



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis y propuesta de mejora del sistema de control
interno del proceso de abastecimiento de almacén de un
hotel 5 estrellas de la ciudad de Piura durante el periodo
2021-2022**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

José Luis Huerta Ventura

**Revisor(es):
Mgtr.Kiara Melissa Yukie Chau Miyakawa**

Piura, octubre de 2023



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, José Luis Huerta Ventura, egresado del Programa Académico de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI 73138714

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
“ Análisis y propuesta de mejora del sistema de control interno del proceso de abastecimiento de almacén de un hotel 5 estrellas de la ciudad de Piura durante el periodo 2021-2022 ”
El mismo que presento bajo la modalidad de **Trabajo de suficiencia profesional**¹ para optar el **Título Profesional**² de Contador Público.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Mgtr. Kiara Melissa Yukie Chau Miyakawa, identificado con DNI N° 71335414
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 20/10/2023

Firma del autor³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica a DNI, no se admite digital salvo certificado.

A Dios porque siempre me acompaña en cada paso que doy.

A mis padres y hermana: José, Jenny y María Mercedes por ser mi motor y motivo de salir adelante.

A mi abuela Lilia que desde el cielo me cuida.

José Luis



Un agradecimiento especial a mis padres por ese apoyo incondicional durante toda mi carrera y en este proceso de investigación.

De igual manera agradecer a mi asesora Kiara Chau Miyakawa, por la asesoría brindada y su dedicación para que este trabajo salga bien.

Finalmente agradecer a la empresa por la información obtenida para este trabajo y la experiencia a lo largo de este proceso.



Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad plantear una propuesta de mejora en el proceso de abastecimiento del almacén en la empresa hotelera Casa Andina Piura en el periodo 2021, de esta manera demostrar la importancia de una buena gestión en los procesos de control en el área de logística-almacén, siendo un área fundamental en el sector hotelero, ya que controla y suministra los requerimientos necesarios para que la entidad pueda satisfacer las distintas líneas de negocios con las que cuenta y brindar un servicio de calidad y a tiempo.

La metodología aplicada es de carácter cualitativo con alcance descriptivo, para ello se utilizaron distintas técnicas y herramientas como observación, la revisión de los procedimientos, revisión documentaria y aplicación de encuesta. Para el análisis de la situación en el periodo 2021 de este proceso se empleó el modelo COSO y una matriz de riesgo con la finalidad de evaluar e identificar los riesgos expuestos en este proceso.

Los resultados obtenidos indicaron que la entidad no contaba con la identificación de las actividades realizadas en el proceso de abastecimientos que permita evaluar e identificar los posibles problemas al que se podía estar enfrentando para poder gestionar adecuadamente o tomar decisiones ante cualquier eventualidad, como se dio en el caso de pandemia por COVID-19, y que afecta a todas las actividades de la entidad e incluso el riesgo de que la información presentada en la partida de costo del servicio de restaurant no sea exacta, como consecuencia de problemas en las fechas de recepción y registro de los suministros, es por ello que se implementó una matriz de riesgo que permita mapear y conocer el impacto que tendría las actividades en el proceso de abastecimiento, además se logró optimizar determinadas actividades para que el área logística sea más eficiente como una mejor gestión de proveedores, control de inventarios, entre otros.

Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo 1. Aspectos generales	10
1.1 Descripción de la empresa	10
1.1.1. Ubicación	10
1.1.2. Actividad	10
1.1.3. Misión y visión de la empresa	10
1.1.4. Organización	10
1.2 Descripción general de la experiencia	12
1.2.1. Actividad profesional desempeñada	13
1.2.2. Propósito del puesto	13
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	14
1.2.4. Resultados concretados logrados	15
Capítulo 2. Fundamentación del tema	17
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional	17
2.1.1 La importancia de la logística	17
2.1.2 Inventarios	17
2.1.3 Importancia del Control Interno	18
2.1.4 Modelo COSO III 2013	19
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	21
Capítulo 3. Aportes y desarrollo la experiencia	22
3.1 Desarrollo de la experiencia	22
3.2 Aportes realizados	28
Conclusiones	31
Recomendaciones	32
Referencias	33
Notas a pie de página	35
Apéndices	36
Apéndice A. Cuestionario de los 5 componentes del COSO	37

Lista de tablas

Tabla 1. Actividad profesional desempeñada	13
Tabla 2. Síntesis de hoja de hallazgos del ambiente de control.....	22
Tabla 3. Síntesis de hoja de hallazgos de la evaluación del riesgo.....	23
Tabla 4. Matriz de riesgos-Almacén	24
Tabla 5. Síntesis de hoja de hallazgos de actividades de control.....	25
Tabla 6. Síntesis de hoja de hallazgos de información y comunicación.....	26
Tabla 7. Síntesis de hoja de hallazgo de monitoreo.....	27



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de Casa Andina Piura, 2019.....	11
Figura 2. Organigrama de Casa Andina Piura, 2021	12
Figura 3. Ranking Trip Advisor 2021 en hotel.....	29
Figura 4. Ranking trip advisor restaurant 2021.....	30
Figura 5. Atención de pedidos restaurante.....	30



Introducción

Durante el 2020 el sector turismo fue uno de los más afectados por la pandemia del COVID 19. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indicó una disminución de 52.8 % de la producción en el sector de alimentos y bebidas con respecto al 2019¹. Asimismo, las cadenas de suministros se paralizaron y llevaron a que la logística de las empresas actué de forma inmediata. Sin embargo, en el 2021, el sector de alojamiento y bebidas presentó un crecimiento de 43.33 % respecto al 2020², por lo cual la logística tuvo que enfrentarse a nuevos cambios tecnológicos y buscar automatizar procedimientos que le permitan ser más eficientes y dar respuesta rápida a las necesidades de los clientes.

Ante estos cambios, el objetivo del presente trabajo es demostrar la importancia del control interno a través del modelo COSO, como una herramienta que permite conocer las deficiencias que se pueden encontrar en las áreas de la empresa o procedimientos, identificar los posibles riesgos, establecer controles para poder mitigarlos y plantear propuestas de mejora en los procedimientos.

El primer capítulo contiene una breve descripción de la empresa, su estructura organizacional antes y durante pandemia, la experiencia profesional desempeñada y muestra los resultados concretos posterior a la aplicación del modelo COSO.

En el segundo capítulo hace referencia a los fundamentos teóricos que el autor ha utilizado con el objetivo de sustentar la importancia de la aplicación del modelo COSO, como herramienta de mejora en los procedimientos de una empresa.

En el tercer capítulo detalla el desarrollo de la experiencia, sintetizados en la tabla de hallazgos, comparte los efectos y recomendaciones en cada componente del modelo COSO, asimismo comparte las mejoras que se realizó en los procedimientos de almacén.

Finalmente se concluye que el modelo COSO fue una herramienta importante para identificar las deficiencias que se estaban presentando en el área de almacén-logística, asimismo la búsqueda de proveedores locales ha permitido ser más eficiente en las operaciones.

Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Nessus Hoteles Perú S.A conocido bajo el nombre comercial Casa Andina Hoteles, inició sus operaciones en el año 2003 con su primer establecimiento llamado *Casa Andina Standard Miraflores San Antonio*. Actualmente se consolida como la cadena líder de la industria local con 30 establecimientos en 19 destinos del Perú. Además, comercializa con 9 hoteles independientes a su cadena a través de su programa *Hoteles Asociados*.

Su objetivo es brindar al huésped una experiencia única e inolvidable a través del servicio de sus colaboradores. Actualmente opera con tres marcas de hoteles diferenciadas llamadas: *Standard*, *Select* y *Premium*, que están diseñadas según la necesidad y preferencia de sus clientes. Asimismo, cuenta con tres marcas de restaurantes diferentes llamadas: *Alma*, *La Plaza* y *Sama*, las cuales tienen en sus cartas la gastronomía de cada destino.

Dentro de esta cadena de hoteles, uno de los más representativos es Casa Andina Premium Piura, el cual consta de un total de 83 habitaciones. Posee un restaurante bajo la marca La Plaza Bar & Grill y además cuenta con un jardín y 4 salas para eventos con capacidad de hasta 200 personas.

1.1.1 Ubicación

El presente trabajo se centra en el hotel Casa Andina Piura (ex Hotel Rio Verde), el cual está ubicado en la Av. Ramón Mujica Sub, Piura 20009.

1.1.2 Actividad

La compañía cuenta con tres líneas de negocio que le permite generar beneficios a todos sus participantes, los cuales son: el servicio de alojamiento, la venta de alimentos y bebidas y otros servicios (spa, minibares, lavandería, transporte, alquiler de salas y equipos).

1.1.3 Misión y visión de la empresa

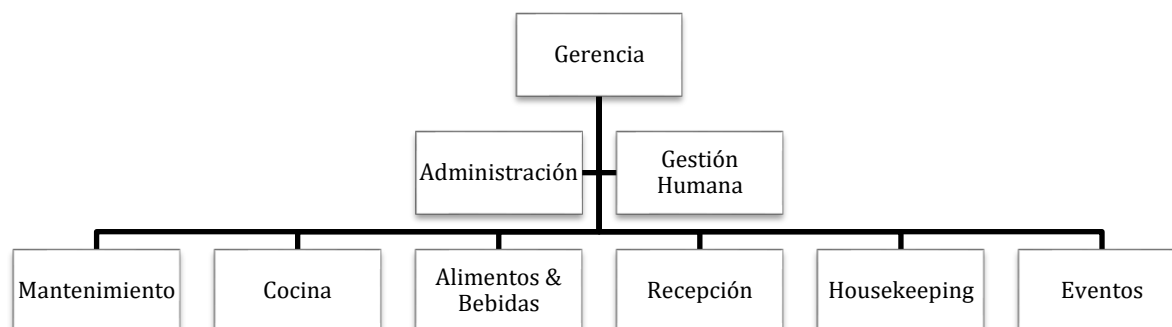
La misión y visión expuesta por la empresa en su página web es:

- **Misión:** “Crea experiencias únicas que van más allá de lo que el viajero espera, superando expectativas”
- **Visión:** “Ser la cadena hotelera referente en el mundo gracias a sus colaboradores, excelencia en el servicio y resultados extraordinarios”

1.1.4 Organización

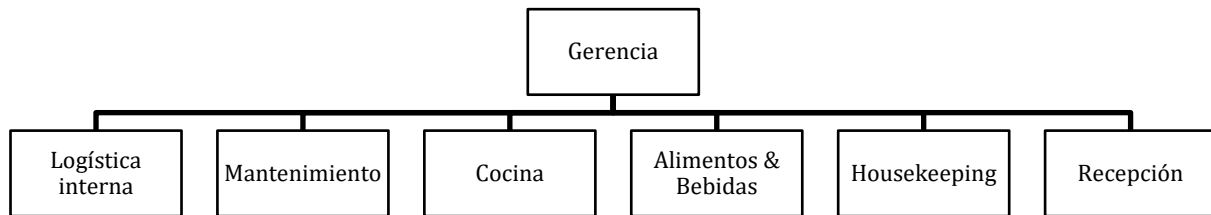
Durante el periodo 2020 y 2021, se realizaron cambios significativos en la estructura organizativa de Casa Andina a causa de la pandemia del COVID 19, el cual afectó económicamente al país con una reducción del PBI de 11.5 % al finalizar el 2020³, siendo el sector turismo uno de los más perjudicados debido a las severas medidas sanitarias que tomó el gobierno con el fin contener la expansión del virus, reflejando un antes y un después de la pandemia mundial.

En la figura 1, se muestra la estructura que presentaba Casa Andina Piura en el periodo 2019:

Figura 1*Organigrama de Casa Andina Piura, 2019**Nota.* Elaboración propia

- Gerencia: Representante legal de la empresa y responsable de la toma de decisiones en base a la información de cada área.
- Administración: Conformada por el área de contabilidad, Tecnología e información y logística, encargados de organizar, controlar, coordinar, planear y dirigir en base a los objetivos de la empresa.
- Gestión Humana: Responsable de generar un buen clima laboral, así como velar por las necesidades del personal de la unidad de Piura.
- Mantenimiento: Responsable de mantener en buenas condiciones las instalaciones y equipos del hotel.
- Cocina: Equipo encargado de la preparación de platos presentados en su carta y sostener bajos costos de productividad.
- Alimentos & Bebidas: Encargados de ofrecer el mejor servicio de atención en el restaurante, bar y apoyo en los eventos que se realizaban en el hotel.
- Recepción: Área encargada del recibimiento de los huéspedes, así como la venta y cobro de los servicios de alojamiento, incluyendo el consumo de productos de minibares.
- Housekeeping: Responsables de la limpieza, orden y detalle de las habitaciones y áreas públicas del hotel.
- Eventos: Área responsable de los ingresos por alquiler y decoración del jardín y salas del hotel para celebraciones, reuniones corporativas; asimismo brindan el servicio de catering.

Como consecuencia de la situación del COVID 19 en el 2020, las funciones administrativas y de logística pasaron a realizarse por el corporativo de la cadena. El encargado de almacén se desempeñó como una logística interna del hotel y era responsable de los envíos a las unidades de Talara y Tumbes. El área de eventos desapareció durante pandemia debido a las restricciones dadas por el gobierno. Se redujo personal en todas las áreas y se reestructuró el organigrama tal como se muestra en la figura 2:

Figura 2*Organigrama de Casa Andina Piura, 2021**Nota.* Elaboración propia**1.2 Descripción general de la experiencia**

Desde su ingreso en la cadena hotelera, el autor del presente Trabajo de Suficiencia Profesional ha desempeñado distintas funciones administrativas-contables que le han permitido conocer distintos procedimientos administrativos y operativos del hotel.

Empezó sus labores en setiembre 2019 con el cargo de asistente administrativo en Casa Andina Piura. Sus principales funciones fueron registro de compras a crédito y de caja chica, análisis de cobros por tarjetas de crédito, migraciones y *paperless*. También realizó inventarios físicos mensuales y arqueos de caja en los hoteles de Piura, Talara y Tumbes hasta marzo 2020.

En marzo del 2021 asumió la responsabilidad del almacén regional del hotel de Piura. Esto le permitió tener mayor compromiso debido a que tenía el control de los productos del almacén y la responsabilidad de su correcto abastecimiento. Asimismo, realizó las funciones de logística interna como compras de emergencia, búsqueda de proveedores y análisis de precios, coordinación con proveedores locales, responsable de los envíos de mercadería a Talara y Tumbes.

En Julio 2023 asume el cargo de Asistente Contable de cuentas por cobrar del área de Contabilidad, las funciones que realiza hasta la actualidad son análisis de cobros por tarjetas de crédito, migraciones y *paperless*, análisis de propinas y los cobros de las ventas por Rappi, a nivel cadena.

La experiencia profesional del presente informe corresponde al puesto de Logística Interna de Piura.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Tabla 1

Actividad profesional desempeñada

Sept. 2019 – Mar. 2020	Mar. 2021 – Jun. 2023	
Administración	Logística Interna	Almacén
Registro diario de compras a crédito y por caja chica de los hoteles de Piura, Zorritos y Talara.	Coordinar con proveedores locales la atención de los productos dentro de los horarios establecidos.	Planificar y atender los requerimientos de las áreas del hotel.
Control de caja chica a través de Arqueos de caja inopinados.	Velar por las condiciones de traslado de la mercadería a Talara y Zorritos	Archivar ordenadamente los documentos de recepción y salida
Control de inventarios de almacén central y los sub-almacenes cada fin de mes.	Búsqueda de proveedores locales y elaboración de cuadros comparativos de precios	Realizar los movimientos (entradas y salidas) en físico y en sistema.
Análisis de cuentas por cobrar: conciliación de cobros por tarjetas amex, dinners, visa y máster card de los hoteles de Piura, Talara y Zorritos.	Dar seguimiento a las órdenes de compra y servicios realizados, asimismo de facturas pendiente de pago a los proveedores.	Mantener un stock saludable de acuerdo con las temporadas del hotel, aplicando máximos y mínimos de stock.
Validación de comprobantes de venta emitidos a través del análisis de migraciones y paperless de los 3 hoteles a cargo.	Realizar las compras de emergencia por caja chica.	Control de productos del almacén central.

Nota. Elaboración propia

1.2.2 Propósito del puesto

El puesto de almacén de logística en el hotel es un área importante, debido a que es el encargado de custodiar y resguardar los bienes que se encuentran en el almacén. Además, es responsable de los movimientos de los productos (salidas y entradas) físicos y en sistema, así como también mantener un stock saludable basándose en el análisis de máximos y mínimos de acuerdo con las temporadas del hotel.

El propósito del puesto no sólo fue realizar las funciones de almacén sino también ser un soporte logístico en el hotel debido a los cambios de restructuración que se dieron. Conocer los procesos logísticos le permitió hacer mejoras en el tema de abastecimiento y de control en el almacén.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

En el puesto que se desempeñó en el hotel de Piura, se pudo evidenciar deficiencias en las actividades que realiza almacén:

- Recepción de materiales:
 - No se cumplía el horario de atención del almacén que era de 9am a 12pm de lunes a viernes, debido a que los proveedores no llegaban a la hora y no había una persona dándole seguimiento.
 - El encargado del almacén debe verificar cantidad y peso recibido, y para los productos perecibles debe estar acompañado de algún miembro de cocina, sin embargo, esto no se cumplía debido a que muchas veces el personal de almacén se encontraba realizando compras o recojo de mercadería fuera del hotel.
 - El ingreso al sistema debe realizarse en un plazo no mayor a 1 día hábil, sin embargo, no se cumplía muchas veces debido a que logística no modificaba a tiempo las órdenes de compra ya sea por cantidad o precio y demoraba en las regularizaciones por compras de Makro o caja chica.
 - El encargado de almacén debe archivar la documentación correspondiente a los ingresos de mercadería, sin embargo, debido a que muchas veces no se encontraba en el hotel, en algunas ocasiones dichas guías eran recibidas por otro personal del hotel y se extraviaban, lo cual generaba ingresos y descargas fuera de fecha, malestar con los proveedores en sus pagos.
- Almacenamiento de materiales:
 - Cuando se asumió el cargo se encontró gran cantidad de productos vencidos, debido a que no estaban almacenando los productos de acuerdo con la política PEPS, los más próximos a vencer deben encontrarse más accesibles para que puedan salir primero.
- Reposición de stock:
 - Es función del almacén realizar los requerimientos de reposición de stock de los materiales, para ello se toma en consideración los pedidos de las áreas, el problema que se encontró es que las áreas no realizaban una correcta planeación en sus pedidos al almacén, muchas veces solicitaban de emergencia productos que no estaban en sus pedidos enviados los lunes.

- El horario máximo para enviar pedidos de las áreas en sistema son todos los lunes hasta las 3 pm. Sin embargo, existían ocasiones que cocina no realizaba una correcta planeación o se olvidaban de enviar pedido de huevos, lácteos como yogurt para el desayuno, y por lo tanto personal de almacén tenía que salir a comprar a Makro o comprar por caja chica dejando de lado sus funciones.
- Entrega de productos a la operación:
 - La atención de pedidos se daba en un lapso de 1 a 2 hábiles desde la emisión del pedido al almacén. Es responsabilidad del almacén entregar los requerimientos de las áreas al 100%. Sin embargo, se encontró un problema con el abastecimiento de abarrotes de Makro, debido a que muchas veces no contaban con todos los productos necesarios o había cortes de crédito, esto ocasionaba que los pedidos no sean atendidos completamente. Lo mismo sucedía con la atención de licores, estos eran atendidos desde Lima y demoraban en llegar a Piura en un plazo de 15 días, esto generaba atención de pedidos incompletos
- Salida de mercadería en sistema:
 - Toda salida de mercadería del almacén deberá ser regularizada en el sistema en un máximo de 1 día hábil. Sin embargo, esto no se llegaba a realizar con los abarrotes que se recogían en Makro, debido a que logística no realizaba las regularizaciones de la orden de compra a tiempo, lo cual primero se tenía que ingresar los productos y posteriormente darle salida de acuerdo con la atención en físico.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Durante el tiempo que se realizó las funciones se ha logrado mejorar los procedimientos de abastecimiento de productos del almacén, así como controles internos en los procesos:

- Hay un control de seguimiento de órdenes de compra que envía logística, así como el cumplimiento de horario de recepción de mercadería.
- La búsqueda y selección de proveedores locales de abastecimiento de abarrotes, licores, suministros, permitió que responsable de almacén se encuentre en el hotel y tenga más control con la recepción de mercadería, archivo de documentos e ingreso a tiempo de productos en sistema permitiendo que los costos del mes sean confiables.
- Hay más control al momento de recibir y almacenar los productos, se toma mucho en cuenta la fecha de vencimiento. Asimismo, una vez al mes se verifica los productos próximos a vencer y se comunica a gerencia y a logística corporativa, con la finalidad de darle uso o trasladarlo a otra unidad cercana que lo requiera. Esto permitió una disminución de productos vencidos.
- El encargado de almacén realiza una correcta planeación de pedidos en base a ocupación del hotel por temporadas y la otra razón es por los pedidos correctos que envían las áreas.

- Las compras por emergencia de huevos y yogurt han disminuido debido a una correcta planeación de pedido por parte de cocina, la cual ya tiene una persona designada a realizar los requerimientos para la semana.
- Los contratos con proveedores locales para abastecimiento del almacén permitieron que los pedidos de las áreas al almacén sean atendidos de forma completa y en menor tiempo, consiguiendo ser más eficientes.
- La disminución de compras en Makro ha permitido que la salida de mercadería de abarrotes en sistema se regularice máximo 1 día hábil, generando un stock más real de los inventarios.



Capítulo 2. Fundamentación del tema

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

2.1.1 *La importancia de la logística*

En la actualidad la logística ha tomado gran importancia en la cadena de producción y suministro de toda empresa. Los autores Casanovas & Cuatrecasas (2003) definen a la logística como:

El proceso que comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo. Su objetivo es satisfacer las necesidades y los requerimientos de la demanda de manera eficaz y con el menor coste posible (pág. 17).

La logística siempre ha sido relevante en toda empresa, sin embargo, a raíz de la pandemia su importancia ha incrementado. La razón es porque a inicios de pandemia, muchas cadenas de suministros se paralizaron, lo cual logística tuvo que emplear estrategias que permitan atender las necesidades de los clientes. Una de las estrategias fue la necesidad de contar con más proveedores locales que puedan dar respuesta de forma rápida y eficiente (DispatchTrack).

La estrategia que desarrolle la organización va a depender mucho del desempeño de la logística y la cadena de suministro que posean. De acuerdo con Ballou (2004) “Un producto o un servicio no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos desean consumirlo” (pág. 13). Se puede concluir que la importancia de la logística no sólo está en reducir costos, sino también es un área cuyo valor está en la generación de ventas, al contribuir a que los productos o el servicio se dé en el tiempo y lugar que los clientes desean.

2.1.2 Inventarios

La Norma Internacional de Contabilidad NIC 2 (2005) define a los inventarios de la siguiente manera:

Los inventarios son activos:

- a. Poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- b. En proceso de producción con vistas a esa venta; o
- c. En forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios.

Grados y Reyes (2019) concluye que los inventarios deben ser adecuadamente controlados, valorizados y registrados bajo los requerimientos de la NIC 2 debido a que poseen un fuerte impacto en la toma de decisiones en las organizaciones y la cadena de suministro, los cuales están siempre en la búsqueda de alcanzar la eficiencia en los procesos y la disminución de costos. Asimismo, añade que la gestión de control de inventarios permite a la compañía brindar información trascendente y oportuna en tiempo real.

2.1.3 Importancia del Control Interno

De acuerdo con la firma auditora KPMG (2017) : Un sistema de control interno efectivo brinda una seguridad razonable de que las políticas, procesos, tareas, comportamientos y otros aspectos de una organización, considerados en su conjunto, facilitan su operación efectiva y eficiente, ayudan a garantizar la calidad de la emisión de informes internos y externos y contribuyen a asegurar el cumplimiento de las leyes y normas aplicables (pág. 1)

El control interno tiene como objetivo prevenir todo tipo de fraude en la empresa, y a la misma vez genera eficiencia y eficacia en todas las actividades que realiza. Machuca (2009) define el control como:

La medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Todas las organizaciones utilizan el procedimiento de control para asegurarse de que están avanzando satisfactoriamente hacia sus metas y que están usando sus recursos de manera eficiente (pág. 211)

El control interno en las organizaciones

Según Osorio (2008) en su estudio en empresas PYMES indica que el control de inventarios es uno de los temas más complejos en logística y gestión de la cadena de abastecimiento. El problema más frecuente que enfrenta la gerencia es la administración de inventarios, uno de ellos es la existencia de excesos y faltantes. El autor indica que, para poder mitigar esos riesgos, es necesario realizar una correcta planificación de pedidos para ello es importante un adecuado sistema de pronóstico de la demanda, una excelente relación con los proveedores, medición adecuada de tiempos de entrega e implementación de una clasificación ABC de los productos.

Para Aguirre y Armenta (2012) las PYMES en México poseen una falta de formalidad y organización, carencia de manual de procedimientos y políticas, por lo cual es necesario dar a conocer la importancia del control interno con la finalidad de optimizar recursos y un mejor desempeño en las empresas. Asimismo, llegan a la conclusión que el Control Interno debe ser empleado a todas las compañías independientemente del tamaño y rubro que posean, debido a que permite tener una seguridad razonable en lo referente a: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y acatamiento de las leyes.

Vega y Ortiz (2017) implementa el control interno en una entidad hotelera en los procesos más relevantes que identifica, llegando a la conclusión que aplicar un sistema de control interno permite cambiar métodos y estilos de trabajo, eliminando aquellos que retrasan los procesos e instaurando nuevos que permitan un mejor desempeño y obtención de resultados positivos tanto cuantitativos como cualitativos.

2.1.4 **Modelo COSO III 2013**

El modelo del COSO fue publicado en 1992 y ha ido cambiando desde su versión original, pero su esencia es la misma porque permite “ desarrollar y mantener, de una manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que puedan aumentar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos de la entidad y adaptarse a los cambios de su entorno operativo y de negocio, a través de sus cinco componentes esenciales: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión” (COSO, 2013).

- **Ambiente de control:** Marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concientización de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno (Perez Solorzano, 2007). El entorno de control incluye los siguientes principios:
 - La entidad demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.
 - La dirección demuestra independencia de la gestión y supervisa el desempeño del control interno.
 - La dirección establece líneas de información, designando responsabilidades.
 - La organización demuestra compromiso para atraer y desarrollar individuos competentes.
 - La organización responsabiliza a los individuos de sus obligaciones de control interno.
- **Evaluación de riesgos:** Cada entidad se enfrenta a diferentes riesgos tanto interno como externo. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Estos riesgos deben evaluarse en relación con unos niveles preestablecidos de tolerancia (COSO, 2013). Los principios son los siguientes:
 - La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
 - La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe de gestionar.
 - La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de objetivos.
 - La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.
- **Actividades de control:** Según el Control Interno Marco Integrado: Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos

que contribuyan a garantizar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Los principios correspondientes son:

- La entidad desarrolla actividades de control para mitigar el riesgo en niveles aceptables.
 - Se realizan actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
 - Se despliegan actividades de control a través de políticas que establecen ciertos procedimientos.
- **Información y comunicación:** Este componente indica que la información debe ser compartida por toda la organización en sentido ascendente y descendente. La información significativa del entorno interno y externo de la empresa permite tomar decisiones del control interno para el cumplimiento de los objetivos (COSO, 2013). Incluye los siguientes principios:
 - La entidad genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
 - La entidad provee información necesaria (objetivos y responsabilidades).
 - La entidad se comunica con las partes externas interesadas sobre asuntos que afectan el control interno.
 - **Actividades de monitoreo:** Es necesario que se den las evaluaciones continuas que permitan verificar la eficiencia de los componentes del control interno y su adecuado funcionamiento (COSO, 2013). Los principios relacionados son:
 - La entidad selecciona y desarrolla evaluaciones continuas y/o separadas para determinar si los componentes del control interno están funcionando.
 - Se evalúan y comunican las deficiencias del control interno oportunamente a los responsables de tomar medidas correctivas.

Aplicación del modelo COSO en las empresas

Hernandez (2020) en su investigación señala la importancia de aplicar el modelo COSO en los procesos que desarrolla una organización, en este caso, en el proceso de compras de pasajes aéreos de la Universidad de Piura. Lo cual le permitió identificar los retrocesos que se estaban dando y que no contribuían a ser más eficientes. Asimismo permitió modificar el proceso de compras generando un orden en el área, disminución en la carga operativa y ahorro en la Universidad.

Según Díaz (2021) en su estudio evalúa el control interno de los inventarios de una empresa comercial, usando el modelo del COSO, llegando a la conclusión que los controles aplicados por la empresa no son los adecuados para salvaguardar sus inventarios, asimismo identifica los principales riesgos a través de la Matriz de Riesgos y finalmente plantea una forma de mitigarlos y darle seguimiento a través de un sistema de control de inventarios temporal.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Este trabajo tiene como objetivo plantear una propuesta de mejora en el proceso de abastecimiento de almacén-logística del hotel de Piura.

El presente estudio aplica un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, desarrollando la técnica de observación directa de los procedimientos, revisión documentaria y aplicación de encuestas al personal de almacén y los jefes de las áreas involucradas en la venta de alimentos & bebidas, tomando como referencia el cuestionario desarrollado en la investigación de Tume (2022).

Para el análisis se utilizó el modelo del COSO 2013 utilizando la estructura del estudio de Álvarez et al. (2020) en la cual se sintetiza los hallazgos de cada componente del COSO en 4 apartados: Componente, Hallazgos, Efectos y Recomendaciones.

Asimismo para el análisis del componente de Evaluación de riesgo, se aplicó una matriz de riesgos y se tomó como referencia la investigación de Córdova (2021), permitiendo identificar deficiencias en los procedimientos que realizaba almacén.



Capítulo 3. Aportes y desarrollo de la experiencia

3.1 Desarrollo de la experiencia

Mediante la observación de actividades del almacén y la aplicación del cuestionario se logró evaluar el control interno en el área de almacén en base a los 5 componentes del COSO.

Tabla 2

Síntesis de hoja de hallazgos del ambiente de control

Hoja de Hallazgos Evaluación del control interno del proceso de abastecimiento del área de almacén de una empresa hotelera de Piura	
Componente	Ambiente de Control: Área Almacén
Hallazgos	• La organización sí difunde la misión y visión con sus colaboradores, se encuentra en su página web y cada fin de mes se realiza un compartiendo con todo el personal en el cual se resalta la misión, visión, valores y los resultados del mes. • La organización sí contaba con un manual de funciones del almacén, sin embargo, por la pandemia se considera que muchos procesos cambiaron y dicho manual no se actualizó, dado que también realizaba funciones de logística. • La dirección realiza reuniones con todas las jefaturas de las áreas los lunes para comunicar las metas, sin embargo, estas no eran comunicadas al personal de almacén, ya que no participaba en dichas reuniones. • No había una comunicación de objetivos específicos y generales en el área de almacén. Asimismo, en ese año no se realizó capacitaciones para el personal de almacén.
Efectos	• Al no haber una comunicación de las metas que se planteaba cada área, almacén no estaba alineado al cumplimiento de objetivos de la organización o no estaba enterado de algún evento que podría haber en la semana. • Al no tener capacitaciones genera que sea poco atractivo el puesto y dificultad para alcanzar los objetivos o mejora de procesos.
Recomendaciones	• Incluir a personal de almacén en las reuniones de las jefaturas para que pueda estar al tanto de las metas, actividades que se realicen en la semana o alguna estrategia que desee implementar algún área. • Actualización y definición de las actividades que realiza almacén. • Capacitaciones en programas de Excel, así como también cursos relacionados a la logística y a la cadena de abastecimiento en empresas hoteleras.

Nota. Adaptado al estudio de Álvarez et al. (2020)

En la Tabla 1 se puede observar que la compañía sí comparte la misión y visión con todos los colaboradores. Sin embargo, a raíz de la pandemia las funciones de almacén no estaban del todo claras debido a que también realizaba funciones de logística, asimismo no tenía conocimiento de las metas, objetivos que se planteaban las áreas en las reuniones con Gerencia. Tampoco se daban capacitaciones generando estancamiento de procesos.

Tabla 3

Síntesis de hoja de hallazgos de la evaluación del riesgo

Hoja de Hallazgos Evaluación del control interno del proceso de abastecimiento del área de almacén de una empresa hotelera de Piura	
Componente	Evaluación de riesgo: Área Almacén
Hallazgos	• No se ha logrado identificar en su totalidad los riesgos que se presentaría que no se realice correctamente las funciones del almacén, se centran mayormente en el cumplimiento de los objetivos de venta. • El riesgo más significativo y que afecta en el análisis de los costos de venta mensuales, es que la mercadería que ingresa en físico no sea ingresada en la fecha correcta, asimismo con la salida por sistema de productos del almacén, los cuales deben traspasarse por sistema al inventario de los sub-almacenes una vez entregado en físico. • Otro riesgo es que almacén no sea abastecido completamente perjudicando las ventas y el servicio que ofrece el hotel.
Efectos	• Al no valorar los riesgos que está expuesta el área de almacén, se vulnera la integridad de la presentación de la información financiera, asimismo no permite una información histórica real para una correcta planeación en el futuro. • No se cumple las metas de ventas propuestas por el área de alimentos y bebidas.
Recomendaciones	• El encargado de almacén no puede realizar las funciones de logística a la vez, es necesario que la mercadería sea recibida en el hotel. • Mejorar procesos de abastecimiento a través de proveedores locales permitiendo reducir los tiempos de atención a las áreas, así como también la entrega de requerimientos completos. • El área de logística y almacén deben establecer mecanismos de control para que la mercadería que llega sea ingresada máximo hasta 1 día hábil.

Nota. Adaptado al estudio de Álvarez et al. (2020)

Para complementar lo señalado en la Tabla 3, se desarrolló una matriz de riesgos para poder identificar con mayor profundidad los riesgos que pueden perjudicar al cumplimiento de los objetivos en la empresa.

Tabla 4

Matriz de riesgos-Almacén

ÁREA DE LOGÍSTICA INTERNA (requerimientos, compras de abarrotes y almacén)-2021							Nivel de Riesgo	ASEVERACION AFECTADA
ACTIVIDADES	Hechos encontrados	Riesgo	Tipos de riesgo	Probabilidad-Frecuencia (1 al 5)	Gravedad (1 al 5)	Total		
Recepción de materiales	Que almacén no se encuentre en el hotel y no verifique calidad y peso de la mercadería que llega	Que llegue algún producto vencido o en mal estado.	Operativo	3	3	9	MODERADO	
	Almacén no reciba la guía de lo que ingresó.	Molestia con los proveedores y cortes de crédito	Operativo	3	4	12	MEDIO	Existencia/Corte
	Almacén no ingrese la mercadería en la fecha que se recepcionó	Los costos de lo que ya se vendió sean ingresados en otra fecha	Operativo	3	5	15	ALTO	Integridad/Corte
Almacenamiento de materiales	Logística no modifique las órdenes de compra a tiempo.	El movimiento de ingresos y salidas en sistema sea diferente al que se dio en físico.	Operativo	4	4	16	ALTO	Existencia
	No se guarden los materiales bajo el método PEPS	Vencimiento de productos	Operativo	3	3	9	MODERADO	
Reposición de stock	Las áreas no realicen una correcta planeación de sus pedidos semanales	Almacén no realice una correcta planeación de abastecimiento en su stock.	Operativo	3	4	12	MEDIO	
	Las áreas se olviden de enviar pedido de algún producto	Almacén tenga que salir a comprar de emergencia dejando de lado sus labores.	Operativo	3	4	12	MEDIO	
	Las áreas envíen sus pedidos fuera de tiempo	Almacén se olvide de pedir algún producto que solicitaron fuera de tiempo.	Operativo	3	3	9	MODERADO	
	Almacén tenga que ir a Makro a reponer los abarrotes que le faltan	Makro no cuente con todo el pedido de abarrotes que solicita almacén	Estratégico	5	3	15	ALTO	Impacta en las ventas
	Almacén tenga que esperar 15 días los licores que solicita ya que lo envían de Lima	Se den paros de carreteras y demore más en llegar el producto	Estratégico	5	3	15	ALTO	
	Almacén no realice una correcta planificación para reponer su stock	No atienda los requerimientos al 100 %	Operativo	3	4	12	MEDIO	
Entrega de productos de la operación	Almacén no cuente con el stock	No se concrete las ventas o que perjudique el servicio que ofrece el hotel	Financiero	3	4	12	MEDIO	Impacta en las ventas
		Almacén no tenga respuesta rápida ante eventos de último momento.	Externo	3	3	9	MODERADO	
Salida de mercadería en sistema	Logística se demore en regularizar las órdenes de compra de los abarrotes atendidos en Makro	Almacén no haga las salidas de sistema de los productos antes de quincena y fin de mes	Operativo	4	4	16	ALTO	Integridad

Nota. Elaboración propia

De acuerdo con lo analizado en la matriz de riesgos, los procedimientos de recepción y salida en sistema de mercadería afectan a las aseveraciones de integridad, existencia y corte. Ambos impactan para el análisis de costos de lo vendido o consumido en el mes.

Otro riesgo es la falta de proveedores locales para el abastecimiento de licores y proveedores que atiendan los pedidos de abarrotes en el hotel, debido a que perjudica en las ventas y en el servicio que ofrece un hotel 5 estrellas.

Tabla 5

Síntesis de hoja de hallazgos de actividades de control

Hoja de Hallazgos Evaluación del control interno del proceso de abastecimiento del área de almacén de una empresa hotelera de Piura en el año 2021	
Componente	Actividades de control: Área Almacén
Hallazgos	• Sí existen políticas de procesos de almacén, pero no se han actualizado (antes de pandemia). • La organización sí realiza inventarios físicos cada fin de mes. • No existe un control que determine qué órdenes de compra están pendientes de ingreso. Asimismo, se encontraron guías que no tenían la firma del encargado de almacén, si no de otra persona del hotel. • Logística no daba seguimientos a los pedidos pendientes de atención. • Logística no tiene un control en la fecha de regularización de compras en Makro. • En ocasiones las áreas del hotel no realizaban una correcta planeación en sus pedidos a almacén, no enviaban a tiempo o eran incompletos.
Efectos	• El área de almacén no contaba con actividades de control realmente sólidas. • Al no tener claro los controles, se producían retrocesos en las actividades. • Muchas veces almacén dejaba de lado sus funciones principales para poder realizar compras de emergencia.
Recomendaciones	• Informar en reuniones las deficiencias que se están dando en el procedimiento de abastecimiento de almacén, para así poder llegar conjuntamente a soluciones. • Establecer medidas de control en conjunto con todas las áreas involucradas.

Nota. Adaptado al estudio de Álvarez et al. (2020)

Se puede observar en la Tabla 5 que el área de almacén sí contaba con políticas de control, pero se identificó que eran deficientes, ya que no tenían la firmeza de su ejecución y porque debieron

actualizarse debido a los cambios que se dieron por la pandemia del COVID 19. Asimismo, se identifica que logística no daba seguimiento a los pedidos que estaban pendientes de atención, tampoco verificaban qué órdenes de compra estaban pendientes de ingreso por almacén, no tenían un control con las compras en Makro, generando retrocesos por regularización de órdenes de compra.

Tabla 6

Síntesis de hoja de hallazgos de información y comunicación

Hoja de Hallazgos Evaluación del control interno del proceso de abastecimiento del área de almacén de una empresa hotelera de Piura en el año 2021	
Componente	Información y Comunicación: Área Almacén
Hallazgos	• Sí existe una comunicación entre almacén y todas las áreas involucradas del hotel, a través de grupos de WhatsApp y correos corporativos. • Si bien existen políticas establecidas, no se comunican los objetivos, los criterios para una correcta ejecución de los procesos de almacén. • La comunicación entre almacén y logística es a través de correos corporativos. Había una específica comunicación, únicamente de modificar o regularización de órdenes de compra, no se comunicaban los objetivos o los criterios para mejorar los procesos que realizaba almacén.
Efectos	• Al no contar con una comunicación entre logística y almacén sobre los objetivos o criterios para mejora de procesos, esto afectaba el desarrollo normal de las actividades.
Recomendaciones	• Informar sobre los objetivos y que estén sincronizados entre almacén y logística, para que ambos puedan cumplirlos satisfactoriamente. • Asimismo, comunicar procedimientos de mejora con las diferentes áreas del hotel, con la finalidad de optimizar procesos y ser más eficientes en la operación.

Nota. Adaptado al estudio de Álvarez et al. (2020)

Tras analizar el cuarto componente en la Tabla 6, se puede rescatar que sí existe comunicación entre almacén y las diferentes áreas del hotel. Sin embargo, no hay una comunicación de objetivos, criterios entre almacén y logística, ambas áreas deben identificar las deficiencias que hay en sus procesos y conjuntamente dar solución a través de propuestas de control.

Tabla 7*Síntesis de hoja de hallazgo de monitoreo*

Hoja de Hallazgos Evaluación del control interno del proceso de abastecimiento del área de almacén de una empresa hotelera de Piura en el año 2021	
Componente	Monitoreo: Área Almacén
Hallazgos	- Las actividades de evaluación de los 5 componentes de control interno no están definidas generalmente. - El área de almacén si comunica las deficiencias que puede haber, como por ejemplo que las áreas no envíen sus pedidos a tiempo, o que logística no está modificando las órdenes de compra en el tiempo establecido.
Efectos	No había una evaluación de los procedimientos de mejora.
Recomendaciones	- Gerencia pedirá almacén que indique que área no ha enviado los lunes su pedido antes de medio día. - Gerencia solicitará el motivo por el cual almacén está saliendo a comprar por emergencia y por qué no se sigue el procedimiento de pedido con logística. - Gerencia solicitará al almacén qué productos están próximos a vencer mensualmente. - Las guías de ingreso y salida deben contar con la firma del encargado del almacén. - El encargado de cada área debe indicar a Gerencia qué productos no está entregando almacén o que no esté siendo atendido por logística.

Nota. Adaptado al estudio de Calle et al., (2020)

En el análisis de la Tabla 7 podemos identificar que no se estaban dando controles de monitoreo en los procedimientos que realiza almacén, por lo cual se recomienda evaluar las diferentes actividades que realiza almacén e involucrar a las áreas que se comprometan al cumplimiento de objetivos que se plantee almacén.

Con el fin de corregir las deficiencias que se encontró en los procedimientos de almacén, se planteó las siguientes mejoras:

- En la recepción de materiales:
 - Personal de logística de seguimiento al horario de atención de los proveedores, por un plazo de 2 a 3 meses hasta acostumbrarlos a seguir el horario.
 - Personal de almacén debe recibir la mercadería e ingresar en el sistema en un plazo máximo de 1 día hábil. Asimismo, debe permanecer en el hotel durante el horario de

recepción de proveedores. En caso haya una emergencia y tenga que salir, Gerencia debe designar la persona que recibirá la mercadería.

- Comunicar a las áreas y a logística si algún producto no se está atendiendo por parte del proveedor, o el motivo por el cual se está rechazando.
 - Los documentos deben estar correctamente archivados y clasificados por proveedores para una mejor revisión, asimismo deben contar con el sello y la firma del personal de almacén.
- Almacenamiento de materiales:
- Almacén y las áreas de cocina y bar deben almacenar sus productos bajo el método PEPS, los más próximos a vencer deben estar primero.
 - Cada mes se debe reportar a gerencia y a logística los productos próximos a vencer o productos que no estén teniendo rotación.
- Reposición de stock
- Las áreas deben realizar una correcta planeación en sus pedidos, tomando como referencia la ocupación de la semana que indica recepción en sus reportes.
 - Procurar que las áreas envíen sus pedidos los domingos, para así el lunes almacén pueda armar su pedido consolidado a tiempo.
- Entrega de productos a la operación
- Almacén debe entregar el pedido al 100 % y en un lapso de 1 a 3 días hábiles, para ello se planteó como mejora proveedores locales de atención. En el tema de licores se entregó a logística un proveedor local y así reducir el tiempo de obtención del producto, se redujo de 15 días a 3 días localmente. Para el tema de abarrotes se consiguió que un proveedor local deje la mercadería en el hotel y la atención de pedido completo, y también tiene respuesta rápida ante alguna emergencia como por ejemplo los eventos de último momento.
- Salida de mercadería en sistema:
- Logística debe modificar las órdenes de compra en un plazo máximo 2 días, en caso no se realice, enviar correo poniendo en copia a los supervisores correspondientes y áreas involucradas.
 - El personal que realiza seguimiento de proveedores también debe apoyar en las regularizaciones de compra por caja chica y dar respuesta en un plazo máximo de 3 a 4 días.

3.2 Aportes realizados

- Permitió un mejor desempeño en las funciones que realiza almacén, asimismo las deficiencias compartidas con logística permitieron que el área actualmente sea un área

consolidada y cuentan con mayor personal que da seguimiento a sus políticas de control. Como por ejemplo cuenta con un personal que seguimiento a las órdenes de compra, a los pedidos que no han sido atendido por logística, un supervisor de almacenes que constantemente supervisa las funciones o problemas que pueda tener el almacén de cada unidad.

- Logística estableció más control a las guías que son ingresadas fuera de fecha, necesitan la aprobación de logística corporativa, para ello primero deben explicar el por qué no fue ingresado en la fecha correcta, y si no cumplen ese procedimiento se le aplica un memo al personal de almacén.
- La búsqueda de proveedores locales permitió que los pedidos que envían las áreas al almacén sean atendidos en un 100%, asimismo en un lapso de 2 a 3 días y en el horario establecido, lo cual generó satisfacción en las áreas.
- Las compras de Makro de abarrotes redujeron de un 100 % a 20 %, y sólo se realiza por alguna emergencia y teniendo el ok de gerencia.
- La atención completa de requerimientos de las áreas permitió que Casa Andina pueda dar un servicio de calidad siendo líder al finalizar el año 2021 en servicio de hospedaje y en restaurante:

Figura 3

Ranking Trip Advisor 2021 en hotel

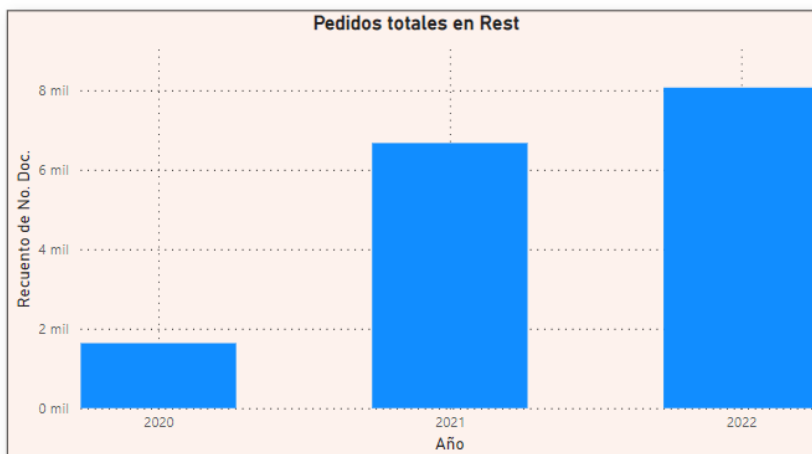
• Casa Andina fue líder en el año 2021 en el ranking TripAdvisor en los siguientes hoteles y destinos:		
▪ Piura:	Casa Andina Premium Piura	N1°
▪ Moquegua:	Casa Andina Select Moquegua	N1°
▪ Tacna:	Casa Andina Select Tacna	N1°
▪ Colca:	Casa Andina Standard Colca	N1°
▪ Talara:	Casa Andina Standard Talara	N1°
▪ Chíncha:	Casa Andina Standard Chíncha	N1°
▪ San Isidro:	Casa Andina Premium San Isidro	N1°
▪ Pucallpa:	Casa Andina Select Pucallpa	N2°
▪ Nasca:	Casa Andina Standard Nasca	N1°
▪ Piura:	Casa Andina Standard Piura	N3°

Nota. Memoria anual de Nessus Hoteles (2021)

Figura 4*Ranking trip advisor restaurant 2021*

• Casa Andina fue líder en el año 2021 en el ranking TripAdvisor en los siguientes restaurantes y destinos:

▪ Alma Puno	Nº1	de	112
▪ Alma Cusco	Nº9	de	816
▪ Alma Valle	Nº6	de	90
▪ La Plaza Tacna	Nº1	de	133
▪ La Plaza Piura	Nº1	de	109
▪ La Plaza Moquegua	Nº1	de	26
▪ La Plaza Tumbes	Nº1	de	22
▪ La Plaza Pucallpa	Nº2	de	64
▪ La Plaza Chinchipe	Nº1	de	24
▪ La Plaza Arequipa	Nº5	de	481
▪ La Plaza Chiclayo	Nº1	de	151
▪ Sama Talara	Nº1	de	21

Nota. Memoria anual de Nessus Hoteles (2021)**Figura 5***Atención de pedidos restaurante**Nota.* Fuente propia.

- Los ingresos y salidas de la mercadería en el sistema eran realizados en un lapso de 1 a 2 días máximo, permitiendo que la información financiera sea confiable, real y exacta.
- La Gerencia se involucró más en los procesos de control en la gestión de almacén y en los pedidos por parte de las áreas, a través de refuerzo en los correos si es que algún procedimiento no se está realizando correctamente.
- Las compras de emergencia disminuyeron en un 50 % debido a una correcta planeación de pedidos por parte de las áreas.

Conclusiones

Luego del análisis de control interno de los procesos de almacén, se concluye lo siguiente:

- La empresa sí cuenta con casi todos los principios relevantes a considerar. Sin embargo, es necesario darle importancia a las funciones que realiza almacén, debido a que sí existe un riesgo con respecto a los ingresos de mercadería fuera de fecha que puede afectar en la confianza de la información financiera, la cual es tomada por la dirección para la toma de decisiones.
- La búsqueda de proveedores locales ha permitido optimizar procesos, reducir el tiempo de atención a las áreas del hotel, dar respuesta rápida ante los eventos que puedan surgir de último momento, reducir el riesgo por dificultades como clima, por ejemplo, el fenómeno del niño (el costo de envíos de lima a Piura aumenta) o problemas en la carretera por paro de transportistas, etc. Asimismo, ha permitido que almacén pueda cumplir todas sus funciones en el tiempo establecido reduciendo el riesgo antes mencionado.
- La comunicación de logística y almacén debe ser constante, ambas deben procurar cumplir sus objetivos establecidos. Durante temporada de pandemia se considera que no hubo mucha comunicación entre ambas áreas, lo primordial era cubrir las compras de emergencia, pero no se analizaba los problemas que conllevaba que almacén deje de lado sus funciones.
- Es importante realizar una correcta planeación en los pedidos y así evitar las compras de último momento ya que el producto puede costar dos a tres veces más y además que se asumen los gastos de transporte, todo ello genera un impacto en los costos.
- Es importante tener un control de los inventarios, una correcta clasificación, rotulación, revisar fechas de vencimiento y su rotación, asimismo es necesario la comunicación de los productos próximos a vencer con las áreas que puedan usarlo.
- La herramienta del COSO ha sido importante al momento de analizar las deficiencias que estaba presentando el área de almacén en el año 2021, y además ha permitido establecer mejoras en los procesos generando ser más eficientes en las actividades, confiabilidad en los datos operacionales, control de los inventarios y un mayor compromiso de las áreas involucradas.

Recomendaciones

- Almacén es un área importante del hotel por ello se recomienda que debe estar presente en las reuniones que realiza gerencia con los jefes de áreas, para así poder estar alineados con los mismos objetivos, proponer soluciones en conjunto ante problemas que se puedan presentar y asimismo una mejor comunicación ante algún cambio en los procedimientos de logística.
- Se debe concientizar a los trabajadores a través de casos prácticos la cultura de riesgo en los procedimientos de almacén, las consecuencias que se podrían desarrollar y la importancia del compromiso de las áreas involucradas.
- Realizar evaluaciones internas de cómo se está realizando las funciones, si hay algo que corregir o mejorar en algún proceso.
- Realizar capacitaciones al personal sobre la planeación de sus pedidos, aprender a manejar un stock saludable, teniendo en cuenta sus máximos y mínimos, compartir información histórica que permita analizar las temporadas del hotel y tomar como referencia al momento de hacer los requerimientos. Asimismo, capacitar al personal de almacén en cursos de Excel, macros, permitiendo ser más eficiente y atractivo el puesto.
- Almacén debe clasificar sus productos en una segmentación ABC para un mejor control en sus pedidos de reposición de stock.
- Durante la pandemia no se realizaron actividades de integración en la compañía, sin embargo, tomando en cuenta el escenario actual, se considera que deben realizarse mayores actividades de integración entre todas las áreas, incluyendo a logística corporativa.
- Se recomienda analizar indicadores que permitan cuantificar el desempeño de los procesos de almacén para así poder identificar nuevas actividades por optimizar y medir las mejoras que se realizan.

Referencias

- Aguirre Choix, R., & Armenta Velasquez, C. (Marzo de 2012). La Importancia del Control Interno en las pequeñas y medianas empresas en México. Mexico: El Buzón de Pacioli.
- Álvarez, G. O., Zurita, I. N., & Álvarez, J. C. (2020). *Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía.*
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la Cadena de Suministro*. Pearson educación.
- Calle Álvarez, G., Narváez Zurita, C., & Erazo Álvarez, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. 429-465. Revista científica dominio de las ciencias.
- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2003). Logística empresarial. Grupo Planeta (GBS).
- Córdova, L. (2021). *Análisis y propuesta de mejora del procedimiento del control interno en el área de cuentas por pagar de una empresa de transporte vertical (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Contador Público)*. Universidad de Piura, Piura, Perú.
- COSO. (Mayo de 2013). Control Interno - Marco Integrado. Resumen Ejecutivo. <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/8ba7cc8040809738ac41ed9515c1560a/3.-+COSO+2013+Resumen+Ejecutivo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8ba7cc8040809738ac41ed9515c1560a>
- Díaz, L. (2021). *Evaluación y propuesta de mejora de sistema de control interno de inventarios en una empresa comercial en la ciudad de Chepén (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Contador Público)*. Universidad de Piura, Piura, Perú.
- DispatchTrack. (s.f.). *Importancia de la logística en las empresas*. Obtenido de [Entrada de blog]: <https://www.beetrack.com/es/blog/importancia-de-la-logistica-en-empresas>
- Grados, M., & Reyes, J. (2019). *Incidencia de la aplicación de la NIC 2 inventarios en los estados financieros de la empresa Representaciones Exclusivas SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2016 (Trabajo de investigación)*. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11537/14909>
- Hernandez, O. (2020). *Análisis y propuesta de mejora del sistema de control interno del proceso de compras de servicios de pasajes aéreos en la Universidad de Piura (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Contador Público)*. Universidad de Piura, Piura, Perú.
- IASB. (2005). NIC 2. *Norma Internacional de Contabilidad N° 2 Inventarios*. IASB, 20. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/nic/2_NIC.pdf
- KPMG. (2017). *Evaluar el sistema de control interno (Versión PDF)*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ar/pdf/ICA/pub-local/evaluar-el-sistema-de-control-interno.pdf>

- Machuca Maza, A. R. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI: apuntes de administración general*. San Marcos.
- Osorio, C. A. (2008). *Modelos para el control de inventarios en las pymes*.
- Perez Solorzano, P. (enero de 2007). Los cinco componentes del Control Interno. Cuba.
https://degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno/
- SA, N. H. (2021). *Memoria Anual de Nessus Hoteles Perú SA*.
- Tume, D. (2022). *Análisis y propuesta de mejora del sistema de control interno del proceso de rendición y registro de gastos del área comercial de una empresa de telecomunicaciones sucursal Piura (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Contador Público*. Universidad de Piura, Piura, Perú.
- Vega-De La Cruz, L., & Ortiz-Pérez, A. (2017). Procesos más relevantes del control interno de una empresa hotelera. *20(45)*, 217-231. Semestre Económico.



Notas a pie de página

¹ INEI – Informe técnico de producción nacional, noviembre 2020.

² INEI – Informe técnico de producción nacional, diciembre 2021.

³ BCRP – Reporte de Inflación – diciembre 2020



Apéndices



Apéndice A. Cuestionario de los 5 componentes del COSO.

El objetivo es comprender el grado de conocimiento y experiencia del personal del área de almacén respecto a la labor desempeñada dentro de la compañía.

Indicaciones:

Puesto actual: _____

I. Ambiente de control:

1. ¿La organización difunde la misión y visión con sus colaboradores?
2. ¿La empresa cuenta con un código de ética establecido?
3. ¿La organización cuenta con un manual de organizaciones y funciones del almacén?
4. ¿La empresa comparte las metas mensuales y anuales con almacén?
5. ¿Hay comunicación de objetivos específicos y generales en el área de almacén?
6. ¿La organización aplica mecanismos para capacitar, evaluar y retener al personal de almacén?
7. ¿Se dan a conocer las líneas de autoridad y responsabilidad entre los trabajadores?

II. Evaluación de riesgo en el área de almacén: Identificación del riesgo.

8. ¿La compañía presenta un adecuado sistema de evaluación de riesgos en los procedimientos que realiza almacén?
9. ¿Cuál cree usted que son las causas que genere un error en las funciones del almacén?
10. ¿Cuál cree usted que podrían ser las consecuencias significativas si se dan esos errores?
11. ¿Cuáles son los mecanismos que ha implementado la organización para la evaluación de posibles riesgos en el área de almacén?

III. Procedimiento de control interno:

12. ¿Existen políticas claramente definidas para la recepción, almacenamiento y conservación de los inventarios?
13. ¿Se ha dado a conocer al personal de almacén dichas políticas?
14. ¿Se realizan inventarios físicos? ¿Cada cuanto tiempo se realizan?
15. ¿Personal de almacén verifica, archiva e ingresa en el sistema toda mercadería que llega al hotel?

16. ¿Qué medidas se aplican para evitar errores en los procedimientos de almacén?
17. ¿Cuáles son las actividades de control que se podrían implementar para mejorar el proceso de abastecimiento de almacén?
18. ¿Considera que logística debe mejorar procedimientos de abastecimiento?

IV. Información y comunicación:

19. ¿Las actividades de control implementadas contribuye a que la información que obtenga la gerencia sea de calidad, transparente, objetiva?
20. ¿Cómo es la difusión de información relevante entre las áreas involucradas con respecto a las mejoras implementadas en los procesos de almacén?

V. Monitoreo: Evaluación de medidas aplicadas en el área de almacén

21. ¿Cuáles son las actividades de evaluación de control interno en los procesos que realiza almacén?
22. ¿Se comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?

