

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES



Diagnóstico del control interno del área de almacenes
de una empresa peruana del sector entretenimiento
tomando como marco de referencia el COSO 2013

Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título
profesional de Contador Público que presenta:

Junior Alexis, Taboada Placencia

Asesor:

Raúl Sergio Del Pozo Rivas

Lima, 2025

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Raúl Sergio Del Pozo Rivas, docente de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del Trabajo de Suficiencia profesional (TSP) titulado:

"Diagnóstico del control interno del área de almacenes de una empresa peruana del sector entretenimiento tomando como marco de referencia el COSO 2013"


del autor:

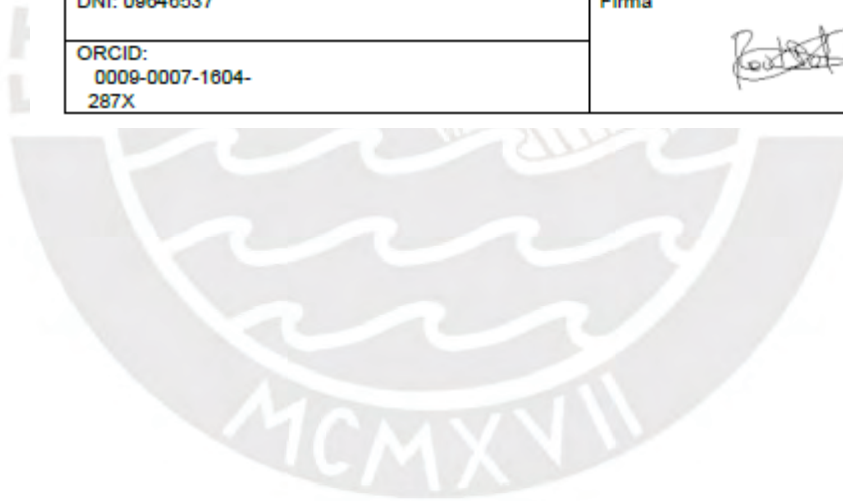
Junior Alexis, Taboada Placencia

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **20%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **18/12/2025**.
- Este reporte de similitud de 20%, excluye citas y referencias y con filtro de exclusión de 10 palabras coincidentes.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 18 de diciembre del 2025.

Apellidos y nombres completos del asesor / de la asesora:	
DNI: 09846537	Firma 
ORCID: 0009-0007-1604-287X	



DEDICATORIA

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional está dedicado a mis padres, porque son mi guía, admiración y por brindarme excelentes consejos de vida; a mi esposa, quien siempre me apoyó con amor y de manera incondicional y a mi pequeña hija, que con cada sonrisa y mirada ilumina mi vida y me impulsa a ser un mejor hombre.



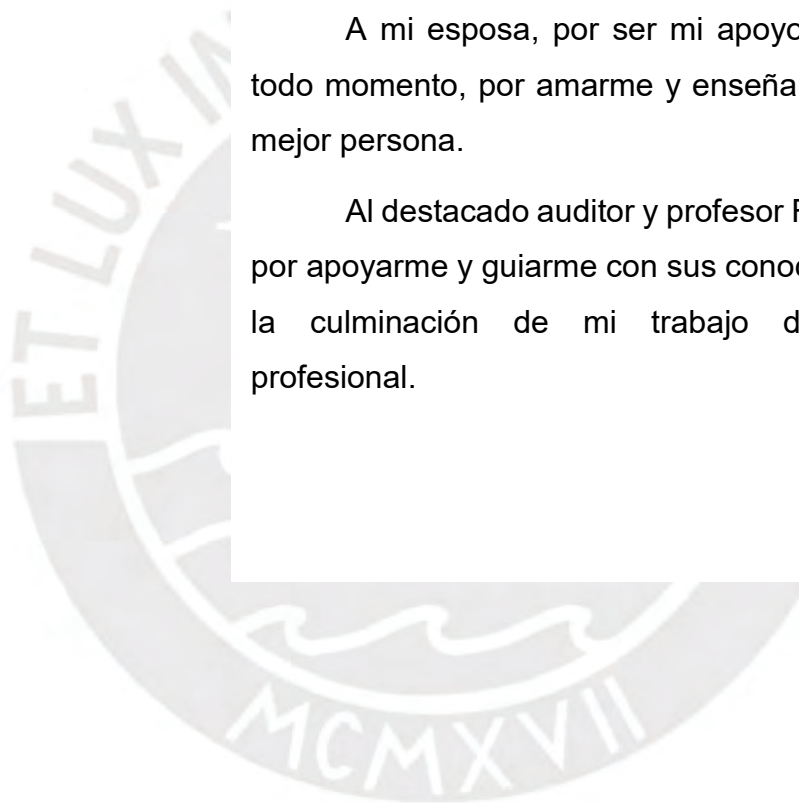
AGRADECIMIENTOS

A Dios, por el maravilloso don de la vida, por brindarme entendimiento en cada momento y por permitir superarme en mi carrera profesional.

A mi madre, por decir sí a la vida y por entregarme su amor incondicional y apoyo en cada momento de mi vida.

A mi esposa, por ser mi apoyo y soporte en todo momento, por amarme y enseñarme a ser una mejor persona.

Al destacado auditor y profesor Raúl Del Pozo, por apoyarme y guiarme con sus conocimientos para la culminación de mi trabajo de suficiencia profesional.



Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo hacer un diagnóstico de la situación del control interno en el área de almacenes de la empresa Thunderbird Fiesta Casino Benavides S.A.C. (en adelante, el Casino), tomando como referencia el Marco Integrado de Control Interno - 2013 desarrollado por el *Treadway Commission*. Este marco es reconocido a nivel mundial como referente para desarrollar, fortalecer y mantener un sistema de control interno eficaz y eficiente, que permita a las organizaciones facilitar el cumplimiento de sus objetivos en tres ámbitos: eficiencia y eficacia operativa, presentación de información financiera y no financiera confiable y cumplimiento de leyes y regulaciones. Los resultados del diagnóstico y recomendaciones realizadas fueron revisados y discutidos con la Gerencia de Auditoría Interna y servirá de marco de referencia para mejorar el sistema de control interno implementado en el Casino. Para realizar el diagnóstico, se emplearon las herramientas contenidas en la publicación Control Interno – Marco Integrado: Herramientas ilustrativas para evaluar la efectividad de un sistema de control interno (en adelante, herramientas ilustrativas), cuyas plantillas permitirán respaldar y documentar adecuadamente los hallazgos realizados. Este trabajo se enfocará en identificar la brecha entre la situación actual del sistema de control interno en el área de almacenes del casino y los lineamientos establecidos por el COSO 2013, constituyéndose en un diagnóstico inicial que servirá como base para una futura implementación y mejora del sistema de control interno en el área de almacenes del Casino.

Palabras clave: Control interno, COSO 2013.

Abstract

This professional competency project aims to diagnose the state of internal control in the warehouse area of Thunderbird Fiesta Casino Benavides S.A.C. (hereinafter, the Casino), using the Integrated Internal Control Framework - 2013 developed by the Treadway Commission as a reference. This framework is recognized worldwide as a benchmark for developing, strengthening, and maintaining an effective and efficient internal control system, enabling organizations to facilitate the achievement of their objectives in three areas: operational efficiency and effectiveness, presentation of reliable financial and non-financial information, and compliance with laws and regulations. The diagnostic results and recommendations were reviewed and discussed with the Internal Audit Management and will serve as a framework for improving the internal control system implemented at the Casino. The diagnostic process utilized the tools contained in the publication Internal Control – Integrated Framework: Illustrative Tools for Evaluating the Effectiveness of an Internal Control System (hereinafter, illustrative tools), whose templates will allow for the proper support and documentation of the findings. This work will focus on identifying the gap between the current situation of the internal control system in the casino's warehouse area and the guidelines established by COSO 2013, constituting an initial diagnosis that will serve as a basis for a future implementation and improvement of the internal control system in the Casino's warehouse area.

Keywords: Internal Control, COSO 2013.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	12
Capítulo I: Contexto del Trabajo	14
1.1 Datos generales de la empresa	14
1.2 Actividades principales de la institución o empresa	14
1.3 Reseña histórica de la institución o empresa	15
1.4 Organigrama de la institución o empresa	17
1.5 Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales	17
Capítulo II: Planteamiento del Problema	19
2.1 Situación problemática de la entidad	19
2.2 Formulación del problema	23
2.3 Objetivos de la actividad de mejora	24
2.3.1 Objetivo general	24
2.3.2 Objetivos específicos	24
2.4. Justificación de la actividad profesional	25
Capítulo III: Fundamentación Teórica	26
3.1. Antecedentes	26
3.2. Conceptos claves	28
3.3. Marco conceptual	30
3.4. Marco normativo, regulatorio o legal	40
Capítulo IV: Propuesta de Solución	46
4.1 Diagnóstico realizado y actividades propuestas	46

4.1.1 Componente Entorno de control	59
4.1.2. Componente Evaluación de riesgos	74
4.2 Propuesta de una matriz de riesgo	92
Capítulo V: Implementación y Solución	107
5.1 Implementación de las actividades de mejora	107
5.2 Presentación de resultados	109
5.3 Dificultades encontradas	121
5.4 Análisis de la implementación	121
5.5 Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas en el TSP.....	123
Capítulo VI: Valoración del Impacto	125
6.1 Evaluación del impacto de la propuesta	125
6.2 Aporte del candidato en la mejora de la empresa	126
Conclusiones	127
Recomendaciones	130
Referencias Bibliográficas	132
Anexos	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama General	17
Figura 2: Organigrama asociado al área de control interno	18
Figura 3: Evolución histórica del modelo COSO	31
Figura 4: Propuesta de matriz de riesgos para el área de almacenes	93
Figura 5: Flujograma del procedimiento de recepción y almacenamiento	



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Actividades principales del Casino	15
Tabla 2: Resumen de deficiencias	48
Tabla 3: Principio 1 - Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	59
Tabla 4: Principio 2 - Ejerce la responsabilidad de la supervisión.	63
Tabla 5: Principio 3 - Establece Estructuras, Autoridad y Responsabilidades.	66
Tabla 6: Principio 4 - Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales.	68
Tabla 7: Principio 5 - Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas.	71
Tabla 8: Principio 6 - Definición de objetivos adecuados	74
Tabla 9: Principio 7 - Identificación y análisis de riesgos.	83
Tabla 10: Principio 8 - Evaluación del riesgo de fraude.	87
Tabla 11: Principio 9 - Identificación y análisis de cambios significativos.	90
Tabla 12: Factores internos – Proceso de recepción	94
Tabla 13: Factores internos – Proceso de almacenamiento	98
Tabla 14: Factores internos – Proceso de despacho	102
Tabla 15: Factores externos	105
Tabla 16: Actividades de control – Proceso de recepción	109
Tabla 17: Actividades de control – Proceso de almacenamiento	113
Tabla 18: Actividades de control – Proceso de despacho	117

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Carta de autorización de la entidad	137
Anexo 2: Reporting objectives	139
Anexo 3: COSO Framework	139
Anexo 4: Sistema del área de almacenes - Materials Control	140
Anexo 5: Procedimiento oficial del área de almacenes	141



Introducción

El control interno es un pilar esencial para garantizar la integridad, eficiencia y sostenibilidad de cualquier organización, especialmente en sectores de alto riesgo como el entretenimiento y los juegos de azar. En este contexto, la auditoría interna cumple un rol estratégico: no solo identifica problemas, sino que anticipa riesgos, propone mejoras y fortalece la transparencia organizacional. El trabajo se realizará en el Casino que pertenece al sector de entretenimiento y cuyas actividades principales son los juegos de azar, servicios de alimentación, bebida y organización de eventos. Todas las operaciones del Casino se realizan en el distrito de Miraflores.

En los últimos años, el área de almacenes del Casino ha enfrentado situaciones en las que riesgos no detectados oportunamente derivaron en pérdidas económicas significativas. Este escenario evidencia la necesidad de contar con un diagnóstico de las debilidades del sistema de control interno que permita identificar brechas y oportunidades de mejora. El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la situación actual del control interno en el área de almacenes, tomando como marco de referencia el COSO 2013, estándar reconocido a nivel mundial por su enfoque integral y por establecer lineamientos claros para alcanzar objetivos operativos, de información y de cumplimiento. La metodología se sustentará en el uso de las herramientas ilustrativas propuestas por el propio COSO, lo que garantizará un análisis estructurado y una evidencia documental sólida.

En el primer capítulo se aborda el contexto general de la empresa como, por ejemplo, los datos generales, las actividades principales, una breve reseña histórica, el organigrama y la descripción del área donde se desarrollan las actividades profesionales. En el segundo capítulo, se expone el planteamiento del problema donde se detalla la situación problemática de la entidad, la formulación del problema, los objetivos del trabajo y la justificación de la actividad profesional. Asimismo, en el tercer capítulo se desarrolla la fundamentación teórica, en la cual se exponen los

antecedentes, los conceptos claves para comprender la problemática y el alcance, el marco conceptual y el marco normativo o legal. También, en el cuarto capítulo se presenta el diagnóstico y la propuesta de solución, además, se propone una matriz de riesgos para el área de almacenes y ejemplos de actividades de control. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Este diagnóstico no solo buscará fortalecer la seguridad y eficiencia en la gestión de almacenes, sino que aspira a servir como modelo replicable en otras áreas del Casino, contribuyendo así a una gestión más sólida, transparente y alineada con las mejores prácticas internacionales.



Capítulo I: Contexto del Trabajo

En este capítulo se presentan los datos generales de la empresa, con el propósito de comprender sus actividades principales, así como una reseña histórica que permita destacar su rol en el sector entretenimiento. Además, se presenta el organigrama institucional que describe las unidades y el órgano de control que cuenta el Casino entorno a su autonomía administrativa, operativa y financiera.

1.1 Datos generales de la empresa

El Casino pertenece al régimen tributario general y cuenta con más diez años de operación en Perú, tiene como *headquarter* a Dreams Corporation, la cual es una empresa chilena líder en el sector de entretenimiento, hotelería y casinos; en Latinoamérica cuenta con operaciones en Chile, Perú, Argentina, Panamá y Colombia.

El Casino se encuentra ubicado en el distrito de Miraflores, cuenta con 700 empleados en promedio en las áreas operativas, administrativas, backoffice, comerciales, entre otras.

La empresa se ha destacado por tener en sus escenarios a grandes artistas nacionales e internacionales; asimismo, con su línea diversa de ofertas, logra atraer a una gran afluencia de turistas (MundoDreams Perú, 2022).

Misión

Ser el casino líder en calidad y servicio al cliente.

Visión

Lograr posicionarse como el mejor y más auténtico casino en el Perú.

1.2 Actividades principales de la institución o empresa

Las actividades principales de la empresa son tres y se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1*Actividades principales del Casino*

Actividades	Descripción
Juegos de Azar	El casino cuenta con una variada zona de mesas de black Jack, póker caribeño, ruletas americanas, craps, three card póker y Texas hold'em con diversas apuestas en soles y dólares.
Alimentación y bebida	El casino tiene un restaurante de 5 tenedores llamado Café 21, con una diversa carta de platos. Asimismo, Salsas Bar & Grill cuenta con increíbles cocteles, piqueos y promociones gastronómicas.
Organización de eventos	El casino se encarga de la organización de eventos deportivos y de conciertos de grupos musicales nacionales e internacionales. Además de sorteos y premiaciones por grandes sumas de dinero.

Fuente: (MundoDreams Perú, 2022)

Elaboración: propia

1.3 Reseña histórica de la institución o empresa

El Casino es una de las marcas más reconocidas en la industria del entretenimiento y los juegos de azar en Lima, Perú. Fundado a principios del siglo XXI, ha logrado posicionarse como un referente en la oferta de apuestas y entretenimiento.

La historia de la empresa comienza en el año 2007, cuando la cadena de hoteles americana “Thunderbird Resorts”, fundada en el año 1994, enfoca sus operaciones y estrategias en Latinoamérica, en países como Perú, Nicaragua y Costa Rica. Así, crea a “Fiesta Hotel y Casino”, Salsas Bar & Grill, Luxor Lima, Luxor Tacna y Mystic Slot Cusco (Thunderbird Resorts, 2015).

Durante estos primeros años, el casino se centró en ofrecer una experiencia de entretenimiento de lujo, con una amplia variedad de juegos de azar, así como servicio de alojamiento de 4 estrellas, spa, gimnasio, piscina, estacionamiento gratuito, entre otros. De esta manera, fue reconocido como líder de la industria en Centroamérica y Sudamérica, así como el único casino / hotel de servicio completo en Perú.

El casino tiene aproximadamente 7000 metros cuadrados y fue diseñado por el arquitecto peruano Bernardo Fort-Brescia, quien se inspiró en el estilo de las Vegas para crear un espacio moderno, elegante y vibrante (Marín, 2024).

A finales de la segunda década, en el año 2018, la empresa chilena Sun Dreams o Dreams Corporation compró la cadena de casinos a Thunderbird Resorts por un valor de 26 millones de dólares, registrados en la Comisión para el Mercado Financiero de Chile, adquiriendo la totalidad de las acciones de los casinos de Lima, Tacna y Cusco. Todo ello ocasionó que la marca “Fiesta Hotel y Casino” se convierta en “Fiesta Casino” (Diario Financiero Online, 2018).

Actualmente, el casino cuenta con más de 400 máquinas de juego, 30 mesas de juego, 4 salas vip, 1 bar y 1 escenario para espectáculos. Es así que este casino se ha convertido en uno de los principales atractivos turísticos del distrito de Miraflores, Lima Perú.

Es así que la industria de casinos y juegos de azar se encuentra en un constante crecimiento durante los últimos cinco años. Si bien la pandemia por la COVID-19 obligó a para las operaciones de los Casinos,

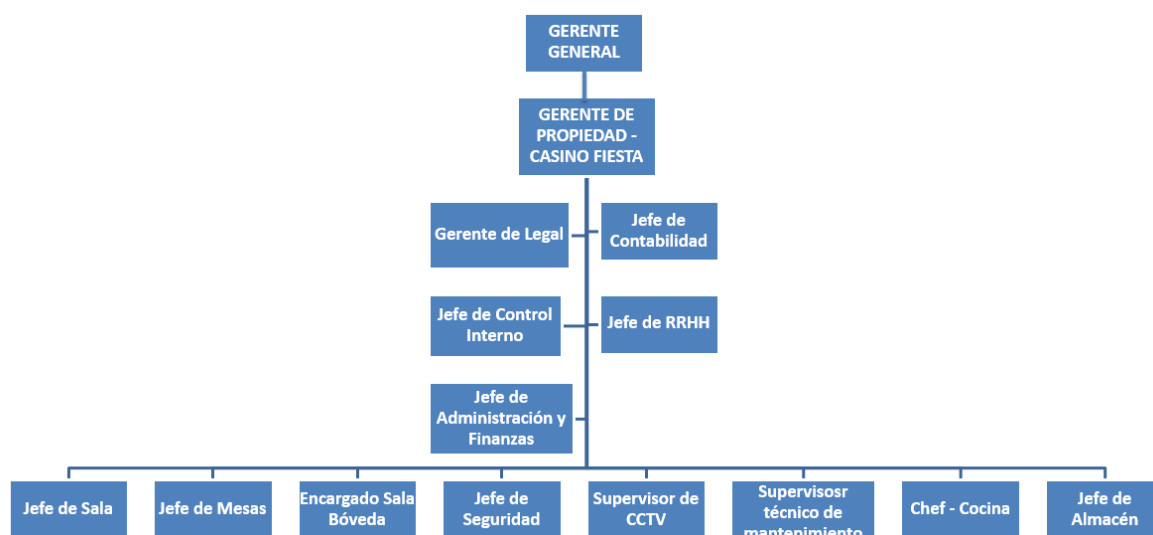
el sector ha sabido sobreponerse teniendo como meta alcanzar las cifras de recaudación obtenidas pre pandemia (MCA Publicaciones SAC, 2024).

1.4 Organigrama de la institución o empresa

Actualmente, el organigrama general de la empresa se visualiza de la siguiente manera a través de la Figura 1:

Figura 1

Organigrama General



Nota. Adaptado de la información de la empresa.

1.5 Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales

El área de Control Interno del Casino tiene como principal objetivo garantizar que las operaciones de la organización se realicen de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos, minimizando los riesgos y optimizando el uso de los recursos. Esta área forma parte de la estructura corporativa, y su función es proporcionar una visión integral sobre la correcta implementación de controles y la identificación de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Objetivos Principales del Área de Control Interno:

Eficiencia operacional: Evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos operativos para detectar posibles áreas de mejora.

Cumplimiento Regulatorio: asegurar que todas las actividades de la empresa cumplan con las leyes, regulaciones y normativas locales e internacionales.

Protección de Activos: identificar y gestionar los riesgos relacionados con la protección de los activos de la organización, ya sean tangibles o intangibles.

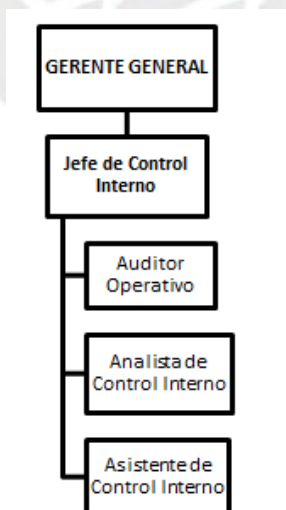
Fiabilidad de la Información Financiera: supervisar los controles contables y financieros para asegurar la veracidad de los informes financieros.

Prevención de Fraudes: implementar medidas para prevenir, detectar y corregir fraudes y otros actos de mala práctica.

El área de Control Interno se encuentra conformada por la Jefa de Control Interno, un Auditor Operativo, un Analista de Control Interno y un Asistente de Control Interno como se visualiza en el Figura 2:

Figura 2

Organigrama asociado al área de Control Interno



Nota. Elaborado en función a la información de la empresa.

Capítulo II: Planteamiento del Problema

En el presente capítulo se busca contextualizar la situación que enfrenta el Casino en relación al problema planteado en este trabajo de suficiencia profesional, a fin de brindar un panorama más claro acerca de las condiciones y el reto que abarcaba el fortalecimiento de un sistema de control interno basado en el COSO 2013. De igual forma, planteo la formulación del problema, los objetivos que se pretenden alcanzar y la justificación de mi rol profesional.

2.1 Situación problemática de la entidad

En años anteriores, el Casino ha enfrentado pérdidas económicas significativas como consecuencia de riesgos no identificados oportunamente en el área de almacenes, evidenciando debilidades en su sistema de control interno específicamente en esta área. Esta situación ha puesto de manifiesto la necesidad urgente de mejorar y fortalecer el sistema de control interno de la entidad y para ello se debe iniciar realizando un diagnóstico integral, con el propósito de mejorarlo, detectar deficiencias materiales y prevenir nuevas pérdidas operativas, errores o posibles actos fraudulentos.

Entre los principales riesgos a los que se encuentra expuesto el casino se destacan la posibilidad de fraude y lavado de activos, una alta rotación del personal que dificulta la consolidación de procesos y conocimientos, así como la continuidad operativa y consolidación de una cultura organizacional de control; asimismo, el riesgo de colusión o connivencia asociado a la interacción constante entre empleados, clientes y proveedores en un entorno de alta presión. A esto se suma la complejidad operativa que representa el funcionamiento continuo las 24 horas del día, lo cual demanda una supervisión constante y rigurosa para garantizar la transparencia y el cumplimiento normativo.

El diagnóstico de la situación de control interno en el área de almacenes es importante porque existen consecuencias directas que han afectado la estabilidad operativa y financiera de la entidad. En primer lugar,

se han registrado pérdidas económicas significativas debido a la falta de identificación oportuna de riesgos clave relacionados con la gestión de inventarios, lo que evidencia debilidades en los controles internos. En segundo lugar, la suspensión temporal del restaurante y bar principal, Café 21, fue una medida drástica que impactó negativamente en los ingresos y en la experiencia del cliente. Esta situación se originó, en parte por la incapacidad de mantener una cadena de suministros eficiente, lo que demuestra que las fallas en el área de almacén tienen un efecto directo sobre el servicio y la operación del casino.

Es por ello que los inventarios son fundamentales para sostener a largo plazo la operatividad eficiente de una empresa comercial o de servicio, motivo por el cual se debe tener un control interno sólido para evitar pérdidas y deterioros en su composición (Manosalvas et al., 2020).

Por estas razones, es fundamental investigar este problema para identificar sus causas, evaluar el estado actual del control interno y proponer mejoras alineadas con el marco COSO. Este diagnóstico busca mejorar y fortalecer el sistema de control interno del casino.

Es así que la importancia de realizar un diagnóstico, identificar y comprender el entorno de estudio, en este caso el almacén, permite atacar la problemática desde distintos enfoques y de esta manera enfocar los esfuerzos en puntos clave que realmente permitan un cambio (Corella-Parra & Olea-Miranda, 2023).

A continuación, se muestran indicadores que reflejan las situaciones de riesgos que enfrenta el área de almacenes del casino:

- a) Ineficiencias en el proceso de almacenamiento.

En primer lugar, está la falta de organización y clasificación de los productos, no existen sistemas claros de etiquetado, zonificación o clasificación por categoría, temperatura y frecuencia de uso. Lo cual dificulta localizar los productos rápidamente, hay riesgo de errores en la entrega y aumento del tiempo de búsqueda. En segundo lugar, hay un uso inadecuado del espacio vertical, las mercancías están colocadas en zonas

de difícil acceso, lo que conlleva a que la capacidad de almacenamiento sea reducida y haya un desorden general. En tercer lugar, hay retrasos en la verificación, registro y ubicación de los productos al momento de la recepción, lo cual congestiona la zona de descarga y aumenta la pérdida de tiempo operativo.

En la práctica, debido a los requisitos de tiempo, calidad y costes, así como a diversas influencias externas, este proceso aparentemente simple pronto se vuelve complejo y debe controlarse y optimizarse (Hompel & Schmidt, 2007).

b) Constante rotación de personal.

Debido a la falta de presupuesto y a ciertas limitaciones financieras la empresa se vio en la necesidad de disminuir al personal del área de almacenes, por lo que los nuevos trabajadores contratados no se mantenían constantes en la empresa, ya que la carga laboral y el pago no eran los esperados.

c) El impacto por falta de políticas en el método de gestión de inventarios.

La mala gestión de inventarios provocó varias pérdidas y vencimientos de productos perecibles. Esto ocasionó retrasos en el abastecimiento y en los procesos de preparación en el área de cocina, por lo cual generó también reclamos constantes en los clientes internos (trabajadores) y externos (clientes). Asimismo, debido a esta falta de políticas en la gestión de inventarios no hay una claridad sobre el stock real, también hay una ausencia de un sistema PEPS que significa "Primeras Entradas, Primeras Salidas", el cual es un método de gestión de inventario que establece que la mercancía que entra primero a un almacén debe ser la primera en salir para la venta o uso; por otro lado la falta de control de fechas de vencimiento, lo que ocasiona la caducidad de productos, desperdicio de alimentos y pérdidas económicas.

Una buena gestión de inventarios permite fortalecer el área de almacenes, debido a que se puede establecer la cantidad verídica y exacta

de mercadería, productos en proceso, productos terminados, suministros, etc. Esto va acompañado de una buena organización de los productos en almacén y un correcto orden en las entradas y salidas y una buena metodología de trabajo. Todo eso genera que los asientos contables sean fiables (Vélez & Pazmiño, 2022).

- d) Desacuerdos y falta de comunicación entre el área de almacén y otras áreas relacionadas.

En el entorno operativo de un casino, la coordinación entre el área de almacén y otras áreas como cocina, mantenimiento, compras y operaciones es fundamental para asegurar un flujo continuo de insumos y servicios. Sin embargo, uno de los problemas frecuentes es la falta de comunicación efectiva y desacuerdos constantes, lo cual genera errores, doble trabajo y pérdidas de eficiencia. En primer lugar, ello se debe a que no hay canales de comunicación formales, por lo que las solicitudes, entregas o reportes se hacen verbalmente o por mensajes no oficiales, lo que lleva a malentendidos o información incompleta. En segundo lugar, no hay formatos o procedimientos estandarizados para pedidos, devoluciones, reportes de faltantes o seguimiento de entregas. En tercer lugar, no hay una transparencia en la información ya que el área de almacén no comparte reportes de stock disponibles y las otras áreas no informan con anticipación sus necesidades reales. Por último, hay diferencias en turnos o tiempos operativos, por lo que en casinos que operan 24/7, hay desfases entre el turno de almacén y el horario de otras áreas, lo que genera cuellos de botella o retrasos.

- e) Falta de capacitación al personal.

El personal del almacén no está capacitado en buenas prácticas de almacenamiento, higiene, manipulación segura y uso de sistemas, lo cual conlleva a errores operativos, daños en productos o accidentes laborales. Por lo tanto, es importante que el colaborador se sienta parte de los procesos del control interno y que comprenda sus funciones como parte del todo. La cultura de comunicación entre la gerencia y los empleados debe

ser fluida y abierta y que todos puedan acceder a una constante capacitación (Bužinskienė & Padgureckienė, 2025).

f) Ausencia de indicadores de gestión (KPIs)

No se mide el rendimiento del almacén, es decir los tiempos de recepción, exactitud en *picking*, rotación de inventario, etc., por lo que hay una dificultad para identificar los cuellos de botella o tomar decisiones basadas en datos reales. En el área de almacenes, la política principal será realizar revisiones semestrales del inventario para mitigar riesgos, como la apropiación indebida de activos, robos, desvalorización y pérdidas por obsolescencia. La implementación de herramientas de medición de desempeño no solo permite una gestión más eficaz de los recursos, sino que también ayuda a identificar áreas de mejora y a optimizar la asignación de activos para cumplir con las demandas del día a día (Villamil et al., 2024).

Un indicador importante que la empresa pasa por alto es el stock de reserva, en el cual los artículos de alta rotación, es decir, los que tienen un mayor consumo anual, deben solicitarse con frecuencia y por ello, su stock de reserva de seguridad se mantiene bajo. El stock de reserva es un inventario adicional que se mantiene como seguro contra variaciones en el suministro y el consumo; por lo tanto, se utiliza solo en caso de emergencia para demandas imprevistas (Singh et al., 2022).

Frente a este panorama, se hace importante realizar un diagnóstico al sistema de control interno actual del área de almacenes como punto de partida, para identificar los síntomas, puntos críticos y proponer acciones de mejora que permitan mitigar los riesgos existentes y resguardar los activos de la entidad. Para ello, utilizaré herramientas ilustrativas propuestos por el COSO 2013 para respaldar este diagnóstico y documentar en forma apropiado el trabajo.

2.2 Formulación del problema

En años anteriores, el área de almacenes del casino presentó deficiencias en la identificación oportuna de riesgos operativos y de control,

lo que derivó en pérdidas económicas significativas. Estas fallas se originaron principalmente por un sistema de control interno deficiente, que no permitió una adecuada supervisión, registro y seguimiento de los movimientos de inventario. Como consecuencia de esta situación y de otras debilidades operativas acumuladas, se vieron afectados servicios claves como el restaurante y el bar principal del casino, los cuales se vieron forzados a cerrar temporalmente, impactando directamente en la rentabilidad y en la percepción del servicio por parte de los clientes. Esta situación evidencia la necesidad urgente de mejorar y fortalecer los procesos de control, gestión de riesgos y coordinación en general, para lo cual realizaré un diagnóstico de la situación de control interno del área de almacenes tomando como referencia el Marco de Control Interno COSO 2013.

2.3 Objetivos de la actividad de mejora

2.3.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico de la situación de control interno del área de almacenes de la empresa Thunderbird Fiesta Casino Benavides S.A.C. tomando como referencia el Marco Integrado de Control Interno COSO 2013.

2.3.2 Objetivos específicos

- a) Aplicar herramientas ilustrativas proporcionadas por el COSO 2013 para documentar y respaldar el análisis del control interno en los componentes de Entorno de Control y Evaluación de riesgos en el área de almacenes.
- b) Clasificar las deficiencias del control interno como: debilidades materiales y deficiencias significativas.
- c) Formular recomendaciones orientadas a mejorar las debilidades materiales y deficiencias significativas identificadas en los procesos evaluados, en línea con los principios del COSO 2013.

2.4. Justificación de la actividad profesional

El control interno constituye un pilar esencial para garantizar la integridad, eficiencia y sostenibilidad de las operaciones en cualquier organización. La implementación y mantenimiento de un sistema de control interno es responsabilidad de la Dirección, para ello se utilizan medidas de supervisión claras, con el fin de estar al tanto de las decisiones e informes que la empresa ejecuta y presenta (Estupiñán, 2021).

En el sector de casinos, caracterizado por una alta regulación, operación continua y exposición a riesgos de fraude, hurto y colusión, el control interno es esencial para proteger activos, garantizar la eficiencia operativa y cumplir con la normativa vigente. El área de almacenes, aunque no vinculada directamente a las operaciones de juego, es estratégica para asegurar el suministro de insumos y bienes críticos, evitando pérdidas económicas, desabastecimientos y sobre costos. Este trabajo propone diagnosticar el control interno en dicha área, utilizando el Marco COSO 2013 y sus herramientas ilustrativas, con el fin de identificar brechas y establecer medidas de mejora. Los resultados fortalecerán la gestión interna y servirán como modelo replicable para otras áreas, contribuyendo a la transparencia, seguridad y sostenibilidad del Casino.

Capítulo III: Fundamentación Teórica

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos teóricos que fundamentan la problemática del control interno en el Casino. Además, se presentarán referencias que respaldan la necesidad de realizar un diagnóstico del sistema de control interno tomando como referencia el Marco COSO 2013, la cual es una herramienta clave para garantizar la eficiencia operativa, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento normativo.

3.1. Antecedentes

Como primera revisión se presenta el trabajo de suficiencia profesional del año 2017 publicado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, donde se expone la problemática de que las pequeñas y micro empresas (PYMES) se caracterizan por no contar con un sistema de control interno efectivo, ya que la mayoría son empresas familiares, se basan en gestiones empíricas y consideran que no es necesario contar con controles y por la falta de formalidad de estas. Asimismo, el principal problema por el cual las pequeñas y micro empresas fracasan es por falta de profesionalización, esto implica que las organizaciones no han desarrollado un enfoque para lograr una mayor calidad del producto o servicio que ofrecen, tampoco cuentan con una estandarización de procesos, una mejora en la gestión de los empleados, con una planificación de acciones o un análisis de resultados. Ante esta problemática, la investigación centra su enfoque en empresas del sector turismo y analiza la importancia del sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 y su influencia en la formalización y profesionalización de las empresas de buses panorámicos que se desempeñan en la ciudad de Lima metropolitana. Se aplicaron entrevistas y un caso práctico que evidencian un conocimiento limitado del modelo COSO, ya que solamente lo relacionan con el manejo eficiente de los gastos y el único responsable es el contador. Se concluye que una correcta implementación del COSO 2013 fortalece la gestión,

claridad de objetivos y evaluación de riesgos en las organizaciones (Franco et al., 2017).

Por otro lado, el trabajo de investigación, publicado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, del diagnóstico y la implementación de un sistema de control interno para una empresa minera dedicada a la extracción de Cal tiene como objetivo de determinar los beneficios que se obtienen y su impacto positivo en la mejora de la gestión de operativa de la empresa. Asimismo, presenta la problemática de que, la empresa analizada Molical S.A.C, que se dedica a la extracción minera no metálica, no cuenta con un sistema de control interno. Esto les ha perjudicado en gran manera ya que no tienen de manera clara y estipulada sus objetivos ni los riesgos a los que estos están expuestos. Producto de ello, se ha reducido la utilidad neta en un millón de soles. Además, al no contar con un sistema de control interno, la empresa se encuentra en desventaja ya que el sector minero no metálico tiene competidores altamente competitivos que tiene instalados sistemas de control interno efectivos. El marco conceptual que se usó es el COSO 2013, el cual consta de tres objetivos que son: información, operación y cumplimiento. Además, tiene cinco componentes (Entorno de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Actividades de supervisión) y diecisiete principios, práctica que debe ser implementada por las empresas para mejorar la gestión operativa y; por ende, tener mayor rentabilidad (Paucar & Morante, 2020).

Asimismo, el trabajo de investigación, en la escuela de posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para optar el grado académico de Maestros en contabilidad, es sobre la propuesta de implementación de un sistema de control interno, basado en el marco COSO 2013 en una empresa familiar de transporte de maquinaria pesada; el cual presenta como problemática la carencia de objetivos a corto y largo plazo, la falta de una evaluación de riesgos y una desactualizada tecnología y comunicación. El trabajo se basa en el diagnóstico, como primer punto, de los cinco componentes para las áreas de mayor riesgo como compras, ventas,

planillas y finanzas, y luego la implementación de las observaciones trabajando junto con la Dirección y Administración. (Flores & Peña, 2024).

3.2. Conceptos claves

En esta sección se presentan los términos más relevantes que sustentan el diagnóstico y análisis de la situación del control interno del área de almacenes del Casino. Estas definiciones son esenciales para comprender la problemática y el alcance de este trabajo.

Auditoría interna

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta designada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Asimismo, ayuda a una compañía a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia del proceso de gestión de riesgo, control y gobierno (The Institute of Internal Auditors, 2024).

Control interno

El control interno es un proceso integrado, dinámico y flexible que se adapta a una entidad en su conjunto, filial, división, unidad operativa o proceso específico para asegurar que sus actividades y recursos se alineen con sus objetivos, garantizando la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la normativa; es por ello que se puede aplicar a cualquier sector y entidad sea pequeña, mediana o grande (PricewaterhouseCoopers, 2013).

Seguridad razonable

La seguridad razonable se basa en aumentar la probabilidad de lograr los objetivos; sin embargo, no es una seguridad absoluta, porque hay limitaciones externas e internas, así como la posibilidad de incertidumbres y riesgos que impiden lograr un control interno efectivo al cien por ciento (PricewaterhouseCoopers, 2013).

Gestión de riesgos

La gestión de riesgos según COSO implica un proceso continuo de identificación, análisis y cuantificación de los riesgos o las probabilidades de pérdidas y efectos secundarios. Asimismo, de la implementación de acciones preventivas, correctivas y de mitigación de riesgo (PricewaterhouseCoopers, 2013). Así, un riesgo se produce cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, el objetivo es que la empresa tenga identificados de forma clara estos riesgos y tenga la capacidad de afrontarlos (Estupiñán, 2015).

Inventarios

Según la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 2, los inventarios son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación, asimismo, son bienes en proceso de producción con fines comerciales o activos en forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios (International Accounting Standards Board, 2024).

Gestión de inventarios

Los inventarios son el principal de activo de una empresa, ya que se encargan de sustentar su actividad empresarial sea en la compra, venta o producción de bienes o servicios, el éxito de una empresa radica en la gestión de inventarios. Esta gestión consiste en proveer y distribuir los materiales necesarios en el momento indicado, para evitar el aumento de costos por pérdidas, permitiendo satisfacer las necesidades de la empresa (Jerónimo et al., 2022). Por lo tanto, la gestión de inventarios abarca tres factores: demanda, tiempo y costo.

Debilidad material

La debilidad material es una condición en la que existe una deficiencia o una combinación de deficiencias en el control interno, de modo que existe una probabilidad razonable de que una incorrección material en los estados financieros de la empresa no se prevenga, detecte o corrija

oportunamente. Este concepto establece límites en la eficacia del sistema de control interno (PricewaterhouseCoopers, 2013)

Deficiencia significativa

Es una deficiencia o combinación de deficiencias en el control interno que no alcanza el nivel de una debilidad material, pero que es lo suficientemente importante como para merecer la atención de la alta dirección y los encargados de la gobernanza (PricewaterhouseCoopers, 2013).

Recomendación

Es una sugerencia o propuesta de mejora sobre el sistema de control interno que no constituye una deficiencia significativa ni una debilidad material, pero que puede ayudar a fortalecer los controles, mejorar la eficiencia o reducir riesgos menores (PricewaterhouseCoopers, 2013).

3.3. Marco conceptual

Antecedentes del COSO

El marco COSO surgió a raíz de la crisis financiera de 1985 en EE. UU., atribuida a prácticas empresariales deficientes. La Comisión Treadway investigó las causas de la información financiera no fiable y emitió recomendaciones dirigidas a todo tipo de organizaciones (Hernández, n.d.). Desde entonces, COSO ha evolucionado mediante sucesivas actualizaciones para adaptarse a la realidad del mundo empresarial. La Figura 3 muestra esta evolución histórica.

Figura 3

Evolución histórica del modelo COSO

Fuente: (Hernández, n.d.)

Elaboración: propia

El COSO 1992 (Internal Control—Integrated Framework) estableció cinco componentes del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

En 2004, tras los escándalos corporativos de Enron, WorldCom y otros, se publicó el COSO ERM (Enterprise Risk Management—Integrated Framework). Este marco amplió el enfoque del control interno hacia la gestión integral de riesgos y definió ocho componentes: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

En mayo de 2013, la organización emitió la nueva versión del Internal Control—Integrated Framework (COSO 2013), que mantuvo las tres categorías de objetivos (operaciones, información y cumplimiento) y los cinco componentes del marco de 1992. A partir del 15 de diciembre de 2014 quedó obsoleta la versión de 1992. La actualización de 2013 introdujo explícitamente 17 principios y 87 puntos de enfoque que guían la implementación, fortaleció los controles de tecnología y amplió el entendimiento del objetivo de información.

Por último, en 2017 se publicó COSO ERM: Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance, un marco actualizado de gestión de riesgos empresariales. El cual propone cinco componentes: gobierno y cultura, estrategia y establecimiento de objetivos, desempeño, revisión y mejora, e información, comunicación y reporte, con el fin de integrar el riesgo en la estrategia y el desempeño en entornos de cambio constante (PricewaterhouseCoopers México, 2017).

Objetivos del Control Interno

Objetivos de operación: son objetivos que se relacionan con el logro de la misión de la entidad, es decir su razón de ser. Estos objetivos están orientados a la mejora de la calidad y eficiencia, la reducción de costes y tiempos de producción, la mejora de la innovación y la satisfacción de clientes y empleados.

Objetivos de información: son objetivos que están orientados a la elaboración de informes fiables y transparentes. Los objetivos de información se dividen en cuatro grupos: objetivos de información financiera externa, objetivos de información no financiera externa, objetivos de información financiera interna y objetivos de información no financiera interna. (ver Anexo 2).

Los objetivos de información financiera externa están relacionados con la fiabilidad de los estados financieros intermedios y anuales. Por lo que es vital cumplir este objetivo para la adjudicación de contratos o la negociación con proveedores, inversionistas, analistas y acreedores.

En la información no financiera externa la gerencia puede presentar información de conformidad con las normas regulatorias estándares internacionales, incluyendo informes sobre control interno y procesos operativos, cadenas de suministros, etc. Por ejemplo, si la administración opera de acuerdo con las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO) para la gestión de la calidad, puede informar públicamente sobre sus operaciones.

Los objetivos de la información financiera y no financiera interna proporcionan, a la gerencia y al consejo administrativo, la información necesaria para gestionar la organización. Apoya la toma de decisiones, la evaluación de las actividades y el rendimiento de la entidad. Los objetivos de los informes internos se basan en preferencias, juicios y estilo de gestión y varían entre las empresas porque cada organización tiene diferentes direcciones estratégicas.

Objetivos de cumplimiento: son objetivos orientados al cumplimiento de las leyes y regulaciones propias del sector al que pertenece la empresa.

Características del COSO 2013

a) Proceso dinámico

Es un proceso dinámico porque no solo influye en el entorno y las actividades de control, sino que también puede poner de manifiesto la necesidad de reconsiderar las necesidades de información y comunicación de la entidad, o sus actividades de monitoreo. Esta característica se aprecia en el Anexo 3 donde todos los componentes se relacionan entre sí (ver Anexo 3).

b) Efectuado por personas

Lo realiza el consejo directivo, la gerencia y el resto del personal. Debe haber una conexión clara entre las funciones de los colaboradores y ejecutivos y los objetivos de la entidad.

c) Proporciona seguridad razonable

La seguridad razonable aumenta la probabilidad de lograr los objetivos; sin embargo, no es una seguridad absoluta porque hay limitaciones en el control interno como el error humano, incertidumbres, riesgos, connivencias para eludir controles, evasión de los gerentes de los controles internos, ya que solo aquellos con cargos gerenciales pueden evadir controles internos por no estar sujetos a supervisión.

d) Adaptable a la estructura de la organización

La estructura de cada organización suele ser diversa y diferente, todo dependerá de los objetivos, misión y visión de la empresa. EL COSO se adapta a los distintos tipos de estructura.

Alineación de los componentes, principios y sus controles internos

El propósito del control interno sobre la información financiera es proporcionar una seguridad razonable con respecto a la fiabilidad de la información financiera y la preparación de estados financieros. Por lo tanto, para que se considere eficaz debe garantizar que exista una probabilidad razonablemente baja de que una incorrección material en los estados financieros de una entidad no se prevenga o detecte oportunamente. Así pues, un control interno eficiente es importante porque agrega valor a la empresa y permite una representación fiel, es decir que los usuarios confían en la información presentada para conocer la salud financiera real de la empresa. Aunque hay ciertas limitantes como los factores externos, una falta de entendimiento y desapego a los valores organizacionales, brechas de control, entre otros, pueden ocasionar que los trabajadores incumplan o se salten procedimientos y políticas (Seijas, 2021).

Asimismo, hay dos conceptos relevantes que afectan el control interno: el tamaño de la empresa y las limitaciones. (Dickins & Fay, 2017). El primer aspecto es importante porque, a mayor nivel de producción, mayores divisiones o subsidiarias se requieren más controles internos y contar con auditores internos y externos que opinen sobre la solidez del sistema de control interno. El segundo aspecto es importante porque, son inherentes al negocio, es decir que ningún sistema puede asegurar una seguridad absoluta de que todo será fiable y correcto, porque hay colusión entre empleados, evasión de los gerentes y la alta dirección, fraudes, corrupción, etc.

Entonces, un control interno eficaz y eficiente garantizará que estos errores materiales se prevengan o detecten a tiempo y así brindar una información fiable a los usuarios. Asimismo, un control interno robusto

ayuda a reducir el riesgo de fraude y a prevenir la pérdida de recursos o activos valiosos (Zahari et al., 2023).

Los controles internos dirigidos a ayudar a asegurar la confiabilidad de los estados financieros pueden operar tanto a nivel de entidad (*Entity level control – ELC*) como a nivel de proceso (*Process level control – PLC*). (Dickins & Fay, 2017). Los controles a nivel de entidad son controles que afectan en general a los Estados Financieros, por ende, impactan indirectamente en la fiabilidad de la información financiera. Estos controles tienen como enfoque abordar los objetivos y principios de los componentes de: entorno de control, evaluación de riesgos y actividades de monitoreo. Por otro lado, los controles a nivel de proceso son controles que afectan a una cuenta, una transacción o un proceso clave de la empresa, por ello, impactan de manera directa. Estos controles tienen como enfoque abordar los objetivos y principios de los componentes de: actividades de control e información y comunicación. Estos controles de proceso pueden proteger a una organización, detectar errores y fraudes, y garantizar la fiabilidad de los datos contables; por lo que las actividades de control solo pueden garantizar razonablemente que se alcancen los objetivos de una organización (Klein et al., 2024).

Por lo tanto, estos dos tipos de controles se diferencian en el impacto, mientras que uno impacta de manera indirecta y global, el otro lo hace de manera directa y específica.

El marco de control interno del 2013 establece cinco componentes y diecisiete principios; por lo tanto, para que el sistema de control interno se considere eficaz, todos los componentes y principios deben estar presentes y en funcionamiento. El término "presente" significa que los componentes y principios relevantes existen en el diseño e implementación del sistema de control interno. "En funcionamiento" significa que los componentes y principios relevantes continúan existiendo en la gestión del sistema de control interno (Dickins & Fay, 2017).

De esta manera se alinean los principios y sus controles internos, donde cada control interno establecido por la empresa, sea a nivel de entidad o proceso, están asignados o relacionados con uno o más principios y puntos de enfoque dentro de cada componente, cumpliendo así las dos características de la eficacia.

Los determinantes de la adopción oportuna del marco de control interno COSO

Los cambios en el entorno empresarial como la globalización, las regulaciones cambiantes, la conectividad internacional y la dependencia a la tecnología, en el sentido de la automatización de controles, monitoreo en tiempo real, evaluación de tendencias y rendimientos mediante métricas, han originado que el COSO del 2013 tenga un mayor enfoque en el papel de la tecnología dentro de los procesos de negocio mediante la introducción del principio 11 de las Actividades de Control: “Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología de información”.

Este enfoque en las actividades de control sobre la tecnología es crucial por dos razones. En primer lugar, existe un vínculo inherente entre los sistemas operativos y los sistemas de información contable. En segundo lugar, es crucial debido al aumento de las filtraciones o robo de datos, ocasionando un daño a la reputación de la empresa y al valor de sus acciones (Addy & Berglund, 2020).

Es así que es importante realizar una transición oportuna en la aplicación e implementación del COSO 2013. Se plantean cuatro determinantes de la adopción oportuna, es decir aquellos factores que influyeron en que las empresas adoptaran el COSO 2013 de manera oportuna hasta antes de la fecha límite o de transición del 15 de diciembre del 2014: las firmas de auditoría, juntas directivas interconectadas, la fortaleza del entorno de control interno y el tamaño de la empresa (Addy & Berglund, 2020).

Las firmas de auditoría, como por ejemplo PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, Deloitte y KPMG, son un determinante porque son líderes

de opinión y agentes de cambio en la difusión de la innovación. Estas firmas brindan asesoramiento y servicios de auditoría a diversos clientes del mundo, en los cuales influyen, debido a su reputación como firma, en adoptar un marco de control interno como el COSO 2013.

La interconectividad de los directores destaca el papel importante que tienen las redes sociales o redes de juntas directivas, debido a que actúan como canales de largo alcance para compartir información entre empresas, también experiencias de los directores o temas de discusión, como, por ejemplo, qué principios o prácticas contables están aplicando en la empresa, qué criterios utilizan para evaluar el control interno, etc. De esta manera, surge un contagio de seguir una misma línea en común.

Un entorno de control sólido es relevante porque es la base de los componentes del COSO 2013, opera a nivel de toda la entidad y permite que la información financiera y no financiera sea fiable y precisa para inversores y reguladores. Por ende, una adopción tardía de este marco, puede generar desconfianza en los agentes y un impacto negativo en el negocio en marcha producto de las debilidades materiales en el control interno.

La relación que existe entre el tamaño de la empresa y la innovación es directa, debido a que hay más recursos disponibles, la estructura organizacional es más ordenada y existe personal competente en experiencia técnica. Sin embargo, en un estudio en China se observó que hay una relación inversamente proporcional, entre el control interno y la innovación; a mejores controles internos desempeñan un papel más pronunciado en la reducción de las actividades innovadoras en empresas de alta tecnología, por el hecho que se podría volver más conservadora. Además, la relación entre la calidad del control interno y las actividades innovadoras depende de las limitaciones financieras de las empresas (Li et al., 2019).

Consecuencias de la adopción del COSO 2013

Las consecuencias de la adopción del COSO 2013 son que las empresas tienen menos probabilidades de tener debilidades materiales (*material weakness*) tanto relacionados con TI como no relacionados con TI y si las tuvieran tienen mayores probabilidades de remediar o corregir estas debilidades en su control interno (Tadesse et al., 2022).

La tercera versión del COSO, como se había mencionado, tiene un enfoque mayor en la selección y desarrollo de los controles internos sobre tecnología de información, por lo que es importante evaluar los controles internos en TI, debido a que las debilidades o deficiencias materiales en tecnología son las más dañinas para la empresa, tardan más en corregirse o remediarse; asimismo, impactan negativamente en los informes financieros, en la reputación de la empresa y su negocio en marcha.

Fundamentalmente, la adopción del COSO 2013 ayuda a corregir los problemas de control interno y sus debilidades materiales relacionados o no con TI. Así, se trata de un asunto de todo o nada, donde la empresa corrige todos los problemas de control. En algunos casos, una empresa con muchas debilidades puede ser capaz de corregir la mayoría de los problemas, pero aun así tendrá un informe de auditoría adverso porque no se corrigieron todos los problemas. Un enfoque alternativo para evaluar la remediación es examinar el cambio en el número de debilidades reportadas (Tadesse et al., 2022).

Los determinantes y consecuencias del incumplimiento de adopción del marco COSO 2013

Se plantean tres determinantes del incumplimiento de adopción del marco COSO 2013, es decir aquellos factores que influyeron en que las empresas siguieran con el COSO de 1992 y no adoptaran el COSO 2013 de manera oportuna, esto es que lo hicieron después del periodo de transición entre el 14 de mayo del 2013 y el 15 de diciembre del 2014: los recursos limitados, las dificultades financieras y un entorno de control interno deficiente (Park et al., 2021).

Los recursos limitados que puede tener una empresa son un determinante de incumplimiento, debido a que no cuentan con la capacidad económica de contratar a un personal competente para funciones de auditoría o un departamento especializado, como por ejemplo un departamento o área de auditoría interna que ayude a una transición transparente y oportuna. Es así que las empresas más pequeñas o más jóvenes tienen más probabilidades de tener recursos limitados para monitorear los controles internos.

Además, los problemas financieros son un determinante porque las empresas toman como prioridad pagar las deudas financieras a corto plazo, por lo que desvían la planificación de recursos para estos fines, en vez de innovar o invertir en fortalecer su control interno, es decir se centran en sobrevivir o asegurar el capital necesario.

También, un entorno de control interno deficiente aumenta la probabilidad de incumplimiento porque tienen más debilidades materiales que controles internos sólidos, por ende, no se puede prevenir o detectar fallos significativos en el sistema. Un entorno de control interno deficiente no solo refleja deficiencias importantes, sino que también desvía recursos hacia la remediación, lo que puede causar retrasos en la implementación del marco actualizado.

Asimismo, un entorno de control débil es un determinante porque la estructura organizativa y composición del consejo directivo no es la adecuada e influencia negativamente en la gobernanza. Por ejemplo, cuando el director ejecutivo (CEO) preside el consejo; esta dualidad del director les otorga la facilidad para manipular la información financiera o eludir los controles para lograr sus propios objetivos. Una supervisión más débil por parte del consejo podría resultar en un cumplimiento menos oportuno del marco COSO 2013.

Las consecuencias del incumplimiento de adopción son que los inversionistas tengan una percepción negativa y que los reguladores aumenten su escrutinio de los informes financieros (Park et al., 2021).

En cuanto a la percepción de los inversionistas es no favorable, debido a que se genera una desconfianza sobre los informes financieros y no financieros que la entidad pueda presentar. Así, hay un mayor riesgo e incertidumbre sobre las ganancias futuras de la empresa.

Por otro lado, el incremento del escrutinio regulatorio significa que el regulador realiza una investigación más exhaustiva de la información presentada, lo cual aumenta la probabilidad de descubrir o detectar otras cuestiones o deficiencias en la información financiera.

En cambio, una empresa que adopte los componentes, principios y puntos de enfoque del marco COSO 2013 refleja una relación positiva y directa con el conservadurismo contable. Es decir que al adoptar este marco de referencia va a generar un entorno de control interno más fuerte, una menor probabilidad de tener debilidades materiales y una mayor protección de sus activos, lo que la hace más conservadora.

3.4. Marco normativo, regulatorio o legal

Normas Globales de Auditoría Interna

Las Normas Globales de Auditoría Interna guían la práctica profesional mundial de la auditoría interna y sirven como base para evaluar y aumentar la calidad de la función de auditoría interna. En el núcleo de las normas se encuentran 15 principios rectores que permiten una auditoría interna eficaz. Cada principio está respaldado por unas normas que contienen requerimientos, consideraciones para la implementación y ejemplos de evidencia de conformidad. Juntos, estos elementos ayudan a los auditores internos a alcanzar los principios y lograr el propósito de la auditoría interna (The Institute of Internal Auditors, 2024).

Prevención de Lavado de Activos y FT (SPLAFT) para casinos

Mediante la ley N° 27693 – Ley de creación de la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú –, modificada por las Leyes N° 28009 y 28306 y por el Decreto Legislativo 1106 – De lucha eficaz contra el lavado de activos y otros delitos relacionados a la minería ilegal y crimen

organizado y su reglamento aprobado mediante Decreto Supremo 018-2009-JUS, se establecen los mecanismos de prevención y supervisión del lavado de activos y financiamiento del terrorismo en el país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, n.d.-c)

Mediante la Resolución SBS N° 1695-2016, se aprobaron las normas para la prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo aplicable a las empresas que explotan juegos de casino y/o máquinas tragamonedas.

Esta resolución exige que exista un Sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, conocido como SPLAFT, el cual está conformado por las políticas y los procedimientos establecidos por el sujeto obligado a informar, de acuerdo con la Ley, su Reglamento y demás disposiciones sobre la materia, en consideración a los factores de riesgo del LA/FT, así como por los procedimientos y controles vinculados a la detección oportuna y reporte de operaciones sospechosas, con la finalidad de evitar que los productos o servicios que presta a sus clientes o usuarios sean utilizados con fines vinculados a los delitos de LA/FT (Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2022).

Base legal

La industria del juego es una de las industrias más seguras y sólidas del Perú, debido a que cuenta con un respaldo legislativo estricto y diversos organismos supervisores que cumplen la función de fiscalizar, controlar, autorizar y supervisar todas las actividades de los casinos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, n.d.-b). Asimismo, se siguen presentando proyectos de ley para reforzar la imposición tributaria y protección a los niños desamparados.

A continuación, se presentan las leyes fundamentales que conforman el marco legal:

Ley N° 27153

Se publicó el 09 de julio de 1999 en el Diario Oficial El Peruano. Tiene como finalidad regular la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas a fin de preservar y proteger a la ciudadanía de los posibles perjuicios o daños que afectan la moral, la salud y seguridad pública; así como promover el turismo receptivo; y establecer el impuesto a los juegos de casino y de máquinas tragamonedas.

Asimismo, la autoridad competente es la Dirección Nacional de Turismo del Mincetur, la cual tiene las facultades administrativas de autorización, fiscalización, supervisión, evaluación y sanción, pudiendo delegar estas facultades a los órganos bajo su competencia. También, la segunda instancia encargada de realizar estas funciones es el Viceministerio de Turismo.

Ley N° 27796

Se publicó el 26 de julio de 2002 y su Reglamento aprobado mediante D.S. N° 009-2002-MINCETUR del 13 de noviembre del 2002. Tiene como finalidad modificar los artículos de la Ley N° 27153 que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas estableciendo en el Perú un tratamiento normativo integral y uniforme aplicable a estas actividades.

Ley N° 28945

Se publicó el 24 de diciembre del 2006. Tiene como finalidad el reordenamiento y formalización de la actividad de explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas; asimismo, modificar algunos artículos de la Ley N° 27153, modificada por la Ley N° 27796.

Mediante esta ley se manifiestan los procedimientos a seguir para aquellas empresas que no cuentan con la autorización expresa del Mincetur, de esta manera se reordenan y formalizan.

Además, se crea la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas tragamonedas, dependiente del Viceministerio de Turismo, como la autoridad competente de formular, proponer, supervisar y fiscalizar las

normas generales administrativas no tributarias que regulan y controlan los juegos de casino y máquinas tragamonedas. Por lo tanto, a partir de esta ley toda mención a la Dirección Nacional de Turismo debe considerarse como referida a la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas (DGJCMT).

Esta dirección cuenta con un órgano consultivo, que es la Comisión Nacional de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas en el Perú (CONACTRA), conformado por el MEF - quien lo preside -, SUNAT, MININTER, PRODUCE, MINSA y MINCETUR. También supervisa la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2025).

Asimismo, "Control y sanción" es la unidad orgánica y de línea de la Dirección General de juegos de Casino y Máquinas tragamonedas, encargada de la fiscalización y control de la actividad de los juegos de azar (salas de juegos de casino y máquinas tragamonedas) a nivel nacional, siendo competente para la evaluación y tramitación de procedimientos administrativos sancionadores iniciados como consecuencia de visitas de fiscalización realizadas en las salas de juego y de oficio; así como las denuncias interpuestas relativas a esta actividad. Asimismo, se encarga de la clausura de las salas de juego informales y explotación, traslado y tenencia de máquinas dirigidas a menores de edad, así como del comiso de bienes y su destrucción, según corresponda (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, n.d.-a).

Ley N° 29149

Se publicó el 13 de diciembre de 2007. Tiene como finalidad reprimir la tenencia, explotación, fabricación, ensamblaje, importación y comercialización de máquinas tragamonedas destinadas a menores de edad.

Por lo tanto, con esta ley se quiere proteger a la población infantil y adolescente de los vicios entre otros riesgos derivados de esta actividad de juego. Por ende, es competencia de la Dirección General de Juegos de

Casino y Máquinas Tragamonedas realizar inspecciones continuas y programadas.

Ley N° 29829

Se publicó el 07 de enero de 2012. Tiene como finalidad modificar la primera disposición final de la Ley N° 27796.

Por lo que, todas las empresas que explotan juegos de máquinas tragamonedas, sin excepción, deben instalar, implementar y poner en funcionamiento un Sistema Unificado de Control en Tiempo Real (SUCTR), interconectado con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), en cada una de las salas de juego de máquinas tragamonedas autorizadas por la DGJCMT.

Ley N° 29907

Se publicó el 20 de julio de 2012. Tiene como finalidad la prevención y el tratamiento de la ludopatía en las salas de juego de casino y máquinas tragamonedas. Se entiende por ludopatía la alteración del comportamiento a través de una incontrolable necesidad de apostar, sin medir las consecuencias negativas de sus actos.

Con esta ley, todos los casinos tienen un registro de personas prohibidas de acceder a las salas de juego. En este registro, los ludópatas se inscriben voluntariamente o a solicitud de la familia, que previa evaluación por junta médica así lo determinan.

Ley N° 29783

Fue promulgada en el Perú el 20 de agosto de 2011. Dentro del campo de Seguridad y Salud en el Trabajo su objetivo es promover una cultura de prevención de riesgos laborales, protegiendo la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores. Asimismo, exige un Sistema de Gestión de SST, identificación de peligros y evaluación de riesgos (IPERC), controles operativos, capacitaciones, registros y mejora continua. Obliga a

gestionar riesgos en almacenes (ergonomía, manipulación, cámaras frigoríficas, rutas de evacuación, EPP, etc.).



Capítulo IV: Propuesta de Solución

En este capítulo se plantea realizar el diagnóstico de la situación del control interno en el área de almacenes del Casino y de esta forma poder superar la problemática identificada. El diagnóstico permitió pasar de percepciones generales a una evidencia verificable y útil para la decisión.

La propuesta se estructura en dos partes claramente diferenciadas que permiten un análisis integral del control interno en el Casino.

En primer lugar, se presenta el diagnóstico de la situación actual del control interno del área de almacenes a nivel de entidad, identificando debilidades y brechas frente al marco COSO 2013 y también se desarrollan las actividades propuestas para fortalecer y mejorar el sistema de control interno, orientadas a optimizar la gestión operativa, la transparencia y la eficiencia en los procesos. En segundo lugar, se expone la propuesta de matriz de riesgos donde se detallan los riesgos identificados y su clasificación.

4.1 Diagnóstico realizado y actividades propuestas

El diagnóstico se centró a nivel de entidad y a nivel del área de almacenes y se desarrolló con una metodología recomendada en el mismo marco de referencia del COSO. Se evaluó la presencia y el funcionamiento de los 20 objetivos y 5 principios del componente Entorno de Control y 27 objetivos y 4 principios del componente Evaluación de Riesgos. Para cada objetivo se realizaron entrevistas a los responsables y colaboradores clave y se procedió hacer constataciones de campo para la revisión de políticas, procedimientos y validación de las evidencias documentales, de acuerdo con las herramientas ilustrativas que nos proporciona el COSO 2013. Este abordaje evitó sesgos de confirmación y permitió contrastar el discurso, diseño documental y la práctica. Los resultados del diagnóstico están documentados con las herramientas ilustrativas como papeles de trabajo (*Working Papers*).

A continuación, se presenta el resumen de las deficiencias encontradas, en primera instancia todas las debilidades materiales identificadas y en segunda instancia las deficiencias significativas. Luego se presenta el diagnóstico general, donde se exponen las debilidades materiales y deficiencias significativas halladas por objetivos, subobjetivos, por cada principio y componente y también las actividades propuestas para fortalecer el control interno; así como la referencia de los anexos donde se muestran el desglose detallado sobre la presencia y funcionamiento de los mismos.



Tabla 2

Resumen de deficiencias

Fuente de la deficiencia de control interno.		N° identificativo del objetivo o subobjetivo	Objetivo / Subobjetivo	N° de la deficiencia según su importancia	Nivel de deficiencia	Descripción de la deficiencia de control interno.
Componente	Principio					
EC	1	1.1	Establece el "Tone at the Top" en toda la organización.	1	Debilidad material	No hay una comunicación ni liderazgo claro que promueva la ética y la cultura de control interno en la organización.
EC	1	1.3	Evalúa el cumplimiento de las normas de conducta.	2	Debilidad material	No se evalúa ni da seguimiento al cumplimiento del código de conducta, ni existen indicadores o planes de mejora para fortalecer la gestión ética.
EC	1	1.4	Gestiona cualquier desviación de manera oportuna.	3	Debilidad material	No hay un proceso formal para atender desviaciones ni canales adecuados de denuncia, y solo se aplican sanciones sin promover aprendizajes o mejoras.

Fuente de la deficiencia de control interno.		N° identificativo del objetivo o subobjetivo	Objetivo / Subobjetivo	N° de la deficiencia según su importancia	Nivel de deficiencia	Descripción de la deficiencia de control interno.
Componente	Principio					
EC	2	2.2	Aplica los conocimientos especializados relevantes.	4	Debilidad material	No se evalúan las competencias de la junta ni se ofrecen capacitaciones continuas en control interno y riesgos.
EC	4	4.1	Establece políticas y prácticas.	5	Debilidad material	No hay políticas claras para formación, sucesión ni desarrollo del talento, limitando la profesionalización del equipo.
EC	4	4.2	Evalúa las competencias disponibles y aborda las deficiencias.	6	Debilidad material	No se da seguimiento formal a las evaluaciones de desempeño ni se analizan las brechas de talento.
EC	4	4.3	Atrae, desarrolla y retiene a profesionales.	7	Debilidad material	No se gestionan el clima laboral, el desarrollo ni el equilibrio vida-trabajo, afectando el compromiso del personal.

Fuente de la deficiencia de control interno.		N° identificativo del objetivo o subobjetivo	Objetivo / Subobjetivo	N° de la deficiencia según su importancia	Nivel de deficiencia	Descripción de la deficiencia de control interno.
Componente	Principio					
EC	4	4.4	Planifica y prepara la sucesión.	8	Debilidad material	No existe un plan de sucesión ni procedimientos para cubrir posiciones críticas ante salidas imprevistas.
EC	5	5.1	Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, niveles de autoridad y responsabilidades.	9	Debilidad material	No hay control ni retroalimentación sobre el cumplimiento de responsabilidades de la alta dirección.
EC	5	5.4	Tiene en cuentas las presiones excesivas.	10	Debilidad material	Los incentivos por bonos no se controlan ni auditan, pudiendo generar presiones y conductas no éticas.
ER	6	6.1.1	Refleja las opciones elegidas por la dirección.	11	Debilidad material	No se identifican ni priorizan bien los riesgos operativos ni se comunican los objetivos a todo el personal.

Fuente de la deficiencia de control interno.		N° identificativo del objetivo o subobjetivo	Objetivo / Subobjetivo	N° de la deficiencia según su importancia	Nivel de deficiencia	Descripción de la deficiencia de control interno.
Componente	Principio					
ER	6	6.1.2	Tiene en cuenta la tolerancia al riesgo.	12	Debilidad material	No hay límites claros de tolerancia al riesgo ni control de indicadores, lo que genera pérdidas y baja eficiencia.
ER	6	6.1.4	Forma una base sobre la que destinar recursos.	13	Debilidad material	No se asignan recursos ni prioridades según los riesgos reales, afectando la eficiencia y el cumplimiento de metas.
ER	6	6.2.1	Cumple las normas contables aplicables.	14	Debilidad material	No hay segregación de funciones ni método formal para registrar inventarios, lo que reduce la confiabilidad contable.
ER	6	6.2.2	Tiene en cuenta la materialidad.	15	Debilidad material	No se aplica una política contable formal ni controles sobre materialidad y deterioros de inventario.
ER	6	6.3.2	Considera el nivel necesario de precisión.	16	Debilidad material	No existe un registro digital trazable ni revisión formal de informes, lo que aumenta errores y riesgos regulatorios.

Fuente de la deficiencia de control interno.		N° identificativo del objetivo o subobjetivo	Objetivo / Subobjetivo	N° de la deficiencia según su importancia	Nivel de deficiencia	Descripción de la deficiencia de control interno.
Componente	Principio					
ER	6	6.3.3	Refleja las actividades de la entidad.	17	Debilidad material	No se registran ni publican indicadores del almacén, limitando la transparencia y evaluación del desempeño.
ER	6	6.4.2	Considera el nivel necesario de precisión.	18	Debilidad material	No existen políticas claras sobre mermas ni validaciones de la información reportada, reduciendo la confiabilidad.
ER	6	6.4.3	Refleja las actividades de la entidad.	19	Debilidad material	El registro de inventarios es manual y sin Kardex, sin políticas claras que garanticen precisión y control.
ER	6	6.5.2	Tiene en cuenta la tolerancia al riesgo.	20	Debilidad material	No hay una política de cumplimiento ni una matriz de riesgos regulatorios, lo que impide prevenir sanciones.
ER	7	7.1	Incluye los niveles de entidad, filial, división, unidad operativa y función.	21	Debilidad material	No existe una política unificada de control de inventarios ni conciliaciones formales, aumentando el riesgo de fraude.

Fuente de la deficiencia de control interno.		N° identificativo del objetivo o subobjetivo	Objetivo / Subobjetivo	N° de la deficiencia según su importancia	Nivel de deficiencia	Descripción de la deficiencia de control interno.
Componente	Principio					
ER	7	7.2	Analiza factores internos y externos.	22	Debilidad material	No hay una política ni matriz formal de riesgos, por lo que la gestión se hace de forma empírica y limitada.
ER	7	7.3	Implica a los niveles apropiados de la dirección.	23	Debilidad material	No existe una política de riesgos ni supervisión independiente, lo que muestra falta de control y comunicación.
ER	7	7.4	Estima la importancia de los riesgos identificados.	24	Debilidad material	No se analizan los riesgos por impacto o probabilidad, exponiendo al almacén a pérdidas e ineficiencias.
ER	7	7.5	Determina cómo responder a los riesgos.	25	Debilidad material	No hay un proceso formal para definir cómo responder a los riesgos del almacén.
ER	8	8.2	Evalúa los incentivos y las presiones.	26	Debilidad material	No existe una política formal contra el fraude, lo que genera riesgos por presiones e incentivos indebidos.

Fuente de la deficiencia de control interno.		N° identificativo del objetivo o subobjetivo	Objetivo / Subobjetivo	N° de la deficiencia según su importancia	Nivel de deficiencia	Descripción de la deficiencia de control interno.
Componente	Principio					
ER	8	8.3	Evalúa las oportunidades.	27	Debilidad material	No se evalúan ni controlan las oportunidades de fraude, y hay exceso de tareas concentradas sin supervisión.
ER	8	8.4	Evalúa las actitudes y justificaciones.	28	Debilidad material	No se analizan las actitudes del personal ni se refuerza la cultura ética mediante controles y capacitaciones.
ER	9	9.1	Evalúa los cambios en el entorno externo.	29	Debilidad material	No hay un proceso formal para evaluar cambios que afecten al almacén ni un monitoreo de riesgos del entorno.
ER	9	9.2	Analiza los cambios en el modelo de negocio.	30	Debilidad material	No se planifican inventarios ni controles ante nuevas operaciones, lo que genera quiebres y demoras.
ER	9	9.3	Evalúa cambios en la alta dirección.	31	Debilidad material	No se evalúan los riesgos por cambios en el liderazgo ni existe un plan de continuidad operativa.

Fuente de la deficiencia de control interno.		N° identificativo del objetivo o subobjetivo	Objetivo / Subobjetivo	N° de la deficiencia según su importancia	Nivel de deficiencia	Descripción de la deficiencia de control interno.
Componente	Principio					
EC	1	1.2	Define y asegura la comprensión de las normas de conducta.	1	Deficiencia significativa	No hay mecanismos que aseguren que el personal conozca, cumpla y actualice el código de conducta, ni canales seguros para denunciar irregularidades.
EC	2	2.1	Establece las responsabilidades de supervisión.	2	Deficiencia significativa	No hay roles ni responsabilidades claras sobre control interno ni capacitaciones que aseguren una adecuada supervisión.
EC	2	2.3	Muestra independencia en su actuación.	3	Deficiencia significativa	No se mide la independencia ni el desempeño del consejo, y faltan capacitaciones en ética y gobierno corporativo.
EC	2	2.4	Supervisa el sistema de control interno.	4	Deficiencia significativa	La alta dirección no supervisa de forma continua el control interno ni da seguimiento oportuno a las desviaciones.
EC	3	3.1	Considera todas las estructuras de la entidad.	5	Deficiencia significativa	No se identifican áreas críticas ni se mantienen canales formales de coordinación entre las áreas.

Fuente de la deficiencia de control interno.		N° identificativo del objetivo o subobjetivo	Objetivo / Subobjetivo	N° de la deficiencia según su importancia	Nivel de deficiencia	Descripción de la deficiencia de control interno.
Componente	Principio					
EC	3	3.2	Establece líneas de reporte.	6	Deficiencia significativa	No se revisan los riesgos por duplicidad o conflicto de interés ni se actualiza el MOF regularmente.
EC	3	3.3	Define, asigna y limita niveles de autoridad y responsabilidades.	7	Deficiencia significativa	No se valida la segregación de funciones ni se evalúa la efectividad de los niveles de autoridad.
EC	5	5.1	Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, niveles de autoridad y responsabilidades.	8	Deficiencia significativa	No se actualiza ni comunica periódicamente el organigrama y las funciones definidas en el MOF.
EC	5	5.2	Establece parámetros de medición de desempeño, incentivos y recompensas.	9	Deficiencia significativa	No se comunican a todo el personal los parámetros de desempeño ni los cambios en el sistema de incentivos.

Fuente de la deficiencia de control interno.		N° identificativo del objetivo o subobjetivo	Objetivo / Subobjetivo	N° de la deficiencia según su importancia	Nivel de deficiencia	Descripción de la deficiencia de control interno.
Componente	Principio					
EC	5	5.3	Evalúa los parámetros de medición de desempeño, incentivos y recompensas para que mantengan su relevancia.	10	Deficiencia significativa	No se evalúan los incentivos ni la equidad de las recompensas, faltando transparencia y seguimiento.
ER	6	6.1.3	Incluye objetivos de desempeño financiero y de operaciones.	11	Deficiencia significativa	No existen indicadores documentados ni alineación entre las metas del almacén y los objetivos generales.
ER	6	6.2.3	Refleja las actividades de la entidad.	12	Deficiencia significativa	El registro de inventarios es deficiente y manual, permitiendo fraudes y diferencias con el stock físico.
ER	6	6.3.1	Cumple las normas y marcos establecidos externamente.	13	Deficiencia significativa	No se aplican marcos reconocidos de control y calidad como COSO o ISO, afectando la confianza y estandarización.

Fuente de la deficiencia de control interno.		N° identificativo del objetivo o subobjetivo	Objetivo / Subobjetivo	N° de la deficiencia según su importancia	Nivel de deficiencia	Descripción de la deficiencia de control interno.
Componente	Principio					
ER	6	6.4.1	Refleja las opciones elegidas por la dirección.	14	Deficiencia significativa	No hay indicadores internos definidos ni revisiones periódicas que midan el cumplimiento de los objetivos del almacén.
ER	6	6.5.1	Refleja las leyes y regulaciones externas.	15	Deficiencia significativa	El almacén no cumple buenas prácticas sanitarias ni ambientales, generando pérdidas y riesgos regulatorios.

Nota. Resumen de las debilidades materiales y deficiencias significativas halladas según el diagnóstico de la situación de control interno del área de almacenes a nivel de entidad y proceso.

4.1.1 Componente Entorno de control

Tabla 3

Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
1.1	Establece el "Tone at the Top" en toda la organización.	Debilidad material	En la organización no existe una comunicación ni un liderazgo claro por parte del Directorio y la Administración que promueva la cultura de control interno y los valores éticos. No se observa coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ni participación activa en capacitaciones o mensajes sobre integridad. Tampoco se realizan evaluaciones sobre la cultura ética ni encuestas que midan la percepción del liderazgo. No hay programas de formación en ética ni políticas formales sobre conflictos de interés o tolerancia cero al fraude, lo que refleja una falta de compromiso con la ética organizacional.	-Ver en WP 1	Se evidencia la importancia de la creación de una política clara de comunicación interna, aprobada y revisada anualmente, para todos los trabajadores de todos los niveles mediante correos, boletines o videos que refuercen la importancia de actuar siempre con integridad. También, la creación de una política de conflicto de intereses y una política de cero tolerancias frente a fraudes y actos ilícitos que sea documentada formalmente y aprobada por la Gerencia General. Por otro lado, el Comité de Ética y el Oficial de Cumplimiento quedarán formalmente encargados de supervisar su cumplimiento con un calendario trimestral ante el área de control interno. Asimismo, se propone la creación de un programa de sensibilización donde se capaciten en temas éticos de forma obligatoria con evaluación y nota aprobatoria mínima ($\geq 80\%$) y un seguimiento en la evaluación de desempeño a los directivos. Esta propuesta se plantea porque existe un vacío en la función de asegurar la adherencia a valores éticos.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
1.2	Define y asegura la comprensión de las normas de conducta.	Deficiencia significativa	La empresa tiene un código de conducta publicado en el aplicativo Humand, pero no existen mecanismos que aseguren su comprensión, cumplimiento y adhesión por parte del personal. Además, dicho código no se actualiza desde hace más de cinco años y no hay canales éticos ni líneas de denuncia anónimas y seguras, lo que impide contar con medios confiables para reportar irregularidades y proteger la confidencialidad de los denunciantes.	-Ver en WP 2	La actividad de mejora a implementar gira en torno a fortalecer el sistema ético actualizando el Código de Conducta cada año y asegurando su difusión mediante capacitaciones iniciales y periódicas con evaluaciones de comprensión para todos los niveles, incluidos directivos y proveedores, de esta manera se asegura el correcto entendimiento del código de conducta. Se debe habilitar un canal ético específico, anónimo y seguro en el aplicativo Humand (intranet corporativo), acompañado de una campaña de comunicación que garantice que todos los trabajadores sepan cómo usarlo y confíen en su confidencialidad. Además, el Comité de Ética debe monitorear indicadores clave como número de denuncias, tiempos de atención y percepción de represalias. Esta mejora permitirá que el código se mantenga vigente y adaptado a nuevas realidades, que los trabajadores comprendan su aplicación mediante capacitaciones con registros y evaluaciones, y que exista un medio confiable para reportar irregularidades sin temor a represalias.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
1.3	Evalúa el cumplimiento de las normas de conducta.	Debilidad material	La empresa no evalúa periódicamente el cumplimiento de su código de conducta ni cuenta con un sistema de autoevaluación o certificación por parte del personal y directivos. Tampoco dispone de mecanismos para registrar y dar seguimiento a denuncias, ni de un monitoreo con indicadores que midan la gestión ética. Además, no existe un plan de retroalimentación ni de mejora continua que permita corregir deficiencias mediante acciones o capacitaciones lideradas por auditoría interna y el comité de ética.	-Ver en WP 3	Se propone implementar un programa integral de cumplimiento que incluya evaluaciones anuales del Código de Conducta con certificación firmada por todos los empleados y directivos, acompañado de encuestas internas para medir la cultura ética y detectar riesgos. Se debe establecer un canal de denuncias seguro y anónimo con registro, clasificación y seguimiento de los casos, así como un sistema de monitoreo continuo basado en KPIs como denuncias recibidas, tiempos de respuesta, sanciones aplicadas y capacitaciones completadas.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
1.4	Gestiona cualquier desviación de manera oportuna.	Debilidad material	La empresa no cuenta con un proceso formal para gestionar desviaciones ni con canales adecuados para recibir y registrar denuncias. Solo aplica sanciones disciplinarias sin implementar planes de mejora o capacitación, y tampoco comunica los resultados ni genera aprendizajes que fortalezcan la ética y el cumplimiento interno.	-Ver en WP 4	Se propone fortalecer y crear un procedimiento documentado y formal de gestión de desviaciones, que incluya la definición clara de qué es una desviación, los canales de recepción (línea ética, correo de denuncias, buzón digital), los plazos de atención y las medidas correctivas. Esta mejora es necesaria porque permitirá pasar de un enfoque meramente sancionador, por parte de Recursos Humanos, a uno integral, asegurando transparencia y aprendizaje organizacional, lo que fortalece la cultura ética y el control interno.

Nota. Diagnóstico de los objetivos del principio 1.

Tabla 4

Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
2.1	Establece las responsabilidades de supervisión.	Deficiencia significativa	Aunque los estatutos señalan que el consejo de administración debe supervisar el control interno, no hay una definición clara de roles ni responsabilidades. Además, la alta dirección no actualiza estos roles ante nuevas normas o riesgos, y no existe un programa de capacitación sobre control interno o COSO, lo que limita la adecuada formación y supervisión de la gestión.	-Ver en WP 5	Una actividad de mejora es establecer un proceso anual de revisión y actualización de roles y responsabilidades de supervisión en control interno, complementado con un programa de capacitación semestral dirigido a la alta dirección y la junta sobre el COSO y la gestión de riesgos. Esto es necesario porque fortalece la claridad en la supervisión y refuerza la capacidad de la organización para responder de manera efectiva a nuevos riesgos.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
2.2	Aplica los conocimientos especializados relevantes.	Debilidad material	La empresa no evalúa las competencias de la junta directiva ni ofrece capacitaciones continuas. Se recomienda crear un comité de nominaciones para identificar áreas clave de conocimiento y establecer programas de formación periódicos en control interno, cumplimiento y riesgos según los lineamientos del COSO.	-Ver en WP 6	Se propone que el consejo de administración implemente un comité de nominaciones encargado de realizar evaluaciones periódicas de sus ejecutivos mediante herramientas como la evaluación 360°, y complementar las deficiencias detectadas con programas de inducción y capacitación continua en control interno bajo el marco COSO.
2.3	Muestra independencia en su actuación.	Deficiencia significativa	Aunque existe una declaración de independencia, no se evalúa si el consejo cumple con el número mínimo de miembros independientes ni se mide su desempeño o capacidad de mantener juicio autónomo. Además, no hay capacitaciones en ética, gobierno corporativo ni en el rol independiente de los miembros.	-Ver en WP 7	Se propone implementar un proceso anual de evaluación de independencia de la junta directiva, complementado con una política que obligue a la abstención en decisiones sensibles y capacitaciones periódicas en ética y gobierno corporativo. Esta mejora es necesaria porque previene conflictos de interés y fortalece la transparencia y credibilidad en la toma de decisiones.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
2.4	Supervisa el sistema de control interno.	Deficiencia significativa	La alta dirección no supervisa de forma periódica el sistema de control interno, limitándose a revisiones anuales o por requerimiento de la matriz. Tampoco se realiza un seguimiento continuo de las desviaciones y acciones correctivas, lo que retrasa la atención oportuna de los hallazgos.	-Ver en WP 8	Se propone que la empresa debe implementar un sistema de supervisión periódica del control interno, con revisiones trimestrales lideradas por la Gerencia General y Auditoría Interna, que incluyan la evaluación de riesgos clave, seguimiento de desviaciones y verificación de planes de acción con responsables y plazos definidos. Para reforzar este proceso, se recomienda documentar la resolución de incidentes y usar tableros de control (dashboards) con KPIs para monitorear la eficacia y derivar los casos críticos de manera oportuna. Esta propuesta es necesaria porque permite detectar y corregir deficiencias con rapidez, garantizar la transparencia en la gestión de riesgos y fortalecer la confianza en la efectividad del sistema de control interno.

Nota. Diagnóstico de los objetivos del principio 2.

Tabla 5

Principio 3: La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
3.1	Considera todas las estructuras de la entidad.	Deficiencia significativa	Aunque se aprueba la estructura organizativa del casino, no se identifican las áreas críticas ni se analiza su dependencia mediante una matriz. Tampoco se verifican los roles y líneas de reporte según el MOF, y la alta dirección no mantiene canales formales de coordinación y comunicación entre las áreas.	-Ver en WP 9	Se propone implementar una matriz de verificación periódica de roles y líneas de reporte basados en el MOF, complementada con reuniones trimestrales de coordinación entre las áreas. Esta mejora es necesaria porque permite identificar funciones críticas, evitar superposición de responsabilidades y asegurar que la estructura organizativa refleje la realidad operativa, fortaleciendo así la eficiencia y el control interno.
3.2	Establece líneas de reporte.	Deficiencia significativa	La empresa no evalúa periódicamente los riesgos por conflictos de interés en las líneas de reporte ni actualiza el MOF de forma constante. Tampoco se revisa la efectividad de las responsabilidades definidas ni se cuenta con informes de evaluación o matrices actualizadas.	-Ver en WP 10	Una actividad de mejora es realizar semestralmente unos análisis de riesgos de duplicidad, vacíos o conflictos en las líneas de reporte, acompañado de una evaluación de responsabilidades y efectividad del MOF, dejando evidencia en matrices de segregación de funciones. Se recomienda realizar una retroalimentación trimestral (áreas operativas) y anual (áreas administrativas). Esta mejora es necesaria porque garantiza claridad en la rendición de cuentas, evita conflictos de interés.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
3.3	Define, asigna y limita niveles de autoridad y responsabilidades.	Deficiencia significativa	Aunque el comité de gobierno y la alta dirección aprobaron la estructura y responsabilidades, el modelo de negocio cambió y requiere nuevos mecanismos de supervisión. No se valida la segregación de funciones ni se evalúa la efectividad de los niveles de autoridad, lo que puede generar errores o fraudes, por lo que se recomienda revisiones periódicas y reportes formales.	-Ver en WP 11	Como mejora se propone contratar a un contralor de gestión que trabaje junto con el comité de gobierno en Chile y la alta dirección en Perú a fin de velar que las responsabilidades se definan claramente acorde a la evolución del modelo del negocio. Asimismo, se propone implementar una validación trimestral de la segregación de funciones en procesos críticos mediante matrices RACI actualizadas donde se defina al Responsable, Aprobador, Consultado e Informado. Esta mejora es necesaria porque permite ajustar la supervisión al nuevo modelo de negocio, prevenir fraudes y conflictos de interés, y asegurar que las responsabilidades estén definidas y controladas de forma eficiente.

Nota. Diagnóstico de los objetivos del principio 3.

Tabla 6

Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
4.1	Establece políticas prácticas.	y Debilidad material	Aunque el casino tiene una política de evaluación de desempeño, no cuenta con políticas claras para monitorear la formación, validar requisitos profesionales, ni gestionar la sucesión y retención del talento. La selección de personal se realiza de forma empírica y no existen programas formales de capacitación, certificación o coaching, lo que limita el desarrollo y la profesionalización del equipo.	-Ver en WP 12	Se propone complementar su política de evaluación de desempeño con la implementación de políticas específicas en formación, validación profesional, sucesión y selección por competencias. Esto implica crear un comité de talento que supervise la ejecución y efectividad de los programas de capacitación, valide anualmente los requisitos educativos y las certificaciones, y defina planes semestrales de sucesión y retención de talento en roles importantes. Además, se debe establecer una política formal de selección basada en competencias y fomentar certificaciones en áreas clave. Esta propuesta es necesaria porque asegura que la organización cuente con personal competente, actualizado y alineado a los objetivos estratégicos.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
4.2	Evalúa las competencias disponibles y aborda las deficiencias.	Debilidad material	La empresa evalúa el desempeño, pero no da seguimiento formal a las deficiencias ni aplica herramientas como la evaluación 360°. No analiza semestralmente las brechas de talento ni coordina con control interno para auditar las competencias, lo que impide ajustar las políticas y fortalecer la gestión del talento.	-Ver en WP 13	Una actividad de mejora es implementar un sistema digital de evaluación 360°, que consiste en la evaluación que hacen el jefe directo, los compañeros de trabajo, los subordinados si tuviera y sus clientes si es relevante, con seguimiento continuo y documentado de las deficiencias detectadas. Además, complementado con un análisis semestral de brechas de talento. Esta mejora es necesaria porque asegura que las evaluaciones no se queden en diagnósticos, sino que generen planes de acción concretos para cerrar brechas, actualizar competencias y mantener la competitividad de la empresa.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
4.3	Atrae, desarrolla y retiene profesionales.	Debilidad material	La empresa cuenta con una propuesta de valor del empleado y un plan de atracción, pero no atiende aspectos clave como el clima laboral, el crecimiento profesional o el equilibrio vida-trabajo. No revisa el EVP ni capacita al área de selección en competencias, y carece de controles formales para el desarrollo, retención y monitoreo de indicadores de talento, lo que afecta el compromiso del personal.	-Ver en WP 14	El Casino debe fortalecer su propuesta de valor al empleado implementando políticas de cultura y clima laboral y programas de crecimiento profesional, revisándose de forma anual o ante cambios relevantes. Asimismo, se requiere capacitar al área de selección en procesos basados en competencias y uso de matrices de evaluación, establecer controles semestrales de desarrollo y retención profesional, y habilitar un dashboard mensual de KPIs de talento humano como, por ejemplo, rotación, absentismo y satisfacción del empleado. Esta propuesta es necesaria porque permite atraer y retener talento calificado y consolidar un ambiente laboral saludable y competitivo.
4.4	Planifica y prepara la sucesión.	Debilidad material	La alta dirección y recursos humanos no cuentan con un procedimiento formal para identificar posiciones críticas ni con un plan de contingencia para la sucesión de ejecutivos y proveedores, lo que pone en riesgo la estabilidad del negocio ante salidas imprevistas.	-Ver en WP 15	Se propone implementar un control anual para identificar posiciones críticas de ejecutivos y proveedores estratégicos, complementado con un plan de contingencia semestral formal y documentado que defina responsables, reemplazos y acciones inmediatas ante las salidas. Nota. Diagnóstico de los objetivos del principio 4.

Tabla 7

Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
5.1	Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, niveles de autoridad y responsabilidades.	Debilidad material	Hay ausencia de control sobre la implementación de un sistema de seguimiento y retroalimentación sobre el cumplimiento de responsabilidades desde la alta dirección y el área de control interno.	-Ver en WP 16	Se propone que el área de recursos humanos realice un control trimestral de seguimiento y retroalimentación sobre el cumplimiento de las responsabilidades.
		Deficiencia significativa	La empresa tiene un organigrama y un MOF aprobados, pero no los revisa ni actualiza periódicamente. Tampoco comunica de forma anual las responsabilidades y niveles de autoridad ni verifica, mediante encuestas o reuniones, que los trabajadores comprendan sus funciones.	-Ver en WP 17	Se propone que el área de recursos humanos realice una revisión anual del organigrama y MOF, junto con una política formal de delegación de autoridad, complementada con un control trimestral de seguimiento y retroalimentación sobre el cumplimiento de las responsabilidades. Además, se debe comunicar al menos una vez al año, a través del aplicativo Humand (intranet corporativa de recursos humanos), las funciones y niveles de autoridad, validando la comprensión con encuestas o focus group a los empleados. Esta propuesta es necesaria porque asegura claridad en roles, evita duplicidades o vacíos y fortalece la rendición de cuentas en toda la organización.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
5.2	Establece parámetros de medición de desempeño, incentivos y recompensas.	Recomendación	La deficiencia de este control es la falta de comunicación de los parámetros de desempeño y el sistema de incentivos a toda la organización cada vez que se implementen o modifiquen los sistemas.	-Ver en WP 18	Se evidenció que existe un sistema de incentivos y recompensas para la mayoría del personal sea ejecutivo, administrativo y operativo; sin embargo, una actividad mejora es publicar en la intranet corporativa Humand un manual de incentivos y desempeño, complementado con capacitaciones breves cada vez que se actualice el sistema.
5.3	Evalúa los parámetros de medición de desempeño, incentivos y recompensas para que mantengan su relevancia.	Deficiencia significativa	La empresa no evalúa de forma continua la efectividad de sus incentivos ni realiza encuestas de satisfacción laboral. Tampoco valida anualmente la equidad y competitividad de sus recompensas ni cuenta con informes de auditoría que aseguren la transparencia en la política de desempeño.	-Ver en WP 19	Se recomienda implementar un proceso formal y documentado de evaluación semestral de los incentivos y recompensas, que incluya encuestas de clima laboral, análisis de satisfacción del personal y revisión anual de competitividad externa mediante un benchmarking salarial. Además, el área de auditoría interna debe validar y dejar evidencia sobre la transparencia y objetividad de la política de desempeño. Esta mejora es necesaria porque permite asegurar que los incentivos sean justos y alineados con los objetivos organizacionales, fortaleciendo la retención del talento y la integridad en la gestión del desempeño.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
5.4	Tiene en cuentas las presiones excesivas.	Debilidad material	La estructura de incentivos basada en bonos puede generar presiones indebidas y conductas no éticas, ya que no se analizan ni monitorean los riesgos asociados. No existen controles ni auditorías periódicas sobre estos esquemas, ni canales efectivos para denunciar presiones, lo que impide asegurar su equidad y sostenibilidad.	-Ver en WP 20	Se propone implementar un control trimestral documentado para analizar riesgos derivados de los incentivos, monitorear indicadores de clima laboral, rotación y ausentismo, y revisar constantemente los canales de denuncia confidenciales para reportar presiones indebidas. Además, por parte del área de control interno se recomienda realizar auditorías semestrales a los esquemas de compensación para evaluar su equidad y sostenibilidad. Esta propuesta es necesaria porque reduce el riesgo de conductas no éticas, previene la manipulación de los resultados y protege la integridad y bienestar de los trabajadores.
5.5	Evalúa el desempeño y recompensa o aplica medidas disciplinarias a los profesionales según sea necesario.	Recomendación	Para el área de auditoría interna, se recomienda un control en monitorear la coherencia en la aplicación de recompensas y medidas disciplinarias entre las distintas áreas con el fin de corregir posibles sesgos o inconsistencias en la aplicación de criterios.	-Ver en WP 21	Se propone un control independiente por parte de auditoría interna para verificar la coherencia de las recompensas y sanciones, las cuales pueden generar sesgos, inconsistencias y percepciones de falta de justicia, debilitando la confianza y la efectividad de este sistema. Nota. Diagnóstico de los objetivos del principio 5.

4.1.2. Componente Evaluación de riesgos

Tabla 8

Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
6.1	Objetivos operacionales				
6.1.1	Refleja las opciones elegidas por la dirección.	Debilidad material	La empresa no identifica ni prioriza adecuadamente los riesgos operacionales ni comunica los objetivos a todos los niveles, lo que impide anticipar y gestionar incertidumbres. Se requiere alinear los riesgos y metas mediante políticas y planes formales que garanticen una gestión estratégica efectiva.	-Ver en WP 22	Se propone establecer un plan formal de gestión de riesgos alineado con los objetivos operacionales y comunicado a todos los niveles de la empresa. Esto es necesario para anticipar y controlar incertidumbres.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
6.1.2	Tiene en cuenta la tolerancia al riesgo.	Debilidad material	La empresa no define ni comunica márgenes claros de tolerancia al riesgo en el almacén, como niveles de stock, mermas o pérdidas aceptables. Esto genera quiebres y pérdidas por falta de control. Tampoco se monitorean indicadores ni se evalúan desviaciones de forma periódica, lo que impide aplicar medidas correctivas oportunas.	-Ver en WP 23	Establecer márgenes de tolerancia al riesgo y monitorear indicadores de stock y mermas mensualmente. Esto permite aplicar correcciones a tiempo.
6.1.3	Incluye objetivos de desempeño financiero y de operaciones.	Deficiencia significativa	La empresa no cuenta con indicadores financieros y operativos documentados ni evalúa las desviaciones frente a sus objetivos. Además, falta comunicación y alineación entre las metas del almacén y los objetivos generales, lo que dificulta medir la eficiencia y aplicar acciones correctivas oportunas.	-Ver en WP 24	Definir indicadores financieros y operativos documentados, alineando las metas del almacén con los objetivos operacionales. Así se mejora la medición del desempeño y se facilita la toma de decisiones correctivas.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
6.1.4	Forma una base sobre la que destinar recursos.	Debilidad material	La empresa no define prioridades estratégicas ni asigna recursos del almacén según riesgos o necesidades reales. Carece de personal suficiente, infraestructura adecuada y tecnología actualizada, lo que genera pérdidas y baja eficiencia. Además, no se monitorea el uso ni la efectividad de los recursos, reflejando una gestión reactiva y sin alineación con los objetivos.	-Ver en WP 25	Priorizar recursos del almacén según análisis riesgos y plan operativo anual, asegurando personal, infraestructura y tecnología adecuados. optimiza la eficiencia y evita pérdidas por una gestión reactiva.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
6.2	Objetivos de información financiera externa				
6.2.1	Cumple las normas contables aplicables.	Debilidad material	El área de almacenes no cuenta con una política de segregación de funciones ni con un método formal de gestión de inventarios PEPS. Los registros se hacen de forma empírica en Excel y no existen políticas contables aprobadas, lo que afecta la precisión y confiabilidad de la información.	-Ver en WP 26	Implementar una política formal de segregación de funciones y un método PEPS automatizado en el ERP. Garantiza la precisión de registros y la confiabilidad de la información financiera.
6.2.2	Tiene en cuenta la materialidad.	Debilidad material	La empresa no cuenta con una política contable formal que defina y revise anualmente el umbral de materialidad para inventarios, ni evalúa errores u omisiones según ese criterio. Tampoco aplica controles para provisionar obsolescencias o deterioros de forma adecuada, lo que afecta la veracidad de los estados financieros.	-Ver en WP 27	Aprobar una política contable que establezca umbrales de materialidad. Esto asegura estados financieros veraces y coherentes con la realidad del inventario.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
6.2.3	Refleja las actividades de la entidad.	Deficiencia significativa	El registro de inventarios es deficiente y no se actualiza en tiempo real, lo que ha permitido fraudes y diferencias entre el stock físico y el sistema. No existe un Kardex valorizado ni conciliaciones mensuales, y la supervisión de control interno es limitada, afectando la confiabilidad de la información contable.	-Ver en WP 28	Digitalizar el registro de inventarios con un Kardex valorizado y conciliaciones mensuales automáticas. Reduce el riesgo de fraude y mejora la exactitud contable en tiempo real.
6.3	Objetivos de información no financiera externa				
6.3.1	Cumple las normas y marcos establecidos externamente.	Deficiencia significativa	La empresa no cuenta con una aplicación de marcos de control interno reconocidos (ejemplo COSO 2013, ISO 37001 - sistemas de gestión antisoborno-, ISO 9001 - sistemas de gestión de la calidad-): La alta dirección debe reflejar que las actividades del almacén estén alineadas a estándares de control y calidad internacionales. Este control fortalece la confianza de auditores externos.	-Ver en WP 29	Adoptar anualmente marcos de control interno reconocidos como COSO o ISO 9001 e ISO 37001. Fortalece la calidad y confianza institucional ante auditores y usuarios externos.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
6.3.2	Considera el nivel necesario de precisión.	Debilidad material	La empresa no cuenta con un registro digital trazable de la cadena de suministro, lo que limita la precisión y transparencia de los movimientos de inventario. Tampoco revisa ni aprueba formalmente los informes externos antes de su envío, aumentando el riesgo de errores y falta de cumplimiento.	-Ver en WP 30	Implementar un registro digital trazable de la cadena de suministro y establecer revisión gerencial previa al envío de reportes externos. Esto mejora la precisión y cumplimiento regulatorio en los movimientos de inventario.
6.3.3	Refleja las actividades de la entidad.	Debilidad material	La empresa no registra ni divulga indicadores de desempeño del almacén ni muestra los controles internos aplicados, lo que impide medir la eficiencia, la calidad de las operaciones y la transparencia ante reguladores y terceros.	-Ver en WP 31	Definir y publicar indicadores de desempeño del almacén con revisión trimestral de resultados y controles aplicados. Permite medir eficiencia ante los auditores y reguladores.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
6.4	Objetivos de información interna		Ausencia de una definición anual y revisión trimestral de indicadores internos para el área de almacenes. Esta ausencia de control no permite que la alta dirección establezca qué métricas del almacén reflejan mejor los objetivos (ejemplo rotación de inventarios, exactitud en fichas, cumplimiento de tiempos de despacho). Al estar ausente este control no garantizaría que la información interna responda a decisiones estratégica, sino que solo responda a datos operativos dispersos.		
6.4.1	Refleja las opciones elegidas por la dirección.	Deficiencia significativa		-Ver en WP 32	Establecer una revisión anual y trimestral de indicadores clave (rotación, exactitud, tiempos de despacho) aprobados por la dirección. Esto asegura decisiones estratégicas basadas en información confiable y no solo en datos operativos.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
6.4.2	Considera el nivel necesario de precisión.	Debilidad material	<p>La empresa no tiene políticas claras sobre los niveles de precisión y tolerancia de mermas según el tipo de inventario ni evidencia de validación o aprobación de la información reportada. Tampoco segmenta los reportes por criticidad, lo que limita la confiabilidad y calidad de los datos.</p>	-Ver en WP 33	<p>Crear políticas claras de tolerancia de mermas y segmentación de reportes por criticidad, validados por control interno. Fortalece la confiabilidad de los datos y mejora la toma de decisiones.</p>
6.4.3	Refleja las actividades de la entidad.	Debilidad material	<p>El registro de inventarios no se realiza de forma diaria ni en tiempo real, y el método PEPS no está formalizado, ya que los controles se llevan en Excel sin Kardex detallado. Además, no existe una política de materialidad ni una matriz que clasifique las transacciones por criticidad, lo que afecta la precisión y confiabilidad de los reportes.</p>	-Ver en WP 34	<p>Automatizar el registro diario de inventarios en el sistema ERP con método PEPS y Kardex detallado. Garantiza exactitud y control en la información contable.</p>

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
6.5	Objetivos de cumplimiento				
6.5.1	Refleja las leyes y regulaciones externas.	Deficiencia significativa	El almacén presenta graves deficiencias sanitarias y ambientales: no aplica Buenas Prácticas de Manufactura ni controla la cadena de frío, lo que genera pérdidas y riesgo sanitario. Además, no gestiona adecuadamente los residuos ni cumple con las normas de OEFA y MINAM, evidenciando falta de control y responsabilidad ambiental.	-Ver en WP 35	Implementar Buenas Prácticas de Manufactura, control de cadena de frío y plan de gestión ambiental conforme a OEFA y MINAM. Ello reduce riesgos sanitarios, pérdidas y fortalece la responsabilidad ambiental del almacén.
6.5.2	Tiene en cuenta la tolerancia al riesgo.	Debilidad material	La empresa no cuenta con una política de tolerancia al cumplimiento ni con una matriz de riesgos que evalúe sanciones o desviaciones regulatorias. Además, el control interno no realiza revisiones ejecutivas, lo que impide aplicar medidas preventivas y garantizar el cumplimiento normativo.	-Ver en WP 36	Desarrollar una política de tolerancia al cumplimiento y matriz de riesgos con revisiones ejecutivas semestrales. Previene sanciones regulatorias y asegura una supervisión proactiva del control interno.

Nota. Diagnóstico de los objetivos y subobjetivos operacionales, de información financiera externa, de información no financiera externa, de información interna y de cumplimiento.

Tabla 9

Principio 7: 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 deben gestionar.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
7.1	Incluye los niveles de entidad, filial, división, unidad operativa y función.	Debilidad material	La empresa no tiene una política corporativa de control de inventarios y mermas unificada para todas sus sedes, ni realiza conciliaciones formales entre almacén y operaciones. Los registros se hacen de forma empírica y sin trazabilidad en el sistema, y no hay controles de acceso ni segregación de funciones, lo que incrementa el riesgo de errores y fraudes.	-Ver en WP 37	<p>Existe una preocupación importante en relación a este principio, debido a que la gestión de identificación y análisis de riesgos no es sólida, no existen procesos documentados que certifiquen que la empresa realiza una exhaustiva evaluación de riesgos, por lo que se cataloga como una debilidad material que afecta el control interno, en especial al área de almacenes.</p> <p>El Casino debe establecer una política corporativa de control de inventarios y mermas aplicable a todas las salas, con tolerancias uniformes, registros obligatorios en el sistema y conciliaciones diarias firmadas entre almacén y operaciones. Asimismo, se debe implementar un registro diario digital de ingresos y salidas, reforzar el control de acceso al almacén y aplicar segregación de funciones. Esta propuesta es necesaria porque estandariza el control en todas las filiales y mejora la confiabilidad de la información.</p>

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
7.2	Analiza factores internos y externos.	Debilidad material	La empresa no cuenta con una política ni una matriz formal para identificar y evaluar riesgos internos y externos, realizando este proceso de forma empírica. El control interno se limita a auditorías básicas del almacén, sin análisis de impacto ni probabilidad, lo que debilita la gestión de riesgos y la respuesta ante posibles incidentes.	-Ver en WP 38	La empresa debe elaborar y aprobar una política formal de identificación de riesgos que considere estos factores, complementada con una matriz de riesgos documentada que evalúe el impacto, la probabilidad y el mapa de calor para todas las áreas. Además, se debe reforzar la segregación de funciones en el almacén, ya que actualmente solo cuenta con un almacenero. Asimismo, aplicar rotaciones periódicas y establecer un monitoreo continuo de accesos y movimiento. Esta propuesta es necesaria porque permite anticipar riesgos, reducir la dependencia de controles empíricos y garantizar una gestión preventiva alineada con las exigencias regulatorias y de auditoría interna.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
7.3	Implica a los niveles apropiados de la dirección.	Debilidad material	La empresa no tiene una política corporativa de riesgos para el almacén ni un marco de tolerancia definido. El área de control interno no evalúa de forma independiente los riesgos operativos y regulatorios, y el almacenero no reporta desviaciones, lo que refleja falta de supervisión y comunicación desde la alta dirección.	-Ver en WP 39	Se propone establecer una política corporativa de gestión de riesgos para el área de almacén, aprobada por la alta dirección, que defina claramente los niveles de tolerancia al riesgo y las acciones ante incidentes. Además, el área de control interno debe realizar evaluaciones independientes semestrales de riesgos regulatorios y operativos, mientras que el almacenero debe implementar un registro diario de incidentes y desviaciones reportado a la gerencia de operaciones. Esta propuesta es necesaria porque permite identificar, evaluar y comunicar oportunamente los riesgos desde todos los niveles, garantizando una gestión preventiva en toda la organización.
7.4	Estima la importancia de los riesgos identificados.	Debilidad material	La empresa no tiene un proceso formal ni una matriz documentada para analizar y evaluar riesgos según su probabilidad e impacto. Esta gestión empírica expone al almacén a pérdidas económicas, sanciones e ineficiencias, afectando el logro de los objetivos estratégicos y de cumplimiento del casino.	-Ver en WP 40	Se propone implementar un proceso formal y documentado de análisis de riesgos para el área de almacén, que incluya la elaboración de una Matriz de Riesgos firmada por la gerencia, donde se identifiquen los riesgos relevantes y se evalúen según su probabilidad e impacto económico, legal y reputacional. Este proceso debe revisarse al menos una vez al año y actualizarse ante cambios significativos en las operaciones. La implementación es necesaria porque permite gestionar los riesgos de manera preventiva y estructurada, reduciendo pérdidas, sanciones e ineficiencias, y asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos del casino.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
7.5	Determina cómo responder a los riesgos.	Debilidad material	La empresa no cuenta con un proceso formal para definir cómo responder a los riesgos del almacén, ya sea aceptándolos, evitándolos, reduciéndolos o compartiéndolos. Esta falta de estrategia documentada impide una gestión preventiva y coherente frente a los riesgos.	-Ver en WP 41	Se propone un a política y procedimiento formal de respuesta a riesgos del almacén, que documente claramente las estrategias de aceptación, evitación, reducción y compartición, con criterios definidos por la alta dirección y ejemplos prácticos aplicables a las operaciones. Este procedimiento debe incluir un registro actualizado de riesgos tratados, responsables asignados y evidencia de seguimiento de las acciones correctivas o preventivas. Su implementación es necesaria porque garantiza una respuesta oportuna y proporcional a cada tipo de riesgo, reduciendo pérdidas, incumplimientos normativos y afectaciones a la continuidad operativa del casino.

Nota. Diagnóstico de los objetivos del principio 7.

Tabla 10

Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
8.1	Tiene en cuenta distintos tipos de fraude.	Recomendación	La empresa cuenta con controles para detectar fraudes, pero necesita fortalecer los controles preventivos. Debe implementar segregación de funciones, accesos restringidos, conciliaciones diarias entre físico y sistema, doble validación en recepciones y verificación en línea de documentos con SUNAT para evitar sustracciones, colusión y fraudes documentales.	-Ver en WP 42	Una actividad de mejora es implementar controles preventivos de fraude en almacenes mediante la segregación estricta de funciones, control de accesos electrónicos, conciliaciones diarias físico vs el sistema, y validaciones cruzadas SUNAT-ERP en documentos. Esta mejora es necesaria porque ya el Casino deja de enfocarse en los controles detectivos, además reduce el riesgo de sustracción, colusión o manipulación de inventarios, fortaleciendo la transparencia y garantizando que las operaciones cumplan con la normativa y la integridad del sistema de control interno.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
8.2	Evalúa incentivos y presiones.	los Debilidad material	La empresa no tiene una política formal para evaluar el triángulo del fraude y actúa de forma empírica, lo que genera riesgos por presiones, incentivos indebidos y falta de controles. Se requiere definir objetivos realistas, bloquear despachos sin documentos, declarar conflictos de interés, asegurar rotación y dotación adecuada, y mejorar las políticas salariales y de reconocimiento.	-Ver en WP 43	Para los incentivos y presiones se debe implementar una política documentada que defina objetivos realistas y medibles. Asimismo, el sistema debe bloquear despachos sin documentos SUNAT, con excepciones únicamente autorizadas por escrito por la gerencia. Para evitar incentivos indebidos, todos los colaboradores del almacén deben firmar anualmente una Declaración de Conflictos de Interés, acompañada de auditorías cruzadas con el área de compras. También se requiere asegurar una dotación mínima, junto con una política salarial competitiva y mecanismos de reconocimiento. Esto reduce presiones y evita incentivos informales.
8.3	Evalúa las oportunidades.	las Debilidad material	La empresa no evalúa formalmente las oportunidades de fraude y permite la concentración de funciones y registros manuales sin control. Se requiere segregar tareas, usar el ERP de forma obligatoria y restringir el acceso al almacén con controles biométricos y vigilancia continua para evitar manipulaciones y fraudes.	-Ver en WP 44 -Ver Anexo 4	Para las oportunidades de fraude se debe establecer una segregación de funciones obligatoria, impidiendo que una sola persona reciba, registre y despache la mercadería. Además, todos los registros deben realizarse únicamente en el "Materials Control" (sistema de la empresa para el área de almacenes y compras), prohibiendo los registros manuales no autorizados. Estas medidas disminuyen las oportunidades de fraude al cerrar brechas que permiten la manipulación de inventarios.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
8.4	Evalúa las actitudes y justificaciones.	Debilidad material	Aunque se dictan capacitaciones sobre fraude, no se evalúan las actitudes ni justificaciones del personal. La empresa debe fortalecer la cultura ética con un código de conducta firmado anualmente, registrar y analizar todos los faltantes, y revisar periódicamente la equidad salarial y los programas de reconocimiento para prevenir conductas indebidas.	-Ver en WP 45	Para las actitudes y justificaciones se requiere una cultura ética mediante un código de conducta obligatorio, capacitaciones periódicas y firma anual del compromiso ético. Toda diferencia entre inventarios físicos y sistema debe registrarse, investigarse y asignarse a un responsable, comunicando siempre su impacto económico real. Finalmente, el área de RRHH y la gerencia de general deben revisar periódicamente la equidad salarial y complementar con incentivos no monetarios como capacitaciones, beneficios y reconocimientos éticos. Con ello se evita la normalización de conductas indebidas, se refuerza la transparencia y se reduce la justificación del fraude como una “compensación”.

Nota. Diagnóstico de los objetivos del principio 8.

Tabla 11

Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
9.1	Evalúa los cambios en el entorno externo.	Debilidad material	La empresa no cuenta con un proceso formal para evaluar cambios significativos que afecten al almacén, por lo que actúa de forma empírica. Se necesita un sistema de actualización normativa, monitoreo de costos y análisis del entorno social y político para anticipar riesgos y asegurar la continuidad operativa.	-Ver en WP 46	La deficiencia identificada evidencia que, aunque los controles actuales funcionan, la organización carece de un proceso estructurado para anticipar y evaluar los cambios externos significativos en el entorno regulatorio, económico y social. Por ende, se propone como actividad de mejora implementar un proceso formal y documentado de evaluación de cambios significativos, que incluya: actualización mensual de normas aplicables mediante boletines regulatorios, también un monitoreo económico de costos críticos con alertas de variaciones mayores al 10%, análisis social y político mensual, y la integración de estos reportes en un comité de control interno trimestral. Esta mejora es necesaria porque permite anticipar riesgos externos (regulatorios, económicos y sociales) y complementar los controles ya existentes en SST y sistemas, garantizando que el control interno se mantenga actualizado con un enfoque preventivo.

N° Identificativo	Objetivos	Nivel de deficiencia	Análisis	Referencia [Para más detalle]	Actividades propuestas para fortalecer el control interno
9.2	Analiza los cambios en el modelo de negocio.	Debilidad material	La empresa no tiene un proceso formal para planificar inventarios y logística ante nuevas líneas de negocio o cambios operativos. Se requiere involucrar al almacén en la planificación, reforzar controles internos y monitorear riesgos en la cadena de suministro para evitar quiebres o demoras.	-Ver en WP 47	Se propone como actividad de mejora que el Casino implemente un procedimiento documentado de evaluación de cambios en el modelo de negocio, donde el área de almacén participe en los comités de nuevos proyectos para planificar insumos y controles; asimismo, se realicen análisis de impacto operativo ante ampliaciones de líneas existentes y se implemente un sistema de evaluación de riesgos en la cadena de suministro. Esta mejora es necesaria porque asegura que cada expansión, modernización o dependencia externa se gestione de manera anticipada.
9.3	Evalúa cambios en la alta dirección.	Debilidad material	La empresa no evalúa los riesgos ante cambios en la filosofía de control ni en el estilo del liderazgo. Asimismo, carece de un plan de continuidad operativa que asegure la estabilidad de los controles del almacén ante variaciones en la dirección.	-Ver en WP 48	Se propone implementar un proceso documentado de gestión de cambios en la filosofía y liderazgo del control interno, que incluya la elaboración de una matriz de políticas y riesgos para ajustar procedimientos ante las variaciones en los controles. Esta mejora es necesaria porque permite mantener la estabilidad, coherencia y efectividad del sistema de control interno, independientemente de los cambios en la dirección.

Nota. Diagnóstico de los objetivos del principio 9.

4.2 Propuesta de una matriz de riesgo

Es imprescindible implementar con urgencia un marco formal: diseñar y documentar una matriz de riesgos (según la probabilidad / impacto) específica para el área de almacenes, firmada por la gerencia general y la jefa de control interno; priorizar controles y recursos sobre los rubros de mayor riesgo; y establecer revisiones periódicas y evidenciadas para garantizar la consecución de objetivos.

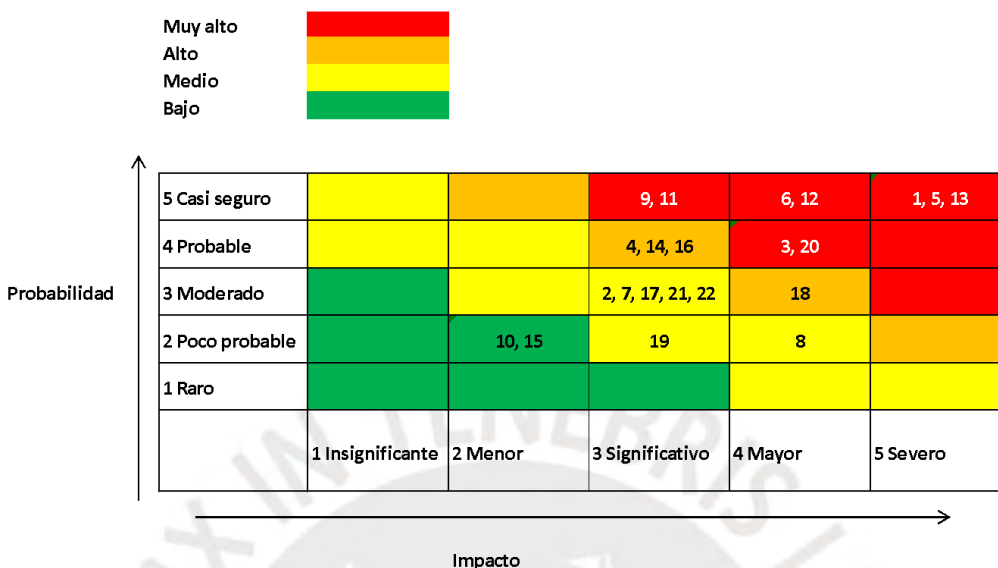
El Casino no cuenta con un proceso estructurado de análisis de riesgos que identifique los riesgos relevantes, la evaluación de estos es de forma empírica y reactiva, por lo que, no hay evidencia documental de una “Estimación de la importancia de los riesgos” y una “Gestión de respuesta”. Actualmente, la gestión se limita a los informes de auditoría interna elaborados tres veces al año, los cuales solo verifican el cumplimiento de procedimientos existentes, pero no orientan a la dirección en la toma de decisiones frente a los riesgos identificados.

De esta manera, la empresa debe establecer un proceso formal y documentado para responder a los riesgos del almacén, definiendo claramente cuándo se deben aceptar, evitar, reducir o compartir según su probabilidad e impacto (PricewaterhouseCoopers, 2013). Este proceso debe estar alineado con la tolerancia al riesgo de la alta dirección. Así, el COSO trasciende el mero cumplimiento de las políticas, normas o leyes, por lo que una aplicación eficiente de la gestión de riesgos, es decir identificar y dar una respuesta al riesgo, contribuye a la toma de decisiones estratégicas (Rodrigues & Azevedo, 2023).

Por lo tanto, debido a la ausencia de controles de estos objetivos importantes para el análisis, identificación y evaluación de riesgos, se propone al área de control interno y almacenes la siguiente matriz de riesgo ilustrativa.

Figura 4

Propuesta de matriz de riesgos para el área de almacenes



Elaboración: propia

Producto del diagnóstico realizado, a continuación, se detallan en tablas los posibles riesgos a nivel de proceso relacionados a la recepción, almacenamiento y despacho; así como riesgos por factores externos, con el fin de que sirva como una guía para implementar controles eficientes en base a esta matriz.

Siguiendo la línea del COSO 2013, primero se deben establecer de forma clara los objetivos operacionales, de información y cumplimiento, para luego identificar los riesgos que puedan afectar la consecución de estos objetivos.

Tabla 12

Factores internos – Proceso de recepción

OBJETIVOS			RIESGOS				Puntuación		
Tipo de objetivo	Descripción	N	Riesgo	Análisis del riesgo	Clasificación	Análisis de la Clasificación	Prob.	Imp.	Result.
Objetivo de operación	Asegurar que todo producto recibido sea verificado de manera eficiente contra la orden de compra, evitando errores en inventario, devoluciones innecesarias y garantizando la calidad y eficiencia del proceso logístico.	1.	Que se reciban productos sin verificación adecuada contra el orden de compra.	Permite ingresos de insumos no solicitados, en cantidad o calidad distinta, lo que distorsiona inventarios y genera costos adicionales	Muy alto	Alta probabilidad por falta de controles de cotejo en recepción; impacto severo porque compromete la veracidad de inventarios y la transparencia en adquisiciones.	5	5	25

Tipo de objetivo	Descripción	N	Riesgo	Análisis del riesgo	Clasificación	Análisis de la Clasificación	Puntuación		
							Prob.	Imp.	Result.
Objetivo de operación	Garantizar la recepción únicamente de productos en buen estado y dentro de su fecha de vigencia para asegurar eficiencia operativa y satisfacción del cliente.	2.	Que se acepten productos sin inspección de calidad o caducidad	Ingresan al almacén insumos vencidos, dañados o de baja calidad que afectan la operación y la satisfacción del cliente.	Medio	La probabilidad es media en ausencia de protocolos documentados; el impacto es relevante porque puede derivar en sanciones sanitarias y reclamos de clientes.	3	3	9
Objetivo de cumplimiento	Asegurar la emisión y validación inmediata de los comprobantes tributarios para cumplir con las leyes fiscales y evitar sanciones.	3.	Que no se emitan o validen los comprobantes tributarios (facturas, guías) al momento de la recepción	Afecta la trazabilidad fiscal y expone al casino a sanciones tributarias.	Muy alto	Alta probabilidad si no existe un control cruzado con contabilidad; impacto crítico en cumplimiento normativo ante SUNAT.	4	4	16

Tipo de objetivo	Descripción	N	Riesgo	Análisis del riesgo	Clasificación	Puntuación		
						Prob.	Imp.	Result.
Objetivo de información interna	Garantizar que los productos recibidos estén correctamente rotulados para proporcionar a la gerencia información confiable sobre inventarios y mejorar el control interno.	4.	Que los productos recibidos no cuenten con una rotulación adecuada en los inventarios.	La falta de rotulación clara (fecha de ingreso, lote, proveedor) dificulta la identificación y seguimiento de los insumos, incrementando la probabilidad de confusiones en almacenamiento, rotación y control de vencimientos.	Alto	4	3	12
Objetivo de información interna	Contar con evaluaciones periódicas para disponer de información confiable que permita gestionar y mejorar la relación con proveedores.	5.	Que no se evalúe de manera periódica el desempeño de los proveedores	El no medir la calidad, puntualidad y cumplimiento tributario de los proveedores genera vulnerabilidad frente a entregas defectuosas, sobrecostos y riesgos de incumplimiento legal.	Muy alto	5	5	25

Tipo de objetivo	Descripción	N	Riesgo	Análisis del riesgo	Clasificación	Análisis de la Clasificación	Puntuación		
							Prob.	Imp.	Result.
Objetivo de operación	Prevenir y reducir pérdidas internas asegurando eficiencia en el uso de los recursos y protección del inventario.	6.	Que se produzca hurto interno	Representa una pérdida directa de activos y deteriora la confianza en la gestión	Muy alto	Es uno de los riesgos más críticos: su probabilidad es elevada en ausencia de cámaras o auditorías sorpresivas, y el impacto es alto porque afecta la integridad del personal y la imagen corporativa.	5	4	20

Nota. Propuesta de riesgos para el proceso de recepción en el área de almacenes.

Tabla 13

Factores internos – Proceso de almacenamiento

OBJETIVOS			RIESGOS				Puntuación		
Tipo de objetivo	Descripción	N	Riesgo	Análisis del riesgo	Clasificación	Análisis de la Clasificación	Prob.	Imp.	Result.
Objetivo de operación	Garantizar la aplicación del método PEPS para optimizar el uso del inventario y evitar obsolescencias o desperdicios.	7.	Que no se respeten los principios de rotación (PEPS)	Incrementa las mermas por vencimiento de insumos perecibles.	Medio	Probabilidad media si el personal no está capacitado; impacto alto porque afecta costos y cumplimiento de estándares de calidad.	3	3	9
Objetivo de operación	Minimizar mermas y pérdidas para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos en el almacén.	8.	Que produzcan mermas y pérdidas productos	Genera costos ocultos que afectan la rentabilidad, y especialmente en insumos perecibles como bebidas o alimentos.	Medio	Su impacto es relevante porque distorsiona los resultados financieros, pero su probabilidad puede controlarse mediante políticas de almacenamiento, rotación y registros en el ERP.	2	4	8

Tipo de objetivo	Descripción	N	Riesgo	Análisis del riesgo	Clasificación	Análisis de la Clasificación	Puntuación		
							Prob.	Imp.	Result.
Objetivo de información interna	Asegurar la exactitud de la información de inventarios para una adecuada gestión y toma de decisiones.	9.	Que ocurran errores en el inventario	Distorsiona la información financiera y contable, afectando el control interno y las auditorías.	Alto	La probabilidad de ocurrencia es significativa debido a la dependencia en registros manuales o fallas en conciliaciones, y el impacto es elevado porque genera desconfianza en la veracidad de la información financiera.	5	3	15
Objetivo de operación	Garantizar la continuidad operativa del sistema de almacén evitando interrupciones en los procesos logísticos.	10.	Que falle el sistema de almacén (Materials control)	Interrumpe el registro oportuno y permite discrepancias entre lo físico y lo registrado.	Bajo	El impacto sería limitado, ya que existen procesos manuales que permiten continuar la operación sin una afectación grave. La probabilidad de ocurrencia es baja, dado que el sistema cuenta con mantenimientos preventivos, respaldos y soporte técnico.	2	2	4

Tipo de objetivo	Descripción	N	Riesgo	Análisis del riesgo	Clasificación	Análisis de la Clasificación	Puntuación		
							Prob.	Imp.	Result.
Objetivo de operación	Asegurar una adecuada segregación para mantener la calidad de los productos y eficiencia en el almacenamiento.	11.	Que exista deficiente segregación de productos	Genera contaminación cruzada entre insumos perecibles, químicos y no perecibles, lo cual expone a sanciones sanitarias.	Alto	Probabilidad elevada en casinos con espacio limitado; impacto alto por implicancias legales y de salud.	5	3	15
Objetivo de operación	Mantener condiciones óptimas de temperatura para preservar la calidad e inocuidad de los productos almacenados.	12.	Que no se controle la temperatura en pre-cámaras y cámaras frigoríficas	La falta de monitoreo constante expone a los insumos perecibles a pérdida de calidad o descomposición, con impacto en salud pública y sanciones regulatorias.	Muy alto	Probabilidad elevada por fallas técnicas o falta de calibración; impacto crítico porque compromete la inocuidad de los alimentos y la reputación del casino.	5	4	20

Tipo de objetivo	Descripción	N	Riesgo	Análisis del riesgo	Clasificación	Análisis de la Clasificación	Puntuación		
							Prob.	Imp.	Result.
Objetivo de cumplimiento	Cumplir con normas sanitarias y ambientales mediante un manejo adecuado de desechos.	13.	Que no exista un espacio diferenciado y controlado para desechos	La ausencia de un espacio segregado para residuos genera riesgos de contaminación cruzada y sanciones sanitarias.	Muy alto	Alta probabilidad en casinos con infraestructura limitada; impacto severo en términos de cumplimiento legal y reputacional.	5	5	25

Nota. Propuesta de riesgos para el proceso de almacenamiento en el área de almacenes.

Tabla 14

Factores internos – Proceso de despacho

OBJETIVOS			RIESGOS				Puntuación		
Tipo de objetivo	Descripción	N	Riesgo	Análisis del riesgo	Clasificación	Análisis de la Clasificación	Prob.	Imp.	Result.
Objetivo de cumplimiento	Garantizar que toda salida de productos cuente con documentos autorizados para cumplir normas legales y evitar sanciones.	14.	Que se entreguen productos sin documentos de salida autorizados	Permite salidas no controladas que encubren pérdidas o fraudes.	Alto	Probabilidad elevada en ausencia de controles de autorización; impacto crítico porque distorsiona inventarios y expone al incumplimiento tributario.	4	3	12
Objetivo de operación	Asegurar exactitud en los despachos para garantizar eficiencia y satisfacción de las áreas internas.	15.	Que se despachen cantidades diferentes a las solicitadas por las áreas operativas	Genera reclamos internos, desperdicios y desbalances en el control de insumos	Bajo	Probabilidad media por errores humanos; impacto bajo en la eficiencia operativa, porque se puede corregir de forma interna.	2	2	4

Tipo de objetivo	Descripción	N	Riesgo	Análisis del riesgo	Clasificación	Análisis de la Clasificación	Puntuación		
							Prob.	Imp.	Result.
Objetivo de información interna	Proporcionar reportes confiables de trazabilidad que permitan el control y seguimiento de cada despacho.	16.	Que no se emitan reportes de trazabilidad en cada despacho	La ausencia de registros claros sobre qué insumos se entregaron, a qué área y en qué momento, impide un seguimiento confiable de inventarios.	Alto	Alta probabilidad en casinos con registros manuales; impacto severo en cumplimiento tributario, auditorías y control interno.	4	3	12
Objetivo de operación	Aplicar el método PEPS en los despachos para reducir pérdidas y optimizar la rotación del inventario.	17.	Que no se aplique el método PEPS en la gestión de inventarios al momento del despacho	Despachar insumos sin respetar el orden de ingreso ocasiona acumulación de productos antiguos y pérdidas por caducidad.	Medio	Probabilidad moderada por errores humanos; impacto alto en términos de eficiencia y costos, aunque controlable con procedimientos estandarizados.	3	3	9

Tipo de objetivo	Descripción	N	Riesgo	Análisis del riesgo	Clasificación	Análisis de la Clasificación	Puntuación		
							Prob.	Imp.	Result.
Objetivo de cumplimiento	Cumplir con normas sanitarias mediante la limpieza y desinfección de los equipos de despacho.	18.	Que no se limpien y desinfecten las jabas de despacho	El uso de jabas contaminadas transmite microorganismos que afectan la inocuidad de los alimentos y generan riesgos de sanciones sanitarias.	Alto	Alta probabilidad en almacenes con alto volumen de rotación; impacto crítico porque afecta la seguridad alimentaria y puede derivar en clausura temporal del establecimiento.	3	4	12

Nota. Propuesta de riesgos para el proceso de despacho en el área de almacenes

Tabla 15

Factores externos

OBJETIVOS			RIESGOS						
Tipo de objetivo	Descripción	N	Riesgo	Análisis del riesgo	Clasificación	Análisis de la Clasificación	Puntuación		
							Prob.	Imp.	Result.
Objetivo de operación	Prevenir y reducir robos externos para salvaguardar la seguridad de los productos e instalaciones.	19.	Que se produzca robo externo	Implica pérdida directa de inventario y pone en riesgo la seguridad del personal..	Medio	La probabilidad es reducida en un casino que por ley cuenta con vigilancia, pero el impacto económico y en seguridad es elevado en caso de ocurrencia.	2	3	6
Objetivo de cumplimiento	Cumplir con todas las normas sanitarias vigentes para evitar sanciones y garantizar inocuidad.	20.	Que se incumplan normas sanitarias por fiscalizaciones	Expone al casino a multas, sanciones y clausuras temporales por DIGESA o municipalidades.	Alto	La probabilidad es elevada si no se sigue un protocolo riguroso de almacenamiento; el impacto es alto porque compromete la continuidad operativa.	4	4	16

Tipo de objetivo	Descripción	N	Riesgo	Análisis del riesgo	Clasificación	Análisis de la Clasificación	Puntuación		
							Prob.	Imp.	Result.
Objetivo de información interna	Generar reportes de evaluación de proveedores que garanticen calidad y precios justos para una mejor gestión de compras.	21.	Que proveedores entreguen productos de menor calidad o con precios inflados	Daña la rentabilidad y la transparencia en adquisiciones.	Medio	La probabilidad es media por la posibilidad de colusión con personal interno, y el impacto financiero es significativo al inflar costos o deteriorar la calidad del servicio al cliente.	3	3	9
Objetivo de operación	Prevenir desabastecimientos asegurando continuidad en la cadena de suministro y eficiencia en la atención de la demanda.	22.	Que se presenten desabastecimientos por retrasos en la cadena de suministro	Afecta la continuidad de las operaciones del casino (bar y área de atención al cliente).	Medio	La probabilidad depende de la dependencia de pocos proveedores; el impacto es moderado-alto porque afecta la experiencia del cliente, pero no compromete directamente la información financiera.	3	3	9

Nota. Propuesta de riesgos dentro de los factores externos.

Capítulo V: Implementación y Solución

Luego del diagnóstico de la situación del control interno del área de almacenes —considerando los componentes de Entorno de Control y Evaluación de Riesgos, tanto a nivel de entidad como de proceso— y tras identificar las principales debilidades materiales y deficiencias significativas, así como las propuestas de mejora; en este capítulo se presentan las actividades de control que se implementarán en los procesos de recepción, almacenamiento y despacho. Todo ello se basa en los resultados del diagnóstico y en la matriz de riesgos elaborada para fortalecer el control interno.

5.1 Implementación de las actividades de mejora

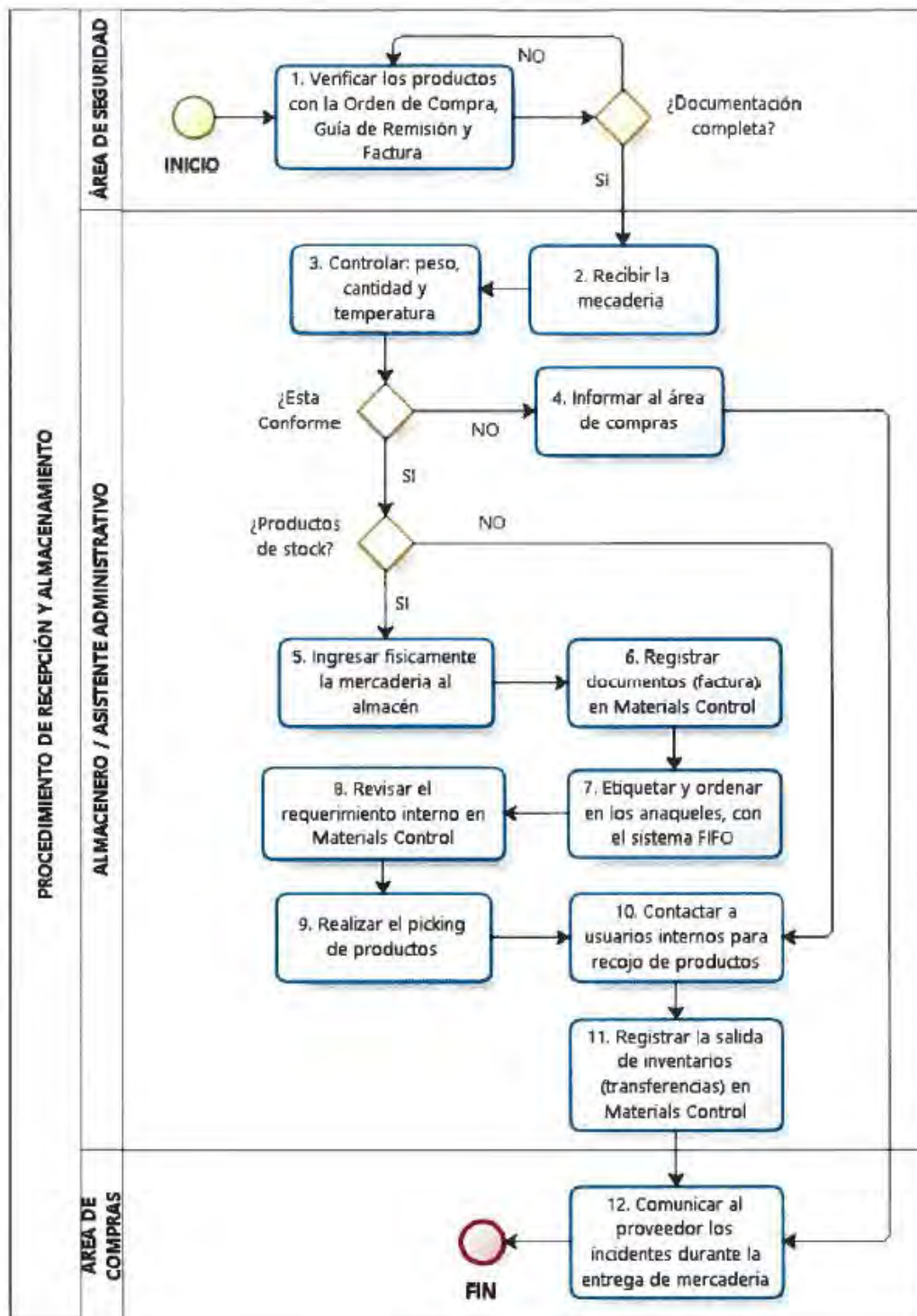
Luego de identificar los riesgos, se verificó, mediante la aprobación del área de control interno de la empresa, la documentación oficial del procedimiento de recepción y almacenamiento del área de almacenes con el fin de verificar especialmente dentro de los factores internos qué controles están activos, ausentes y qué actividades de mejora en el control la Gerencia podrá implementarlas a futuro (ver Anexo 5).

El flujograma presentado a continuación es la primera y única versión del documento con fecha de vigencia de enero 2020 aprobado por la Gerencia General. Muestra solo a tres responsables del procedimiento: al agente de seguridad, al encargado de almacén y al encargado de compras.

Dentro del proceso de recepción se encuentra la verificación de los productos con la orden de compra, guía de remisión y factura, la recepción de la mercadería y el control del peso, temperatura y cantidad. En el proceso de almacenamiento se encuentra el ingreso físico de la mercadería, también el registro de los documentos al sistema *Materials Control*, también el etiquetado y clasificación en los anaqueles. En el proceso de despacho se encuentra la revisión del requerimiento interno en el sistema, la preparación o armado de productos (picking de productos), el contacto a los usuarios internos para el recojo de la mercadería y el registro de la salida o transferencia.

Figura 5

Flujograma del procedimiento de recepción y almacenamiento



Fuente: Procedimiento SP-AF-PR03-2020 (Documento oficial) Pp.5

5.2 Presentación de resultados

A continuación, se presenta la siguiente tabla que sigue la línea del capítulo anterior en relación a la propuesta de una matriz de riesgo producto del diagnóstico realizado, y detalla los ejemplos de actividades de mejora en el control, tomando como referencia los procedimientos del área de almacenes de recepción, almacenamiento y despacho activos, ausentes y aquellos que no se dan en la práctica.

Tabla 16

Actividades de control – Proceso de recepción

N.	Riesgo	Estado del procedimiento	Procedimientos de la empresa	Responsable del control	Actividades de mejora en el control	Frecuencia
1.	Que se reciban productos sin verificación adecuada contra la orden de compra.	Activo	El agente de seguridad solo da aviso de la llegada del producto y coordina con el almacenero su ingreso. El almacenero verifica los productos con la Orden de compra, Guía de remisión y Factura.	Agente de seguridad y Almacenero	Al recibir la mercadería, el personal debe comparar físicamente cada producto con la orden de compra registrada en el sistema (cantidad, descripción, proveedor y número de guía). Ningún producto debe ingresarse al almacén si no coincide con el pedido. Esta revisión debe quedar registrada con firma y sello en el formato de recepción o en el ERP.	Diario, cada vez que se recibe un pedido.

N.	Riesgo	Estado del procedimiento	Procedimientos de la empresa	Responsable del control	Actividades de mejora en el control	Frecuencia
2.	Que se acepten productos sin inspección de calidad o caducidad	Activo	El almacenero verifica la cantidad, controla el peso con una balanza calibrada con una tolerancia de +/- 5% en el peso. Asimismo, mide la temperatura de los productos cárnicos. También verifica la fecha de vencimiento de los productos perecibles.	Almacenero	Antes de almacenar, el responsable debe revisar visualmente el estado del producto (empaquete, color, olor, temperatura, rotulación) y verificar las fechas de vencimiento. Si se detecta daño o caducidad próxima, se registra en un acta y se devuelve al proveedor. La inspección debe documentarse con fotos.	Diario, en cada recepción de productos.
3.	Que no se emitan o validen los comprobantes tributarios (facturas y guías) al momento de la recepción	No se da en la práctica.	Solo el almacenero verifica los productos con la Orden de compra, Guía de remisión y Factura. En el procedimiento se puede observar que el agente de seguridad también debería cumplir este rol; sin embargo, no aplica en la práctica.	Almacenero	En cada recepción se debe validar que la guía de remisión y la factura coincidan con la orden de compra registrada. El encargado debe verificar proveedor, número de documento y RUC antes de firmar la conformidad. No se permite el ingreso de mercadería sin comprobante válido; en caso de error, se devuelve o se registra como	Diario


pendiente hasta su regularización.

N.	Riesgo	Estado del procedimiento	Procedimientos de la empresa	Responsable del control	Actividades de mejora en el control	Frecuencia
4.	Que los productos recibidos no cuenten con una rotulación adecuada en los inventarios.	Activo	El almacenero retira los bienes de los embalajes, valida la información contenida en la rotulación del producto entre otras especificaciones técnicas.	Almacenero	Todo producto ingresado debe rotularse de inmediato con etiqueta visible que indique descripción, código, fecha de ingreso, lote y fecha de vencimiento. Esto facilita la identificación, rotación y control. El encargado revisa visualmente la correcta rotulación antes de almacenar.	Diario, en cada recepción de productos.

5.	Que no se evalúe de manera periódica el desempeño de los proveedores.	Ausente	-	Jefa de compras	Se debe aplicar una ficha de evaluación trimestral que mida puntualidad, cumplimiento de especificaciones, calidad y servicio postventa. Los resultados deben archivar y comunicarse al proveedor para fomentar la mejora continua y tomar decisiones de renovación o baja.	Trimestral
----	---	---------	---	-----------------	---	------------

N.	Riesgo	Estado del procedimiento	Procedimientos de la empresa	Responsable del control	Actividades de mejora en el control	Frecuencia
6.	Que se produzca hurto interno	Ausente	-	Almacenero, Supervisor de seguridad y Área de CCTV	El ingreso al almacén debe estar restringido con tarjetas electrónicas y cámaras. Se revisa diariamente el registro de movimientos y coincidencia entre lo retirado y lo autorizado. Los productos de alto valor se guardan en zonas bajo doble candado o supervisión directa.	Diario

Nota. Actividades de mejora en el control para el procedimiento de recepción.

Tabla 17*Actividades de control – Proceso de almacenamiento*

N.	Riesgo	Estado del procedimiento	Procedimientos de la empresa	Responsable del control	Actividades de mejora en el control	Frecuencia
-----------	---------------	---------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	--	-------------------

7. Que no se respeten los principios de rotación (PEPS)	No se da en la práctica.	El almacenero debe ingresar físicamente la mercadería al almacén y registrar en el sistema (Materials Control) la factura de ingreso de mercadería cargando el stock virtual. Sin embargo, no se da en la realidad, porque hay carga laboral, solo existe 1 personal en el área de almacenes que recibe el producto e intenta registrar el bien en el sistema, por lo que no cumple el procedimiento de etiquetar y ordenar en los anaqueles la mercadería de A&B con el sistema PEPS.	Almacenero	Los productos deben colocarse en orden de ingreso, asegurando que los más antiguos se utilicen primero. Se revisa el orden semanalmente y se colocan etiquetas de colores o señalización para distinguir antigüedad.	Diario
---	--------------------------	--	------------	--	--------

N.	Riesgo	Estado del procedimiento	Procedimientos de la empresa	Responsable del control	Actividades de mejora en el control	Frecuencia
----	--------	--------------------------	------------------------------	-------------------------	-------------------------------------	------------

8.	Que se produzcan mermas y pérdidas de productos	Ausente	-	Gerente de operaciones y Almacenero	<p>Todo deterioro o pérdida se registra en un formato de merma con causa y cantidad. El documento se revisa y aprueba por el supervisor. Las mermas se analizan mensualmente para identificar causas y establecer medidas preventivas.</p>	Mensual
9.	Que ocurran errores en el inventario	No se da en la práctica.	<p>El almacenero realiza el inventario todos los sábados y concilia la información con el Materials Control, lo registra y aprueba. Por ende, se evidencia que no hay una segregación de funciones, porque él mismo registra y aprueba la mercadería en el sistema lo que conlleva a un posible fraude.</p>	Área de Control Interno y Almacén	<p>Se realizan conteos físicos programados comparando con los saldos del sistema. Si hay diferencias, se emite un acta de ajuste y se informa a Contabilidad. Los conteos ayudan a detectar fallas de registro, robos o productos mal ubicados.</p>	Semanal

N.	Riesgo	Estado del procedimiento	Procedimientos de la empresa	Responsable del control	Actividades de mejora en el control	Frecuencia
----	--------	--------------------------	------------------------------	-------------------------	-------------------------------------	------------

10.	Que falle el sistema de almacén (Materials control)	Activo	El área de TI realiza inspecciones trimestrales al sistema Materials Control.	Área de Sistemas y Almacén	Se ejecutan respaldos automáticos diarios y pruebas de recuperación de semanal. Si el sistema se cae, el almacén utiliza formatos manuales hasta la restauración, asegurando continuidad operativa sin pérdida de información.	Semanal
11.	Que exista deficiente segregación de productos	No se da en la práctica.	El almacenero debe almacenar los suministros, repuestos o accesorios agrupados por categoría según como indica el procedimiento en el etiquetado y ordenamiento. Sin embargo, no se da en la práctica, porque, por la carga laboral, el almacenamiento se da de manera empírica y rápida dejando el área desordenado.	Almacenero	Se deben separar los productos según tipo (perecibles, limpieza, mantenimiento, bebidas, alimentos). Cada zona se identifica con señalización visible y se inspecciona su cumplimiento.	Diario

N.	Riesgo	Estado del procedimiento	Procedimientos de la empresa	Responsable del control	Actividades de mejora en el control	Frecuencia
----	--------	--------------------------	------------------------------	-------------------------	-------------------------------------	------------

12.	Que no se controle la temperatura en pre-cámaras y cámaras frigoríficas	No se da en la práctica.	El almacenero diariamente realiza un control de temperatura; sin embargo, hace tres meses, la cámara frigorífica donde se almacenan los productos cárnicos está malograda. Hay una falta de comunicación entre el área de compras y almacenes para poder conseguir un proveedor que repare con prontitud la cámara.	Almacenero	Se toma y registra la temperatura en un formato dos veces al día. Si se detecta desviación, se avisa de inmediato al área de mantenimiento y se traslada el producto a un espacio temporal seguro.	Dos veces al día
13.	Que no exista un espacio diferenciado y controlado para desechos	Ausente	-	Supervisor de SST y Almacenero	Se destina un área cerrada, limpia y señalizada para los desechos. Se verifica que los residuos se retiren diariamente y se mantengan separados de alimentos y bebidas.	Diario

Nota. Actividades de mejora en el control para el procedimiento de almacenamiento.

Tabla 18

Actividades de control – Proceso de despacho

N.	Riesgo	Estado del procedimiento	Procedimientos de la empresa	Responsable del control	Actividades de mejora en el control	Frecuencia
14.	Que se entreguen productos sin documentos de salida autorizados	Activo	El almacenero revisa el requerimiento, colgado en el Materials Control, para armar el pedido (picking de productos). Asimismo, verifica los documentos necesarios, peso y cantidad del pedido.	Almacenero	Todo despacho debe tener orden interna firmada por el área solicitante y validación del sistema. Sin esta aprobación, no se permite la salida del producto. El documento queda archivado.	Diario
15.	Que se despachen cantidades diferentes a las solicitadas por las áreas operativas	Activo	Todo despacho es verificado en el requerimiento interno en Materials Control.	Almacenero	Se verifica que la cantidad entregada coincida con la orden interna. Antes de salir del almacén, el encargado solicita la firma de conformidad del solicitante.	Diario

N.	Riesgo	Estado del procedimiento	Procedimientos de la empresa	Responsable del control	Actividades de mejora en el control	Frecuencia
----	--------	--------------------------	------------------------------	-------------------------	-------------------------------------	------------

16.	Que no se emitan reportes de trazabilidad en cada despacho	Activo	Existe un registro de salida de inventario en Materials Control, a través de una transferencia interna desde el almacén al centro de costos respectivo.	Almacenero	Al finalizar cada despacho, se genera un reporte con fecha, producto, lote, área de destino y responsable. Este documento se archiva digitalmente y se revisa mensualmente.	En cada despacho.
17.	Que no se aplique el método PEPS en la gestión de inventarios al momento del despacho	No se da en la práctica.	El despacho de los productos perecibles se da de manera desordenada, ya que no hay una segregación de productos, lo que provoca grandes mermas y pérdidas de productos de A&B. Se evidencia una falta de comunicación entre el área de cocinas y almacenes.	Almacenero	Se revisan fechas de ingreso antes de despachar y se usa primero el producto más antiguo. El supervisor revisa que se cumpla la rotación correcta y firma la conformidad.	En cada despacho.

N.	Riesgo	Estado del procedimiento	Procedimientos de la empresa	Responsable del control	Actividades de mejora en el control	Frecuencia
----	--------	--------------------------	------------------------------	-------------------------	-------------------------------------	------------

18.	Que no se limpien y desinfecten las jabas de despacho	Ausente	-	Almacenero	Antes de su uso, las jabas se lavan con agua y desinfectante clorado. El encargado anota la limpieza en un registro y supervisa la correcta desinfección.	Diario
-----	---	---------	---	------------	---	--------

Nota. Actividades de mejora en el control para el procedimiento de despacho.



5.3 Dificultades encontradas

Al utilizar las herramientas ilustrativas proporcionadas por el COSO 2013 en el diagnóstico del control interno del área de almacenes, se identificaron varias dificultades. Identificar y determinar que el sistema de control interno del Casino es empírico y reactivo, presenta un nivel de dificultad alto, ya que no hay procedimientos formales ni una planificación preventiva, por lo que las decisiones se toman por experiencia, no con base en una evaluación exhaustiva de los riesgos. Además, se actúa solo cuando ocurren las desviaciones al control, el cual solo se limita a corregirlos después. También depende de su personal, si cambian los empleados o la gerencia, se pierde el conocimiento empírico y los controles pueden fallar con facilidad.

Por otro lado, si bien es cierto que el área de control interno realiza informes de auditoría interna con hallazgos y recomendaciones, muchos de los procedimientos y controles revisados no están documentados formalmente, lo que dificulta el análisis de las deficiencias, debido a que no hay una guía clara de cómo deben hacerse las cosas dificultando la supervisión del control interno.

Además, el Casino opera bajo un modelo de gestión de control interno sin una previa identificación documentada de riesgos. En este contexto, no identificar ni clasificar los objetivos de forma clara ni los riesgos, pueden complicar la auditoría, porque no se puede analizar ni diseñar los controles adecuados para mitigar dichos riesgos, lo cual aumenta la probabilidad de errores o pérdidas y no hay una base para priorizar recursos ni evaluar el desempeño del control interno.

Asimismo, durante el proceso de revisión de los procedimientos del área de almacenes también se han presentado complicaciones, al detectar procedimientos que estaban en la documentación formal, pero que no se daban en la práctica, así como aquellos que estaban ausentes frente a los riesgos no identificados por parte de la entidad.

5.4 Análisis de la implementación

La implementación del uso de las herramientas ilustrativas en el diagnóstico ha permitido presentar propuestas de mejora, una matriz de riesgo

y como resultado actividades de control para los procesos más relevantes y específicos del área de almacenes, lo cual mejorará la eficiencia del sistema de control interno del área de almacenes en relación a la presencia y funcionamiento de los componentes Entorno de control y Evaluación de riesgos.

Un análisis preliminar del estado situacional de los controles internos reveló que almacenes y sus áreas relacionadas no tenían claro los objetivos de la empresa ni una conciencia de la importancia de un control interno sólido, debido a una falta de comunicación desde la alta dirección. Asimismo, los constantes errores del área de almacenes mostraron que se adoptaban criterios divergentes que generaban retrasos significativos en el flujo de trabajo.

La combinación del uso del marco teórico del COSO 2013 y sus herramientas, ha sido clave para cumplir con los requisitos y optimizar el proceso del diagnóstico en los siguientes aspectos:

- Diseño de las actividades de control: la implementación de las actividades de mejora en el control, el responsable y su frecuencia ha sido importante para presentar a la Gerencia General y al área de control interno los posibles controles que se pueden adoptar para fortalecer el control interno en almacenes.
- Confiabilidad de la información: las propuestas realizadas tienen como objetivo asegurar la fiabilidad de la información financiera mediante la identificación de las debilidades materiales y deficiencias significativas para su corrección a futuro.
- Detección de debilidades materiales y deficiencias significativas: utilizar las herramientas ilustrativas y el marco teórico de los 47 objetivos, 9 principios y 2 componentes analizados, ha facilitado la identificación de discrepancias permitiendo focalizar los esfuerzos de auditoría en áreas de mayor riesgo.
- Documentación y preparación de papeles de trabajo: Las herramientas ilustrativas ha permitido documentar el diagnóstico de los objetivos de cada principio de forma detallada dándole una

nueva visión al área de control interno para la inclusión en su auditoría.

En resumen, el diagnóstico nos ha permitido obtener resultados confiables y verificables, asegurando la integridad de los datos y facilitando la detección de debilidades materiales y deficiencias significativas y la generación de las propuestas que quedan en manos de la Gerencia implementarlas.

5.5 Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas en el TSP

La Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú me brindó conocimientos y habilidades que me permitieron entender y adaptarme mejor a la dinámica de trabajo de una Entidad tan compleja como lo es el Casino. Asimismo, el pensamiento crítico y las habilidades para la comunicación me permitieron afrontar con éxito las exigencias que trajeron consigo el diagnóstico de la situación de control interno del área de almacenes de un Casino peruano.

En esa línea, prioricé conocer la mentalidad tradicional de las áreas involucradas y de la propia Entidad, para fomentar propuestas de mejora factibles en un contexto de alta presión. De esta manera, pude implementar las herramientas ilustrativas de seguimiento y diálogos con la jefa de control interno y la gerencia general que fomentaron una coordinación efectiva y realista.

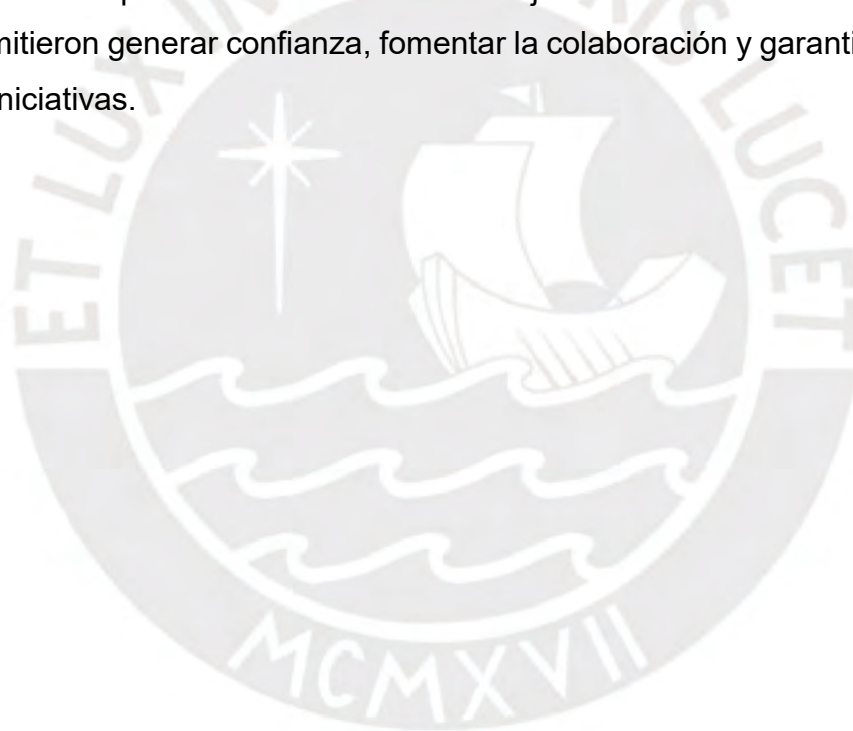
Esta experiencia fortaleció mi habilidad para abordar problemas complejos, a través de una organización que me permita priorizar actividades y tomar decisiones fundamentadas y basadas en datos confiables. Por tal razón, considero que una de las competencias clave que me sirvieron en el desarrollo de mi labor fue la capacidad analítica y estratégica para identificar los riesgos y poder clasificarlos, con la finalidad de proponer la implementación de actividades de control para lograr una mejora de las deficiencias detectadas.

Además, gracias a los cursos de auditoría empresarial y auditoría interna que facilitaron mi entendimiento del marco teórico, pude comprender y entender mejor los objetivos, principios y componentes.

De esta manera pude involucrarme mejor en el proceso desde un aspecto normativo, para así poder diseñar soluciones prácticas y contribuir a la transparencia y trazabilidad de los procesos.

Como punto adicional, destaco que, gracias a la mencionada experiencia, la jefa de Control Interno me encargó elaborar una matriz de riesgo ilustrativa para el área de almacenes, la cual serviría de modelo para otras implementaciones.

Por último, las habilidades blandas desarrolladas en la facultad, como la comunicación efectiva, el liderazgo y el trabajo en equipo, fueron esenciales para interactuar con diversas gerencias, superando la resistencia inicial al cambio e impulsando una cultura de mejora continua. Estas habilidades me permitieron generar confianza, fomentar la colaboración y garantizar el éxito de las iniciativas.



Capítulo VI: Valoración del Impacto

En el presente capítulo detallo la evaluación del impacto de las propuestas adoptadas. Además, la importancia del diagnóstico que permitieron realizar una evaluación detallada de los 47 objetivos y 9 principios de los componentes Entorno de Control y Evaluación de riesgos.

6.1 Evaluación del impacto de la propuesta

En este contexto, el impacto más significativo obtenido a partir del diagnóstico del control interno del área de almacenes, detallado en los capítulos anteriores, fue la ausencia de una gestión sólida de evaluación de riesgos documentada en una matriz, la cual se clasificó como una debilidad material. Al notar que no había una gestión de riesgos se decidió realizar el diagnóstico de solo dos componentes para poder fortalecer el sistema de control interno del Casino, ya que, al no contar con una correcta identificación de riesgos, el control interno se vuelve deficiente.

Por otro lado, el diagnóstico de los objetivos facilita la visualización y análisis de las deficiencias de control interno detectadas, lo cual no solo mejora la comprensión de la problemática, sino que también permite identificar rápidamente cualquier anomalía, como se puede observar en la tabla 2.

Una vez que los procedimientos y procesos son definidos, como se presenta en la tabla 16, 17 y 18, se vuelven más sencillos de replicar en otras áreas del Casino, lo que ahorra tiempo y recursos en cada ciclo de auditoría. Además, el trabajo se vuelve más interesante, ya que los papeles de trabajo están mejor preparados para una revisión de calidad, y los procesos de revisión por parte de la junta directiva se vuelven más rápidos y eficientes, al contar con información clara.

En conjunto, el diagnóstico realizado no solo optimiza el proceso de auditoría, sino que también mejoran la capacidad de toma de decisiones basada en una identificación de las debilidades materiales.

6.2 Aporte del candidato en la mejora de la empresa

Sobre el particular, mi principal aporte fue realizar un diagnóstico exhaustivo y detallado del control interno del área de almacenes del Casino, con el fin de presentarlo a la gerencia general, jefatura de control interno y recursos humanos para su implementación a futuro y réplica a otras áreas.

Además, se priorizó un entendimiento global de la Entidad que me permitiera identificar y abordar dificultades que tienen incidencia en la no promoción de una cultura de control interno e identificación de riesgos, además de promover la toma de decisiones basadas en datos confiables.

Asimismo, las habilidades blandas y mi experiencia en el trabajo en equipo me permitieron involucrarme de forma óptima con otras áreas, para lograr conocer y adaptarme a distintas realidades operativas y administrativas, logrando proponer mejoras en el flujo. Por tal razón, mi entendimiento en relación con el marco teórico me permitió impartir mis conocimientos en torno al proceso de elaboración de propuestas. De igual forma, los conocimientos que adquirí entorno a conceptos del control interno ampliaron mi perspectiva para proponer soluciones innovadoras.

Conclusiones

Luego de realizar el diagnóstico y análisis detallado de los objetivos y subobjetivos de cada principio, se concluye que el Casino se ve en la necesidad de fortalecer su control interno. El componente de Entorno de Control no está presente ni en funcionamiento, debido a debilidades materiales y significativas en sus elementos fundamentales, lo que debilita la base del sistema de control interno. En primer lugar, la falta de compromiso con la integridad y los valores éticos refleja una carencia de liderazgo ético por parte de la alta dirección. No existen mecanismos de comunicación claros ni actualizados que promuevan una conducta ética sostenida, y la ausencia de capacitaciones obligatorias, evaluaciones periódicas y canales de denuncia confiables impide la detección temprana de conductas indebidas. Además, la inexistencia de procesos formales para gestionar desviaciones demuestra que los valores éticos no están integrados en la toma de decisiones.

Asimismo, la supervisión del sistema de control interno es deficiente debido a la ausencia de programas de formación continua y de inducción para la alta dirección y la junta directiva. No se implementan capacitaciones periódicas en control interno y gestión de riesgos, lo que limita la capacidad para tomar decisiones informadas. La supervisión se realiza de forma esporádica, en algunos casos solo respondiendo a las exigencias externas o de la matriz en Chile, sin establecer revisiones regulares que permitan una mejora continua.

En cuanto a la estructura organizativa, existe una falta de definición, validación y seguimiento de los roles, responsabilidades y líneas de reporte establecidos en el Manual de Organización y Funciones (MOF). Esta situación genera desalineación entre la estructura formal y la práctica.

El compromiso con la competencia y el desarrollo del talento también se encuentra debilitado. Aunque existe un mecanismo de evaluación de desempeño, no hay un seguimiento formal ni políticas sólidas para la formación, desarrollo y retención de personal. La ausencia de planes de sucesión, análisis de brechas de talento y auditorías de competencias limita la capacidad de la

organización para adaptarse a cambios y mantener su continuidad operativa. Esta falta de control incrementa la rotación y afecta el clima laboral.

Finalmente, la rendición de cuentas y la delegación de autoridad carecen de un marco formal y monitoreado. No se revisan de manera periódica los manuales de funciones, ni esquemas de incentivos, lo que genera inequidad, presiones indebidas y prácticas no éticas debilitando aún más el entorno de control.

Por otro lado, el componente de Evaluación de Riesgos no está presente ni en funcionamiento porque la organización carece de políticas y metodologías que permitan identificar, medir y gestionar los riesgos de manera preventiva y estratégica. Aunque existen metas alineadas al plan estratégico, estas no se despliegan de forma estructurada en toda la organización y carecen de un proceso formal de identificación y priorización de riesgos. La ausencia de parámetros de tolerancia al riesgo, indicadores clave de desempeño y políticas de materialidad genera una gestión empírica y reactiva que no asegura la confiabilidad de la información ni la eficiencia en áreas críticas como almacenes.

Asimismo, la organización no cuenta con una política corporativa documentada que estandarice la identificación y análisis de riesgos en todas las salas de casino, lo que produce controles vulnerables. Las conciliaciones y registros manuales en Excel, sin integración a sistemas ERP en tiempo real, reflejan debilidades que comprometen la transparencia y el cumplimiento normativo. A esto se suma la falta de segregación de funciones, que concentra tareas críticas en un solo colaborador (el almacenero), incrementando los riesgos de fraude y errores no detectados.

El enfoque en la prevención del fraude también es inexistente, ya que no se ha diseñado una política formal que evalúe incentivos, oportunidades y actitudes que propician conductas indebidas. Los controles actuales, como auditorías sorpresa o líneas de denuncia, funcionan de manera aislada y reactiva, sin integrarse en una estrategia corporativa que fortalezca la cultura ética y de prevención.

En conjunto, la ausencia de objetivos claramente comunicados, métricas de riesgo, políticas uniformes, controles preventivos, evaluación de fraude y gestión estructurada de cambios demuestra que el componente de evaluación de riesgos no está diseñado ni implementado. Esta deficiencia expone a la organización a pérdidas económicas, fraudes y daños a la reputación que comprometen su sostenibilidad y credibilidad.



Recomendaciones

Es fundamental que la organización implemente una comunicación clara y constante sobre los valores éticos, el código de conducta y los sistemas de incentivos, para asegurar su comprensión y cumplimiento por parte de todos los empleados. Se recomienda actualizar periódicamente el código de conducta y establecer mecanismos de seguimiento, como capacitaciones obligatorias y evaluaciones periódicas, que refuercen la cultura ética. Además, es necesario crear canales de denuncia confidenciales y seguros, así como políticas claras sobre conflictos de interés y un proceso formal para gestionar las desviaciones, lo que garantizará una toma de decisiones más transparente y alineada con los principios éticos.

En cuanto a la formación y supervisión de la alta dirección y la junta, es esencial que se establezcan programas de capacitación continua en control interno, cumplimiento normativo y gestión de riesgos, de acuerdo con los marcos como COSO. Además, la supervisión del sistema de control interno debe ser periódica y basada en informes de auditoría interna y externa, no solo en revisiones anuales o por requerimiento externo. Este enfoque permitirá un monitoreo constante fortaleciendo su capacidad de respuesta ante posibles desviaciones o riesgos.

Asimismo, se recomienda realizar una revisión constante de la estructura organizacional y las líneas de reporte, mediante evaluaciones periódicas que identifiquen duplicidades, vacíos o conflictos de interés. La falta de alineación entre la estructura formal y la operativa puede generar ineficiencias y riesgos, por lo que es clave contar con políticas y controles sólidos que garanticen que las responsabilidades estén claramente definidas y sean efectivas.

Por otro lado, es necesario que la alta dirección defina y comunique objetivos estratégicos de manera clara a todos los niveles de la organización, asegurando que estos sean comprensibles y medibles. La implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) permitirá monitorear la eficiencia operativa, controlar costos y garantizar la alineación con los objetivos generales. Además, se debe establecer un proceso formal para la identificación

y priorización de riesgos, especialmente en áreas críticas como el almacén, lo que permitirá gestionar adecuadamente las incertidumbres que puedan surgir.

También, se recomienda que la empresa adopte políticas formales para la gestión de inventarios, incluida la actualización periódica del Manual de Organización y Funciones (MOF) y la implementación de controles de segregación de funciones. Estas medidas permitirán mejorar la transparencia y la confiabilidad de la información contable y operativa, reduciendo así el riesgo de fraude y errores.

Finalmente, es crucial que la organización desarrolle una política corporativa de gestión de riesgos que cubra todas las áreas, incluyendo la identificación y evaluación de riesgos internos y externos, como los regulatorios y operacionales. La falta de una estrategia documentada y evaluaciones periódicas puede generar riesgos significativos, que afecten la continuidad de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En conclusión, la organización debe establecer un sistema de control interno robusto, basado en la comunicación clara, la capacitación continua y la actualización de políticas. La alta dirección debe liderar este proceso asegurando que las metas, los valores y los principios éticos sean transmitidos y comprendidos en todos los niveles. Es fundamental integrar un enfoque preventivo en la gestión de riesgos, mediante políticas claras, evaluaciones periódicas y la implementación de controles efectivos que aseguren el cumplimiento de las normativas y objetivos organizacionales. Además, es crucial fortalecer la cultura ética mediante el seguimiento constante y la mejora de los procesos operativos, lo que permitirá no solo evitar fraudes, sino también asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la organización a largo plazo.

Referencias Bibliográficas

- Addy, N., & Berglund, N. (2020). Determinants of timely adoption of the 2013 COSO integrated framework. *Journal of Information Systems*, 34(1), 1–20. <https://doi.org/10.2308/isys-52378>
- Bužinskienė, R., & Padgureckienė, A. (2025). The role of internal control integration in enhancing organizational performance. *Sciendo*, 47(1), 25–48. <https://doi.org/10.15544/mts.2025.03>
- Corella-Parra, L., & Olea-Miranda, J. (2023). Desarrollo de un sistema de control de inventario para una empresa comercializadora de sistemas de riego. *Ingeniería Investigación y Tecnología*, 24(1), 1–10. <https://doi.org/10.22201/fi.25940732e.2023.24.1.006>
- Diario Financiero Online. (2018). SunDreams cerró la compra de casino Fiesta en Lima en \$26 millones. *Diario Financiero*. <https://www.df.cl/empresas/actualidad/sun-dreams-cerro-la-compra-de-casino-fiesta-en-lima-en-us-26-millones>
- Dickins, D., & Fay, R. (2017). COSO 2013: Aligning internal controls and principles. *Issues in Accounting Education*, 32(3), 117–127. <https://doi.org/10.2308/iace-51585>
- Estupiñán, R. (2015). *Administración o gestión de riesgos E.R.M. y la auditoría interna* (ECOEdiciones (ed.); 2da ed.). ECOE ediciones.
- Estupiñán, R. (2021). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* (4ta ed.). ECOE ediciones.
- Flores, K., & Peña, G. (2024). Propuesta de implementación de un sistema de control interno, basado en el marco COSO en una empresa familiar de transporte de maquinaria pesada. In *Escuela de Posgrado PUCP*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Franco, K., Roman, D., & Trisollini, E. (2017). El sistema de control interno basado en el modelo coso y su influencia en la profesionalización para las empresas de buses panorámicos en Lima Metropolitana. In *Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas*.

- Hernández, J. (n.d.). *INFORME COSO*. 1–9.
- Hompel, M., & Schmidt, T. (2007). Warehouse Management: Automation and Organisation of Warehouse and Order Picking Systems. In *Springer*. https://doi.org/10.1007/978-3-540-35220-4_2
- Huang, L.-H. (2025). Evaluating the internal control strategy in the AI industry: using the COSO framework. *Applied Economics*, 00(00), 1–14. <https://doi.org/10.1080/00036846.2025.2451255>
- International Accounting Standards Board. (2024). *Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios*. Ministerio de Economía y Finanzas, Consejo Normativo de Contabilidad.
- Jerónimo, D., Martínez, G., & Silva, F. (2022). Propuesta de control de inventarios en una empresa de alimentos. *Publicaciones e Investigación*, 16(1), 1–8. <https://doi.org/10.22490/25394088.5698>
- Klein, Y., Lubinga, S., & Masiya, T. (2024). Implementation of internal controls in supply chain management: a case study. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 18, 1–10. <https://doi.org/10.4102/jtscm.v18i0.1083>
- Li, P., Shu, W., Tang, Q., & Zheng, Y. (2019). Internal control and corporate innovation: evidence from China. *Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics*, 26(5), 622–642. <https://doi.org/10.1080/16081625.2017.1370380>
- Manosalvas, L., Baque, L., & Peñafiel, G. (2020). Estrategia de control interno para el área de inventarios en la empresa Ferricortez comercializadora de productos ferreteros en Cantón Santo Domingo. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 288–293.
- Marín, L. (2024). *Casino Fiesta reseña: el mejor lugar para divertirse en Lima*. Casa de Casino. <https://casadecasino.pe/casino-fiesta/>
- MCA Publicaciones SAC. (2024). Juego en el Perú: industria con sólida regulación. (MCA Publicaciones S.A.C., Trans.). *Revista Casino Turismo y Entretenimiento*, 222, 1–84.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (n.d.-a). *Control y sanción*. MINCETUR.

https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/Control_Sancion/control_sancion.html?c=cs_control_sancion#:~:text=%22Es la unidad orgánica y,evaluación y tramitación de procedimientos

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (n.d.-b). *Legislación*. Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas. https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/legislacion/legislacion.html?c=l_legislacion

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (n.d.-c). *Sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del Terrorismo*. MINCETUR. <https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/splaft/splaft.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2025). *Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas*. El Estado. <https://www.gob.pe/7613-ministerio-de-comercio-exterior-y-turismo-direccion-general-juegos-de-casino-y-maquinas-tragamonedas>

MundoDreams Perú. (2022). *Fiesta Casino*. Dreams. <https://mundodreams.pe/fiesta-casino/>

Park, K., Qin, J., Seidel, T., & Zhou, J. (2021). Determinants and consequences of noncompliance with the 2013 COSO framework. *Journal of Accounting and Public Policy*, 40, 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2021.106899>

Paucar, N., & Morante, C. (2020). Propuesta de implementación de un sistema de control interno para una empresa minera dedicada a la extracción de cal. In *Pontificia Universidad Católica del Perú*.

PricewaterhouseCoopers. (2013). Internal control - Integrated Framework. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*, 1–154.

PricewaterhouseCoopers México. (2017). *Actualización COSO ERM 2017*. <https://www.pwc.com/mx/es/coso-erm-framework.html>

Rodrigues, G., & Azevedo, S. (2023). Controle interno em apoio ao controle

externo: os princípios do COSO no Departamento Autônomo de água e esgotos de araraquara-SP. *RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria*, 15(3), 101–126. <https://doi.org/10.5380/rcc.v15i3.89762>

Seijas, B. (2021). Gestión de inventarios eficiente por la aplicación de control interno. *VinculaTégica EFAN*, 7(1), 660–669. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-21>

Singh, A., Rasania, S. K., & Barua, K. (2022). Inventory control: Its principles and application. *Indian Journal of Community Health*, 34(1), 14–19. <https://doi.org/10.47203/IJCH.2022.v34i01.004>

Superintendencia de Banca Seguros y AFP. (2022). *Sistema de Prevención de LA/FT. Prevención Del Lavado de Activos*. <https://www.sbs.gob.pe/prevencion-de-lavado-activos/Sistema-de-Prevencion-de-LA-FT>

Tadesse, A., Rosa, R., & Parker, R. (2022). The Adoption and Consequences of COSO 2013. *Accounting Horizons*, 36(4), 241–260. <https://doi.org/10.2308/horizons-18-123>

The Institute of Internal Auditors. (2024). *Normas Globales de Auditoría interna* (Instituto de Auditores internos de España (ed.); Instituto de Auditores internos de España & Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (trans.)). The Institute of Internal Auditors.

Thunderbird Resorts. (2015). *Corporate history*. Thunderbird Resorts. <https://thunderbirdresorts.com/about-us/corporate-history/>

Vélez, S., & Pazmiño, S. (2022). Importancia de los sistemas de inventarios en las organizaciones a través de una revisión bibliográfica. *AlfaPublicaciones*, 4(1.1), 342–357. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.163>

Villamil, C., Montesinos, S., & Vásquez, C. (2024). Propuesta de mejora para el control y el manejo de un almacén con productos de papelería. *Ingeniería Industrial*, 47, 15–32.

Zahari, A., Syed, S., Said, J., Abdul, D., & Mohd, H. (2023). The impact of ethical leadership on internal control systems. *Journal of Nusantara Studies*

(*JONUS*), 8(3), 1–25. <https://doi.org/10.24200/jonus.vol8iss3pp1-25>



Anexos

Anexo 1: Carta de autorización de la entidad

Lima, 15 de julio del 2025

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Señor: Dr. Emerson Toledo. Decano de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Presente. -

Yo, Ian Peter Sebastian Leskovsek Kinzel, identificado con Carnet de Extranjería 001283548, en mi calidad de Gerente General de la Empresa THUNDERBIRD FIESTA CASINO BENAVIDES S.A.C. con RUC 20516403811, ubicada en la ciudad de Lima, distrito de Miraflores.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN, Al señor(a) Junior Alexis Taboada Placencia identificado(a) con DNI N° 74731023, bachiller en Contabilidad por la Pontificia Universidad Católica del Perú, para que utilice la siguiente información de la empresa:

- Verificación de los procesos macro y micro.
- Controles internos de los procesos claves relacionados al área de almacén de acuerdo a las normas de contabilidad y leyes del sector.
- Entrevistas con los encargados de las áreas implicadas.

Ya sea en forma oral, visual, escrita, grabada en medios magnéticos o en cualquier otra forma tangible y que se encuentre claramente marcada como tal al ser entregada al interesado, con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Contador Público.

En virtud de esta autorización, el bachiller se compromete a lo siguiente:

1. No divulgar ni usar para fines personales la "Información Confidencial" que, con objeto de la relación o actividad académica, le fue suministrada por parte de la Empresa.
2. No proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente o a través de cualquier medio de comunicación, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto.
3. No utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. El bachiller asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la elaboración y presentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional, que es estudio eminentemente práctico, donde el bachiller deberá demostrar, de manera efectiva, la suficiencia profesional adquirida a través de su participación en la empresa.

En caso de que el bachiller incumpla parcial o totalmente las obligaciones enumeradas en el presente acuerdo, queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a la Empresa, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.

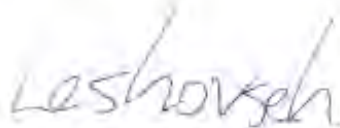
Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

- Ficha RUC o pantallazo de consulta RUC.

Indicar si el Representante que autorizó la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

- Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa;
- Mencionar el nombre de la empresa.

El bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, éste será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; debiendo asumir todo tipo de responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

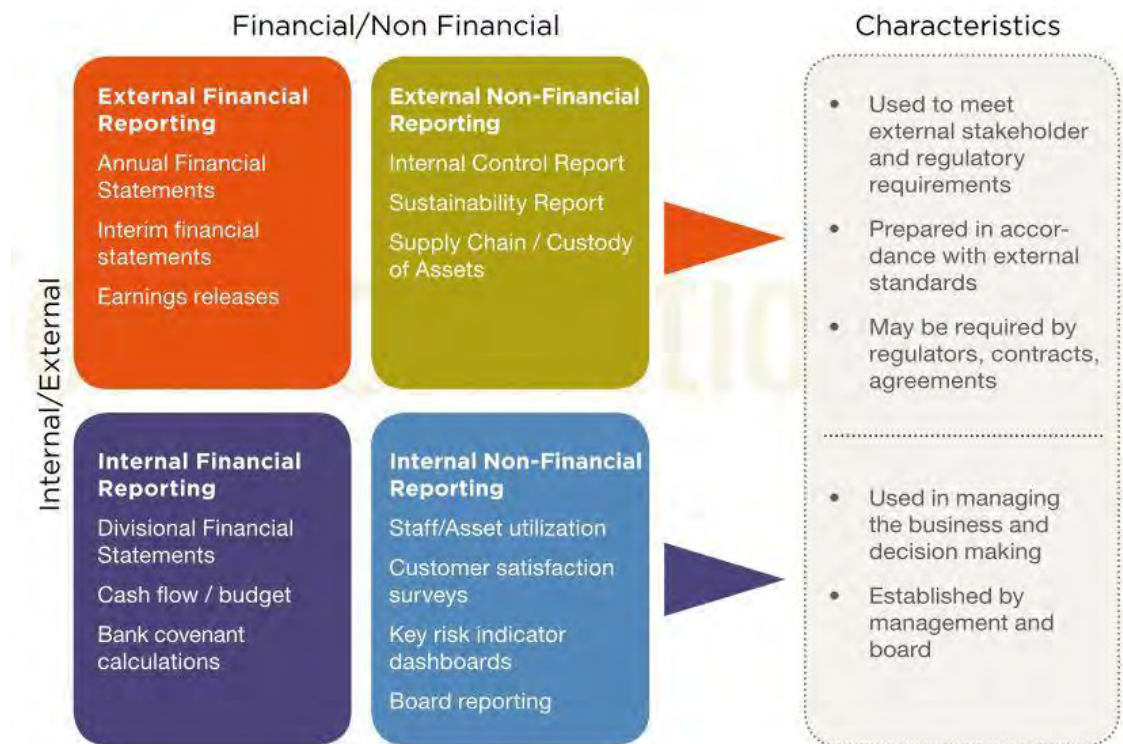


Ian Leskovsek Kinzel
Gerente General



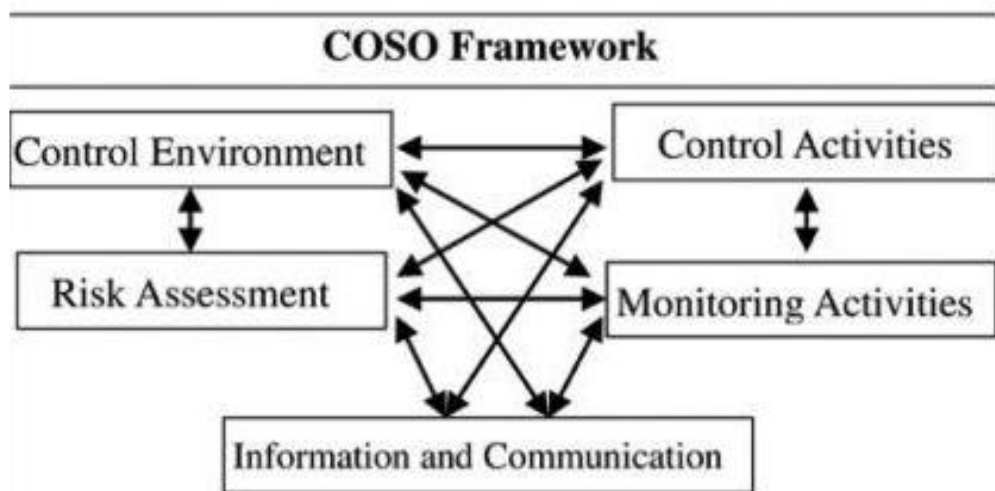
MCMXVII

Anexo 2: Reporting objectives



Fuente: (PricewaterhouseCoopers, 2013, p. 8)

Anexo 3: COSO Framework



Fuente: (Huang, 2025, p. 8)

Anexo 4: Sistema del área de almacenes - Materials Control



Nota. Sistema del área de almacenes de la empresa.

Anexo 5: Procedimiento oficial del área de almacenes

SUN DREAMS	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	Código:	SP-AF-PR03
		Versión:	01
		Vigencia:	07/01/2020
		Página:	1 de 8

PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO

ADVERTENCIA:

El presente documento es propiedad del Corporativo Sun Dreams Perú, no puede ser reproducido en todo o en parte, ni facilitado a terceros sin el conocimiento y autorización del área de Control Interno o personal responsable de su control.

ELABORADO: Encargada de Compras	APROBADO: Contador	APROBADO: Gerente Legal & Cumplimiento	APROBADO: Gerente General
Olga Jave P.	Juan Carvajal A.	Rosa Luz Nerio U.	Martin Dávila C.
25/12/2019	27/12/2019	02/01/2020	07/01/2020
Firma: 	Firma: 	Firma: 	Firma: 

Nota. Procedimiento de recepción y almacenamiento. Año 2020.