamente sus recursos logísticos ante situaciones de alta demanda, mejorando la continuidad operativa. Esta claridad organizacional, además, promueve una cultura de responsabilidad y cumplimiento, fortaleciendo la gobernanza interna y disminuyendo la dependencia de decisiones informales.
- En la evaluación de riesgos, la

ausencia de herramientas predictivas impide a las empresas anticiparse a eventos críticos. La implementación de modelos de simulación permitiría una mejor toma de decisiones, reduciendo la exposición a pérdidas económicas derivadas de costos no previstos. En contextos de alta volatilidad, como el comercio exterior de papel celulosa, esta capacidad de anticipación puede ser determinante para la sostenibilidad financiera del negocio.

- En las actividades de control, las auditorías realizadas al menos cuatro veces por año redujeron errores en inventarios y agilizaron los procesos de compras. Esto sugiere que la sistematicidad en los controles internos mejora la fiabilidad de la información utilizada para planificar el abastecimiento. A nivel operativo, estos controles previenen errores repetitivos y generan una retroalimentación constante que permite mejoras continuas en las operaciones.
- En información y comunicación, el uso de sistemas automatizados ha tenido un impacto positivo al reducir errores operativos y mejorar la sincronización con los proveedores. Las empresas que aplicaron estas tecnologías lograron mayor exactitud en sus órdenes y una reducción del tiempo de entrega. Además, estas herramientas permiten un seguimiento en tiempo real de los procesos clave, lo que incrementa la capacidad de respuesta ante imprevistos y favorece la toma de decisiones basada en datos.
- En cuanto al monitoreo, la práctica de revisar indicadores en tiempo real permitió a las empresas detectar fallos logísticos con anticipación, evitando quiebres de stock y optimizando la rotación de productos. Esta vigilancia

constante posibilita la adaptación inmediata de las estrategias operativas y promueve la mejora continua en la eficiencia del abastecimiento.

Para futuras investigaciones, es pertinente profundizar en dos ejes: (1) el potencial de la inteligencia artificial para optimizar rutas de transporte mediante algoritmos y del blockchain para certificar la sostenibilidad de la cadena de suministro (verificación de celulosa libre de deforestación); y (2) el análisis longitudinal (5-10 años) de métricas como el lead time promedio, el costo de almacenamiento por tonelada y la tasa de retorno de inversión en digitalización, comparando empresas pioneras en innovación con aquellas que mantienen métodos tradicionales. Paralelamente, estudios comparativos con sectores análogos podrían identificar buenas prácticas transferibles, adaptables a las particularidades del mercado de celulosa, como su vulnerabilidad a aranceles cambiantes o a crisis ambientales. Esta agenda no solo generaría evidencia aplicable, sino que también fomentaría políticas públicas para una transición tecnológica inclusiva en economías emergentes.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bardales Mancia, M., & Ferrufino Amador, W. (2020). Evaluación a proveedores de servicios logísticos para planeación y abastecimiento de la empresa Fenorsa. <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/8241>
2. Datasur. (2024). Importación de papel celulosa en Perú, 2022.

Recuperado de www.datasur.com

3. Echegaray Estrada, L. B., & Salazar Frisancho, C. F. (2022). Control interno y gestión de abastecimiento en la municipalidad provincial de Calca - Cusco, 2019 [Tesis para optar al título profesional de contadora pública, Universidad Andina del Cusco]. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/4964>
4. Estupiñán Gaitán, R. (2022). Control interno y fraudes - 4ta edición: Análisis de Informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Ecoe Ediciones.
5. International Council for Small Business (ICSB). (2022). ICSB Annual Global Micro-Small and Medium-Sized Enterprises Report. Recuperado de www.icsb.org
6. Ministerio de la Producción [Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos]. (2023). Las MIPYME en cifras 2022. En https://www.producempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/01/3Libro_Las_Mipyme_en_Cifras_2022_OGEIEE_web_18.01.2024_f_1_1.pdf.
7. Observatorio de Complejidad Económica. (2021). Cellulose Fibers Paper Market Report. Recuperado de <https://oec.world/>
8. Panez Rafael, B. B., & Castillon Sedano, K. M. (2024). El control interno y la gestión logística de las empresas ferreteras del distrito de El Tambo, Perú-202 [Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público, Universidad Continental]. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/15620>
9. Paricahua Laura, H.R. (2022). Gestión logística y su relación con la rentabilidad de empresas constructoras en la provincia de San Román, Puno. Quipukamayoc, 30(62), 67–75. <https://doi.org/10.15381/quipu>
10. Rangana, U., Tikaram, A., & Rudra, A. (2023). Why supply chain management is so relevant in this era of globalization? Journal Of Research Administration, 5(2), 1077–1087. https://www.researchgate.net/profile/Tikaram-Aryal/publication/375792325_why_supply_chain_management_is_so_relevant_in_this_era_of_globalization/links/655caa15b1398a779da3c215/why-supply-chain-management-is-so-relevant-in-this-era-of-globalization.pdf
11. Research and Markets (2022). Global Pulp and Paper Market (Volume, Value) - Analysis By Type, End User, By Region, By Country (2022 Edition): Market Insights and Forecast with Impact of COVID-19 (2023-2028). <https://www.researchandmarkets.com/reports/5661719/pulp-and-paper-market-volume-value-analysis>
12. Rodríguez Delgado, E. S., Castillo Muncibay, M. M., Santos Maldonado, A. B., & Villanueva Batallanos, M. (2022). Incidencia del control interno (COSO-ERM) en la gestión logística de una empresa comercial. Revista Ñeque, 5(12), <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.90>
13. Silvera Escudero, R.E. (2022). Ciclos logísticos: Planeación y estrategias en la cadena de suministro. Ecoe Ediciones.
14. Vargas Rubio, P. A. (07 de julio de 2020). En América Latina, solo

45% de las Pyme sobrevive los dos primeros años. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/en-los-paises-de-la-region-45-de-las-pyme-sobreviven-los-dos-primeros-anos-3027735>. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/en-los-paises-de-la-region-45-de-las-pyme-sobreviven-los-dos-primeros-anos-3027735>

15. Vásquez Calderón, M.J. (2020). Propuesta de un modelo de control interno para la administración de inventarios de una empresa importadora de vehículos en Cuenca. [Tesis de Maestría, Universidad del Azuay, Unidad de Postgrado]. Repositorio Digital institucional Universidad del Azuay <https://dspace.uazuay>.
16. Villaroel Morales, W. P. (2022). Control interno en la logística de exportación de la empresa Translatin S.A [Tesis para optar al título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/d553ec56-e7cd-4bc8-b83b-cb6a54fdd859/content>