

## **ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

### **EL SISTEMA UNIFORME DE CONTROL EN LÍNEA Y LA GESTIÓN ÓPTIMA DE LAS EMPRESAS DE TRAGAMONEDAS DE LIMA METROPOLITANA**

Línea de investigación:  
Herramientas informáticas para una gestión eficiente y transparente

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Auditoría  
Contable y Financiera

**Autor:**

Rojas Alcedo, Fernando Eleodoro

**Asesor:**

Hernández Celis, Domingo  
(ORCID:0000-0002-9759-4436)

**Jurado:**

Ambrosio Reyes, Jorge Luis  
Monrroy Aime, Julián  
Guardia Huamani, Efraín Jaime

**Lima- Perú**

**2023**

**Dedicatoria:**

A mi esposa, hijos, padre, madre y hermanos

Por el apoyo permanente

En mi desarrollo profesional.

**ROJAS ALCEDO FERNANDO ELEODORO**

**AGRADECIMIENTO:**

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:  
Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo, mi agradecimiento para mi asesor:  
Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

**ROJAS ALCEDO FERNANDO ELEODORO**

## Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	viii
Abstract	ix
<b>I. Introducción</b>	<b>01</b>
1.1. Planteamiento del problema	02
1.2. Descripción del problema	03
1.3. Formulación del Problema	10
1.3.1. Problema general	10
1.3.2. Problemas específicos	10
1.4. Antecedentes	10
1.5. Justificación de la investigación	26
1.6. Limitaciones de la investigación	26
1.7. Objetivos	27
1.7.1. Objetivo general	27
1.7.2. Objetivos específicos	27
1.8. Hipótesis	27
1.8.1 Hipótesis general	27
1.8.2. Hipótesis específicas	27
<b>II. Marco teórico</b>	<b>29</b>
2.1. Marco conceptual	29
2.1.1. Conceptos relacionados al sistema uniforme de control en línea	29
2.1.2. Conceptos relacionados con gestión óptima de las empresas	55

2.2.	Bases teóricas de la investigación	62
2.2.1.	Sistema uniforme de control en línea	62
2.2.2.	Gestión óptima de las empresas	79
2.3.	Empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana	99
<b>III.</b>	<b>Método</b>	<b>114</b>
3.1.	Tipo de investigación	114
3.2.	Población y muestra	115
3.3.	Operacionalización de variables	116
3.4.	Instrumentos	117
3.5.	Procedimientos	118
3.6.	Análisis de datos	119
3.7.	Consideraciones éticas	120
<b>IV.</b>	<b>Resultados</b>	<b>123</b>
4.1.	Análisis de la encuesta	123
4.2.	Contrastación de la hipótesis	141
<b>V.</b>	<b>Discusión de resultados</b>	<b>149</b>
5.1.	Alcanzados en la encuesta	149
<b>VI.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>150</b>
<b>VII.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>151</b>
<b>VIII.</b>	<b>Referencias</b>	<b>153</b>
<b>IX.</b>	<b>Anexos</b>	<b>159</b>
	Anexo A: Matriz de consistencia	159
	Anexo B: Instrumento: Encuesta	160
	Anexo C: Validación determinada por experto	163
	Anexo D: Confiabilidad del instrumento establecida por experto	164

**Índice de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Variables y dimensiones	116
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de variable	116
<b>Tabla 3.</b> Tabla de frecuencias observadas de la hipótesis general	141
<b>Tabla 4.</b> Tabla de frecuencias esperadas de la hipótesis general	141
<b>Tabla 5.</b> Tabla de frecuencias observadas hipótesis secundaria N° 1	143
<b>Tabla 6.</b> Tabla de frecuencias esperadas hipótesis secundaria N° 1	143
<b>Tabla 7.</b> Tabla de frecuencias observadas hipótesis secundaria N° 2	144
<b>Tabla 8.</b> Tabla de frecuencias esperadas hipótesis secundaria N° 2	144
<b>Tabla 9.</b> Tabla de frecuencias observadas hipótesis secundaria N° 3	146
<b>Tabla 10.</b> Tabla de frecuencias esperadas hipótesis secundaria N° 3	146
<b>Tabla 11.</b> Tabla de frecuencias observadas hipótesis secundaria N° 4	147
<b>Tabla 12.</b> Tabla de frecuencias esperadas hipótesis secundaria N° 4	147

**Índice de figuras**

<b>Figura 1.</b> Resultado a la pregunta No. 1 encuesta	123
<b>Figura 2.</b> Resultado a la pregunta No. 2 encuesta	124
<b>Figura 3.</b> Resultado a la pregunta No. 3 encuesta	125
<b>Figura 4.</b> Resultado a la pregunta No. 4 encuesta	126
<b>Figura 5.</b> Resultado a la pregunta No. 5 encuesta	127
<b>Figura 6.</b> Resultado a la pregunta No. 6 encuesta	128
<b>Figura 7.</b> Resultado a la pregunta No.7 encuesta	129
<b>Figura 8.</b> Resultado a la pregunta No. 8 encuesta	130
<b>Figura 9.</b> Resultado a la pregunta No. 9 encuesta	131
<b>Figura 10.</b> Resultado a la pregunta No. 10 encuesta	132
<b>Figura 11.</b> Resultado a la pregunta No. 11 encuesta	133
<b>Figura 12.</b> Resultado a la pregunta No. 12 encuesta	134
<b>Figura 13.</b> Resultado a la pregunta No. 13 encuesta	135
<b>Figura 14.</b> Resultado a la pregunta No. 14 encuesta	136
<b>Figura 15.</b> Resultado a la pregunta No. 15 encuesta	137
<b>Figura 16.</b> Resultado a la pregunta No. 16 encuesta	138
<b>Figura 17.</b> Resultado a la pregunta No. 17 encuesta	139
<b>Figura 18.</b> Resultado a la pregunta No. 18 encuesta	140

## Resumen

**Objetivo:** Determinar la influencia del sistema uniforme de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. **Método:** Esta investigación fue de tipo aplicada, de nivel descriptivo-explicativo, el método aplicado fue método inductivo, deductivo, analítico, sintético, estadístico y el diseño fue no experimental, se consideró una población de 133 personas y una muestra de 100 personas. **Resultados:** El 89% de los encuestados acepta que el sistema uniforme de control en línea es un conjunto de elementos adecuadamente entrelazados y armonizados para facilitar el control en tiempo real de las máquinas de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. El 87% de los encuestados acepta que La gestión óptima comprende el proceso administrativo conducente a lograr economía, eficiencia, mejora continua, competitividad y efectividad en las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. Tanto los resultados son altos y por tanto favorecen el modelo de investigación desarrollado. **Conclusiones:** Se ha determinado la influencia del sistema uniforme de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana; mediante la plataforma física de control en línea; el software de control en línea; el proceso de control en línea y las técnicas y prácticas de control en línea.

**Palabras claves:** sistema uniforme, control en línea, administración óptima empresarial.

### **Abstract**

**Objective:** To determine the influence of the uniform online control system on the optimal management of slot machine companies in Metropolitan Lima. **Method:** This research was of an applicative type, descriptive-explanatory level, the method applied was inductive, deductive, analytical, synthetic, statistical and the design was non-experimental, a population of 133 people and a sample of 100 people were considered. **Results:** 89% of the respondents accepted that the uniform online control system is a set of elements adequately intertwined and harmonized to facilitate the real-time control of the machines of the slot machines of the slot companies in Metropolitan Lima. 87% of the respondents accept that Optimal management comprises the administrative process leading to achieve economy, efficiency, continuous improvement, competitiveness and effectiveness in the slot machine companies of Metropolitan Lima. Both results are high and therefore favor the research model developed. **Conclusions:** The influence of the uniform online control system, in the optimal management of the slot companies of Metropolitan Lima has been determined; by means of the physical online control platform; the online control software; the online control process and the online control techniques and practices.

**Keywords:** uniform system, online control, optimal business management.

## **I. Introducción**

El sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana; es un aporte académico y profesional, cuyo problema se ha identificado en la gestión de las empresas, la misma que no buena; por cuanto el proceso administrativo empresarial no se encuentra adecuadamente estructurado, lo que no permite lograr buenos indicadores de gestión empresarial.

El sistema uniforme de control en línea, les da estructura, orden, secuencia a las actividades de las empresas, lo cual controla a nivel de entradas, salidas y en forma uniforme, tal como la exige la gestión moderna de estas empresas como las normas de las entidades de supervisión y control del estado para determinar los tributos que corresponden de acuerdo con las normas respectivas.

Un buen control de las transacciones en cualquier tipo de empresa es garantía para lograr una gestión óptima en términos de economía empresarial, eficiencia empresarial, efectividad empresarial, mejora continua empresarial, competitividad empresarial; todo lo cual conlleva al logro de las metas, objetivos y misión de las empresas.

Con esta finalidad, este estudio se presenta en nueve secciones así:

I. Introducción. En la que se plantea, describe y formula el problema a investigar, así como sus antecedentes investigativos tanto a nivel nacional como internacional, la justificación o fundamento de la investigación, los objetivos que se procuran alcanzar y las probables soluciones al problema investigado contenidas en las hipótesis.

II. Marco teórico: En la que se presenta el marco conceptual y se desarrollan desde la perspectiva legal, doctrinal y jurisprudencial la independencia judicial y la prisión preventiva, al igual que el marco filosófico aplicable a la situación investigada.

III. Método. En la que se describe el tipo de investigación empleado, la probación y muestra considerada, la forma como se operacionalizaron las variables, así como los instrumentos, procedimientos y análisis de los datos alcanzados.

IV. Resultados. En esta sección se presentan gráficamente los resultados de la encuesta aplicada, así como de la contrastación de las hipótesis propuestas.

V. Discusión de resultados. En esta sección se examina los resultados obtenidos conforme a los resultados aportados por las investigaciones antecedentes.

VI. Conclusiones. En esta sección se formulan las inferencias alcanzadas luego de efectuada la investigación.

VII. Recomendaciones. Esta sección hace referencia a las sugerencias que se formulan para superar la problemática analizada.

VIII. Referencias. Relación de fuentes de información analizadas.

IX. Anexos. En ella se adjunta documentos que sirven de respaldó a la investigación.

### **1.1. Planteamiento del problema**

El problema de investigación se encuentra identificado en la gestión de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana; lo cual debe entenderse, como deficiencias en el proceso administrativo; así como falta de economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad. Para un adecuado planteamiento del problema, se tendrá en cuenta lo siguiente: Delimitación espacial: Este trabajo se desarrolló en las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. Delimitación temporal: Esta investigación cubrirá el período del año 2016 hasta la actualidad. Delimitación social: La investigación permitió establecer relaciones sociales con los colaboradores de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. Delimitación teórica: En esta investigación se han tratado las siguientes teorías; Sistema uniforme de control en línea; Gestión óptima de las empresas.

## 1.2. Descripción del problema

### *Nivel global*

Las empresas de todas las latitudes afrontan problemas de gestión; ya sea porque tienen bajos niveles de ventas, por sus altos costos, altos gastos; todo lo cual no permite lograr los mejores indicadores de rentabilidad y aspectos similares.

Al respecto, Barrios (2015), en su tesis: “Gestión empresarial en las pequeñas empresas que prestan los servicios para fiestas en los municipios de Colomba Costa Cuca y Coatepeque”, considera que:

Actualmente existen seis pequeñas empresas que prestan servicios para fiestas en los municipios de Colomba Costa Cuca y Coatepeque del departamento de Quetzaltenango, las cuales están bajo la administración de los propietarios, mismos que se encargan de formalizar las funciones administrativas, que son ejecutadas de manera no adecuada, lo que en su momento impide la formulación y ejecución de las tareas encaminadas a lograr los objetivos de las empresas. Una estructura organizacional que afecta la asignación de tareas y además influye negativamente en la dirección en aspectos como: la comunicación, autoridad y responsabilidad. Sin un plan formal no existe un proceso de control adecuado.

En la presente investigación se planteó como objetivo general determinar la forma que aplican la gestión empresarial las pequeñas empresas que prestan servicios para fiestas. La recomendación fue que la gestión empresarial debe estar integrada por sus cinco fases y así ser funcional en todo el ambiente administrativo que las empresas necesitan para ser más competitivas. Se propuso una guía de gestión empresarial para las empresas que prestan servicios para fiestas. Esta propuesta está enfocada a orientar las decisiones que se deban tomar mediante la facilitación de formatos necesarios para su ejecución. Esto permitirá a los gerentes aprovechar todos los beneficios.

La gestión empresarial es aplicada en las empresas de manera no adecuada, la cual es

manejada únicamente por los propietarios, aunque algunas partes del proceso creen que son asertivas siendo estas: la integración, dirección y parte del control en las empresas no lo son. Si bien dentro del marco de la gestión empresarial los propietarios dicen planear y organizar esto último lo hacen de manera no adecuada, causando así dificultades integrar adecuadamente el proceso que requiere una gestión empresarial.

Actualmente en las empresas se planifica inadecuadamente, debido que los entrevistados dicen realizar algún tipo de planificación y conocer varios tipos de planes, pero la planificación dicha por los entrevistados la realizan solo para las actividades a corto plazo, siendo así muy difícil fijarse metas u objetivos teniendo así dificultad para la selección de la misión y objetivos, así como de las acciones para lograrlos.

Las empresas realizan de manera informal la organización ya que no cuenta con una estructura organizacional definida, sin embargo, los propietarios logran establecer las funciones de cada colaborador y éstos últimos lo confirman diciendo que tienen claras sus funciones. Con referencia a lo anterior los entrevistados dicen organizar, pero este tipo de organización es aplicada únicamente a las actividades que se realizan en los eventos.

Las técnicas de integración de personal que utilizan las empresas son: reclutamiento que es a través de recomendaciones de los mismos colaboradores. La selección la realizan con una entrevista esta misma la hacen los propietarios, quedando a discreción de ellos las preguntas que se le hagan a la persona que busca ocupar el puesto en la empresa. La evaluación del desempeño se hace midiendo el tiempo que el colaborador se tarda en hacer una actividad previamente delegada. No realizan capacitaciones a su personal ya que argumentan que las actividades que realizan no son complejas y por ende creen que no se amerita. Dentro de la dirección de las empresas, la comunicación es muy buena y el tipo de comunicación utilizado es verbal. El liderazgo que se maneja es autocrático y se tiene una comunicación estrecha entre los propietarios y los colaboradores, logrando así un trabajo en

equipo. Los propietarios motivan a sus colaboradores con compensaciones económicas y esto influye positivamente en el rendimiento de estos. Todo esto en conjunto ha logrado un buen clima organizacional dentro de las empresas ya que los colaboradores se mantienen dinámicos y motivados entre ellos.

Las empresas llevan un control en las actividades y en su personal, y aunque se controla en todo momento, esto se lleva a cabo mediante observación. Cabe agregar que, si bien se dice conocer los tipos de control, solo utilizan el control concurrente en las actividades. En referencia a lo anterior es evidente que no se lleva a cabo el proceso de control y solamente algunos pasos del mismo son ejercidos.

Calles et al. (2018), en su artículo científico: “La gestión empresarial y su impacto en la administración financiera. Un estudio de las Pequeñas y Medianas Empresas Comerciales de Hermosillo, Sonora”; consideran que:

Este estudio está enfocado a la gestión empresarial, la administración financiera y los indicadores que las pequeñas y medianas empresas comerciales deben considerar para no desertar en su finalidad. Está sustentada en una investigación que se llevó a cabo en la ciudad de Hermosillo, Sonora durante 2015. Para ello se elaboró un marco teórico y una metodología consistente en una aplicación de un cuestionario mediante una encuesta a una muestra determinada. Se concluye que es necesario que los propietarios de los pequeños y medianos negocios recurran a estos conocimientos administrativos para asegurar la subsistencia y la superación de sus organizaciones.

La función administrativa de la pequeña empresa radica en el dueño de la compañía. Esta se ve seriamente afectada por la falta de preparación administrativa que el propietario evidencia. Los negocios pequeños se van administrando de una manera empírica, al buen saber y entender del jefe. La planeación se ve seriamente limitada por la falta de técnicas y herramientas administrativas. Todo se basa en subjetividades y experiencias ajenas. Se va

aprendiendo con los resultados. En muy contadas ocasiones los registros contables son utilizados como base para toma de decisiones objetivas.

La presente investigación se enfoca en mostrar la problemática que se genera cuando los empresarios no utilizan adecuadamente la información contable, por tanto, el resultado de la investigación será una respuesta a problemas concretos económicos, administrativos y contables, que les permitirán a los empresarios de las Pymes tener mejores perspectivas de desarrollo. En este orden de ideas, las dimensiones sobre los que incidirá la investigación serán las situaciones económicas, sociales y técnicas.

Las PYMES son el pilar fundamental de la economía del país, sustento de empleos y generador de riqueza. Por tal, es menester poner especial interés en este tipo de empresas. Según los censos de INEGI, entre 2001/2004, se crearon en el país 2.3 millones de empleos, de los cuales, las pequeñas y medianas empresas aportaron más de 2 millones.

Por lo que respecta al aspecto técnico, se basa en un eficiente sistema contable; las pequeñas y medianas empresas estarán en posibilidades de desempeñar las funciones vitales (Producción – administración – comercialización) de una manera más exitosa, basando sus decisiones en el manejo adecuado de la información contable. Una empresa es considerada sanamente administrada cuando se hacen correctamente las cosas. Una de las funciones del administrador es la operacional que no es otra cosa que la operación diaria y comprende aspectos como compras, asignación de precios, promoción, publicidad, crédito y cobranzas, control de inventarios, contabilidad y las relaciones con los empleados. (Rodríguez, 1996, p. 188).

Ante los hechos planteados se hace necesaria la realización de investigaciones que identifiquen con mayor objetividad los factores que condicionan la permanencia, crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas en especial para la ciudad de Hermosillo, Sonora, ya que este tipo de organizaciones repercuten en forma directa en el mantenimiento y

ampliación de los volúmenes de empleo, además de que sean mejor remunerados. Las PYMES en el municipio de Hermosillo, no han sido suficientemente estudiadas, sobre todo en el aspecto de gestión administrativa y financiera utilizando la información contable, lo cual podría incidir, en un desenvolvimiento financiero más eficiente

### *Nivel local*

Se ha determinado que las Empresas de Tragamonedas de Lima Metropolitana, pese a los esfuerzos de sus directivos; y pese al colorido de sus instalaciones, afrontan problemas de gestión al no lograr los estándares promedio de otros países como Chile, Colombia y México.

Al respecto, el diario gestión (2018), publicó que:

Es probable que algunas salas de casinos cierren con decreto legislativo que modifica el impuesto selectivo al consumo (ISC) que afectará la gestión empresarial de las empresas de casino y tragamonedas. Tras la publicación del decreto legislativo 1419 que modifica la Ley del impuesto general a las ventas y el impuesto selectivo al consumo que impacta en los casinos y tragamonedas, el gremio de casinos alertó que algunas inversiones y casinos se verían impactados. El cambio, que será efectivo a partir del 2019, consiste en que los casinos y tragamonedas estarán gravados con el ISC y se les aplicará un sistema específico de soles por cada juego de mesa o máquina tragamonedas.

Actualmente, a nivel nacional existen cerca de 83 mil máquinas tragamonedas y 18 salas de casinos. De estas, 15 se encuentran en Lima y el resto en Tacna, Ica y Chiclayo.

Asimismo, el 60% de la actividad de tragamonedas está en Lima y el sector genera empleo a más de 70 mil personas de manera directa. Si bien hace falta la reglamentación del decreto legislativo, Manuel San Román, director general de juegos de casino y máquinas tragamonedas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, previó algunas implicancias en el sector. En ese sentido, señaló que ve probable que algunos casinos cierren tras los cambios tributarios.

"De repente las salas que tienen pocas máquinas y que de alguna manera han estado caminando al borde de la utilidad, se vean en una situación en la que tienen que reducir sus máquinas o cerrar", dijo a gestión.pe.

"Pero es una cuestión de reingeniería. Ir sobre cuáles serán las implicancias ahora sería muy arriesgado, prematuro. Tenemos que esperar a cómo el mercado reacciona y ver las implicancias que tenemos nosotros. No creo que haya una afectación muy grande", añadió.

Si bien el gremio de casinos aseguró que las inversiones en el sector caerían, para San Román (2013), esto no sería del todo preciso. "No creo que se afecten las inversiones. Veo que siguen viniendo del extranjero que confían en la regulación y como están las cosas en Perú", anotó.

Cabe anotar que el cambio en el ISC va a gravar en cerca de 5% la actividad, según el cálculo del Ministerio de Economía y Finanzas. En un primer momento, el ministro Carlos Oliva señaló que la modificación del DL implicaría un aumento en recaudación por S/ 125 millones adicionales.

Para el 2017, la recaudación de los tributos del sector ascendió a S/ 300 millones y, según el MINCETUR, este año estaría cerca de los S/ 320 millones.

Otra de las quejas del gremio fue sobre el tema de fiscalización de los casinos y máquinas tragamonedas en tanto se tendría que corroborar cuánto generan para, en base a ello, imponer el concepto tributario.

En ese sentido, San Román (2013), señaló que "Al año le damos 3 vueltas de fiscalización a las salas". "Entrar a una sala implica que, para unas 200 a 300 máquinas, entran 3 inspectores y revisan que las máquinas estén homologadas en su totalidad y que los sistemas de vídeo estén en quince días", comentó. Asimismo, señaló que casi el 80% de las sanciones a las salas se deben a que no tienen los quince días de grabación visual. "No se ponen (las multas) porque conscientemente están tratando de saltar la ley, sino que de repente

en vez de 15 días de grabación no tienen 2 o 3 días”, concluyó.

La gestión deficiente de las empresas se origina por un deficiente proceso administrativo empresarial, es decir cuando no se planifica adecuadamente ni organizan los recursos, actividades y procesos como corresponde y además no se toman las mejores decisiones ni coordinan las acciones y se tiene un control empresarial deficiente.

La gestión no óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana conlleva una economía deficiente donde se tienen altos costos y deficientes beneficios; asimismo conlleva una gestión deficiente, considerando que los recursos no son racionalizados ni aprovechados en toda su magnitud; asimismo no se tiene mejora continua en los recursos, procesos y procedimientos empresariales; y desde luego no se logran las metas ni objetivos empresariales.

De otro lado las acciones por las cuales es posible anticiparse y controlar las situaciones identificadas son las siguientes:

- ❖ Es necesario aplicar el sistema uniforme de control en línea o control operativo de las empresas de *tragamonedas* que se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa.

- ❖ El sistema de uniforme de control en línea es responsabilidad de los mandos de nivel medio como aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel.

- ❖ El sistema uniforme de control en línea es el proceso mediante el cual la organización se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad.

- ❖ El sistema uniforme de control en línea proporciona amplia información de la operatividad de las máquinas tragamonedas la cual es de mucha utilidad para los accionistas, funcionarios; directivos, entes de supervisión y entes de control.

### **1.3. Formulación del problema**

#### ***1.3.1. Problema general***

¿Cómo influirá el sistema uniforme de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?

#### ***1.3.2. Problemas específicos***

1) ¿Cómo influirá la plataforma física de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?

2) ¿Cómo influirá el software de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?

3) ¿Cómo influirá el proceso de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?

4) ¿Cómo influirán las técnicas y prácticas de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?

### **1.4. Antecedentes**

#### ***1.4.1. Antecedentes nacionales***

San Román (2013); señala que:

En el Perú de acuerdo con lo señalado por la Constitución Política del Estado y el Código Civil, los juegos de azar no están prohibidos, salvo aquellos que por mandato expreso de la Ley se prohíban, tal es el caso de las máquinas tragamonedas dirigidas a menores de edad y las peleas de perros galgos. Es así que se cuenta con regulación específica de los siguientes juegos de azar: i) las loterías a cargo del Ministerio de la Mujer y en convenios con diferentes Beneficencias Públicas; ii) la hípica a cargo de las Municipalidades Provinciales; iii) los juegos de casino y máquinas tragamonedas a cargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, siendo el área competente para su regulación la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas - DGJCMT. La actividad de juegos

de casino y máquinas tragamonedas en el Perú se encuentra regulada desde el 11 de julio del año 1990. El sector de juegos de casino y máquinas tragamonedas en el Perú ha cambiado de manera considerable desde el año 2006 hasta el año 2012.

Las razones del cambio es gracias a una autoridad que ha generado normas legales pertinentes durante este periodo, la estrategia de trabajo, basada en responsabilidad, transparencia y trato abierto al diálogo entre autoridad y administrados, frente aún escenario consolidado de operadores locales y de inversión extranjera. La actividad de salas de juego tragamonedas llegó a su punto más crítico a finales del año 2006, cuando la industria del juego se desenvolvía bajo un escenario de incertidumbre, caos y desorden, que se tradujo en que menos del 4 por ciento de las salas de juegos de tragamonedas a nivel nacional operaban de manera informal, el 96 por ciento restante operaban bajo protecciones de acciones de amparo obtenidas de manera dudosa a nivel nacional, las mismas que se convirtieron en “seudo autorizaciones otorgadas por algunos jueces del poder judicial”. Las consecuencias de este periodo fueron nefastas; pues estas acciones de amparo permitían la operación y explotación de las salas de juegos de tragamonedas sin fiscalización y sin control por parte del estado, importación de máquinas tragamonedas que no cumplían con los requisitos técnicos y legales, adicionalmente que las acciones de amparo permitían a los operadores al no pago del impuesto que corresponde de acuerdo a Ley; situación que provocó una irreal recaudación del impuesto y sobre todo una evasión del mismo.

Castañeda (2014), señala que:

El buen control interno empresarial es la base para el buen gobierno empresarial, por cuanto es la herramienta que da orden, seguridad y garantía para el buen uso de los recursos. De este modo el buen control interno es sinónimo de garantía de una gestión económica, eficiente, efectiva, con mejora continua y competitividad, por cuanto es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados

funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control en forma integral. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula. El control eficaz, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y trabajadores de una empresa, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta; Cuidar y resguardar los recursos y bienes contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos; Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones; Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información; Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.

Luperdi (2014), señala que:

El control eficaz en el marco del informe COSO es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de las metas, objetivos y misión institucional que procura alcanzar. Los componentes están constituidos por: i) El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa; ii) La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales; iii) Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se

designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad; iv) Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno; v) Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional; vi) El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes; vii) Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

Lucano (2014); señala que:

La evaluación del control interno es un proceso sistemático, practicado por los auditores de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico, administrativo y otros de las instituciones, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos por dichas entidades. Se practica como instrumento de la propia administración encargada de la valoración independiente de

sus actividades. Debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Asimismo, la auditoría interna es una actividad que tiene por objetivo fundamental examinar y evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio de las cooperativas de servicios múltiples y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes. La auditoría interna es la denominación de una serie de procesos y técnicas, a través de las cuales se da una seguridad de primera mano a la dirección respecto a los empleados de su propia organización, a partir de la observación en el trabajo respecto a: Si los controles establecidos por la organización son mantenidos adecuada y efectivamente; Si los registros e informes reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuada y rápidamente en cada departamento u otra unidad, y si estos se están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la Auditoría es responsable.

Fernández (2014), establece que:

Las entidades deben implementar sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando, su ejecución al cumplimiento de los siguientes objetivos: i) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios que presta; ii) Cuidar y resguardar los recursos y bienes de la empresa contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos; iii) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones; iv) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información; v) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;

vi) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores de rendir cuenta por los fondos y bienes a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. Son obligaciones del jefe de la entidad y funcionarios de la entidad, relativas a la implementación y funcionamiento del control interno: i) Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables; ii) Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la auto evaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno; iii) Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda la organización iv) Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno, referidas, entre otros aspecto; v) Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades; vi) Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad (informe de auto evaluación), los órganos de Control y otros entes de fiscalización que correspondan; vii) Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesarios para su eficaz funcionamiento.

Según Alza (2021). En su tesis: Sistema de control interno para optimizar los procesos del área de tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2021.

Determinó la falta de eficiencia economía y efectividad de las empresas en el cumplimiento de la misión institucional por lo que propone un modelo de control que facilite el gerenciamiento corporativo, lo que permitirá finalmente tener los mejores productos y servicios para los clientes actuales y potenciales.

El control Interno es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

El control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control interno: Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios; definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos; adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes; delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad; adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos; dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y

sanciones; aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno; establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades; establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control; organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión; establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad; simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Según González (2014):

Determinó la falta de economía, eficiencia y efectividad de las empresas en el cumplimiento de la misión institucional por lo que propone un modelo de control que facilite la gestión, lo que permitirá finalmente tener los mejores productos y servicios para los clientes actuales y potenciales. El control interno es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. El control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de

programas de selección, inducción y capacitación de personal. Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control interno: Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios; Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos; adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes; delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad; adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos; dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones; aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno; establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades; establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control; organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión; establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad; simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Cáceres (2014), señala que:

El sistema de control de las empresas es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control en forma integral. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula. El control eficaz, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y trabajadores de una empresa, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía

en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta; Cuidar y resguardar los recursos y bienes contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos; cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones; garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información; fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.

Lorenzo (2014), señala que:

El control eficaz en el marco del Informe COSO es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Los componentes están constituidos por: i) El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa; ii) La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales; iii) Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad; iv) Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno; v) Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva

efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional; vi) El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes; vii) Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

#### ***1.4.2. Antecedentes internacionales***

Según Polanco (2013):

Busca dar cuenta del consumo de juegos de azar en el contexto del Chile actual. Específicamente en Monticello Grand Casino. Casino de juegos que se encuentra en el límite de la sexta región con la región Metropolitana, y que es el casino más grande que existe hoy en el país. Se trata de una investigación etnográfica que aporta antecedentes para conocer la realidad de miles de personas que lo frecuentan sumergiéndose dentro del mundo del juego y del consumo de emociones y sensaciones. Para este fin se realizó un trabajo de campo donde el investigador estuvo en constante intercambio con jugadores de Casino y con el personal que labora en mencionado recinto.

Estas personas dieron a la luz sus percepciones, opiniones y visiones de mundo que están ligadas al juego. Las experiencias y los discursos de los sujetos son los que van dando la orientación final del análisis de la investigación. La mirada sobre el consumo de juegos de azar desde una perspectiva etnográfica explorativa quiere dar cuenta del conocimiento que los propios implicados tienen sobre el consumo de juegos de azar, el efecto que provoca en ellos y las consecuencias que traen consigo el ser un jugador durante un largo periodo de tiempo.

El juego dentro de la sociedad actual se ha transformado en un producto más del consumo. El sistema capitalista del Chile de hoy necesita instalar en las subjetividades el consumo como deseo, tanto la propaganda como el discurso ideológico de la modernidad invitan a consumir. Los medios de comunicación seducen, enaltecen a los productos, ensalzan las oportunidades. La ideología actual de mercado explica la moralidad del consumir y lo presenta como el acto pleno de la modernidad, ya que constituye el acceso a la felicidad, confort y entretenimiento. El juego dentro de esta sociedad de consumo tiene muchas aristas, pero aquellas que le son más rentables al sistema y las que dejan más lucro a éste han sido capitalizadas e institucionalizadas en los casinos de juego. El lucro obtenido del juego se ha traducido en el consumo de máquinas tragamonedas y mesas de juego de cartas o la ruleta.

Dechat (2013); señala que:

La operación de las máquinas tragamonedas se ha convertido durante las últimas décadas en una de las mayores fuentes de ingresos de los casinos modernos. El establecimiento e implementación de estrategias comerciales, rigurosos controles internos y análisis de la demanda son algunos de los elementos claves que resultan esenciales para garantizar la rentabilidad a largo plazo y el crecimiento del negocio. El desarrollo continuo de nuevas herramientas destinadas al análisis de las métricas de rendimiento y rentabilidad de las máquinas, el constante avance de las tecnologías de la comunicación y su aplicación al entorno del casino, como así también el advenimiento de complejos sistemas de modelado y predicción del comportamiento de los jugadores destinados a optimizar la oferta de productos y servicios de la sala, requieren del profesional de la industria una sólida formación teórica en los aspectos fundamentales sobre los que se basan estos conceptos.

En este sentido debemos mencionar que han sido las propias empresas del sector, ya sean éstas operadoras de juego o proveedoras de equipamiento y/o sistemas, quienes han empezado a comprender finalmente la importancia fundamental que poseen este tipo de

análisis y métricas avanzadas, tanto para la operación diaria del negocio, como así también, y por sobre todo, al momento de tomar decisiones de inversión de magnitud, como las que constituyen hoy día la adquisición de nuevas máquinas, progresivos o sistemas de gestión. Es justamente por este motivo, que en los últimos años ha empezado a surgir con fuerza una figura nueva dentro de las estructuras organizacionales de estas compañías: el analista de juegos. Si bien esta posición existe desde hace décadas en los organigramas de las principales empresas de juego americanas, bajo el título de Slot Performance Analysts, solo en el último par de años, los grupos más importantes de empresas de juego de nuestro país, a uno de las cuales pertenezco, han empezado a desarrollar esta especialidad dentro de sus departamentos operaciones.

Esto resulta bastante llamativo, ya que muchas de nuestras empresas siempre se han referenciado en los modelos organizacionales americanos para la conformación de sus estructuras operativas. Si el lector me permite aquí una pequeña digresión, no puedo dejar de recordar aquí la expresión de sorpresa y desconcierto que puso mi jefe actual, cuando en el año 2009, ante una consulta suya respecto de cómo podíamos mejorar nuestra eficiencia operativa, le propuse buscar un licenciado en estadística para generar con él esta nueva posición. Si bien la idea fue descartada de plano en aquel momento, solo un año y medio después, tuve la oportunidad no solo de contratar esa persona, sino, además, de armar un departamento completo, con once personas más, para cumplir con esa función. Al día de hoy, ese departamento se encuentra totalmente activo, y presta servicios a varias de los casinos del grupo, donde a su vez, se están desarrollando departamentos similares.

Algunas de las tareas y responsabilidades de este tipo de departamento suelen ser:

- ❖ Recopilar, conformar, estandarizar y compilar toda la información proveniente de los distintos sistemas informáticos que proveen información referente a los diferentes parámetros de juego y recaudación de máquinas tragamonedas que operan actualmente en el

casino, como así también aquella proveniente de otras fuentes no informatizadas aún (p.e. softcount de billetes, informes técnicos, etc.), que sea relevante y necesaria para un completo control, conciliación y optimización de las operaciones de juego del casino.

- ❖ Realizar los informes diarios, semanales, mensuales y anuales requeridos por las diferentes áreas y/o departamentos de la compañía referidos a los diferentes parámetros operativos de juego y al movimiento de valores relacionados con estas operaciones, en los formatos y tiempos establecidos para cada uno de ellos.

- ❖ Monitorear de modo permanente las redes y/o servicios informáticos correspondientes a los sistemas que están bajo su supervisión, tomando todas las acciones necesarias y pertinentes para garantizar su operatividad de forma continua y sin interrupciones.

- ❖ Auditar en tiempo real todos los eventos críticos de máquinas tragamonedas que operan en la sala de juego (borrados de RAM, cambios de configuración, seteo de parámetros progresivo), requiriendo los informes técnicos y/o de cualquier otra índole que resulten relevantes para su análisis.

- ❖ Desarrollar métodos y herramientas de análisis basados en la información disponible a partir de las diferentes fuentes, destinados a maximizar el rendimiento de las máquinas, optimizar las operaciones que se llevan a cabo en la sala de juegos, o mejorar la gestión global del área y sus departamentos.

- ❖ Realizar la planificación, control y seguimiento de tareas futuras, como movimientos y/o incorporación de máquinas, pozos progresivos, sistemas de juego, etc.

- ❖ Realizar análisis estadísticos de clientes basados en sus preferencias de juego

- ❖ Brindar apoyo al área de Marketing para establecer campañas de promoción

- ❖ Atender de modo permanente las relaciones necesarias con las demás Áreas de la compañía, con proveedores internos y externos y con los organismos de control.

El objetivo es analizar con el lector los fundamentos básicos necesarios para desarrollar estas tareas, con el fin de lograr una acabada comprensión e nota de los principales parámetros que intervienen hoy día en el desarrollo de las actividades de las áreas relacionadas con la explotación de máquinas tragamonedas. En particular, abordaremos los aspectos básicos e iniciales del análisis del desempeño y rentabilidad de máquinas tragamonedas, los parámetros y variables que dicho análisis involucra, como así también los criterios a tener en cuenta a la hora de encarar el complejo proceso de optimización permanente de la oferta de productos y servicios en el que se ven inmersos los profesionales que participan de la industria. A lo largo de esta columna intentaremos desarrollar de manera práctica y didáctica las nociones básicas respecto de la forma en la cual los juegos de casino en general, y las máquinas tragamonedas en particular, generan utilidades para el casino, como así también cuales son los diferentes parámetros y variables que tienen mayor impacto sobre ellas.

Durante las sucesivas entregas analizaremos en profundidad la hoja de datos de un juego real (PAR sheet) e intentaremos determinar a partir de ella los diferentes componentes del análisis de producto, como así también, los diferentes factores que influyen en el éxito de un juego. Exploraremos, junto con el lector, los fundamentos de los sistemas progresivos y los problemas relacionados con su contabilidad, analizándose los diferentes tipos y configuraciones, sus principales características y los efectos en el incremento del volumen de juego de las máquinas. Se examinarán también los elementos básicos de análisis e nota de datos de desempeño y rentabilidad de máquinas tragamonedas, examinando los cálculos y los informes asociados a ellos, para continuar luego con algunas nociones de selección del mix de juegos, configuración y diseño del piso, como una introducción al complejo proceso de toma de decisiones que implican una eficiente explotación de una sala de juego en la actualidad.

Según Salvatierra (2005):

Hace referencia a la aplicación de los principios del gobierno corporativo en las empresas industriales chilenas, lo que ha contribuido en la efectividad de sus actividades, la transparencia de la información y la confianza de los accionistas, proveedores, acreedores y especialmente clientes. El gobierno corporativo es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas. Comprende diferentes aspectos regulatorios y organizacionales que, en la medida en que sean adecuadamente implementados en una empresa o corporación, le permitirá a esta atraer y retener capital financiero y humano, funcionar eficientemente y, de esta forma, crear valor económico para la empresa y sus accionistas. Su estructura determina la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la empresa, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa.

Asimismo, provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos y la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. El buen gobierno corporativo es un concepto que está cobrando cada vez mayor importancia en el ámbito local e internacional debido a su reconocimiento como un valioso medio para alcanzar mercados más confiables y eficientes. Es necesario promover la difusión, adopción y práctica de los principios de buen gobierno corporativo, resaltar la necesidad e importancia, en términos de creación de valor, de incorporar prácticas de buen gobierno corporativo al interior de las empresas peruanas, sensibilizar al público en general acerca de la necesidad de implementar reformas que permitan fortalecer el mercado de capitales, lograr que el empresario peruano tome conciencia de la importancia de adoptar prácticas de buen gobierno corporativo a fin incentivar la inversión en sus empresas.

Por ello, las recomendaciones que se incluyen en estos principios de buen gobierno, que tienen en cuenta las prácticas de buen gobierno corporativo observadas en otros países

occidentales, líderes en materia de buen gobierno corporativo, podrían servir de referente o patrón a la hora de elaborar ese código único, permitiendo incorporar al mismo las mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo. Los principios de buen gobierno corporativo aquí contenidos aspiran a servir de referente para su aplicación, por parte de las sociedades cotizadas. Asimismo, con los matices oportunos, tales principios podrían ser, también, de aplicación en sociedades no cotizadas que, en algún momento, consideren su eventual y futura salida al mercado de capitales. Los principios aquí recogidos son, además, un patrón a seguir por los administradores de tales sociedades, si desean aplicar las mejores prácticas internacionales de gobierno de las sociedades. En futuras ediciones, se incorporarán eventuales actualizaciones.

### **1.5. Justificación de la investigación**

Este trabajo se justifica por cuanto contribuirá a la solución de la problemática de la gestión de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

La importancia de la investigación está dada por la presentación del modelo de investigación que frente al problema determinado presenta al sistema uniforme de control en líneas con su plataforma física, software especializado, proceso de control, técnicas y prácticas de control en línea.

### **1.6. Limitaciones de la investigación**

Como todo trabajo de investigación, este está limitado al tratamiento del problema de la gestión empresarial; por otro lado, está limitado a determinada solución, como es en este caso a la información que proporciona el sistema uniforme de control en línea; asimismo a su dimensión espacial, siendo está centrada en las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana; asimismo a su dimensión temporal, es cuanto la investigación es una propuesta actual.

## **1.7. Objetivos**

### ***1.7.1. Objetivo general***

Determinar la influencia del sistema uniforme de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

### ***1.7.2. Objetivos específicos***

1) Establecer la influencia de la plataforma física de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

2) Determinar la influencia del software de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

3) Establecer la influencia del proceso de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

4) Determinar la influencia de las técnicas y prácticas de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

## **1.8. Hipótesis de la investigación**

### ***1.8.1. Hipótesis principal***

El sistema uniforme de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

### ***1.8.2. Hipótesis secundarias***

1) La plataforma física de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

2) El software de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

3) El proceso de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

4) Las técnicas y prácticas de control en línea influyen en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

## II. Marco teórico

### 2.1. Marco conceptual

#### 2.1.1. *Concepto de sistema uniforme de control en línea*

Según revista casinos turismo y entretenimiento (2017):

En Perú la actividad de las máquinas tragamonedas apareció a finales de los ochenta y se expandió con mayor rapidez en los noventa. Pero pasarían varios años para que este rubro se formalice y ordene por completo. Aquel proceso, que tuvo como punto de partida la aprobación de la Ley N° 28945 (2006) o Ley de reordenamiento y formalización de la actividad de explotación de juegos de casinos y máquinas tragamonedas, culminaría recién en 2010. Con el 100% del rubro formalizado, el siguiente objetivo fue la conexión del parque nacional de slots a un data center, que enviaría información a dos servidores del Estado para su constante monitoreo y supervisión. No obstante, este proceso tuvo varias fases debido a que la iniciativa no era reciente. Las bases para la conexión se establecieron con la Ley 28945 (2006), que determinaba que todos los operadores debían contar con un sistema gestión de salas de firmas autorizadas por la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas (DGJCMT) del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la autoridad reguladora nacional del sector.

Primeros años: Esta entidad optó por homologar varias marcas de máquinas tragamonedas, programas de juego y sistemas de gestión, para que los operadores pudieran elegir. “Hoy hay varias empresas (88 modelos, según registros oficiales) que comercializan estos los últimos, contó Manuel San Román, titular de la DGJCMT, en una charla online con representantes del mercado de Paraguay. En 2008, las autoridades iniciaron el registro del mercado nacional de slots. Solo después de conocer la situación legal, técnica y financiera del sector, el regulador peruano optó por implementar el Sistema Unificado de Control en Tiempo Real (SUCTR).

La instalación de esta compleja plataforma fue un trabajo arduo entre expertos de la DGJCMT y la Superintendencia de Aduanas y Administración Tributaria del país (SUNAT). No sería hasta el 2012 que concluiría este proceso, luego de varias pruebas y cambios en las fechas para la interconexión.

**Fortalezas y beneficios:** El SUCTR se ha convertido en una herramienta indispensable para las autoridades. Esta plataforma, similar a la que usan los bancos, permite conocer qué equipos están funcionando y cuánto dinero emiten o reciben, facilitando así las labores de supervisión y monitoreo de transacciones sospechosas, del regulador y de la unidad de inteligencia financiera —organismo responsable de la prevención y lucha contra el lavado de activos—, respectivamente. El sistema también le permite a la SUNAT calcular en menor tiempo los aportes relacionados al Impuesto al Juego, cuyo valor cambió desde entonces hasta quedar en el 12% del net win anual (los montos apostados menos los premios).

“Solo la formalización implicó más o menos una subida de cincuenta millones a 180 millones de soles (entre quince millones y 55 millones de dólares, respectivamente)”, contó el director general de juegos de casino y máquinas tragamonedas. En 2016, el sector registró su recaudación más alta: 300 millones de soles (aproximadamente ochenta millones de dólares).

Del mismo modo, con esta plataforma disminuyeron las visitas de los inspectores de la DGJCMT a las salas y los trabajos para contrastar las declaraciones juradas de pago del impuesto al juego se agilizaron.

**Herramienta de gestión:** Quienes también se vieron beneficiados fueron los distintos operadores de máquinas tragamonedas del país. Los sistemas online que instalaron en sus salas se convirtieron en poderosas herramientas de gestión. Estos proporcionan data que, luego de un profundo análisis, les permite a las empresas conocer qué máquinas funcionan mejor en ciertas áreas y horarios.

“Al principio, como todo cambio, (la implementación de estas soluciones) generó algún desconcierto frente a los operadores, debido a que se trató de una inversión”, contó el regulador peruano.

La formalización y ordenamiento de las máquinas tragamonedas permitió que la DGJCMT se enfocara en capacitarse y en actualizar su marco regulatorio con el propósito de incluir nuevas modalidades o tipos de juegos, como los basados en servidores (o server based), los progresivos y, luego de aprobarse el respectivo proyecto de ley en el Congreso Nacional, el juego online y las apuestas deportivas.

Perú fue el primer país en implementar esa tecnología en América del Sur. Hoy Colombia se encuentra dando ese gran paso, mientras que en Paraguay las autoridades realizan gestiones previas y se alistan para su instalación.

### **Teorías generales del control**

De acuerdo con Berbia (2014):

En marco del Informe COSO, el sistema de control interno es un proceso integrado a los procesos que es efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. De este modo el control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades,

inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

El sistema de control interno también es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales: Ambiente de control; evaluación de riesgos; actividades de control gerencial; información y comunicación; supervisión.

El beneficio de un buen sistema de control interno se manifiesta por la seguridad razonable de reducir los riesgos de corrupción; lograr los objetivos y metas establecidos; promover el desarrollo organizacional; lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones; asegurar el cumplimiento del marco normativo; proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos; contar con información confiable y oportuna; fomentar la práctica de valores; promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados; implementación del sistema de control interno.

Para que el sistema de control interno facilite la acreditación y competitividad en las universidades públicas y privadas, se deben cumplir las tres fases siguientes: i) Planificación: Se inicia con el compromiso formal de la alta dirección y la constitución de un comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la

eficacia de su funcionamiento; ii) Ejecución: Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado; iii) Evaluación: Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

Según Mantilla (2016):

En el marco de la INTOSAI, el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las

circunstancias vigentes en cada momento. Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Según Granda (2016):

El sistema de control interno, es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

El control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del Control interno: Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios; definición de políticas como guías de

acción y procedimientos para la ejecución de los procesos; adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes; delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad; adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos; dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones; aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno; establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades; establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control; organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión; establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad; simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Según Rodríguez (1996):

En materia de control interno, además del Informe COSO, se tiene el informe COCO. Dicho informe es producto de una profunda revisión del comité de criterios de control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un informe más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un informe conciso y dinámico encaminado a mejorar el control, el cual describe y define al control en forma casi idéntica a como lo hace el informe COSO. El modelo COCO fue emitido en 1995 por el consejo denominado "The Criteria of Control Board" y dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA) a través de un consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre control interno.

Hasta el presente, el control interno ha sido tratado por los directivos como algo ajeno a ellos. Sólo ha sido de su interés en aquellos momentos en que se realizan controles, supervisiones, auditorías y otras acciones en que se evalúa al mismo y entraña

responsabilidades en su desempeño. Esto es atribuible a falta de información y actualización en las corrientes modernas de dirección y de enfoques hacia el control interno.

La mayoría de las definiciones dadas por los diferentes autores estudiados coinciden en catalogar el control interno como un conjunto de medidas, métodos o procedimientos que permiten lograr una mejor protección de los recursos, mayor confiabilidad en la información, asegurar el cumplimiento de todas las leyes o reglamentos establecidos por la dirección y la eficiencia y eficacia de las operaciones.

El cambio importante que plantea el informe canadiense consiste que, en lugar de conceptualizar al proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control. El llamado ciclo de entendimiento básico del control, como se representa en el informe, consta de cuatro etapas que contienen los 20 criterios generales, conformando un ciclo lógico de acciones a ejecutar para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En la estructura del informe, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control. Se requieren adecuados análisis y comparaciones para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implantados. El informe prevé 20 criterios agrupados en cuanto al: Propósito; compromiso; aptitud; evaluación y aprendizaje.

Referente al propósito: Los objetivos deben ser comunicados. Se deben identificar los riesgos internos y externos que afecten el logro de objetivos. Las políticas para apoyar el logro de objetivos deben ser comunicadas y practicadas, para que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación. Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos. Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.

Referente al compromiso: Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización. Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos. La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidas y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado. Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información.

Referente a la aptitud: El personal debe tener los conocimientos, habilidades y herramientas necesarios para el logro de objetivos. El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización. Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de objetivos. Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas. Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

Sobre la evaluación y aprendizaje: Se debe monitorear el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos. El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores. Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente. Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información. Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados. Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.

Un auditor acostumbrado a la tradicional evaluación del control interno, enfrenta un gran desafío al tener que realizar de acuerdo con dichos informes, un trabajo más complejo y de mayor alcance a través de la evaluación de los cinco componentes o los 20 criterios. Esto debido a que diversos factores o criterios según el caso, corresponden a aspectos intangibles o informales desde el punto de vista de su documentación, percepción o funcionamiento, tales como integridad y valores éticos, filosofía de la organización, estilo de mando, medición de

los riesgos, etc.; así como el tener que evaluar las tres categorías de objetivos (y no solamente el financiero) para opinar sobre la suficiencia y efectividad del sistema de control.

El informe COSO ha sido adoptado en todo el territorio de los EE.UU., por el Banco Mundial y otros organismos financieros a través del mundo. Sin embargo, el informe COCO de Canadá, publicado tres años más tarde que el COSO, simplifica los conceptos y el lenguaje, para hacer posible una discusión del alcance total del control, con la misma facilidad en cualquier nivel de la organización empleando un lenguaje accesible para todos los trabajadores. Las semejanzas más importantes en cuanto a los dos informes, es que ambos abordan al control interno como un proceso, además de establecer como premisa que todo el personal dentro del ámbito de una organización tienen participación y responsabilidad en el proceso de control.

Sobre las diferencias fundamentales entre los informes COSO y COCO, independientemente al énfasis e interés desarrollado en los últimos años en varios países, acerca de la gran diversidad de conceptos y puntos de vista relacionados con el Control Interno, sus normas, evaluación, informes, etc., continua siendo una temática tan amplia como los propios objetivos y perspectivas en que el mismo puede ser contemplado, y que se encuentran materializados en leyes, decretos leyes, proyectos de leyes, resoluciones, reglamentos, normas, directivas, informes y bibliografía especializada.

Por consiguiente, el alcance de dichos documentos es tan amplio como los posibles objetivos del control interno y las diversas perspectivas desde las que puede ser visto. Contienen diferentes definiciones, diferentes opiniones acerca de la función del control interno, cómo debe establecerse, cómo debe evaluarse, sin olvidar que en su mayoría se redactarán en defensa de los intereses de la clase dominante en la sociedad que se trate. El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. En los últimos

años, a consecuencia de los numerosos problemas detectados en las entidades, de corrupción y fraudes, que han involucrado hasta corporaciones internacionales, se ha fortalecido e implantado el control interno en diferentes países, ya que se han percatado de que este no es un tema reservado solamente para contadores, sino que es una responsabilidad también de los miembros de los consejos de administración de las diferentes actividades económicas de cualquier país. Control significa mucho más que control financiero o control contable, el control es una función básica dentro de cualquier proceso de organización y administración, que facilita la evaluación ejecutiva, incluyendo su seguimiento y revisión sistemática, ya que lo que no se controla no es posible que pueda ser dirigido eficientemente.

Según Barquero (2016):

Otro informe sobre control interno que resalta es el informe Cadbury del Reino Unido- Inglaterra, el mismo que es un informe publicado por "El comité sobre los aspectos financieros del gobierno corporativo" presidido por Adrian Cadbury que establece recomendaciones sobre la disposición de los consejos de administración y sistemas contables para mitigar en el gobierno corporativo los riesgos y fracasos. El informe fue publicado en la versión en borrador en mayo de 1992. Su versión revisada y definitiva se publicó en diciembre del mismo año. Las recomendaciones del informe se han utilizado en diversos grados para establecer otros códigos, tales como los de la Unión Europea, los Estados Unidos, el Banco Mundial, etc. En 1991 se creó un comité en el Reino Unido, compuesto por el consejo de información financiera, la Bolsa de Londres y la profesión contable, con el fin de estudiar los aspectos financieros y de control de las sociedades. En él se trataron temas tan relevantes como la organización y responsabilidad de los administradores, los derechos y obligaciones de los accionistas, y la regulación de las auditorías y de la profesión contable. En España ha sido publicado en el boletín del instituto de contabilidad y de auditoría de cuentas.

El objetivo del informe presentado por el comité era ofrecer una “visión común de las medidas que hay que tomar en el ámbito de la información financiera y la contabilidad” dada la existente preocupación sobre las normas de información financiera y contabilidad, es decir sobre el gobierno de sociedades. La existencia de vaguedad en las normas contables, las presiones tanto sobre las sociedades como sobre los auditores, la quiebra inesperada de grandes compañías, pero sobre todo la ausencia de un marco claro que garantizara que los miembros del consejo mantuvieran el control de sus negocios, impulsaron la tarea de fijar los objetivos, las responsabilidades, las normas y valores, así como las estrategias para llevar a cabo la actividad propia de las empresas.

Este informe se realiza bajo la convicción de que la economía de un país depende del vigor y la eficacia de sus empresas, pero siempre teniendo en cuenta que éstas deben tener asesorías económicas y jurídicas, al mismo tiempo que impulsar la elaboración o configuración de éticas profesionales para sus miembros. De este modo el comité tenía por misión estudiar la situación existente y regular a través de un código deontológico la actividad financiera y contable de las sociedades.

Las empresas cotizables se dirigen y controlan mediante el sistema de gobierno de sociedades. Este sistema contempla la existencia de un consejo de administración, que en Gran Bretaña es unitario y compuesto por miembros ejecutivos, miembros no ejecutivos, un presidente y un secretario. Como señala el informe, lo que se pretende es “reforzar el sistema de consejo unitario y aumentar su eficacia” no sustituirlo. La función que poseen cada una de estas partes del consejo de administración, independientemente de que desempeñen o no responsabilidades ejecutivas, es la de supervisar y garantizar la implantación y funcionamiento de los controles necesarios sobre las actividades de sus sociedades. Con el fin de ayudar en el desempeño de su labor al consejo de administración, el comité ofrece una propuesta de “Código de procedimientos óptimos”. Este se presenta como una carta de

presentación de la empresa, un marco común para el desarrollo de toda la actividad empresarial relacionada con las sociedades cotizables.

Este código posee un doble objetivo, por una parte, reforzar el control sobre los negocios de las sociedades cotizables, y por otra parte reforzar la responsabilidad del consejo de administración. El código propuesto no es más que el reflejo de aquellos valores positivos y éticos que ya existen en las prácticas de algunas compañías o empresas cotizables en la Bolsa de Londres. Es decir, es la explicitación de las prácticas positivas de las empresas y lo que pretende es “Fijar el nivel que tienen que alcanzar todas las sociedades cotizables”. No se espera que todas las sociedades lo cumplan en todos sus puntos, sino que éste actúe como un horizonte normativo de actuación para la empresa, que permita reforzar y afianzar las prácticas de los valores éticos que ya se dan en bastantes ocasiones. Así señala el informe: “Recomendamos que en sus informes las sociedades cotizables declaren en su informe y en sus cuentas si cumplen con el código, y que identifiquen las razones por las cuales no lo cumplen en algún área determinada.

La bolsa de Londres tiene la intención de exigir esa declaración como una de las obligaciones permanentes de las sociedades cotizables”. Pasemos ahora a ver cuáles son los valores éticos que guían tanto el código de procedimientos óptimos como las recomendaciones que el comité hace para el mejoramiento de todas las sociedades enmarcada en el mismo sector: Confianza. La necesidad de este valor ético es indispensable para cualquier empresa, al menos en nuestras sociedades. La empresa de nuestros días es una institución social que posee un contrato implícito con la comunidad en la cual se inserta, y por lo tanto tiene que tener en cuenta cuál es su entorno social, económico, legal y ético en el que se sitúa. A la luz de este contrato implícito con su entorno, las sociedades cotizables necesitan de la confianza de la sociedad para su permanencia en el mercado. Por otra parte, la confianza como capital activo de la empresa puede reducir costes de coordinación, tanto

internos como externos, aumentar la cooperación entre sus miembros y con sus relaciones externas, disminuir riesgos e incertidumbres, mejorar la competitividad, etc.

El informe del comité afirma que aquellas sociedades que delimiten y definan con claridad cuáles son las responsabilidades del consejo de administración conseguirán elevar el nivel de confianza de la sociedad en su actividad, pero sobre todo el nivel de confianza de los inversores. Y, sin duda, elevar o no la confianza de estos últimos constituirá la pieza fundamental para la continuidad de la empresa. Dicho en otras palabras: “Una mayor claridad de las responsabilidades de los miembros del consejo, accionistas y auditores reforzará la confianza en el sistema empresarial. Las sociedades cuyos niveles de gobierno son elevados ganarán más fácilmente la confianza y el apoyo de los inversores para el desarrollo de sus negocios”. Si la confianza es el pilar básico en el cual reside en definitiva el buen gobierno de las sociedades éste se apoya a su vez en tres valores que rigen el marco común para el desarrollo de toda actividad empresarial relacionada con las sociedades cotizables. Estos valores básicos que deben guiar la actividad de la institución son la franqueza, la integridad y la responsabilidad. Pasemos a ver más detenidamente la importancia de estos tres valores: Franqueza. Un lugar destacado le es concedido a la franqueza y a la información veraz en aquellas acciones o decisiones que adopte la empresa.

De este modo se reitera la obligación del consejo de administración de informar con antelación a sus miembros de los temas objeto de tratamiento en las reuniones, y al mismo tiempo que ésta sea suficiente. Del mismo modo se exige que los informes dirigidos a los accionistas y a la sociedad deben regirse por los mismos valores de franqueza, veracidad, suficiencia y claridad: “... la sinceridad por parte de las sociedades, dentro de los límites impuestos por su posición competitiva, constituye la base de la confianza que tiene que existir entre la empresa y todos los que tienen interés en su éxito”. Integridad, entendida

como un comportamiento tanto sincero como completo en cada una de las acciones y decisiones, tanto de los miembros de modo individual como de los miembros en su conjunto.

La integridad debe guiar la elaboración del informe que llevan a cabo las sociedades cotizables, pues como señala el comité: “La información financiera tiene que ser honrada y presentar una imagen equilibrada del estado de los negocios de la sociedad”. La integridad de la información financiera de las sociedades es imprescindible para poder llevar a cabo un buen gobierno de las sociedades, por ello desde 1978, la Bolsa de Nueva York, exige a todas las sociedades cotizables que tengan comités de auditoría compuestos por miembros del consejo independientes. La independencia de aquellos que pueden hacer recomendaciones al consejo y revisar sus informes juegan un papel vital para preservar los intereses de los accionistas, que son a la vez los propietarios y los clientes de los consejos de administración. Responsabilidad. Una clara estipulación de cuáles se consideran las responsabilidades respectivas de los implicados en el gobierno de sociedades, y qué es lo que se cree que cabe esperar de ellos, es una pieza básica de un buen gobierno de sociedades.

Para Shuster (2015):

El sistema de control interno es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula. El Sistema está conformado por el ente técnico rector; todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental; las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades.

El sistema de control interno consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

**Sistema uniforme de control en línea:**

La Ley N° 27153 (1999). Ley que regula la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas, modificada por las Leyes N° 27796 (2002) y Ley N° 28945 (2006), y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 009-2002-MINCETUR (2002), y sus modificatorias; regulan la actividad de explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas en el país. Conforme a la primera disposición final de la Ley N° 27796 (2002), las empresas que explotan máquinas tragamonedas en hoteles 3 (tres), 4 (cuatro) y 5 (cinco) estrellas y restaurantes turísticos de 5 (cinco) tenedores, deben implementar un sistema computarizado de interconexión en tiempo real, también denominado Sistema Unificado de Control en Tiempo Real - SUCTR, a un computador central interconectado a su vez con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, en cada uno de los establecimientos donde operan. Dicha obligación alcanza a todas las empresas que cuentan con Autorización Expresa para desarrollar la actividad de explotación de máquinas tragamonedas, incluyendo aquellas que han obtenido dicha autorización acogiéndose al procedimiento de reordenamiento y formalización establecido por la Ley N° 28945 (2006), conforme se desprende del artículo 1 de esta Ley, que dispone expresamente que dicha

actividad se desarrolla en el marco de las disposiciones especiales que las regulan, vale decir, de la Ley N° 27153 (1999) y su modificatoria la Ley N° 27796 (2002), así como de lo dispuesto en la propia Ley de reordenamiento y formalización antes citada. Conforme a la Novena Disposición Transitoria del Reglamento de la Ley N° 27153 (1999), aprobado por Decreto Supremo N° 009-2002-MINCETUR (2002), modificado por Decreto Supremo N° 002-2010-MINCETUR (2010), corresponde al MINCETUR establecer las características técnicas para la implementación del referido Sistema.

En aplicación de dicha norma, el MINCETUR ha propuesto complementar las normas que fueron establecidas por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, mediante la Resolución de Superintendencia N° 145-2003-SUNAT (2003), en lo referido a las salas de juego de máquinas tragamonedas a fin que el MINCETUR y/o la SUNAT cuenten con información fehaciente de los datos económicos así como de los eventos significativos generados por cada una de las máquinas tragamonedas instaladas y lograr que el SUCTR constituya un mecanismo eficiente de control, fiscalización y determinación del monto a pagar por concepto del impuesto a los juegos de máquinas tragamonedas. En uso de las facultades conferidas por el numeral 8 del artículo 118° de la Constitución Política del Perú (1993), la Ley N° 27153 (1999). Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas, modificada por las Leyes N° 27796 (2002); Ley N° 28945 (2006) y la Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General (2019); aprobó las “Normas Técnicas Complementarias para la implementación del Sistema Unificado de Control en Tiempo Real –SUCTR”, en las salas de máquinas tragamonedas bajo competencia del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y sus Anexos I (I-A, I-B y I-C) y II, que visados y sellados integran el presente Decreto Supremo.

#### **Implementación del modelo SUCTR:**

Según el MINCETUR (2013):

El titular se encuentra en la obligación de implementar en su(s) sala(s) de juegos de máquinas tragamonedas un Modelo SUCTR. El titular debe proporcionar al personal autorizado del MINCETUR y/o la SUNAT, el acceso necesario para fiscalizar la integridad de la operatividad, contadores y eventos significativos de las máquinas tragamonedas y del modelo SUCTR instalado en la sala de juego, a través de la interconexión establecida durante las 24 horas de los 365 días del año. Corresponde al titular asumir por cada una de las salas de juego, el costo de implementación del modelo SUCTR, así como los costos de interconexión del mismo con el domicilio fiscal de la empresa y a su vez con el Data Center, para lo cual deberá implementarse un enlace de comunicación con un ancho de banda adecuado y proporcional a la cantidad de máquinas tragamonedas que se opera en la sala de juegos de modo tal que garantice la correcta transmisión de la información. Este enlace deberá tener una disponibilidad asegurada de servicio durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana y los 365 días del año. Para los fines de control y fiscalización por parte del MINCETUR y/o la SUNAT, no podrá instalarse más de un modelo SUCTR en una sala de juegos.

#### **Naturaleza y objetivos del modelo SUCTR:**

Según el MINCETUR (2013):

El modelo SUCTR constituye un mecanismo en tiempo real que facilita las labores de fiscalización y control de las salas de juego, así como del correcto cálculo del monto a pagar por concepto del impuesto. El modelo SUCTR debe garantizar la integridad, confidencialidad, disponibilidad, certeza, transparencia y eficacia de los resultados generados por cada una de las máquinas tragamonedas que operan en la sala de juegos. El modelo SUCTR debe garantizar técnicamente la inviolabilidad de los datos que generen todas y cada una de las máquinas tragamonedas que se explotan en una sala de juegos, posibilitando una

auditoria permanente en la sala de juegos y/o el domicilio fiscal del titular (in situ) por parte del MINCETUR y/o la SUNAT.

La auditoría por parte de MINCETUR permitirá incluir toda la arquitectura, hardware y/o software que formen parte integral del modelo SUCTR instalado; asimismo, a través de la aplicación web se mostrarán los requerimientos de reportes en línea que soliciten el MINCETUR y/o la SUNAT. El modelo SUCTR debe proporcionar al MINCETUR y/o a la SUNAT la información necesaria para garantizar fehacientemente la información de los contadores, así como los eventos significativos generados por cada una de las máquinas tragamonedas en explotación en la sala de juegos. Con la finalidad de garantizar la transparencia de los resultados, tanto de la arquitectura, de hardware y/o del software, éstos deben ser accesibles y auditables en la sala de juegos y/o el domicilio fiscal del Titular (in situ), según corresponda por el personal acreditado del MINCETUR.

#### **Autorización y registro de modelo SUCTR:**

Según el MINCETUR (2013):

El modelo SUCTR debe ser autorizado y registrado por la DGJCMT, antes de ser implementado en la sala de juegos. Para que la DGJCMT autorice y registre un modelo SUCTR, el fabricante deberá contar previamente con el certificado de cumplimiento emitido por una entidad calificada. La entidad calificada emitirá los certificados de cumplimiento SUCTR previa realización de las pruebas, ensayos y certificaciones de idoneidad, realizadas conforme a las condiciones técnicas establecidas en el Anexo I del presente reglamento. La DGJCMT verificará el cumplimiento de los requisitos señalados en el presente reglamento y emitirá la autorización y registro del modelo SUCTR correspondiente.

Para solicitar autorización y registro de un modelo SUCTR, el fabricante deberá presentar ante la DGJCMT, una solicitud con la información y documentación siguiente:

- ❖ Nombre del fabricante.

- ❖ Partida registral electrónica o la que haga sus veces en el país de origen.
- ❖ Vigencia de poder del representante legal, expedida por la SUNARP o la entidad que haga sus veces en el país de origen.
- ❖ Domicilio legal en el Perú.
- ❖ Indicación del modelo y/o nombre comercial del modelo SUCTR, de ser el caso.
- ❖ Documentación impresa y en formato electrónico, en la que se describa las características técnicas de funcionamiento y mantenimiento del modelo SUCTR y del funcionamiento de toda la arquitectura involucrada, incluyendo las características técnicas mínimas de los servidores u otros componentes que forman parte del mismo.
- ❖ Imagen digitalizada con resolución mínima de 704x480 pixeles en formato JPG de cada uno de los elementos siguientes: Colector y transmisor de datos, así como de la tarjeta electrónica principal alojada en el interior del mismo; Tarjetas electrónicas de arquitectura propietaria que formen parte del Modelo SUCTR.
- ❖ Documentación en la que se consigne el nombre comercial, así como el código de identificación y la versión del software a instalarse del modelo SUCTR (colector y transmisor de datos, servidor u otros componentes), indicando las funciones que éstas cumplen.
- ❖ Aplicación WEB que permita atender en línea las solicitudes de información de eventos significativos e información contable generados por las máquinas tragamonedas interconectadas al modelo SUCTR a requerimiento del MINCETUR y/o la SUNAT.
- ❖ Certificado de cumplimiento del modelo SUCTR expedido por una entidad calificada.

❖ Documentación que acredite la experiencia mínima de cinco (5) años del fabricante en la implementación satisfactoria de sistemas de monitoreo de máquinas tragamonedas o experiencia satisfactoria en la transmisión y procesamiento transaccional de información en tiempo real.

**SUCTR:**

Según el MINCETUR (2013):

La resolución directoral que autorice y registre el modelo SUCTR debe indicar necesariamente el número de registro otorgado por la DGJCMT, nombre del fabricante del modelo SUCTR, código de modelo asignado, nombre comercial y la versión del software a instalarse.

Una vez autorizado y registrado el modelo SUCTR, el titular podrá instalar, implementar y operar el mismo en una sala de juegos de máquinas tragamonedas. La autorización y registro no garantiza el correcto funcionamiento del modelo SUCTR ni implica ningún tipo de atenuante en la responsabilidad legal del titular por situaciones de alteración o modificación del modelo SUCTR, siendo de su responsabilidad velar por la correcta implementación y operación del modelo SUCTR instalado.

El titular está impedido de solicitar la autorización y registro de un modelo SUCTR. Asimismo, está impedido de implementar, instalar u operar en su sala de juegos un modelo SUCTR de su fabricación. Las entidades calificadas, así como sus socios, directores, gerentes, apoderados o cualquier persona con función ejecutiva en la organización de la Entidad, están impedidos de participar en el accionariado de las empresas fabricantes de cualquier modelo SUCTR y/o fabricar, comercializar, instalar, operar cualquier modelo SUCTR

Las nuevas versiones, modificaciones o actualizaciones tecnológicas (Up-Grade) de la arquitectura y/o hardware y/o software y/o aplicativos de un Modelo SUCTR, deben ser

sometidas necesariamente a una evaluación técnica ante una entidad calificada y por consiguiente deben ser sometidas al procedimiento señalado en los artículos 7° y 8° del presente reglamento, previamente a su implementación.

**Autorización y registro de entidades calificadas:**

Según el MINCETUR (2013):

Para ser autorizada como entidad calificada por la DGJCMT, el administrado deberá presentar una solicitud adjuntando lo siguiente:

❖ La información y documentación exigida por el artículo 22° del reglamento para la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas, aprobado por Decreto Supremo N° 009-2002-MINCETUR (2002). En caso el administrado se encuentre inscrito en el registro de entidades autorizadas por la DGJCMT para emitir certificados de cumplimiento para modelos de máquinas tragamonedas y memorias de sólo lectura de los programas de juego, a que se refiere el reglamento antes mencionado, quedan eximidas de la obligación de presentar la información y documentación exigida por el citado artículo 22°, debiendo informar únicamente el número de registro de inscripción vigente con que cuentan.

❖ Documentación técnica detallada en la cual se describa los procedimientos, criterios y herramientas (hardware y software) a emplearse para determinar que un modelo SUCTR cumple con lo dispuesto en el Anexo I del presente Reglamento.

❖ Relación de personas autorizadas por la entidad calificada responsables para suscribir los certificados de cumplimiento del modelo SUCTR.

❖ Relación del personal técnico encargado de efectuar los exámenes y evaluaciones del modelo SUCTR, indicando la profesión y la función que desempeñan.

❖ Grabación de vídeo en formato DVD con una resolución mínima de 4 CIF y treinta (30) cuadros por segundo, de las instalaciones de los talleres, laboratorios y oficinas,

así como de las herramientas, que serán utilizadas para evaluar los modelo SUCTR; grabación que debe tener una duración mínima de quince (15) minutos.

❖ Carta fianza bancaria o póliza de caución emitida por una entidad financiera o de seguros establecida en el país, por un monto equivalente a 100 UIT, constituida a favor de MINCETUR, con carácter solidario, irrevocable, incondicional y de realización automática y cuyo fin es garantizar que el modelo SUCTR objeto de certificación cumple las especificaciones técnicas señaladas en el presente dispositivo así como garantizar el cumplimiento de las obligaciones y sanciones que pudieran aplicarse por incumplimiento del mismo. Su vigencia se mantendrá hasta por el plazo de seis meses posteriores al cese de las actividades o pérdida de la autorización de la entidad calificada.

❖ Listado de los países para las cuales se ha elaborado certificaciones de máquinas tragamonedas, memorias de sólo lectura (programas de juegos) y/o sistemas de control en línea para máquinas tragamonedas.

### **Impedimentos:**

Según el MINCETUR (2013):

El titular, así como sus socios, directores, gerentes, apoderados o cualquier persona que desempeñe función ejecutiva en la organización del titular, se encuentran impedidos de solicitar autorización como entidad calificada y/o participar en su accionariado.

Los fabricantes de modelos SUCTR, así como sus socios, directores, gerentes, apoderados o cualquier persona con función ejecutiva en la organización del fabricante, están impedidos de solicitar autorización como entidad calificada y/o participar en su accionariado.

Los fabricantes de máquinas tragamonedas y/o programas de juegos, así como sus socios, directores, gerentes, apoderados o cualquier persona con función ejecutiva en la organización del fabricante, están impedidos de solicitar autorización como entidad calificada y/o participar en su accionariado.

**Prohibiciones:**

Según el MINCETUR (2013):

Las entidades calificadas están prohibidas de:

❖ Otorgar Certificados de Cumplimiento de modelos SUCTR, respecto de modelos que no cumplen las exigencias técnicas señaladas en el anexo I del presente Reglamento.

❖ Asignar, encomendar, delegar o subcontratar, bajo alguna modalidad y/o circunstancia, a terceros, la realización total o parcial de las pruebas y/o ensayos requeridos para certificar el cumplimiento de los estándares técnicos mínimos exigidos para el modelo SUCTR.

❖ Permitir, facilitar o favorecer la participación en las labores de certificación, a personal que no se encuentre en la relación de personal técnico encargado de efectuar los exámenes y evaluaciones, a que se refiere el literal c) del artículo 13.

**Contenido de la resolución:** La resolución que autoriza como entidad calificada indicará, principalmente, el número de registro otorgado por la DGJCMT, la razón social, el responsable de suscribir los certificados de cumplimiento de modelos SUCTR y la ubicación exacta de los laboratorios donde se llevarán a cabo las pruebas técnicas pertinentes.

**Vigencia:** La autorización para el desempeño como entidad calificada será otorgada por un plazo de tres (3) años, plazo que podrá ser prorrogado a solicitud del administrado, a cuyo efecto éste deberá presentar la solicitud de prórroga ante la DGJCMT, treinta días hábiles antes del vencimiento de la autorización.

**Obligaciones del titular de una autorización expresa**

Según el MINCETUR (2013):

Obligaciones relativas a la implementación del modelo SUCTR: Previamente a la

implementación del modelo SUCTR en una sala de juegos, el titular debe presentar ante la DGJCMT, la siguiente documentación e información:

- ❖ Documento mediante el cual se acredite la relación contractual con la persona jurídica que llevará a cabo la implementación del modelo SUCTR, indicando la ubicación exacta de la sala de juegos y la cantidad total de máquinas que serán objeto de la interconexión.

- ❖ Plano de distribución de la instalación del modelo SUCTR (Layout) en la sala de juegos, cualquier modificación a la misma deberá ser informada a la DGJCMT.

- ❖ Número de registro del modelo SUCTR.

- ❖ Usuarios y contraseñas para acceso a la aplicación WEB de los usuarios autorizados del MINCETUR y/o la SUNAT.

- ❖ La DGJCMT realizará las acciones de fiscalización respecto a la implementación del modelo SUCTR.

### **Obligaciones relativas a la modificación de una sala de juegos**

Según el MINCETUR (2013):

De manera previa el titular deberá informar a la DGJCMT cualquier reemplazo del modelo SUCTR, a cuyo efecto deberá presentar una solicitud adjuntando la documentación señalada en el artículo 18°. De manera previa a cualquier modificación en una sala de juegos que involucre la cantidad y/o reemplazo de máquinas tragamonedas y/o modificación de la estructura y/o distribución de las mismas, el Titular deberá contar con la autorización de la DGJCMT. Cuando se requiera la desactivación total o parcial del modelo SUCTR implementado en la sala de juego por un plazo mayor a una (1) hora, el titular deberá presentar una solicitud debidamente motivada ante la DGJCMT para la autorización correspondiente. Dicha desactivación no podrá exceder de veinticuatro (24) horas en treinta (30) días calendarios, de requerirse un plazo mayor, el titular deberá

comunicar a la DGJCMT la suspensión temporal de las actividades de la sala de juegos. Una vez reactivado el modelo SUCTR, el titular deberá comunicar al Data Center el reinicio de las actividades en un plazo máximo de una (1) hora.

***Obligaciones relativas a la operación del modelo SUCTR:*** El modelo SUCTR instalado en la sala de juego deberá tener una disponibilidad asegurada de servicio, reportes y operación durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana y los 365 días del año. Cualquier falla en su operatividad, sea parcial o total, debe ser reportada al Data Center, en un lapso no mayor de una (1) hora de producida. Del mismo modo deberá reportar el restablecimiento de la operatividad del modelo SUCTR, en un lapso no mayor de una (1) hora.

***Obligaciones de las entidades calificadas:***

Las entidades calificadas deben cumplir con las siguientes obligaciones:

- ❖ Realizar los exámenes técnicos al modelo SUCTR, con el objeto de certificar el cumplimiento de las condiciones y exigencias técnicas establecidas en el Anexo I del presente Reglamento.
- ❖ Expedir el certificado de cumplimiento del modelo SUCTR luego de haber verificado que cumple las condiciones técnicas establecidas en el Anexo I del presente reglamento.
- ❖ Remitir a la DGJCMT, el certificado de cumplimiento, en un plazo máximo de diez (10) días de emitido, incluyendo el detalle de los resultados de los exámenes antes mencionados, así como, un sumario de las pruebas realizadas, procedimientos y criterios adoptados.
- ❖ Remitir a la DGJCMT, dentro de los diez (10) primeros días de cada mes, un informe respecto de todos aquellos modelos SUCTR que hayan evaluado durante el mes anterior y que no cumplan con las condiciones técnicas establecidas en el anexo I

del presente reglamento, indicando en forma clara y precisa los defectos u omisiones encontradas y los requisitos que se incumplen.

- ❖ Llevar un registro permanente de los exámenes y/o pruebas técnicas efectuadas a un modelo SUCTR, así como de los informes, comunicaciones y certificaciones que emitan.

- ❖ Adoptar las medidas adecuadas para garantizar en todos los niveles de su organización, la confidencialidad de la información obtenida durante el desempeño de sus actividades y la salvaguarda de esta.

- ❖ Brindar todas las facilidades al personal acreditado de la DGJCMT del MINCETUR para la fiscalización y control de las actividades de Certificación del Modelo SUCTR en la entidad calificada.

#### **Infracciones y sanciones:**

En aplicación del artículo 1 de la Ley N° 28868 (2006), se establece como infracciones sancionables, así como las sanciones que le corresponden, las contempladas en el anexo II que forma parte del presente reglamento.

#### **2.1.2. *Conceptos relacionados con gestión óptima de las empresas***

La gestión es óptima cuando cumple sus metas y objetivos, al respecto se tiene a Robbins (2014), establece que:

Es la forma como planifica, organiza, dirige, coordina y controlan los recursos, actividades y procesos de las empresas. También es el proceso conducente para lograr economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad en las empresas. Asimismo, la gestión efectiva es la relación entre producción final y los factores utilizados en la producción de bienes y servicios. La optimización es sinónimo de productividad. De un modo general, se refiere a lo que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en

función del factor trabajo. Lo habitual es que la producción se calcule utilizando números índices (relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas), y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad. Un concepto inserto en la optimización es la competitividad, entendida como la capacidad de respuesta o de acción de una empresa, para afrontar la competencia abierta entre empresas. En el marco de la optimización, juega un papel importantísimo la gerencia. La gerencia tiene que ver con la toma de decisiones, con la capacidad de maniobra de una organización para tomar las decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de sus actividades, además se puede asociar con el problema del manejo de recursos escasos, los cuales deben ser utilizados eficientemente con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Por su parte Steiner (2014), señala que:

La gestión óptima, es el reto de lograr satisfacer las necesidades de los clientes de las empresas. Para ello, entre otras cosas, es necesario utilizar adecuadamente la información de las empresas, por ejemplo, la información del marketing. Las empresas tienen deficiencias por una serie de motivos: falta de personal capacitado, problemas financieros, inadecuada utilización de la información de contabilidad y auditoría, estructuras e instalaciones obsoletas, deficiencias en la operación y mantenimiento, aplicación de tecnologías inadecuadas y problemas referidos a la gestión de los recursos. Es aquí, donde es necesario, dotar de optimización empresarial a la gestión para aprovechar al máximo los recursos, las funciones y actividades de estas empresas. Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital

empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Por su parte Terry (2013), señala que:

La gestión óptima se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajan en grupos, lo hacen con eficiencia, tienen altos niveles de productividad y alcanzan con efectividad la misión. La gestión óptima se aplica en todo tipo de corporación pública o privada; es aplicable a los administradores en todos los niveles de una corporación. Se ocupa del rendimiento; esto implica eficiencia y efectividad. Modernamente, se considera a la optimización de la gestión como la organización de la actividad humana en dirección al logro de la misión empresarial. De allí que, la gestión efectiva sea la ciencia, la técnica y el arte de organizar a las personas y sus aportes de capital, materiales y trabajo, a fin de producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, cuyo radio de acción organizativa y directiva alcanza, incluso a los proveedores y clientes, y a la vez busca la alianza estratégica con otras empresas para agregar valor al producto o servicio que ofrece en el mercado. Mediante este concepto se deja sentado que los bienes (capital, trabajo, materiales, etc.) provienen de las personas, consecuentemente, la persona humana y su organización para un fin productivo determinado.

La gestión no es tal si no es de calidad; al respecto Miranda (2007); establece que:

Un sistema de gestión de calidad es un conjunto de elementos que están interrelacionados y coordinados para facilitar la obtención de servicios o productos de calidad. En los últimos tiempos estos sistemas han sido internacionalizados y codificados para su mejor diseño, aplicación, evaluación y retroalimentación. Al respecto, la versión del sistema de gestión ISO 9001:2008, se enfoca a la implementación de un sistema de gestión de la calidad, con un enfoque basado en procesos con lo que se busca que la organización articule sus procesos, procedimientos, tareas y el trabajo de las personas de forma sistémica,

con lo que se logra un mejoramiento continuo dentro de las organizaciones. Esta norma, conserva los requisitos anteriores como son los sistemas de gestión de calidad, responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, prestación del servicio, medición y análisis, con las enmiendas realizadas se mejora la claridad y se reduce la ambigüedad, existe mayor coherencia con otras normas ISO, es importante señalar que esta nueva norma ISO 9001:2008 mantiene el modelo del enfoque a procesos de la norma ISO 9001:2000, es aplicable a cualquier tipo de organización.

Con las enmiendas realizadas, se mejora la claridad y se reduce la ambigüedad, existe mayor coherencia con otras normas ISO y se genera mayor compatibilidad con la ISO 14001. Es importante señalar, que esta nueva norma ISO 9001:2008 mantiene el modelo de enfoque por procesos de la norma ISO 9001:2000, es aplicable a cualquier tipo de organización y mantiene la compatibilidad con la norma 14001.

De igual forma, esta nueva versión restringe los cambios para limitar el impacto en los usuarios al aplicarla y se realizan únicamente cambios en donde se evidenció que se obtienen claros beneficios para quien la implemente.

La nueva versión de las normas está conformada por la norma ISO 9001 que es la norma certificable y, adicionalmente, presenta la ISO 9000 en donde se establecen los principios y el vocabulario requerido para el entendimiento, comprensión e implementación de la norma ISO 9001; además, se apoya en la norma ISO 9004, la cual proporciona directrices que van más allá de los requisitos establecidos en la ISO 9001 propiciando de esta manera la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad en las empresas, logrando de este modo el mejoramiento de su desempeño.

Para el logro de la implementación de un sistema de gestión de la calidad en las empresas, la norma ISO 9000 posee 8 principios que pueden ser utilizados con el fin de direccionar las empresas hacia un mejor desempeño. Para garantizar el desarrollo,

implementación y mejora de un sistema de gestión de la calidad, la nueva norma trae un enfoque basado en Procesos lográndose con esto garantizar la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de la calidad al poder articularse de esta forma procesos, actividades y tareas relacionadas entre sí, conllevando esto a la satisfacción del cliente. La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la empresa, cuyo diseño e implementación este influenciado por diferentes necesidades, objetivos privados, los servicios suministrados, los procesos, empleados además del tamaño y estructura de la empresa.

El sistema de gestión ISO 9001 es la garantía para la mejora de los servicios turísticos que requieren procesos ágiles y rápidos, para luego aplicar procedimientos que permitan obtener la evidencia suficiente, competente y relevante sobre los sistemas de calidad en las actividades empresariales, como es el caso de los servicios que prestan las empresas de transporte, restaurantes, hoteles, cajas comerciales y otras. El sistema de gestión de ISO 9001 se lleva a cabo en el marco de que las empresas que utilicen este modelo de calidad como referente para la gestión, pueden servirse del mismo para identificar y comprender la naturaleza de sus objetivos y de su misión. El modelo constituye una potente herramienta de mejora continua, mejora de los procesos, y la capacitación del personal. El sistema de gestión ISO 9001 facilitará la mejora de los servicios turísticos por lo que se requiere las capacitaciones del personal involucrado para cumplir con las expectativas de los turistas nacionales y extranjeros.

En opinión de Koontz y O'Donnell (2014):

La gestión óptima empresarial, está relacionada con varios factores, como crecer sobre la base de una unidad económica, crecer generando otras unidades económicas; mejorar la economía, eficiencia, efectividad, productividad, mejora continua y competitividad; también con la obtención de mejores niveles de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad. La

gestión óptima empresarial tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo en todos los frentes, para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al producto bruto interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria.

Para alcanzar la gestión óptima empresarial, es básico tener una adecuada gestión y que tiene considere al control como parte del proceso de gestión efectiva, al respecto indica que el control, es la evaluación y corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realiza se ajusta a los planes. De ese modo mide el desempeño en relación con las metas y proyectos, muestra donde existen desviaciones negativas y al poner en movimiento las acciones necesarias para corregir tales desviaciones, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se logran por sí mismos. El plan guía al jefe para que en el momento oportuno aplique los recursos que serán necesarios para lograr metas específicas. Entonces las actividades son medidas para determinar si se ajustan a la acción planeada

Según Díaz y Jungbluth (2015):

Se entiende por gestión óptima empresarial cuando las empresas dispongan de mecanismos de facilitación y promoción de acceso a los mercados: la asociatividad empresarial, la logística empresarial, la comercialización, la promoción de exportaciones y la información sobre este tipo de empresas; todo lo cual puede encaminarse positivamente con una adecuada dirección y gestión empresarial que lleve a cabo la planeación de las actividades y recursos, establezca una organización estructural y funcional que permita las actividades del giro empresarial; se tomen las decisiones más adecuadas por parte de la dirección; se coordinen todos los elementos y controlen los recursos en forma continuada.

Flores (2015); señala que:

La gestión óptima empresarial es un proceso y que el mismo se inicia con la planeación que incluye la selección de objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos. La planeación, es, por tanto, toma de decisiones, porque incluye la elección de una entre varias alternativas. La organización incluye el establecimiento de una estructura organizacional y funcional, a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de la empresa y de cada una de sus partes, el agrupamiento de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un jefe, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura de la organización. Algunas veces todos estos factores son incluidos en el término estructura organizacional, otras veces se les denomina relaciones de autoridad administrativa. En cualquier caso, la totalidad de tales actividades y las relaciones de autoridad son lo que constituyen la función de organización. La integración es la provisión de personal a los puestos proporcionados por la estructura organizacional. Por tanto, requiere de la definición de la fuerza de trabajo que será necesaria para alcanzar los objetivos, e incluye el inventariar, evaluar y seleccionar a los candidatos adecuados para tales puestos; el compensar y el entrenar o de otra forma el desarrollar tanto a los candidatos como a las personas que ya ocupan sus puestos en la organización para que alcancen los objetivos y tareas de una forma efectiva.

Para Johnson y Scholes (2014):

La gestión óptima empresarial solo es posible cuando el estado promueva el acceso de las instituciones al mercado financiero y al mercado de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados. El Estado, a través de empresas especiales debe promover y articular íntegramente el financiamiento, diversificando, descentralizando e

incrementando la cobertura de la oferta de servicios del mercado financiero y de capitales en beneficios de estas empresas.

Analizando a Pérez (2015):

La gestión óptima empresarial se inicia llevando a cabo una serie de relaciones entre las instituciones y sus trabajadores, proveedores, bancos y clientes. El primer paso para la creación de las relaciones deseadas consiste en establecer objetivos, tratando esos objetivos que desea establecer con aquellas personas que deberán alcanzarlos. Al fijarse estos objetivos debe ser de tal forma que pueda enfocarse el resultado en términos mensurables. Cualquier modificación en ellos debe contar con los medios apropiados. Finalmente es necesario ponerlos a prueba continuamente ya que su intención en determinado momento puede no ser factible de alcanzarlo.

La gestión óptima empresarial tiene su base en el proceso administrativo; sin dicho proceso no se puede hacer nada en las instituciones; ese proceso es la base del desarrollo. El proceso administrativo consiste en 4 etapas o funciones básicas: planeación, organización, dirección y control.

## **2.2. Bases teóricas de la investigación**

### **2.2.1. *Conceptos de sistema uniforme de control en línea***

#### **2.2.1.1. Sistema unificado de control en tiempo real–SUCTR**

Según el MINCETUR (2013):

Para la implementación del modelo SUCTR en la sala de juego se permitirá el empleo de transmisión de datos por medios guiados, siempre que se utilice como mínimo el estándar para cableado estructurado en categoría 5, o cat. 5. Asimismo, se permitirá el empleo de medios no guiados siempre que ésta se efectúe a través de una comunicación inalámbrica celular, haciendo uso de la tecnología inalámbrica GPRS, CDMA 1X, de tercera generación, similares o superior en tecnología, siempre y cuando permitan el control a tiempo real de

todas las máquinas tragamonedas interconectadas al sistema y que soporte los estándares de seguridad, VPN u otros que los operadores de dichas redes tengan disponibles.

Los modelos de máquinas tragamonedas que por su diseño y desarrollo cuenten con un puerto(s) de comunicación, ya sea como parte de la tarjeta procesadora principal o a través de una tarjeta de comunicación que le permita transmitir la información contable y financiera, así como los eventos significativos, el modelo SUCTR obligatoriamente hará uso de este puerto de comunicación, no aceptándose la implementación de una interfaz diferente para cumplir con dicha finalidad. Excepcionalmente, en aquellos modelos de máquinas tragamonedas que, por su diseño de fabricación, no cuenten con el puerto de comunicación antes descrito podrá implementar una interfaz que permita obtener los datos contables directamente de los contadores electromecánicos a efectos de ser transmitidos al modelo SUCTR. La interfaz será considerada parte del modelo SUCTR y obligatoriamente deberá ser objeto de certificación.

El modelo SUCTR instalado en una sala de juegos, podrá contar con tantos subsistemas como tipos de monedas utilicen (Soles, dólares, euros, entre otros), debiéndose transmitir los datos contables y eventos significativos por el mismo sistema al que pertenece el modelo SUCTR.

El modelo SUCTR deberá contar con una aplicación WEB que permita atender en línea las solicitudes de reportes contables y eventos significativos que requiera el MINCETUR y/o la SUNAT; debiendo contar con usuario y contraseña correspondiente.

En el diseño y desarrollo del modelo SUCTR no será posible implementar la utilización de los juegos en línea (internet); los servidores de salas de juego de un modelo SUCTR solo podrán interactuar a tiempo real con las máquinas tragamonedas que se exploten en la misma sala de juego; siendo responsabilidad del titular el impedir la interacción de juegos en línea (internet) desde servidores externos o remotos a su sala de juegos.

### **2.2.1.2. Características técnicas de hardware y software**

#### ***A. Colector y transmisor de datos***

El colector y transmisor de datos del modelo SUCTR es aquel equipo electrónico o elemento interfaz que se encarga de recopilar y transmitir los datos contables y eventos significativos provenientes de una o un grupo de máquinas tragamonedas instaladas en la sala de juegos hacia las bases de datos asociadas al modelo SUCTR, sin causar pérdida y/o alteración de los datos y eventos, garantizando la integridad y disponibilidad de estos. La arquitectura de hardware y software del colector y transmisor de datos deberá ser de diseño propietario, no permitiendo el uso de una PC o tarjeta madre para PC. Además, el colector y transmisor de datos como mínimo deberá contar con las siguientes características técnicas:

- ❖ El colector y transmisor de datos podrá retener la información almacenada tras la pérdida de energía para lo cual podrá contar con una batería de respaldo.
- ❖ El colector y transmisor de datos podrá contar con un sistema que permita conservar toda la información de los contadores, así como la información correspondiente a eventos significativos para los casos de pérdida de comunicación con el servidor del modelo SUCTR.
- ❖ El software instalado en el colector y transmisor de datos podrá contar con una función que permita identificar la codificación de cada una de las máquinas tragamonedas dentro de la sala de juegos, debiendo guardar correspondencia con el código de registro asignado por la DGJCMT. Asimismo, dicho registro de identificación será utilizado por el modelo SUCTR a efectos de dar soporte de monitoreo de los datos contables y eventos significativos generados por cada una de las máquinas tragamonedas asociadas al sistema.
- ❖ De contarse con el software de administración y/o configuración del colector y transmisor de datos sólo debe permitirse el acceso a la configuración a usuarios autorizados

utilizando métodos de acceso de seguridad y autorización implementados en el diseño del fabricante del modelo SUCTR. En tal sentido, el sistema deberá apoyarse en un control de acceso basado en un usuario y/o contraseña o PIN (número de identificación personal). Asimismo, no se permitirá por este procedimiento la alteración o borrado de los datos contables y eventos significativos que se pudieran haber almacenado en el mismo.

❖ El colector y transmisor de datos deberá soportar los protocolos estándares de comunicación nativo de cada una de las máquinas tragamonedas interconectadas al modelo SUCTR, siempre que en el diseño y desarrollo del modelo de la máquina tragamonedas se haya incorporado la posibilidad de transmitir los datos por medio de un protocolo de comunicación. Para la transmisión de datos dentro de la sala de juegos el modelo SUCTR podrá utilizar protocolos de comunicación estándares, tales como TCP/IP, SAS, SDS entre otros, que los fabricantes implementen en los sistemas.

❖ Mediante la conexión remota el colector y transmisor de datos podrá transmitir en tiempo real la información contable y/o eventos significativos de cada máquina tragamonedas interconectadas al modelo SUCTR, para tal efecto, la solicitud de información sólo podrá ser efectuada por personas autorizadas por el titular.

❖ El colector y transmisor de datos podrá detectar y reportar automáticamente anomalías en los datos contables entregados por las máquinas tragamonedas que pudieran afectar el cálculo correcto de la producción de cada una de ellas, siendo reportadas las mismas al servidor del modelo SUCTR. Se considera como anomalías las siguientes: volteo de contadores por exceso de límite (reinicio), cereo de contadores u otros que afecten dicha finalidad.

❖ En el caso de requerirse un interfaz convertidor de protocolos adicional al colector y transmisor de datos, para efectos administrativos de la DGJCMT éste será

considerado como parte del modelo SUCTR y obligatoriamente debe ser objeto de una certificación en una entidad calificada.

### ***B. Servidor y la base de datos***

El modelo SUCTR deberá tener una infraestructura tecnológica adecuada para el almacenamiento de la(s) base(s) de datos, debiendo estar compuesto por un servidor o arreglo de servidores redundantes dedicados, un sistema de red de comunicación de datos y un sistema gestor de base de datos con el fin de garantizar la integridad y disponibilidad de los datos. El servidor instalado en la sala de juegos debe interconectarse con el Data Center a fin de transmitir los datos recopilados de cada una de las máquinas tragamonedas. Los datos serán transmitidos al Data Center, a través del protocolo de comunicación TCP/IP, teniendo en cuenta la estructura descrita en el anexo A del reglamento.

❖ **Acceso a la base de datos.** El modelo SUCTR contará con mecanismos de verificación y control, que permitan la auditoría continua o cuando se solicite del sistema sólo a usuarios autorizados, evitando la modificación directa o indirecta de la base de datos. En ese sentido, el sistema debe permitir el acceso de la información al MINCETUR y/o la SUNAT y al Titular bajo el control de su respectivo acceso asignado. El MINCETUR y/o la SUNAT sólo podrán tener acceso físico a la base de datos e información correspondiente a los contadores, eventos significativos y de auditoría del modelo SUCTR en las instalaciones de la sala de juegos y/o domicilio fiscal del titular, según corresponda.

❖ **Monitoreo.** A requerimiento del MINCETUR y/o la SUNAT, el modelo SUCTR deberá transmitir en línea los reportes de la información contable y/o eventos significativos de cada una de las máquinas tragamonedas interconectadas al modelo SUCTR. La solicitud y atención de dichos reportes se realizarán a través de una aplicación web.

❖ **Validación automática de los datos:** El modelo SUCTR deberá detectar y reportar automáticamente anomalías en los datos contables entregados por las máquinas tragamonedas que pudieran afectar el cálculo correcto de la producción de cada una de ellas, siendo reportadas las mismas al servidor del modelo SUCTR. Se considera como anomalías las siguientes: volteo de contadores por exceso de límite (reinicio), cereo de contadores u otros que afecten dicha finalidad.

❖ **Transmisión de datos:** El modelo SUCTR deberá tener componentes de hardware y/o software que aseguren y registren el envío de la información suministrada por las máquinas tragamonedas hacia el servidor de sala y de ser el caso al domicilio fiscal; así como al Data Center, sin causar pérdida y/o alteración de la información.

❖ **Identificación de las máquinas tragamonedas:** La codificación de las máquinas tragamonedas dentro de la sala de juegos deberá guardar correspondencia con el código de registro, compuesto por 8 caracteres numéricos, asignado por la DGJCMT según el registro de máquinas tragamonedas a que se refiere la segunda disposición complementaria y final de la Ley N° 28945 (2006).. Asimismo, cabe señalar que dicho registro de identificación será utilizado por el modelo SUCTR a efectos de dar soporte a MINCETUR y/o SUNAT respecto al monitoreo de los datos contables y eventos significativos generados por cada una de las máquinas tragamonedas asociadas al sistema.

❖ **Sistemas complementarios para máquinas tragamonedas:** Si el modelo SUCTR cuenta con funcionalidades adicionales que permiten medios de ingreso de créditos y/o pago de premios de la máquina tragamonedas tales como ticket-TITO, tarjetas inteligentes, sistemas de fidelización de clientes entre otros medios electrónicos, dichas funcionalidades necesariamente deben ser objeto de certificación por la entidad calificada como parte del modelo SUCTR, debiendo garantizarse que las mismas no afecten

el normal funcionamiento de las máquinas tragamonedas y que los créditos ingresados y/o pagados por la máquina tragamonedas son correctos.

### ***C. Protocolo de comunicaciones***

El protocolo de comunicación empleado entre el colector y transmisor de datos y el servidor de bases de datos asociados al modelo SUCTR podrá ser TCP/IP o SAS o SDS entre otros, que los fabricantes implementen, mientras que el protocolo de comunicación entre el servidor instalado en la sala de juegos y el Data Center será necesariamente el protocolo TCP/IP, el cual deberá asegurar que todas las comunicaciones de datos cumplan con lo siguiente:

- ❖ Deberán fundamentarse en un protocolo y/o incorporar funciones de detección y corrección de errores para asegurar que no suceda una pérdida y/o alteración de los datos; y
- ❖ Que toda información proveniente del modelo SUCTR deberá emplear un método de encriptación. El algoritmo de encriptación deberá emplear por lo menos claves variables o metodología similar para brindar seguridad al íntegro de las comunicaciones.

### ***D. Datos económicos***

La siguiente información deberá ser necesariamente transmitida al Data Center con una periodicidad de por lo menos una (1) vez al día, con cierre de contadores a las 08:00 horas de cada día, los siete (7) días a la semana los 365 días del año. Sin perjuicio de lo dispuesto en el numeral 5 del presente anexo. Para el envío de dicha información deberá tenerse en cuenta la estructura establecida en el anexo I-A y anexo I-B del reglamento.

La información de los contadores será recopilada en línea directamente desde la máquina tragamonedas a través del colector y transmisor de datos y transmitidos al servidor de la sala de juegos manteniendo la integridad de los datos: El total de entrada o coin in (créditos ingresados); el total de salida o coin out (créditos pagados); pagos manuales; cualquier otro contador necesario para el cálculo correcto de la producción diaria obtenida

por cada máquina tragamonedas; los contadores almacenados en el modelo SUCTR deben estar debidamente rotulados en el sistema, de tal manera que se puedan identificar claramente de acuerdo a su función; denominación base o valor mínimo de un crédito.

El modelo SUCTR deberá permitir registrar y transmitir la siguiente información: Tipo de moneda: (1) Nuevo Sol; (2) Dólares; (3) Euros; (4) otros; y el tipo de cambio: Será aquel factor de conversión a moneda de nuevo sol que publique la Superintendencia de Banca y Seguros – SBS como promedio de venta utilizado para el día de la operación. Si no se publicara el referido tipo de cambio, se utilizará el último que hubiera sido publicado al día de operaciones.

El modelo SUCTR deberá tener componentes de hardware y software que aseguren la recepción, proceso y envío de los datos suministrados por los contadores de la máquina tragamonedas sin causar pérdida y/o alteración de la información de dichos contadores. El presente anexo no limita que el modelo de SUCTR pueda manejar contadores adicionales a los antes indicados.

#### ***E. Eventos significativos (datos técnicos)***

Se entenderá por eventos significativos o datos técnicos aquella información que genera la máquina tragamonedas y/o el modelo SUCTR que es considerada relevante en el presente reglamento para las labores de fiscalización y control del MINCETUR y/o la SUNAT. Para el envío de dicha información deberá tenerse en cuenta la estructura establecida en el anexo I-A y anexo I-C del reglamento. Todos los eventos significativos o datos técnicos transmitidos al Data Center en línea o a tiempo real, deberán contener necesariamente la siguiente información: Fecha y hora del evento; identificación de la máquina tragamonedas y/o colector y transmisor de datos que generó el evento significativo; código específico que defina el evento significativo; y, texto breve que describa el evento en el idioma inglés o español. Los eventos significativos o datos técnicos que serán transmitidos

en línea al Data Center, son los siguientes: Pérdida de comunicación del colector y transmisor de datos con el servidor de sala; restauración por cortes en el flujo de energía eléctrica de la máquina tragamonedas; error de la máquina tragamonedas por batería baja de la memoria ram, siempre que dicho evento esté contemplado en el protocolo de comunicación de la máquina. Apertura de puerta de la caja lógica (a través de la activación de un sensor instalado para tal fin. Los eventos significativos o datos técnicos antes indicados deberán enviarse como mínimo una (1) vez cada 24 horas, con cierre de operaciones a las 8:00 horas.

Los eventos significativos o datos técnicos que serán transmitidos a tiempo real al Data Center son los siguientes: Pérdida de comunicación de la máquina tragamonedas con el colector y transmisor de datos; Falla de la memoria del colector y transmisor de datos, de ser el caso falla de la memoria RAM de la máquina tragamonedas y borrado o cereo del contenido de la memoria de datos de la máquina tragamonedas.

Los datos transmitidos en tiempo real entre la máquina tragamonedas y el colector y transmisor de datos podrán tener un retardo máximo de 500ms. Asimismo, el cereo a que hace referencia el presente reglamento es al borrado de los datos contables almacenados en las memorias RAM de auditoría u otro medio de almacenamiento que cumpla la misma función en la máquina tragamonedas.

El modelo SUCTR deberá contar con un mecanismo que permita acreditar el envío de los datos y/o eventos significativos detallados en el punto 5 del presente anexo. Dicho mecanismo deberá ser necesariamente certificado por la entidad calificada.

En el caso de cereo (Borrado del contenido de la memoria que aloja los datos económicos o contadores) de la máquina tragamonedas instalada en la sala de juegos, el modelo SUCTR debe enviar el integro de la información contenida en los anexo I-A, anexo I-B y anexo I-C debiéndose incluir el último valor de los contadores antes de la ocurrencia

del evento, así como de los nuevos valores generados por la máquina tragamonedas después del mismo; sin perjuicio de la comunicación que el titular deba presentar ante la SUNAT.

#### ***F. Reloj del sistema***

El modelo SUCTR debe mantener un reloj interno que refleje la hora actual (formato de 24 horas) así como la fecha que será utilizada para proporcionar la siguiente información: cambios en la configuración del modelo SUCTR; registros de los eventos significativos. Todos los servidores del modelo SUCTR deberán tener la hora oficial peruana.

#### ***G. Las copias de seguridad y la restauración***

El modelo SUCTR tendrá redundancia y modularidad de manera que, si hay alguna falla en un solo componente o parte de un componente del modelo SUCTR, las máquinas tragamonedas podrán seguir operando. El Titular será responsable de mantener las copias redundantes de cada archivo de registro o base de datos del sistema o ambos en el Modelo SUCTR con soporte abierto para las copias de seguridad y la restauración. La información podrá ser grabada en dispositivos de almacenamiento estándar (DVD's, DAT LTO u otros). En caso de una falla catastrófica donde el modelo SUCTR no pueda restaurarse de ninguna otra manera, el titular será responsable que el sistema sea puesto nuevamente en operatividad recuperando la totalidad del contenido de la copia de seguridad la misma que no debe tener una antigüedad mayor a 24 horas, incluyendo como mínimo la siguiente información: Eventos significativos; Información de contabilidad; e Información de auditoría;

#### ***H. Modificación de los datos***

El modelo SUCTR garantizará la inviolabilidad de la información del registro de los contadores o eventos significativos generados por las máquinas tragamonedas. Excepcionalmente el titular podrá efectuar modificaciones, las mismas que deberán ser automáticamente registrada en un diario de auditoría no alterable del modelo SUCTR, consignándose como mínimo la siguiente información: Identificación del dato

cambiado y/o alterado (de contabilidad, evento significativo u cualquier otro); la información o el valor previo del dato cambiado y/o alterado; la información o el valor actual del dato cambiado y/o alterado; la fecha y la hora de la alteración; y el usuario que efectuó la alteración.

### ***I. Control de acceso al modelo SUCTR***

El modelo SUCTR deberá soportar una estructura jerárquica mediante la cual el titular asigne los usuarios y contraseñas que definan el nivel de acceso a los aplicativos del software de administración. Además, la información generada por las máquinas tragamonedas solo podrá ser modificada por los usuarios autorizados con privilegio de administrador. Asimismo, el modelo SUCTR deberá notificar al administrador del sistema y bloquear al usuario después de un número fijo de intentos de ingreso frustrados.

### ***J. Terminal o estaciones de trabajo***

El modelo SUCTR podrá contar con más de un terminal o estación de trabajo que facilite a los usuarios autorizados el acceso a los servidores, colectores y/o transmisores de datos del modelo SUCTR. El terminal o estación de trabajo deberá cumplir con los siguientes requisitos:

❖ **Funcionalidad de búsqueda y seguridad.** Contará con un programa aplicativo que permita una búsqueda exhaustiva en línea de un registro de eventos significativos ocurridos en el día y el histórico de éstos, a través de datos archivados o de su restauración desde la copia de seguridad. El periodo de almacenamiento de los datos deberá mantenerse por un periodo no menor a doce (12) meses. El programa deberá tener la capacidad de seleccionar la información en por lo menos los siguientes aspectos: El rango de la fecha y hora; un número de identificación del colector y transmisor de datos; código de identificación asignado por la DGJCMT a la Máquina Tragamonedas; el número del evento significativo y descripción del evento significativo.

❖ **Funcionalidad en la administración de la máquina tragamonedas.** El modelo SUCTR deberá tener un "registro maestro de máquina tragamonedas" que consistirá en una base de datos de todas las máquinas tragamonedas en explotación en la sala de juegos debiendo incluir como mínimo la siguiente información: Un número de identificación del colector y transmisor de datos; el código de identificación asignado por la DGJCMT a cada máquina tragamonedas; denominación (valor monetario de un crédito) de la máquina tragamonedas.

***K. Requisitos para el acceso remoto***

El modelo SUCTR debe soportar el acceso remoto controlado por usuario y contraseña, debiendo cumplir para tal fin con los requisitos siguientes: Mantener un archivo de registro de actividad de usuarios por acceso remoto donde se describa el nombre del usuario, la fecha y hora y permanencia en el sistema. Inhabilitar accesos remotos a usuarios con privilegios de administrador. Permitir el acceso a la información recuperada de los servidores y/o colectores y transmisores de datos del modelo SUCTR mediante el uso de aplicaciones diseñadas e implementadas por el fabricante del modelo SUCTR. Inhabilitar todo tipo de acceso al modelo SUCTR a usuarios que no cuenten con autorización otorgada por el titular; Para el caso de acceso remoto o aplicación Web por vía Internet, el modelo SUCTR deberá cumplir con: Proporcionar un acceso remoto seguro, fiable y apropiado a sus aplicaciones, utilizando para ello por lo menos la encriptación SSL estándar u otro similar y la tecnología de navegación web para atender los requerimientos de accesos, sin tener en cuenta el entorno del usuario. Proporcionar un acceso remoto sin necesidad de instalar y configurar un software de cliente en el dispositivo remoto. No se necesitará cambios en las aplicaciones de cliente ni del servidor, y deberá funcionar con cualquier conexión ISP o similar y operar completamente en HTTPS o similar. Las actualizaciones, renovaciones o cambios de las PCS no deben implicar una modificación de

VPN, cambios en la red host, contraseñas de usuarios o direcciones IP, las mismas que deberán ser transmitidas y actualizadas automáticamente en la PC del usuario.

***L. Interfaz para contador eletromecânico (circuito acondicionador)***

Cuando un modelo de máquina tragamonedas por su diseño y desarrollo original no fue concebida con un puerto de comunicación de datos, se permitirá el uso e implementación de una interfaz como parte de la certificación del modelo SUCTR debiendo cumplir como mínimo con los siguientes requisitos: Capturar y transmitir en forma segura los datos registrados por los contadores electromecánicos, capturar y transmitir en forma segura hacia el colector y transmisor de datos, aquellos eventos significativos posibles. Contar con mecanismos de hardware y software que permitan evitar pérdidas y/o alteración de los datos recibidos y/o transmitidos. Deberá estar instalado en el interior de la máquina tragamonedas en un área segura e inaccesible, a efectos de garantizar la no manipulación y adulteración por parte de terceros de los datos que proporcione al colector y transmisor de datos. Capturar y transmitir, la señal de la apertura de la puerta de la caja lógica, evento que debe ser reportado a través de la activación de un sensor instalado para tal fin. La interfaz debe tener grabado el nombre del fabricante, así como el número de parte.

***M. Interfaz convertidor de protocolos externo al colector y transmisor de datos***

El interfaz convertidor de protocolos es considerada como parte del colector y transmisor de datos del modelo SUCTR, pudiendo ser diseñada y desarrollada por un fabricante distinto al del modelo SUCTR, , tiene como funciones lo siguiente: i) la recepción de datos y eventos proporcionados por cada máquina tragamonedas, ii) transformar y/o adaptar el protocolo nativo de la máquina tragamonedas a otro protocolo estándar compatible de una versión superior, iii) transmitir dichos datos y eventos significativos al colector y transmisor de datos, garantizando la integridad y disponibilidad de los mismos. Deberá cumplir como mínimo con los siguientes requisitos:

- ❖ La interfaz debe ser compatible con el o los modelos de máquinas tragamonedas a interactuar, sin afectar el correcto funcionamiento de estas.
- ❖ La interfaz debe ser compatible con el o los modelos SUCTR con los que se interconecte a fin de formar parte del sistema, debiendo garantizarse el funcionamiento integral del mismo.
- ❖ La interfaz debe tener un mecanismo que le permita garantizar la integridad, disponibilidad y confiabilidad de los datos y eventos recibidos y transmitidos, sin causas pérdida y/o alteración de estos.
- ❖ La conversión del protocolo no significa la alteración de los datos y eventos transmitidos por la máquina tragamonedas.
- ❖ La interfaz deberá estar instalada en el interior de la máquina tragamonedas en un área segura e inaccesible para usuarios no autorizados, a efectos de garantizar la no manipulación y/o adulteración de los datos que esta proporcione al colector y transmisor de datos.
- ❖ La interfaz debe tener grabado el nombre del fabricante, así como el número de parte.

#### ***N. Seguridad del jugador y las máquinas tragamonedas***

Las partes y piezas, así como los componentes eléctricos, mecánicos y electrónicos que forman parte del diseño e implementación del hardware asociado al modelo SUCTR no podrán exponer al jugador a riesgos físicos ni interferir con el normal funcionamiento de la máquina tragamonedas. El fabricante del modelo SUCTR deberá proveer a la entidad calificada la documentación en la cual se acredite que el hardware que conforma el sistema cumple con estándares de seguridad con respecto a riesgos físicos.

### ***O. Inmunidad electrostática***

La protección contra descargas electrostáticas requiere que el hardware del sistema se encuentre permanentemente conectado a tierra de manera que la energía proveniente de descargas electrostática no dañe ni inhiba el normal funcionamiento de la máquina tragamonedas y/o del modelo SUCTR. El modelo SUCTR podrá presentar interrupciones temporarias cuando sean sometidos a una descarga electrostática de importancia que sea mayor que la correspondiente al cuerpo humano, pero tendrán la capacidad de restaurarse y completar cualquier función interrumpida sin pérdida o corrupción de ninguna información de control o datos asociada con el sistema. En ese sentido, los equipos colectores y transmisores de datos deben presentar total inmunidad a descargas electrostáticas de aire de  $\pm 10,000$  VDC y  $\pm 8,000$  VDC en descarga de contacto. Este requisito se verificará de acuerdo con la versión vigente de cualquiera de las siguientes normas técnicas internacionales: IEC 1000-4-2 y EN 61000-4-2. En caso de que alguna de estas normas técnicas internacionales quedara en desuso, se podrá utilizar la norma que la reemplace.

### ***P. Interferencia electromagnética***

El modelo SUCTR no generará ruido electrónico que afecte la integridad o equidad de las máquinas tragamonedas o los equipos asociados al mismo. El modelo SUTR, deberá soportar evaluaciones de interferencia electromagnética, reiniciando su operación sin la intervención de un operador.

### ***Q. Generación de reportes***

El modelo SUCTR instalado en la sala de juegos, debe transmitir la información de las máquinas tragamonedas, de acuerdo con el formato especificado en los Anexo I-A, Anexo I-B y Anexo I-C del presente Anexo. Cuando la SUNAT y/o el MINCETUR soliciten a través de la aplicación Web los reportes correspondientes a la información contenida en el

modelo SUCTR debería tenerse en cuenta lo dispuesto en los literales 4, 5,6 y 11 del presente Anexo.

***R. Condiciones de seguridad y auditoria***

Con la finalidad de garantizar la transparencia de los resultados, de la arquitectura, hardware y/o software de un modelo SUCTR, estos deberán ser accesibles y auditables por el personal acreditado de la DGJCMT. Debiendo cumplir los siguientes requisitos:

- ❖ El colector y transmisor de datos deberá presentar un medio físico de identificación visible en el cual se consigne el nombre de fabricante y el código del modelo del equipo o interfaz.

- ❖ Los servidores deberán conservar las características técnicas mínimas establecidas por el fabricante del modelo SUCTR, con la finalidad de garantizar el correcto funcionamiento del sistema. Dichas características técnicas deberán estar detalladas en el certificado de cumplimiento de modelo SUCTR.

- ❖ El software instalado en el modelo SUCTR deberá permitir identificar internamente la información del código y la versión del software instalado en el servidor y de ser el caso la del colector y transmisor de datos, los cuales deben ser visualizado en la pantalla del servidor.

- ❖ Cuando el modelo SUCTR cuente con un sistema de auto diagnóstico que verifique su óptimo funcionamiento, el método de verificación empleado deberá ser evaluado y aprobado por la entidad calificada.

- ❖ El software del modelo SUCTR deberá permitir verificar y/o auditar a través de logs de registros o similar, si se ha producido alguna alteración o falla de los programas de control del sistema, de la información almacenada o funcionamiento defectuoso en el mismo, así como del registro de envío de datos y eventos del modelo SUCTR al MINCETUR y/o SUNAT.

❖ El titular deberá brindar las facilidades necesarias al MINCETUR y/o la SUNAT para acceder a la base de datos y obtener información, así como los reportes correspondientes de los contadores, eventos significativos y de auditoría del modelo SUCTR, dicha verificación se efectuará en las instalaciones de la sala de juegos y/o domicilio fiscal del Titular, según corresponda.

❖ Los medios de almacenamiento que contienen la versión del software instalado en el modelo SUCTR deberán tener una huella electrónica, la misma que debe ser única para cada componente del modelo SUCTR y/o de ser de caso, de cada archivo críticos que la compone, estando la entidad calificada en la posibilidad de generar la huella electrónica de forma distinta a lo descrito anteriormente, a fin garantizar la integridad de la versión del software del modelo SUCTR. Debiendo emplear algoritmos que permitan la fiscalización y control por parte de MINCETUR sin dependencia de algún equipo o instrumento de control en particular o especial.

❖ El algoritmo utilizado por la entidad calificada debe cumplir con los siguientes requisitos: Mínimo de 160 bits (40 dígitos) y permitir su uso desde un computador personal, utilizando medios de instalación tales como; USB, DVD o CD u otro similar. Si el algoritmo utilizado es propietario de la entidad calificada, se deberá proporcionar a MINCETUR una copia del algoritmo utilizado, adjuntando su manual de funcionamiento, operación o uso.

❖ Para efectos del presente reglamento, se considera aprobado de oficio el algoritmo SHA-1. Cualquier otro algoritmo deberá cumplir con lo señalado en el numeral 16.6 del presente Anexo.

❖ Cuando por la naturaleza del medio de almacenamiento no se pueda determinar una huella electrónica, este hecho deberá ser comunicado a la DGJCMT por la entidad calificada como parte del certificado de cumplimiento respectivo, debiendo indicarse

las razones por las que dicha huella electrónica no puede consignarse, así como el mecanismo de fiscalización que garantice la integridad del software instalado en el modelo SUCTR.

❖ La imposibilidad de determinar la huella electrónica no motivará que se niegue una autorización y registro del modelo SUCTR, siempre que a través de este pueda realizarse la verificación de la integridad de la información contenida en dichos medios de almacenamiento. El método empleado deberá ser evaluado y aprobado por la entidad calificada.

❖ Conjuntamente con la presentación de la solicitud de autorización y registro del modelo SUCTR ante la DGJCMT, el fabricante proporcionará cualquier adaptador, dispositivo o interfaz especial que se requiera para la lectura de la huella electrónica, dicha entrega deberá ser libre de costo para MINCETUR.

❖ El titular deberá presentar ante la DGJCMT como parte del artículo 18° el o los certificados de cumplimiento del interfaz convertidor de protocolos emitidos por una entidad calificada; siendo de su responsabilidad la instalación, uso y funcionamiento de la misma.

❖ Una vez que el titular cumpla con informar a MINCETUR la instalación de un modelo SUCTR en su sala de juegos, la DGJCMT proporcionará la clave de acceso a cada titular para la transmisión de la información correspondiente hacia el Data Center.

### ***2.2.2. Conceptos de gestión óptima de las empresas***

#### **Proceso administrativo empresarial**

Analizando a Terry (2013):

En la gestión óptima empresarial está siendo desafiada por los resultados que se obtengan. Con resultados neutros o resultados negativos, la gestión fracasa. En cambio, con resultados positivos y altos, la gestión ha concretado los esfuerzos, la productividad de los recursos y ha concretado la misión encomendada. De este modo la administración se ve

amenazada por fuerzas que se desarrollan por un ambiente cambiante, desafiante, agresivamente competitivo.

Factores importantes entre estas fuerzas son la generación de cantidades enormes de conocimientos, el desarrollo de una tecnología casi increíble, las grandes alteraciones en el ambiente general en el cual opera la gerencia y el diluvio de valores humanos cambiantes. Las cuatro etapas de la administración empresarial son: planeación, organización, ejecución y control:

❖ **La planeación**, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales debe hacerse el trabajo; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control;

❖ **La organización**, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro del gerenciamiento corporativo; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control;

❖ **La ejecución**, se realiza con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan; guía a los subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento; desarrollar subordinados para realizar potenciales plenos; destacar la

creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de administrar y desempeñar el trabajo; alabar y reprimir con justicia; recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho; revisar la ejecución a la luz de los resultados del control;

❖ *El control*, se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución empresarial ; idear medios para medición de las operaciones; hacer que los medios de medición sean conocidos; transferir datos detallados en forma que muestren comparaciones y variaciones; sugerir acciones correctivas, si son necesarias; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control.

En la práctica de la gestión óptima, estas etapas del proceso están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente un gerente o comando o director está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

La relevancia de un proceso administrativo tiene su marco de importancia en la forma como se plantea el alcance de los logros fijados, para ello debe presentarse un conjunto de métodos en las que todos trabajando en conjunto esto es lo que se llama proceso. El proceso administrativo obedece entonces a dos fases o etapas que representan las premisas para que el proceso administrativo se lleve a cabo; esta se desglosa según sea el caso una cadena jerárquica o de prioridades en la que cada órgano cumple, funciones, operaciones y actividades totalmente coherentes y coordinadas entre sí para llevar un orden o una dirección específica de lo que se quiere. La segunda etapa: No es más que la puesta en práctica de todos los órganos en orden cronológico, pero a su vez de forma automática, generando lo que en términos administrativos sería un plan de acción y representan el propósito cristalizado de la primera etapa, cumpliendo de esa manera un proceso administrativo.

Básicamente el proceso administrativo consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el orden y crecimiento, realizándose además una sectorización de los trabajos en distintas áreas especializadas, y logrando que cada una de ellas no funcione como entes autónomos, sino que se realicen acciones conjuntas para poder alcanzar la realización de un objetivo administrativo, que es propuesto justamente por la administración misma. Quien es encargado de cada área es justamente el administrador del sector de la firma, siendo no solo quien coordina las acciones de dicha área, sino que también actúa como un mecanismo de control, supervisando las distintas actividades realizadas por los empleados, e impulsando las distintas tareas colectivas que se realizan en conjunción con otros sectores pertenecientes a las instituciones del Sector Salud de Lima Metropolitana. Un buen administrador de empresas tiene entonces que tener un espíritu desafiante, contando con un perfil ocupacional con gran tendencia a la planificación y proyección, sumado además a un perfil de liderazgo y organización que le permita ser el impulsor del ámbito de trabajo, además de interiorizarse del funcionamiento de las distintas actividades del proceso administrativo, para poder comparecer ante directivos sobre el control de lo producido, el resultado al que se ha arribado y la metodología de trabajo utilizada.

### **Economía empresarial**

Según Sallenave (2015):

La economía empresarial en el uso de los recursos está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana adquieren recursos obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

Este programa debe buscar tener economía, pero siempre brindando los servicios de salud en las mejores condiciones; facilitando el acceso a la salud de los más pobres. En la economía de los bienes y servicios que adquiere la entidad será importante definir

correctamente los gastos necesarios para cumplir la misión. Esto a menudo es un problema, no es tan fácil manejarlo, pero haciendo un esfuerzo se puede llevar a cabo.

En el marco de la economía empresarial algunas veces sería posible introducir aproximaciones de los costos reales, por ejemplo, definiendo los costos en términos de número de atenciones médicas, cantidad de insumos utilizados, costos de mantenimiento, etc. Sueldos de trabajadores, gastos de servicios públicos.

Por otro lado, en el marco de la economía, se tiene que analizar los siguientes elementos: costo, beneficio y volumen de las operaciones que lleva a cabo la red. Estos elementos representan instrumentos en la planeación, gestión y control de operaciones para el logro del desarrollo integral de la institución y la toma de decisiones respecto al producto, precios, determinación de los beneficios, distribución, alternativas para fabricar o adquirir insumos, métodos de producción, inversiones de capital, etc. Es la base del establecimiento del presupuesto variable de la entidad.

El tratamiento económico de las operaciones proporciona una guía útil para la planeación de los servicios, control de costos y toma de decisiones operativas y administrativas no debe considerarse como un instrumento de precisión ya que los datos están basados en ciertas condiciones supuestas que limitan los resultados.

La economicidad de las operaciones se desarrolla bajo la suposición que el concepto de variabilidad de costos (fijos y variables), es válido pudiendo identificarse dichos componentes, incluyendo los costos semivariantes; éstos últimos a través de procedimientos técnicos que requieren un análisis especial de los datos históricos de ingresos y costos para varios períodos sucesivos, para poder determinar los costos fijos y variables. Alcanzar economía en la gestión de los recursos es un buen indicador del manejo de un Programa, unidad o dependencia, por tanto, deben ponderarse las políticas, estrategia y acciones conducentes a reducir costos y aumentar beneficios.

### **Eficiencia empresarial**

Según Sallenave (2015):

La eficiencia empresarial es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. Esta dependencia será eficiente, si es que racionaliza las compras de bienes y la contratación de servicios para cumplir estrictamente la misión encomendada. La eficiencia empresarial está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Las empresas podrán garantizar su permanencia en el mercado si se esfuerzan por llevar a cabo una gestión empresarial eficiente, orientada hacia el cliente y con un nivel sostenido de calidad en los productos y/o servicios que presta.

La eficiencia puede medirse en términos de los resultados divididos por el total de costos y es posible decir que la eficiencia ha crecido un cierto porcentaje (%) por año. Esta medida de la eficiencia del costo también puede ser invertida (costo total en relación con el número de productos) para obtener el costo unitario de producción. Esta relación muestra el costo de producción de cada producto.

De la misma manera, el tiempo (calculado por ejemplo en término de horas hombre) que toma producir un producto (el inverso de la eficiencia del trabajo) es una medida común de eficiencia.

La eficiencia es la relación entre los resultados en términos de bienes, servicios y otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. De modo empírico hay dos importantes medidas: i) Eficiencia de costos, donde los resultados se relacionan con costos, y, ii) eficiencia en el trabajo, donde los logros se refieren a un factor de producción clave: el

número de trabajadores. Si un auditor pretende medir la eficiencia, deberá comenzar la auditoría analizando los principales tipos de resultados/salidas de la entidad.

También se podría analizar los resultados averiguando si es razonable la combinación de resultados alcanzados o verificando la calidad de estos. Cuando utilizamos un enfoque de eficiencia para este fin, el auditor deberá valorar, al analizar cómo se ha ejecutado el programa, que tan bien ha manejado la situación la entidad. Ello significa estudiar la empresa auditada para chequear como ha sido organizado el trabajo.

La eficiencia, está referida a la relación existente entre los servicios prestados o entregados por las empresas y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

La eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, vehículos, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible.

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que las empresas van a ser racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia.

La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la eficacia, si no por los medios. La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la prestación de servicios. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los

recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo.

### **Efectividad empresarial**

Según Sallenave (2015):

La efectividad empresarial, se refiere al grado en el cual las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendía alcanzar, previstos en la legislación o fijados por la dirección ejecutiva. La entidad tendrá efectividad si logra las metas en atenciones médicas, curaciones, operaciones, etc. Un punto central en este marco es identificar las metas del programa y la operacionalización de las metas para medir la efectividad empresarial. La efectividad hace énfasis a los resultados, promueve el hacer las cosas correctas y sobretodo en lograr objetivos sin importar el costo o el uso o mal uso de los recursos. Desde el punto de vista de la empresa, especialmente en los más altos niveles jerárquicos, la efectividad es de una importancia única. El enfoque que necesariamente debe prevalecer, tanto en la formulación de los objetivos como en la formulación de las estrategias, es el de la efectividad.

La base para alcanzar la efectividad empresarial es lograr los objetivos empresariales que vienen a ser el conjunto de pretensiones a alcanzarse con relación al crecimiento, posicionamiento, rentabilidad, sobrevivencia o desarrollo de la organización o unidad estratégica, expresado cualitativamente, como resultado principalmente, del análisis estratégico, de la visión del futuro y de la creatividad de los estrategas. Responde a la pregunta ¿Qué queremos lograr? Por su parte, las metas estratégicas son la afinación del objetivo estratégico, pues es la cuantificación y ubicación en el tiempo de los objetivos estratégicos. Responde a la pregunta ¿Cuánto queremos lograr y para cuándo?

Teniendo en cuenta que el proceso de planificación estratégica comienza con la fijación clara, exacta y precisa de la misión, resulta imprescindible que los planificadores

(entre los que se encuentran, empresarios, ejecutivos y mercadólogos) conozcan antes, cuál es la definición de misión, con la finalidad que tengan el fundamento básico para iniciar la elaboración de una misión que sea capaz de mover a las personas a ser parte activa de lo que será la razón de ser de la empresa u organización.

La misión es lo que pretende y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes cautivos, de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

La misión es el propósito de una organización; el cual, es una función de cinco elementos: (1) la historia de la organización; (2) las preferencias actuales de la gerencia y/o de los dueños; (3) las consideraciones ambientales; (4) los recursos de la organización; y (5) sus capacidades distintivas". Asimismo, la misión es la finalidad pretendida o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una organización porque define: 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) Lo que pretende hacer, y 3) El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

### **Mejora continua empresarial**

Según Johnson y Scholes (2014):

La mejora continua debe entenderse como la innovación continua de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana para lograr sus metas, objetivos y misión a los menores costos, menores tiempos, menores movimientos y con el mayor beneficio posible. La mejora

continua, es sinónimo de cambio en todo su contexto, políticas, estrategias, tácticas, acciones; procesos, procedimientos y técnicas que vienen desarrollándose, todo con el propósito de lograr eficiencia, efectividad, productividad y competitividad a favor de los usuarios de los servicios que prestan las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

Si bien siempre fue necesario aplicar la mejora continua, evitando quedar atrapado en los moldes que dieron origen a las pasadas situaciones, hoy los cambios son más veloces y poderosos, razón por la cual continuar viendo los procesos con los paradigmas del pasado llevará a la institución a la pérdida de competitividad y la falta de confianza ciudadana. Es necesario reactualizar constantemente los paradigmas. Revisar y criticar éstos de manera permanente se hace una necesidad y una obligación.

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la institución en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los contribuyentes y usuarios del sistema en general, para de esa forma mejorar la calidad de la prestación del servicio empresarial.

Mejorar de manera continua implica reducir constantemente los niveles de tiempos de atención, oportunidad de la atención, calidad de atención, algo que se adecua a la época actual signada en la necesidad de salvaguardar los escasos recursos.

La mejora continua empresarial implica tanto la implantación de un sistema, como también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión eficiente y efectiva, y la participación activa de todo el personal. Las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana, no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su rededor,

hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las instituciones todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de dichas instituciones. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello. Hoy el personal de las instituciones debe participar de equipos de trabajo tales como los círculos de control de calidad, los equipos de benchmarking, los de mejora de procesos y resolución de problemas. Con distintas características, objetivos especiales y forma de accionar, todos tienen una meta fundamental similar: la mejora continua de los procesos y, productos y servicios.

Si es tan evidente y necesaria la mejora continua, como es factible que muchos directivos y funcionarios se nieguen a verla y adoptarla, o dicho en otras palabras, porqué se niegan a tomar conciencia de dicha imperiosa necesidad. Se puede decir que se niegan por varias razones, siendo las principales: en primer lugar, la tan mencionada resistencia al cambio, en segundo lugar, la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, en tercer lugar, el poseer tanto una ética de trabajo, como una cultura de creer y querer la mejora continua, y en cuarto término la exigencia de un aprendizaje permanente.

Según Johnson y Scholes (2014):

La mejora continua no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho. Mejorar por resultados implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma continua los tiempos de preparación de las atenciones a los usuarios, mejorar la forma de organizar el trabajo pasándolo del trabajo por proceso al trabajo por producto o en células, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales. Mejorar significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y

producirla. Todo ello y mucho más significa la mejora continua, por ello tantos huyen de ella, y por ello es tan necesaria, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la institución, sino además la calidad de vida en el trabajo.

### **Competitividad empresarial**

Koontz et al. (2014):

La competitividad empresarial es un concepto que hace referencia a la capacidad de las instituciones de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. La competitividad es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores,

clientes, por la competencia y el mercado, y, por último, el gobierno y la sociedad en general. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global. Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece.

Para Koontz y O'Donnell (2014):

Competitividad empresarial significa un beneficio sostenible para la institución. Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los servicios, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de: La estructura de la institución, las estrategias, la competencia entre instituciones, las condiciones y los factores de la demanda, los servicios de apoyo asociados. La calidad total es la estrategia clave de la competitividad. El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más

liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

### **Meta empresarial**

Para Chiavenato (2014):

Las metas son el resultado intermedio que se quiere alcanzar en un tiempo determinado. Para que un objetivo específico se pueda concretar, debe dividirse en metas más cercanas. Cada meta debe ser muy concreta y evaluable. Las metas son fines específicos, expresados en forma cuantitativa, sirve como guía para las decisiones, las actividades y acciones que realiza la organización, también un sub. objetivos y las metas dependen de los objetivos. Puede conseguir lo que quiera al lograr sus metas. Pero primero debe trazar algunas metas.

Las metas son un plan para realizar cualquier cosa desde lavar el auto este fin de semana hasta hacer un viaje alrededor del mundo algún día. Sin metas, estaríamos perdidos. Las metas pueden ser simples o complejas, largas o cortas. Si no tiene un plan – ni siquiera un camino a tomar para llegar a la tienda hoy, por ejemplo – es posible que nunca llegue allí. Es posible que simplemente ande sin rumbo y nunca encuentre la tienda. Si planea con antelación, lo logrará. Las metas pueden estar relacionadas con cualquier cosa – su familia, sus carreras o sus pasatiempos. Ellas proveen un plan de acción que usted quiere alcanzar. También permiten ahorrar tiempo. A medida que tome decisiones en la vida, puede utilizar sus metas como ayuda. ¿Por qué necesitamos metas? Nos ayudan a obtener lo que deseamos

en la vida. Quizás aún no sepa lo que quiere, y eso está bien. Pero sentarse y hacer una lista de metas puede ayudarle a descubrir qué es lo que usted desea.

Las metas deben ser sus metas, no las de otra entidad. Puede fijar una meta y no alcanzarla. Eso está bien. Tal vez su meta no era realista. Ahora puede modificarla y tratar nuevamente de alcanzarla. Quizás usted o sus prioridades han cambiado. Puede cambiar y modificar sus metas a medida que usted y el mundo a su alrededor cambian. Por naturaleza establecemos metas. No podemos vivir sin ellas, al menos, no por mucho tiempo. Por lo tanto, si todavía no has establecido tus metas, no tardes en hacerlo. No importa tanto la meta, sino el hecho de tenerla. Algunas personas se las ingenian para posponer continuamente aquello que les gustaría hacer en la vida, Como no están totalmente seguras de que la meta que tienen en mente sea la que más les conviene, ¡nunca hacen nada!

Según Koontz y O'Donnell (2014):

El énfasis es el principio por el cual, al buscar una meta invariablemente obtenemos muchas más cosas, de allí la importancia de saber cuántas y cuáles son las metas, para poder emprender las acciones para concretarlas. Las metas tienen que llevarse a cabo, sí o sí. No puede haber entidad que no logre sus metas. Es posible que no se logren todas las metas, pero un gran porcentaje de estas deben lograrse. Lo importante no es el solo hecho de alcanzar la meta, sino aprender y perfeccionarnos en el proceso. Los logros que obtengas al perseguir tus metas no tienen mayor importancia. Lo que realmente interesa es en qué te transformaste. Cuando te empeñes por alcanzar una meta, vale la pena que recuerdes cómo operan las cosas en este planeta. Nada se mueve en línea recta. Ninguna meta se alcanza sin antes haber librado diversos obstáculos. Los obstáculos son parte de este mundo. Desafortunadamente, ciertas personas pretenden progresar sin tener en cuenta esta situación.

Según los estudios de Robbins (2014):

Las metas son vehículos que pueden llevarnos a lograr más de lo que ahora somos. Necesitamos metas no tanto por los resultados finales, sino porque, al perseguirlas, nos transformamos. Lo único que limita nuestros logros, es la idea de que no seamos capaces de lograrlo. No es novedad para nadie el hecho de que quienes dicen que pueden, pueden; y quienes dicen que no pueden, no pueden. Las limitaciones que nos pongamos son responsabilidad nuestra. Desechar las etiquetas que nos colgamos es el primer paso hacia una vida feliz. Siempre que dudemos de nuestra capacidad para lograr algo, vale la pena evaluar los obstáculos que otros han superado. Lo que cuenta no es dónde empiezas, sino donde decides terminar. Las desventajas son una bendición si optamos por verlas como tales, y las utilizamos como incentivos para mejorar cada vez más.

### **Objetivos empresariales**

Según Terry (2013):

Un objetivo empresarial es una situación deseada que la entidad intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones.

Los objetivos, son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado. Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada su gestión, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación. Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos. Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Si las metas no están interconectadas y se sustentan

mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija. Los objetivos son una obligación que se impone una empresa porque es necesaria, esencial para su existencia.

Las funciones de los objetivos son las siguientes: Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones; Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa; Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización; unidad de medida: Para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización. La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa. Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

Interpretando a Chiavenato (2014):

Los objetivos deben servir a las empresas; por lo tanto, deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad. Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresa. Los objetivos de las empresas deben reunir alguna de estas características: i) Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro; ii) Flexibilidad: los objetivos

deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno; iii) Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento; iv) Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse; v) Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse; vi) Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Según Stoner (2014):

El establecimiento de objetivos empresarial es, implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas. Para establecer objetivos debemos tener en cuenta: Escala de prioridades para definir objetivos: es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo con su importancia o urgencia; Identificación de estándares: es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.

Según Petrick et al. (2009):

Los objetivos estratégicos generales, son los propósitos o fines esenciales que se pretende alcanzar para lograr la misión que se ha propuesto en el marco de su estrategia. Un objetivo estratégico general constituye un propósito en términos generales que se asocia principalmente a un programa dentro de la clasificación funcional vigente. Los objetivos estratégicos generales son, por definición objetivos de largo plazo que contribuirán al logro

de la visión. Por lo tanto, estos objetivos deben responder a qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual actuamos, y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de indicadores de resultado objetivamente verificables. Los objetivos estratégicos específicos, son propósitos en términos específicos en que se divide un objetivo general, se asocian principalmente a un Subprograma dentro de la clasificación funcional vigente y comprende un conjunto de acciones permanentes y temporales. Los objetivos estratégicos específicos son, por definición objetivos de mediano plazo que contribuirán al logro del objetivo estratégico general y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de indicadores de resultado objetivamente verificables.

### **Misión empresarial**

Según Koontz y O'Donnell (2014):

La misión empresarial, es la razón de ser de una entidad; es decir es hacer lo que debe hacer; si lo hace bien, ergo cumple la misión empresarial; si no hace o no lo hace bien, ergo no cumple la misión y no tiene sentido mantener una institución de esa manera. Lograr la misión empresarial es el fin supremo. También la misión empresarial es la formulación de los propósitos de las empresas, que los distingue de otras empresas en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, su población a la cual sirven y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La misión empresarial define la actividad a la que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

Son ejemplos de misión: i) Atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la

posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales; ii) Transformar el conocimiento en valor para el beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales; iii) Somos una familia global, diversa con una herencia orgullosa, confiada apasionado a proporcionar productos excepcionales y servicios; iv) Garantizar la seguridad ciudadana, etc.

La misión empresarial, es la expresión formal de la razón de ser de la entidad, evoca la búsqueda y definición de los principios filosóficos y de los valores más profundos que inspiran la organización y justifican su existencia en la sociedad, se constituirá en el credo de la Entidad y su papel será integrar alrededor de sí misma todos los elementos de la gestión.

Según Robbins y Coulter (2013):

Lograr la misión empresarial, es un proceso que se da en el tiempo, con la asignación de los recursos suficientes, competentes y relevantes para lo que tiene que cumplir. No se puede decir que la misión es parte de un mes ni siquiera de un año es lo que deben hacer las instituciones siempre. La base para alcanzar la misión empresarial es lograr los objetivos empresariales que vienen a ser el conjunto de pretensiones a alcanzarse con relación al crecimiento, posicionamiento, rentabilidad, sobrevivencia o desarrollo de la organización o unidad estratégica, expresado cualitativamente, como resultado principalmente, del análisis estratégico, de la visión del futuro y de la creatividad de los estrategas.

Teniendo en cuenta que el proceso de planificación estratégica comienza con la fijación clara, exacta y precisa de la misión de la empresa u organización, resulta imprescindible que los planificadores (entre los que se encuentran, empresarios, ejecutivos y mercadólogos) conozcan antes, cuál es la definición de misión, con la finalidad que tengan el fundamento básico para iniciar la elaboración de una misión que sea capaz de mover a las personas a ser parte activa de lo que será la razón de ser de la empresa u organización.

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se

pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes cautivos, de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. La misión es el propósito de una organización; el cual, es una función de cinco elementos: (1) La historia de la organización; (2) Las preferencias actuales de la gerencia y/o de los dueños; (3) Las consideraciones ambientales; (4) Los recursos de la organización; y (5) Sus capacidades distintivas". Asimismo, la misión es la finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser.

Según Sallenave (2015):

La misión empresarial es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una institución. La misión es dinámica, es cambiante, se da de acuerdo con los cambios económicos y sociales que se dan en el mundo, en el país, en la región o localidad. La misión empresarial es lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa; es lo que pretende hacer; es el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la dirección, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Según Thompson (2014):

Teniendo en cuenta que el proceso de planificación estratégica comienza con la fijación clara, exacta y precisa de la misión de la empresa u organización, resulta imprescindible que los planificadores (entre los que se encuentran, empresarios, ejecutivos y mercadólogos) conozcan antes, cuál es la definición de misión, con la finalidad de que tengan el fundamento básico para iniciar la elaboración de una misión.

### **2.3. Empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana**

Según el Congreso de la República (2022):

La Ley N° 27153 (1999). Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas; establece:

**Finalidad de la Ley:** 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.

**Ámbito de aplicación:** La actividad y explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas se permite de manera excepcional como parte de la actividad turística, de conformidad con la presente Ley, en lo que fuera pertinente con la Ley N° 26961 (1998).

**Objeto de la Ley:** Es objeto de la presente Ley: a. Garantizar que los juegos de casino y máquinas tragamonedas sean conducidos con honestidad, transparencia y trato igualitario; b. Establecer medidas de protección para los grupos vulnerables de la población; c. Evitar que la explotación de los juegos de casino y de máquinas tragamonedas sea empleada para propósitos ilícitos.

**Lugares para la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas:** Sólo podrán instalarse salas de juego para la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas en: 1) Para las Provincias de Lima y Callao, en hoteles 4 (cuatro) y 5 (cinco) estrellas o resorts equivalentes a la categoría de hotel de 5 estrellas y restaurantes turísticos 5 (cinco) tenedores. 2) Para las demás provincias y distritos del interior del país, en hoteles 3 (tres), 4 (cuatro) y 5 (cinco) estrellas o resorts equivalentes a la categoría de hotel de 5 estrellas y restaurantes turísticos de 5 (cinco) tenedores.”

**Requisitos de los establecimientos y de las salas de juegos:** Los establecimientos destinados a la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas deben cumplir con los requisitos de seguridad, previsión de siniestros y demás condiciones establecidas en el Reglamento Nacional de Construcciones; contando con la correspondiente acreditación del

Instituto Nacional de Defensa Civil. Además, de conformidad con la Ley Orgánica de Municipalidades, los establecimientos destinados a la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas deben adecuarse a las normas que, sobre zonificación, seguridad, higiene, parqueo y demás condiciones establezcan las Municipalidades en sus respectivas circunscripciones para el otorgamiento de la licencia municipal correspondiente, de acuerdo con las normas de seguridad Internacional.

Las salas de juegos de casino y de máquinas tragamonedas, contarán con instalaciones sanitarias, sistema de ventilación artificial, sistema de extinción de incendios, sistema de videos, controles de acceso, salidas de emergencia, sistema aislante acústico y ventanillas de caja, sala de caja, bóveda, sala de conteo y demás instalaciones anexas.

***Requisitos para el ingreso y participación:*** Sólo podrán ingresar a las salas destinadas a la explotación de los juegos de casino y de máquinas tragamonedas o participar de los mismos, los mayores de edad. El usuario deberá presentar su documento de identificación.

***Personas prohibidas de ingresar y participar:*** No podrán ingresar a las salas destinadas a la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas, ni participar de los juegos: a) Los menores de edad; b) Las personas en evidente estado de alteración de conciencia o aquellas que se encuentren bajo los efectos del alcohol o drogas; c) Quienes por su actitud evidencien que podrían amenazar la moral, la seguridad o tranquilidad de los demás usuarios o el normal desenvolvimiento de las actividades; d) Quienes porten armas u objetos que puedan utilizarse como tales.

***Características técnicas de las máquinas tragamonedas:*** Sólo podrán explotarse aquellas máquinas tragamonedas que cumplan con los siguientes requisitos:

- ❖ Que correspondan a modelos registrados ante la autoridad competente.

❖ Que las “memorias de sólo lectura” que conforman su programa de juego se encuentren registradas ante la autoridad competente.

❖ Que el modelo de la máquina tragamonedas y su programa de juego esté de acuerdo a la certificación de la entidad autorizada por la autoridad competente, cumplan con los requisitos siguientes: Un porcentaje de retorno al público no menor de 85% (ochenta y cinco por ciento), que será puesto en conocimiento del público usuario; un generador de números aleatorios; los requisitos técnicos establecidos por las normas reglamentarias y por la autoridad competente mediante directivas de cumplimiento obligatorio”.

**Juegos autorizados:** Las modalidades de juegos de casino, así como los modelos de máquinas tragamonedas y sus respectivos programas de juego cuya explotación es permitida en el país, son aquellos que cuentan con autorización administrativa y su correspondiente registro otorgados de conformidad con la presente Ley. Para la autorización y registro de los modelos de máquinas tragamonedas, éstos deben someterse a un examen técnico previo ante un laboratorio de una entidad autorizada por la autoridad competente.

**Registro de juegos:** La autoridad competente, es responsable de mantener actualizado el registro de todas las modalidades de juegos de casino y de los modelos y programas de máquinas tragamonedas que hayan sido autorizados para su explotación en el país.

**Autorización expresa:** Para explotar juegos de casino y máquinas tragamonedas se requiere autorización expresa, otorgada por la autoridad competente. Dicha autorización será otorgada siempre que el solicitante haya cumplido con los requisitos exigidos en la Ley. La resolución mediante la cual se otorga la autorización expresa será publicada en el Diario Oficial El Peruano.

**Solicitud de autorización:** Para la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas, los interesados deben presentar la solicitud ante la autoridad competente, adjuntando lo siguiente:

- ❖ Testimonio de la Escritura Pública de Constitución Social del solicitante;
- ❖ Copia del documento donde consten las facultades del representante legal del solicitante y la vigencia del mismo;
- ❖ Copia de la ficha registral de los registros públicos donde se encuentre inscrita la Sociedad;
- ❖ Listado de los socios y directores del solicitante de la autorización, así como de todas las personas naturales o jurídicas que participen indirectamente mediante una persona jurídica en el capital social del solicitante. Cuando el solicitante o cualquiera de las personas jurídicas indicadas en el párrafo anterior, tenga la naturaleza de una sociedad anónima abierta, sólo se exigirá la relación de aquellos accionistas cuya participación en el capital de dicha sociedad sea igual o mayor al 2% (dos por ciento).
- ❖ Declaración Jurada de cada uno de los socios, directores, gerentes, apoderados, personas con funciones ejecutivas o con facultades de decisión del solicitante de la autorización, de no encontrarse incurso en los impedimentos establecidos en el Artículo 30 de la Ley;
- ❖ Relación suscrita por el solicitante de la autorización, señalando el cargo y funciones inherentes a cada uno de los directores, gerentes apoderados, personas con funciones ejecutivas o con facultades de decisión y personal vinculado directamente a la explotación, debiendo comunicar cualquier variación que se produzca;
- ❖ Declaración jurada señalando que la ubicación del establecimiento se encuentra conforme a lo dispuesto en el numeral 5.2 del Artículo 5 de la presente Ley;
- ❖ Copia de la constancia otorgada por la Dirección Nacional de Turismo, que acredite el cumplimiento de los requisitos exigidos para hoteles que ostenten la categoría de 3 (tres), 4 (cuatro) o 5 (cinco) estrellas, resorts equivalentes a las categorías de hoteles 5 (cinco)

estrellas y restaurantes turísticos de 5 (cinco) tenedores, conforme al Artículo 6 de la Ley N° 27153 (1999), según sea el caso;

- ❖ Copia de los documentos que acrediten el derecho de propiedad y de ser el caso, de posesión del inmueble en donde pretende explotarse juegos de casino o máquinas tragamonedas; la relación existente entre el solicitante y el titular del derecho sobre el inmueble; y el consentimiento expreso del propietario para su explotación en el mismo;

- ❖ Plano de ubicación del establecimiento en donde se pretende explotar los juegos de casino y máquinas tragamonedas, suscrito por arquitecto o ingeniero civil colegiado;

- ❖ Plano de distribución precisando la ubicación de la totalidad de mesas de juego o máquinas tragamonedas a instalarse, suscrito por arquitecto o ingeniero civil colegiado;

- ❖ Copia del informe técnico emitido por el Instituto Nacional de Defensa Civil indicando que los ambientes físicos, donde se pretende explotar juegos de casino o máquinas tragamonedas, cumplen con las condiciones de seguridad requeridas; así como, el número máximo de personas que pueden permanecer en éstos al mismo tiempo;

- ❖ Dos copias del reglamento interno de operación, conteniendo los datos señalados en el modelo aprobado por la autoridad competente;

- ❖ Copia del certificado de inscripción en el registro único de contribuyentes;

- ❖ Licencia municipal de funcionamiento del establecimiento a que se hace referencia en el Artículo 6 de la presente Ley;

- ❖ Información detallada respecto de la propiedad, fabricación, características y registro de cada una de las mesas de casino, máquinas tragamonedas y programas de juego, así como las modalidades de juegos de casino. Esta información debe presentarse de acuerdo a las especificaciones que señale el reglamento;

- ❖ Información detallada respecto del sistema de audio y video, así como de los medios de juego de acuerdo con las especificaciones y estándares internacionales. Esta información debe presentarse de acuerdo con las especificaciones que señale el reglamento;
- ❖ La garantía, de conformidad a lo establecido en el capítulo II de la Ley, en el tiempo y forma que señale el reglamento";
- ❖ Constancia de pago por derecho de trámite; y,
- ❖ Otros que establezca el reglamento.

Todos los requisitos y condiciones a que se refiere la ley deben mantenerse durante la vigencia de la Autorización en caso de ser otorgada. Su incumplimiento da lugar a la cancelación de la autorización y a la clausura del establecimiento, previo requerimiento de la Dirección Nacional de Turismo; sin perjuicio de la aplicación de otras sanciones administrativas establecidas en la Ley.

***Investigación financiera y de antecedentes:*** La autoridad competente realiza una investigación financiera y de antecedentes del solicitante antes de emitir su resolución, destinada a verificar su idoneidad moral, solvencia económica y la autenticidad de la información solicitada. Esta investigación no excederá de 30 (treinta) días hábiles. Asimismo, investiga la solvencia económica y la idoneidad moral del solicitante, y de aquellas personas a que se refiere el literal n) del Artículo 31 de esta Ley, en tanto mantenga vigente su autorización.

***Resolución de autorización:*** La resolución que otorgue la autorización para explotar juegos de casino o máquinas tragamonedas debe indicar:

- ❖ Razón o denominación social de la persona jurídica en favor de la cual se otorga la autorización;
- ❖ Datos de identificación del establecimiento, legalmente apto, para explotar juegos de casino o máquinas tragamonedas, según sea el caso;

- ❖ Cantidad de mesas e identificación de los tipos de juegos autorizados a explotarse en caso de que la resolución se refiera a juegos de casino;
- ❖ Cantidad de máquinas tragamonedas e identificación de los modelos y programas en caso de que se refiera a juegos de máquinas tragamonedas; y,
- ❖ Plazo de vigencia de la autorización.

**Plazo de autorización:** La autorización para explotar juegos de casino y máquinas tragamonedas que se regulan en la Ley será otorgada por un plazo de 3 (tres) años, renovables"

**Renovación de la autorización:** El titular de una autorización podrá solicitar su renovación a más tardar con 4 (cuatro) meses de anticipación a la fecha de su vencimiento, para lo cual, la autoridad competente verificará el cumplimiento de los requisitos y condiciones vigentes a la fecha de presentación de la solicitud.

**Garantía:** Protección del usuario y del Estado: Todo titular de una autorización para la explotación de juegos de casino o máquinas tragamonedas, constituirá una garantía a favor del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, en respaldo de las obligaciones y sanciones derivadas de la aplicación de la presente Ley y en resguardo de los derechos de los usuarios y el Estado, excepto lo regulado por el código tributario.

La garantía debe ser entregada por el solicitante previo requerimiento de la Dirección Nacional de Turismo, luego de concluida la evaluación de los demás requisitos exigidos en la solicitud, para ser aprobada antes de la emisión de la Autorización Expresa respectiva. Su vigencia se mantiene hasta 6 (seis) meses posteriores al cese de las actividades del titular de la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas, de la pérdida de la vigencia de la autorización o hasta que sean resueltas por sentencia firme las acciones judiciales que, dentro de dicho plazo, hubieran interpuesto contra ellos los beneficiarios de tal garantía. Para

el cabal cumplimiento de lo antes señalado y en cumplimiento del artículo 217 de la Ley N° 26702, las respectivas garantías deberán renovarse cada año y hasta la vigencia de la autorización.

***Inicio de operaciones:*** El titular de la autorización para la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas podrá iniciar sus operaciones una vez otorgada la autorización expresa correspondiente.

***Autoridad competente:*** Corresponde a la Dirección Nacional de Turismo las facultades administrativas de autorización, fiscalización, supervisión, evaluación y sanción vinculadas a la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas, pudiendo delegar las facultades de fiscalización, supervisión, clausura y comiso en los órganos bajo su competencia.

***Creación del impuesto a los juegos de casino y de máquinas tragamonedas:*** Créase el Impuesto a los juegos de casino y de máquinas tragamonedas, en adelante el impuesto, que grava la explotación de estos juegos y es de periodicidad mensual. Se rige por la presente Ley y sus normas reglamentarias, siendo de aplicación el Código Tributario en lo que fuera pertinente. Es sujeto pasivo del Impuesto el que realiza la explotación de los juegos de casino o de máquinas tragamonedas. La base imponible del impuesto a la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas está constituida por la diferencia entre ingreso neto mensual y los gastos por mantenimiento de las máquinas tragamonedas y medios de juego de casinos. Para efecto de la determinación de la base imponible se considera que: El ingreso neto mensual está constituido por la diferencia entre el monto total recibido por las apuestas o dinero destinado al juego y el monto total entregado por los premios otorgados en el mismo mes; Los gastos por mantenimiento de las máquinas tragamonedas y medios de juego de casinos serán el 2% (dos por ciento) del ingreso neto mensual. Para este efecto el contribuyente constituirá una reserva por este monto. Las comisiones percibidas por el sujeto

pasivo del impuesto forman parte de la base imponible. Si dentro de un mismo mes, el monto de los premios excediera el monto de los ingresos percibidos, el saldo pendiente se deducirá de los ingresos mensuales siguientes, hasta su total extinción. La base imponible se determina de manera independiente por cada actividad y cada establecimiento. Para efecto de la determinación de la renta bruta de tercera categoría, será materia de deducción el impuesto a los juegos de casino y máquinas tragamonedas. La alícuota del impuesto para la explotación de juegos de casinos y máquinas tragamonedas es 12% (doce por ciento) de la base imponible. El Impuesto a los Juegos de Casino y el Impuesto a los Juegos Tragamonedas deberán cancelarse dentro de los primeros doce (12) días hábiles del mes siguiente que corresponda, en aquellas entidades del sistema financiero con las que el órgano encargado de la recaudación celebre convenios."

***Administración del impuesto:*** El Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales constituye el órgano administrador del tributo establecido en el Artículo 36 de la presente Ley, pudiendo delegar cualquiera de las facultades que le corresponden como órgano administrador a través de los convenios que celebre para tal efecto.

Sin perjuicio de la fiscalización directa que efectúe dicho ministerio, el sujeto pasivo del impuesto presentará mensualmente ante dicha entidad una declaración jurada, en la que consignará el monto total de los ingresos y comisiones diarias percibidas en el mes por cada mesa de juegos de casino o máquina tragamonedas que explote, así como el total de premios otorgados, adjuntando el recibo de pago del impuesto. Dicha obligación deberá cumplirse hasta el último día hábil del mes en el que corresponda pagar el Impuesto. En caso de omisión o atraso en el pago, dicho monto estará sujeto a los intereses establecidos en el Código Tributario.

La Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT), es el órgano administrador del Impuesto a los Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas. En consecuencia, respecto de dicho Impuesto: a) Gozará de las facultades establecidas en el Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado por Decreto Supremo N° 135-99-EF y normas modificatorias; y, b) Ejercerá las funciones señaladas en el Artículo 5 de la Ley General de la SUNAT, aprobada por Decreto Legislativo N° 501 y normas modificatorias, así como aquellas que se le confieran de acuerdo a ley.

Sin perjuicio de la fiscalización directa que efectúen los órganos administradores, el sujeto pasivo del Impuesto presentará mensualmente ante dichas entidades una declaración jurada, en la que consignará el monto total de los ingresos y comisiones diarias percibidas en el mes por cada mesa de juegos de casino o máquina tragamonedas que explote, así como el total de premios otorgados, adjuntando el recibo de pago del Impuesto. Dicha obligación deberá cumplirse dentro de los primeros doce (12) días hábiles del mes siguiente que corresponda pagar el Impuesto. En caso de omisión o atraso en el pago, dicho monto estará sujeto a los intereses establecidos en el código tributario.

Destino de los ingresos generados por el Impuesto a los juegos de casino: Los ingresos provenientes del impuesto a los juegos de casino establecido en la Ley, luego de la aplicación del porcentaje que le corresponde a la SUNAT de conformidad con lo dispuesto en el artículo 12 del Decreto Legislativo N° 501 (1988); y modificatorias, se distribuirán de la siguiente manera:

- ❖ 30% (treinta por ciento) constituyen ingresos directamente recaudados para las Municipalidades Provinciales en las que se ubiquen establecimientos donde se explote los juegos de casino.

- ❖ 30% (treinta por ciento) constituyen ingresos directamente recaudados para las Municipalidades Distritales en las que se ubiquen establecimientos donde se explote los

juegos de casino, los mismos que deben ser destinados exclusivamente a la ejecución de inversiones en obras de infraestructura.

- ❖ 18% (dieciocho por ciento) constituyen ingresos directamente recaudados por el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, los mismos que deben ser destinados exclusivamente a las tareas de control y fiscalización de los juegos de casino.

- ❖ 20% (veinte por ciento) constituyen ingresos para el tesoro público.

- ❖ 2% (dos por ciento) constituyen ingresos del Instituto Peruano del Deporte (IPD).

***Infracciones y sanciones tributarias:*** El régimen de infracciones y sanciones tributarias aplicable a la explotación de juegos de casino y de máquinas tragamonedas se regula por el Código Tributario.

***Infracciones:*** Constituye infracción sancionable toda acción u omisión por la que se contravenga o incumpla lo establecido en la presente Ley, sus normas reglamentarias o las directivas emitidas por la autoridad competente y el Código Tributario en lo que fuera pertinente. Se consideran infracciones sancionables:

- ❖ Explotar juegos de casino o máquinas tragamonedas sin contar previamente con la autorización correspondiente.

- ❖ Iniciar actividades de explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas sin cumplir con lo dispuesto en los Artículos 13 y 23 de la presente Ley.

- ❖ Explotar un número diferente de mesas de juegos de casino o de máquinas tragamonedas al autorizado.

- ❖ No mantener, los establecimientos y las salas de juego, los requisitos y condiciones técnicas a que se hace referencia en los Artículos 6 y 7 de la Ley.

- ❖ Utilizar modalidades de juego, modelos de máquinas tragamonedas o programas de juego que no cuenten con autorización y su correspondiente registro.
- ❖ Incurrir en las prohibiciones previstas en el Artículo 32 de la Ley.
- ❖ Incumplir las obligaciones señaladas en el Artículo 31 de la Ley.
- ❖ Explotar máquinas tragamonedas que no reúnen las características técnicas a que se hace referencia en el Artículo 10 de esta Ley.
- ❖ Incluir como socio, director, gerente, apoderado, personas con funciones ejecutivas a cualquier persona comprendida en los impedimentos señalados en el Artículo 30 de la Ley.
- ❖ Contratar persona comprendida en los impedimentos señalados en el Artículo 30 de la Ley.
- ❖ Proporcionar información documentación falsa a cualquier entidad o funcionario vinculado a la autorización y fiscalización de la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas, sin perjuicio de las acciones penales correspondientes.
- ❖ No presentar la información requerida por la autoridad competente dentro de los plazos establecidos.
- ❖ Impedir u obstaculizar la labor de los inspectores de la autoridad competente.
- ❖ Operar un establecimiento que ha sido sancionado con cierre temporal o clausura.
- ❖ Incumplir el reglamento de operaciones interno de la sala de juegos de casino o máquinas tragamonedas y los reglamentos de las modalidades de los juegos de casino.
- ❖ No canjear de inmediato y en efectivo las fichas o cualquier otro medio de juego, así como no pagar los premios correspondientes.
- ❖ Emplear o consentir el uso de procedimientos dolosos, irregulares u operaciones ilícitas en la sala de juegos de casino o máquinas tragamonedas.

- ❖ Consentir o permitir la realización, dentro del establecimiento, de actos que atenten contra la moral, la salud y la seguridad pública.
- ❖ Utilizar fichas o medios de juego sin la aprobación de la autoridad competente.
- ❖ Permitir el acceso o el juego a las personas prohibidas de ingresar y participar, según lo dispuesto en el Artículo 9 de esta Ley.

***Sanciones administrativas:*** Las sanciones administrativas aplicables al titular de la autorización, por incurrir en las infracciones señaladas en el artículo anterior, son las siguientes: Las sanciones administrativas aplicables al titular de una autorización o a cualquier persona natural o jurídica que incurra en las infracciones señaladas en el artículo anterior, son las siguientes:

- ❖ Amonestación;
- ❖ Multa desde 1 a 1,000 UIT;
- ❖ Cierre temporal;
- ❖ Cancelación de autorización;
- ❖ Clausura;
- ❖ Comiso de bienes;
- ❖ Inhabilitación hasta por 10 (diez) años, para explotar juegos de casino y máquinas tragamonedas; y,
- ❖ Inhabilitación permanente.

***Las sanciones y su gradualidad se regularán por el reglamento de la Ley:*** Los ingresos provenientes de la aplicación de sanciones administrativas y multas impuestas por el órgano administrador del tributo constituyen recursos propios del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo destinados a las tablas de control y fiscalización.

***Importación de bienes para la explotación de casinos y máquinas tragamonedas:***

Podrán importar bienes para la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas o memoria de sólo lectura de programas de juego para estas máquinas y demás juegos de azar, únicamente aquellas personas que se encuentren debidamente autorizadas por la Dirección Nacional de Turismo. Sólo se podrá importar máquinas tragamonedas nuevas, con 2 (dos) años de antigüedad, con certificación expedida por el fabricante que indique el año de fabricación y el precio del mercado, salvo en el caso de contratos celebrados con anterioridad a la dación de la presente Ley, cuya acreditación sea fehaciente. Los juegos de casino y máquinas tragamonedas o de memoria de sólo lectura de programas de juego para estas máquinas, podrán ser materia de importación en la medida en que la modalidad, modelo o programa respectivo se encuentre expresamente autorizado por la Dirección Nacional de Turismo mediante publicación en el Diario Oficial El Peruano. Excepcionalmente, podrán importarse máquinas tragamonedas y programas de juego no autorizados sólo para fines de certificación u homologación por entidades debidamente autorizadas por la Dirección Nacional de Turismo, previa comunicación a ADUANAS. La Dirección Nacional de Turismo podrá autorizar la importación de máquinas tragamonedas sujeta a un régimen de internamiento temporal, en el caso de ferias, exposiciones o eventos similares; siempre y cuando no se persigan fines comerciales y no excedan de una unidad por tipo de juego. La Dirección Nacional de Turismo y ADUANAS verificarán que, en la importación de juegos de casino, máquinas tragamonedas y memorias de sólo lectura de programas de juego para estas máquinas, se cumpla con los requisitos señalados en la Ley y su Reglamento.

### III. Método

#### 3.1. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo aplicada. Por cuanto se propone aplicar correctamente el sistema uniforme de control en línea para alcanzar la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

La investigación es del nivel descriptivo-explicativo, por cuanto se especifica el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. Asimismo, se explica la forma como el sistema uniforme de control en línea incide en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos:

**Descriptivo:** Para describir todos los aspectos relacionados con el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

**Inductivo:** Para inferir el sistema uniforme de control en línea en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. También se inferirá los resultados de la muestra en la población.

**Deductivo:** Para sacar las conclusiones del sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

El diseño es el plan o estrategia que se desarrolló para obtener la información que se requiere en la investigación. El diseño que se aplicará será el no experimental. El diseño no experimental se define como la investigación que se realizó sin manipular deliberadamente el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. En este diseño se observaron el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana; tal y como se dieron en su contexto natural, para después analizarlos.

## 3.2. Población y muestra

### 3.2.1. Población

La población de la investigación estuvo conformada por 133 personas relacionadas con el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

### 3.2.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por 100 personas relacionadas con el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.

Para determinar la cantidad de la muestra se ha aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

$$n = \frac{(p \cdot q)Z^2 \cdot N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q)Z^2}$$

#### Donde:

- n:** Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo, es la variable que se desea determinar.
- p, q:** Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. Se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
- Z:** Representa las unidades de desviación estándar con una probabilidad de error de 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza de 95% en la estimación de la muestra, por tanto, el valor de Z es igual a 1.96.
- N:** Es el total de la población, Este caso 133 personas, considerando solamente aquellas que puedan facilitar información valiosa para la investigación.

**EE:** Representa el error estándar de la estimación, que para nuestro caso es de 5.00%.

**Sustituyendo:**

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 133) / (((0.05)^2 \times 132) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 100$$

### 3.3. Operacionalización de variables

#### 3.3.1. Variables y dimensiones de la investigación

**Tabla 1**

*Variables y Dimensiones*

Variables	Dimensiones
<b>Variable independiente</b>  X. Sistema uniforme de control en línea	X.1. Plataforma física de control en línea
	X.2. Software de control en línea
	X.3. Proceso de control en línea
	X.4. Técnicas y prácticas de control en línea
<b>Variable dependiente</b>  Y. Gestión óptima de las empresas.	Y.1. Proceso administrativo empresarial
	Y.2. Economía y eficiencia empresarial
	Y.2. Mejora continua y competitividad empresarial
	Y.4. Metas, objetivos y misión empresarial
<b>Dimensión espacial:</b> Empresas de Tragamonedas de Lima Metropolitana	

*Nota.* Elaboración propia.

#### 3.3.2. Definición operacional de las variables

**Tabla 2**

*Operacionalización de las variables*

Variables	Dimensiones	Índices	Relación
<b>Variable independiente</b>  X. Sistema uniforme de control en línea	X.1. Plataforma física de control en línea	Grado de la plataforma física de control en línea	
	X.2. Software de control en línea	Grado del software de control en línea	
	X.3. Proceso de control en línea	Grado de proceso de control en línea	

	línea	línea	X- Y- Z
	X.4. Técnicas y prácticas de control en línea	Grado de las técnicas y prácticas de control en línea	
	Y.1. Proceso administrativo empresarial	Grado del proceso administrativo empresarial	X.1., Y., Z
<b>Variable dependiente</b>	Y.2. Economía y eficiencia empresarial	Grado de economía empresarial.	X.2., Y., Z
	Y.3. Mejora continua y Competitividad empresarial	Grado de eficiencia empresarial Grado de mejora continua empresarial.	X.3., Y., Z
Y. Gestión óptima de las empresas.		Grado de competitividad empresarial	X.4., Y., Z
	Y.4. Metas, objetivos y misión empresarial	Grado de las metas empresariales Grado de los objetivos empresarial Grado de la misión empresarial	

---

**Dimensión Espacial:**

Empresas de Tragamonedas de Lima Metropolitana

---

*Nota.* Elaboración propia.

### 3.4. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los cuestionarios, fichas de encuesta y Guías de análisis.

**Cuestionarios:** Estos documentos han contenido las preguntas de carácter cerrado sobre el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. El carácter cerrado de las preguntas fue por el poco tiempo que disponen los encuestados para responder sobre la investigación. También contendrá un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes.

**Fichas bibliográficas:** Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes sobre el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

***Guías de análisis documental:*** Se utilizaron como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se va a considerar en la investigación sobre el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

### **3.5. Procedimientos**

***Encuestas:*** Se aplicaron al personal de la muestra para obtener respuestas con relación al sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

***Toma de información:*** Se aplicó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información relacionadas al sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

***Análisis documental:*** Se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se considerará para el trabajo de investigación, relacionada con el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

***Ordenamiento y clasificación:*** Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa del sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana; en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.

***Registro manual:*** Se aplicó para digitar la información de las diferentes fuentes sobre el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

***Proceso computarizado con Excel:*** Se aplicó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad sobre el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

**Proceso computarizado con SPSS:** Se aplicó para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros sobre el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

### **3.6. Análisis de datos**

Se aplicaron las siguientes técnicas:

**Análisis documental:** Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales sobre el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

**Indagación:** Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

**Conciliación de datos:** Esta técnica permitió comparar los datos sobre el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana de algunos autores para que sean tomados en cuenta.

**Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes:** La información cuantitativa sobre el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana fue tabulada en cuadros ordenados con cantidades y porcentajes para poder analizarlos e interpretarlos.

**Comprensión de gráficos:** Se utilizaron los gráficos para presentar información sobre el sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

### 3.7. Consideraciones éticas

Según Maxwell (2014):

En este marco, todo lo que se expresa en este trabajo es verdad, por lo demás de aplica la objetividad e imparcialidad en el tratamiento de las opiniones y resultados; asimismo, no se da cuenta de aspectos confidenciales que maneja la entidad. También se ha establecido una cadena de interrelaciones; todo con el propósito de obtener un producto que cumpla sus objetivos.

El contenido de la investigación ha sido planeado desde el punto de vista de la gente que se piensa utilizará los resultados. Sin embargo, es posible que el trabajo cause consecuencias también a otras personas además de las previstas. Considerar estos efectos secundarios fortuitos es el tema en una subdivisión especial de la metodología - la ética de la investigación; mediante la cual debe realizarse una suerte de puntería para que disminuya las inconveniencias si las hubiere. Los ajenos a que el trabajo de investigación pueda afectar pertenecen a cualquiera de uno de los dos mundos donde la investigación tiene relaciones: o a la comunidad científica de investigadores, o al mundo práctico de empírica y profanos. El trabajo de investigación se conecta con ambas esferas en sus bordes de la "entrada" y de la "salida", que hacen en conjunto cuatro clases de relaciones con la gente exterior, cada uno de los cuales puede potencialmente traer problemas éticos. Cada una de estas cuatro clases de relaciones entre el trabajo de investigación y su contexto son las siguientes: Ética de seleccionar problemas y modelos; ética de la recolección de datos; ética de la publicación; ética de la aplicación; ética de apuntar trabajos de investigación.

***Ética de la recolección de datos:*** Debe ser innecesario precisar que en ciencia uno de los comportamientos incorrectos más dañinos es la falsificación de datos o resultados. El daño más grave que se causa no es que el infractor alcance indebidamente un grado

académico; lo peor es que la información inventada tal vez vaya a ser usada de buena fe por otros, lo que puede conducir a muchos trabajos infructuosos. Eso no ocurrirá en este caso.

**Archivo de datos sobre personas:** Para proteger a las personas respecto a su presencia en distintos ficheros, de los cuales pueden no tener idea, varios países han desarrollado ahora legislación. Por ejemplo, en el Reino Unido, todo investigador con intención de registrar datos sobre personas debe cumplir las Principles of Data Protection (Directrices sobre protección de datos) en relación con los datos personales que posee. En España, esto está regulado de forma general por la Ley Orgánica del 29 de octubre de 1992, sobre tratamiento automatizado de los datos de carácter personal. En líneas generales estos principios establecen que los datos personales deben: Ser obtenidos y procesados de forma correcta y legal; Mantenerse solamente para finalidades legales que se describen en la entrada del registro; Ser usados o revelados solamente con esos fines o aquellos que sean compatibles; Ser adecuados, pertinentes y no excesivos en relación con el propósito para el que se mantienen; Ser exactos y, cuando sea necesario, mantenidos al día; Conservarse no más allá de lo necesario para la finalidad con la que se mantienen.

**Ética de la publicación:** El progreso en la ciencia significa acumulación del conocimiento: las generaciones sucesivas de investigadores construyen su trabajo sobre la base de los resultados alcanzados por científicos anteriores. El conocimiento resultante es de este modo de uso colectivo, lo que exige unas ciertas normas internas de las comunidades científicas. Un tratado clásico sobre estas normas es *The Normative Structure of Science* (1949, 1973), de Robert Merton. En él se enumeran las cuatro características imprescindibles que se supone responden los científicos en sus relaciones mutuas: universalismo, comunismo, desinterés, escepticismo organizado. En este contexto, el "comunismo" significa que los resultados de científicos anteriores se pueden utilizar libremente por investigadores más tarde. El procedimiento correcto entonces es que el inventor original es reconocido en el

informe final. Fallando esto, el nuevo investigador da la impresión de ser en sí mismo el autor de las ideas. Esta clase de infracción se llama plagio. Los procedimientos para indicar a los científicos originales se explican bajo títulos que presentan los resultados del estudio y de la lista bibliográfica de fuentes.

*Ética de la aplicación.* Hace algunas décadas, algunos investigadores querían desechar todo escrúpulo (respeto) ético basándose en que la búsqueda de la verdad es un fin excelso al que deben ceder el paso todas las demás actividades. Sobre un fondo como el de este pensamiento fue tal vez como la tradición de la edad media subordinó toda la investigación a la teología. Tal apoteosis de la ciencia ya no es factible. El ciudadano moderno no está dispuesto a aceptar imperativos éticos absolutos. Hoy, cuando se trata de valores en torno a la ciencia y la investigación, de lo que estamos hablando realmente es de preferencias, y cada cual acepta el hecho de que las preferencias varían de una persona a otra. Habitualmente la aplicación de los hallazgos de una investigación produce simultáneamente ventajas para algunas personas y desventajas para otras partes implicadas. La solución viene por la búsqueda del equilibrio.

## IV. Resultados

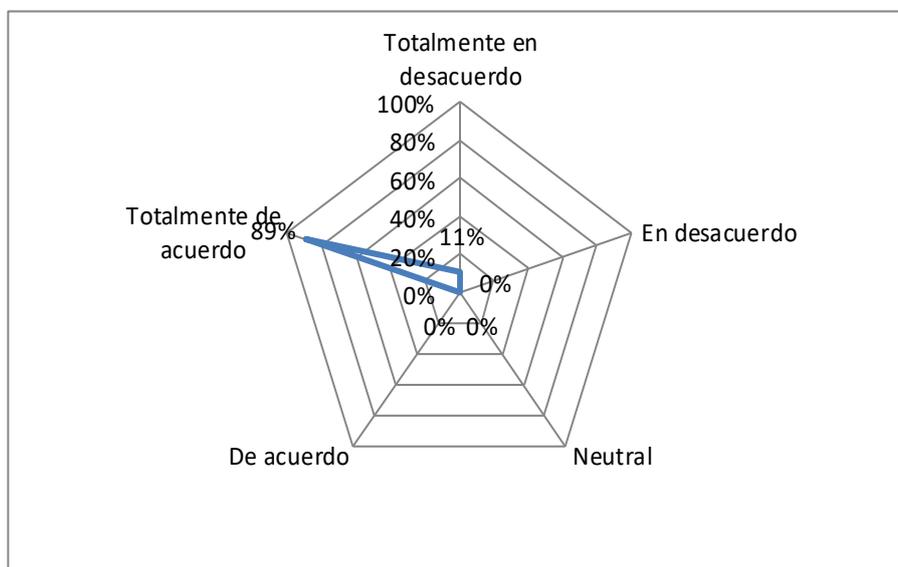
### 4.1. Análisis de la encuesta

En este apartado se presentan los resultados del estudio, los cuales fueron procesados utilizando el SPSS 23.0, la cual fue representada en tablas y figuras con su respectiva interpretación.

¿El sistema uniforme del control en línea es un conjunto de elementos?

#### Figura 1

*Resultado pregunta No. 1 de encuesta*



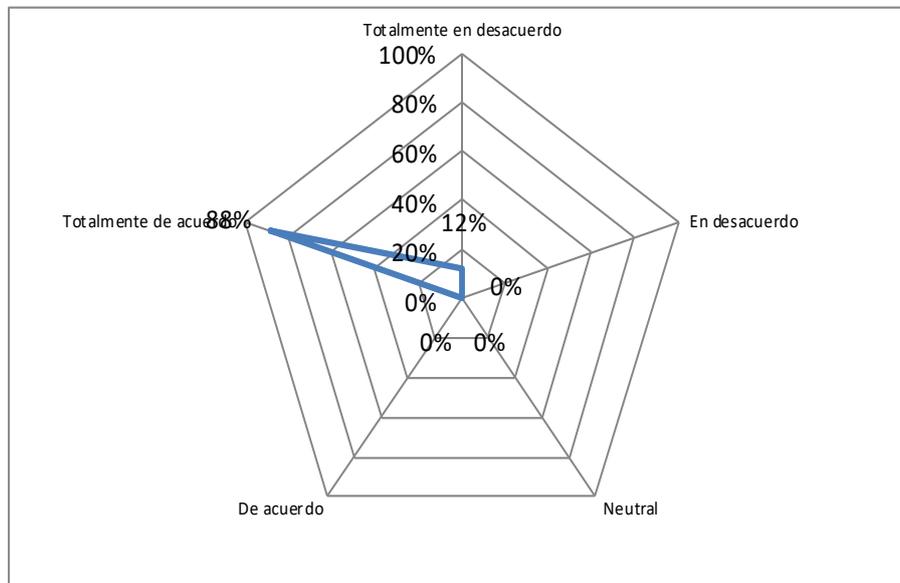
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 89% de los encuestados acepta que el sistema uniforme de control en línea es un conjunto de elementos adecuadamente entrelazados y armonizados para facilitar el control en tiempo real de las máquinas de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿La plataforma física de control en línea comprende el conjunto de equipos?

**Figura 2**

*Resultado pregunta No. 2 de encuesta*



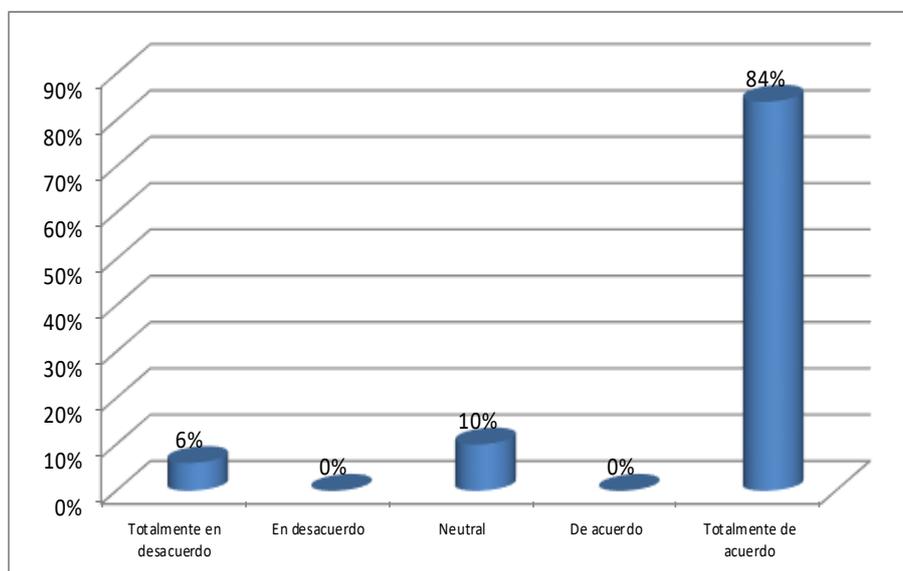
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 88% de los encuestados acepta que la plataforma física de control en línea comprende el conjunto de equipos instalados en forma uniforme para llevar a cabo el control de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿La plataforma física de control en línea debe tener un adecuado mantenimiento?

### Figura 3

Resultado pregunta No. 3 de encuesta



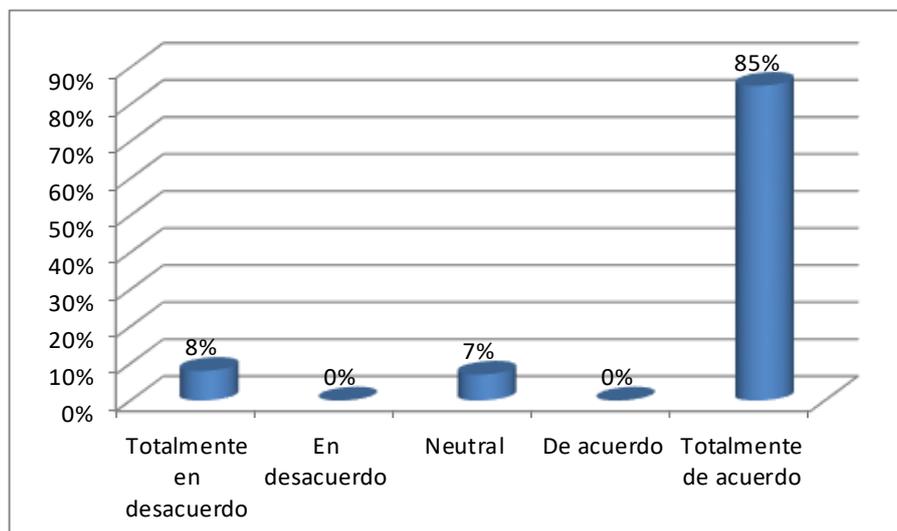
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 84% de los encuestados acepta que la plataforma física de control en línea debe tener un adecuado mantenimiento para funcionar y facilitar el control en tiempo real de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿El software de control en línea comprende todos los programas operativos y aplicativos?

**Figura 4**

*Resultado pregunta No. 4 de encuesta*



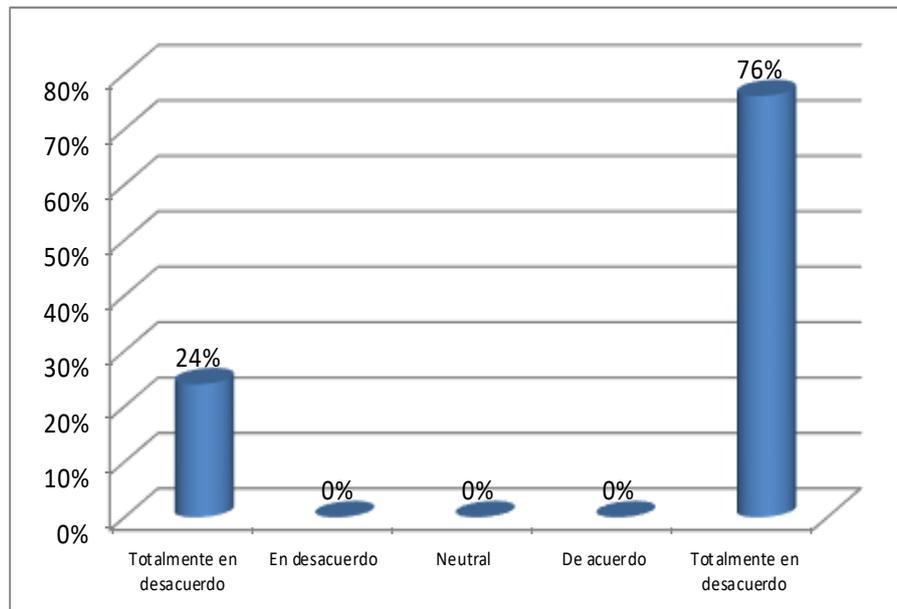
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 85% de los encuestados acepta que el software de control en línea comprende todos los programas operativos y aplicativos que permiten funcionar al sistema uniforme de control en tiempo real de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿El software de control en línea debe estar adecuadamente configurado con cada una de las máquinas?

### Figura 5

*Resultado pregunta No. 5 de encuesta*



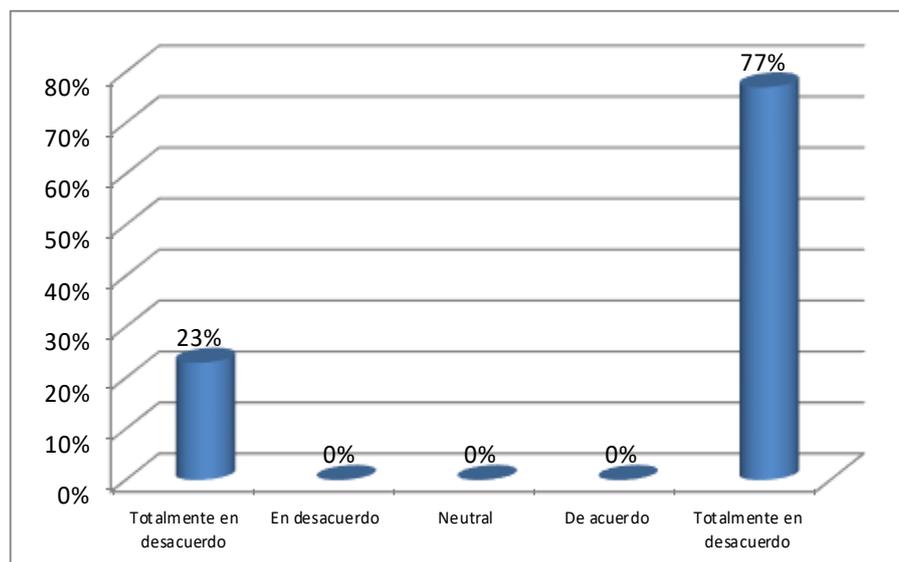
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 76% de los encuestados acepta que el software de control en línea debe estar adecuadamente configurado con cada una de las máquinas de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿El proceso de control en línea comprende el conjunto de fases?

**Figura 6**

*Resultado pregunta No. 6 de encuesta*



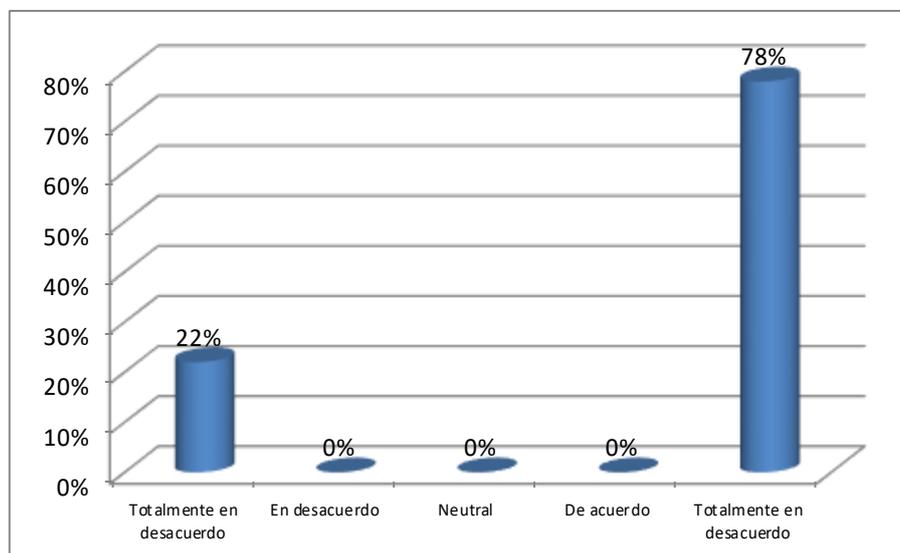
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 77% de los encuestados acepta que el proceso de control en línea comprende el conjunto de fases en los cuales trabaja la plataforma física y el software para concretar el control en tiempo real de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿El proceso de control en línea permite uniformizar toda la parafernalia del sistema?

**Figura 7**

*Resultado pregunta 7 de encuesta*



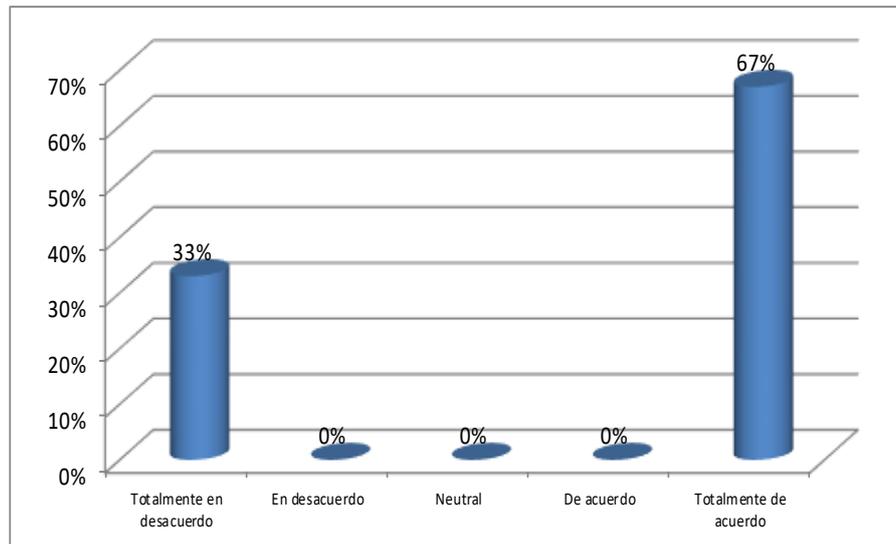
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que el proceso de control en línea permite uniformizar toda la parafernalia del sistema de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿Las técnicas de control en línea comprenden las distintas formas de control?

**Figura 8**

*Resultado pregunta No. 8 de encuesta*



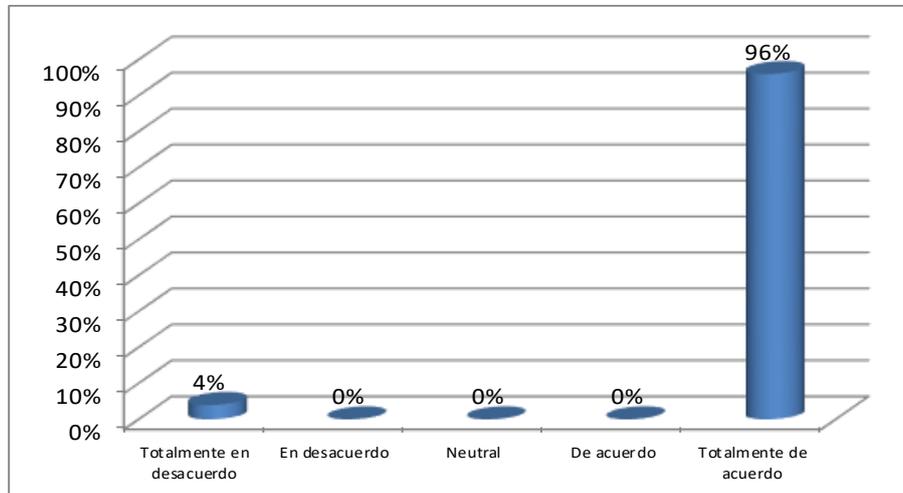
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 67% de los encuestados acepta que las técnicas de control en línea comprenden las distintas formas técnicas de llevar a cabo el control de las máquinas de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿Las prácticas de control en línea comprenden las pericias y habilidades?

### Figura 9

Resultado pregunta No. 9 de encuesta



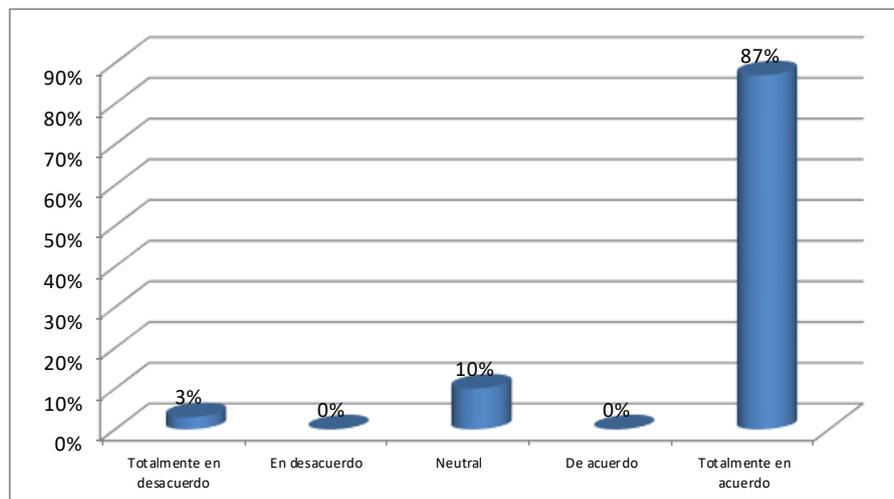
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 96% de los encuestados acepta que las prácticas de control en línea comprenden las pericias y habilidades para llevar a cabo el control de las máquinas de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿La gestión óptima comprende el proceso administrativo?

**Figura 10**

*Resultado pregunta No. 10 de encuesta*



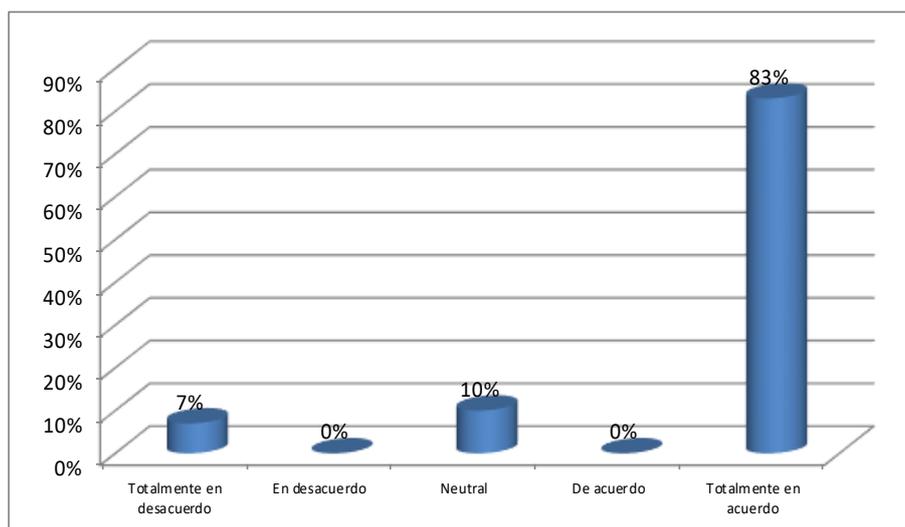
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 87% de los encuestados acepta que la gestión óptima comprende el proceso administrativo conducente a lograr economía, eficiencia, mejora continua, competitividad y efectividad en las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿El proceso administrativo empresarial comprende la planeación, organización, dirección, sinergia y control?

### Figura 11

Resultado pregunta No. 11 de encuesta



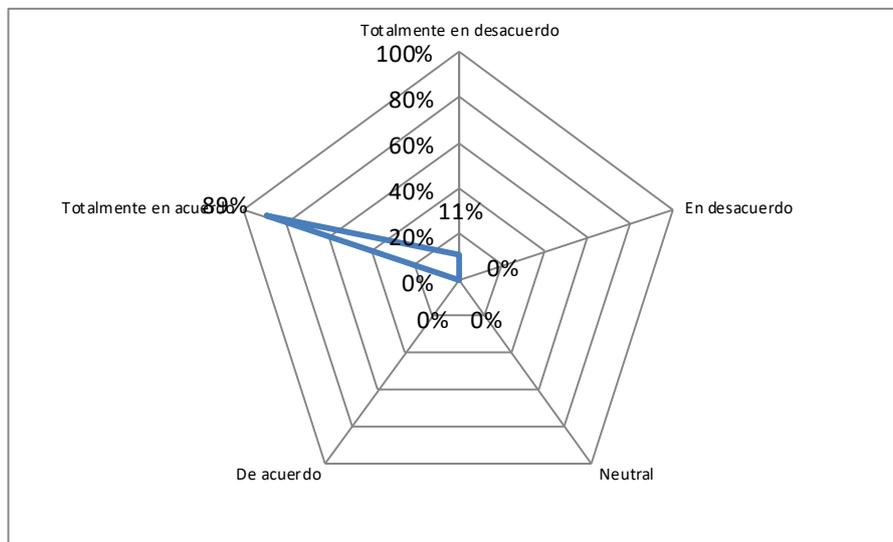
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 83% de los encuestados acepta que el proceso administrativo empresarial comprende la planeación, organización, dirección, sinergia y control de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿El proceso administrativo empresarial busca armonizar las fases del proceso administrativo?

### Figura 12

Resultado pregunta No. 12 de encuesta



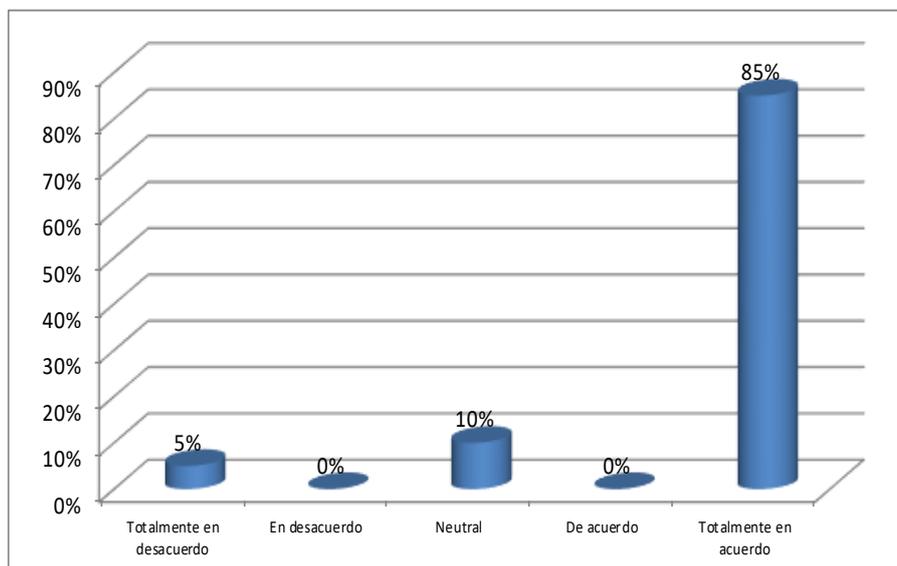
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 89% de los encuestados acepta que el proceso administrativo empresarial busca armonizar las fases del proceso administrativo lo cual ayuda a lograr las metas, objetivos y la misión de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿La economía empresarial comprende la ponderación del costo/beneficio?

**Figura 13**

*Resultado pregunta No. 13 de encuesta*



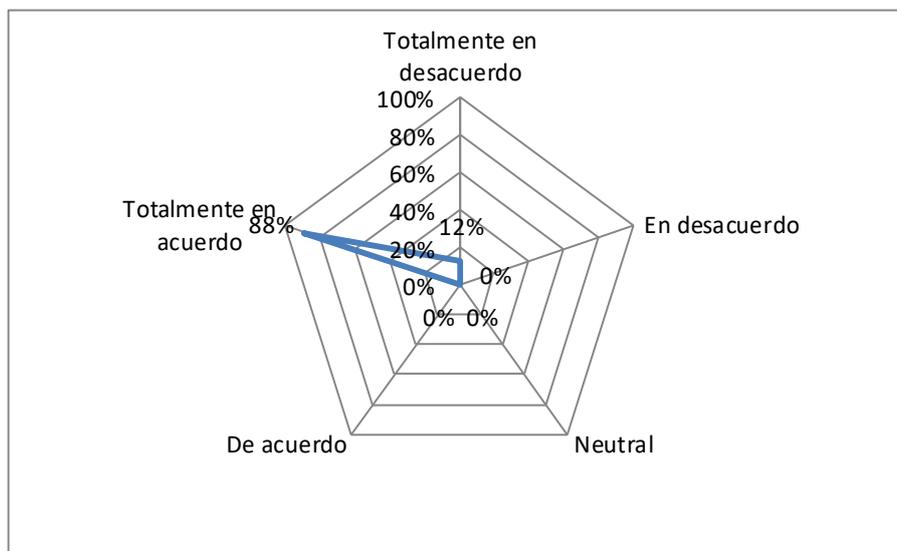
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 85% de los encuestados acepta que la economía empresarial comprende la ponderación del costo/beneficio de los recursos y actividades de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿La eficiencia empresarial comprende la racionalización y mejor aprovechamiento de los recursos?

### Figura 14

Resultado pregunta No. 14 de encuesta



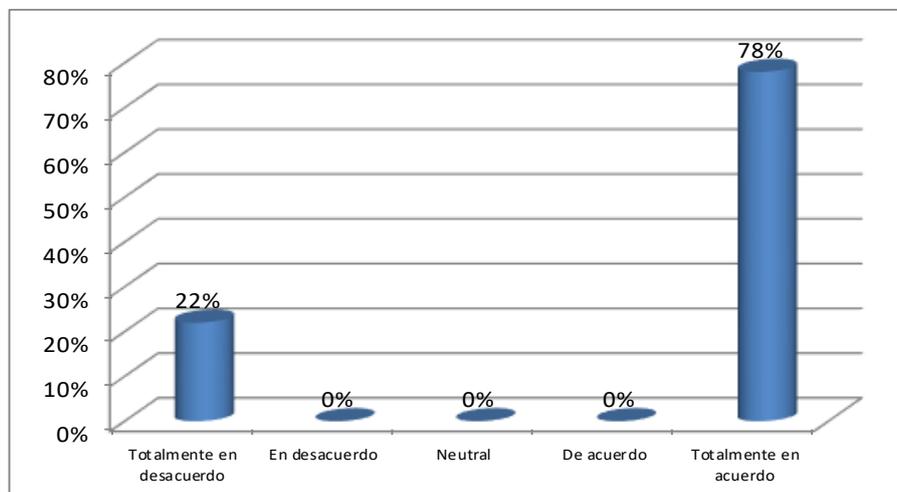
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 88% de los encuestados acepta que la eficiencia empresarial comprende la racionalización y mejor aprovechamiento de los recursos de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿La mejora continua comprende la creatividad e innovación permanente?

**Figura 15**

*Resultado pregunta No. 15 de encuesta*



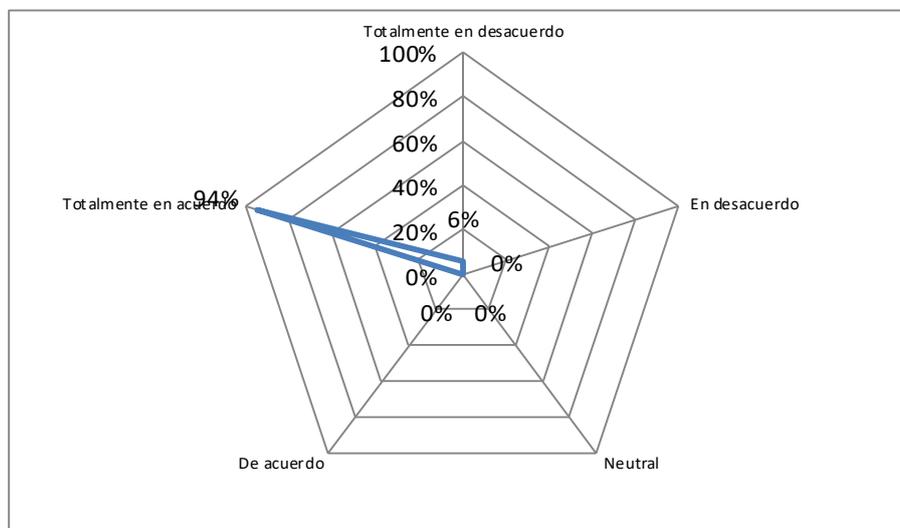
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que la mejora continua comprende la creatividad e innovación permanente en el sistema uniforme de control en línea y la gestión de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿La competitividad empresarial se refiere a la calidad de servicios?

### Figura 16

Resultado pregunta No. 16 de encuesta



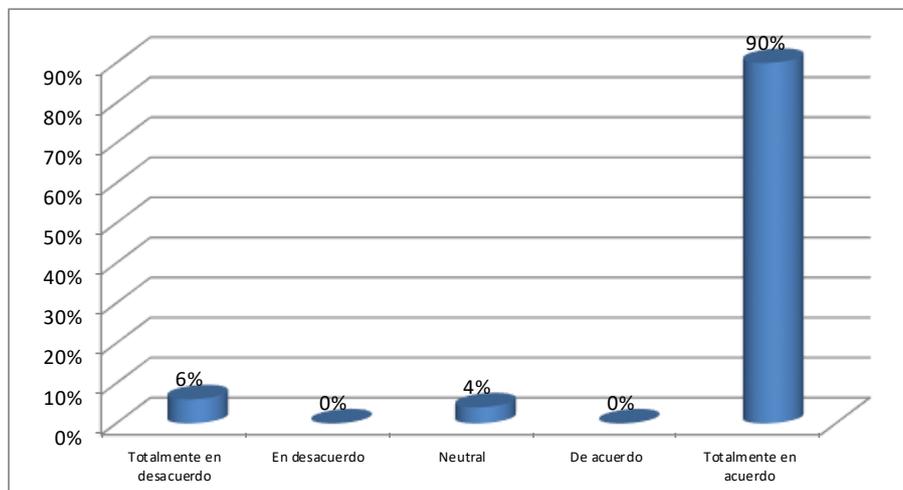
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 94% de los encuestados acepta que la competitividad empresarial se refiere a la calidad de servicios y a la imposición de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿Las metas y objetivos empresariales son los propósitos que buscan lograr?

**Figura 17**

*Resultado pregunta No. 17 de encuesta*



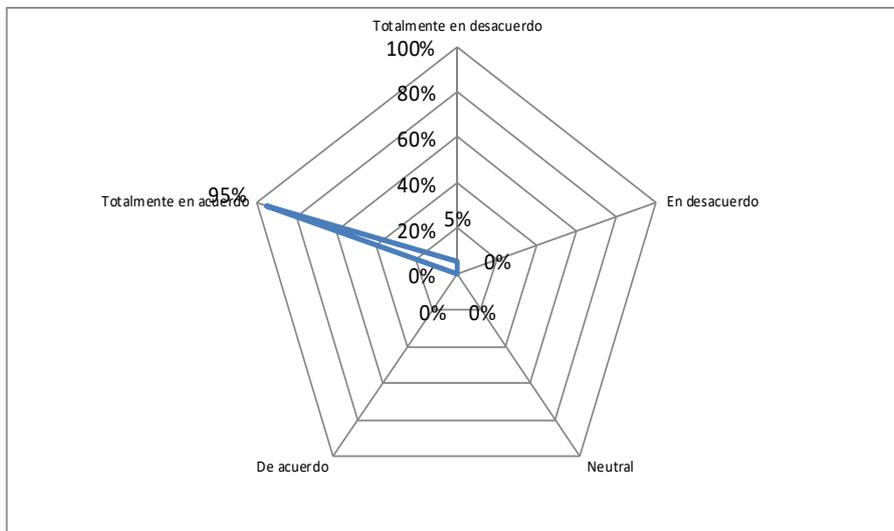
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 90% de los encuestados acepta que las metas y objetivos empresariales son los propósitos que buscan lograr en las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

¿La misión empresarial comprende la razón de ser?

### Figura 18

Resultado pregunta No. 18 de encuesta



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Análisis:** Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 95% de los encuestados acepta que la misión empresarial comprende la razón de ser de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana

#### 4.2. Contrastación de la hipótesis

Para la contrastación de la hipótesis se calculó, mediante el coeficiente estadístico de correlación de Rho de Spearman.

##### Contrastación de la hipótesis general

**Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):** El sistema uniforme de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

**Hipótesis Nula ( $H_0$ ):** El sistema uniforme de control en línea NO influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

**Tabla 3**

*Tabla de frecuencias observadas de la hipótesis general*

<b>Variables</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Sistema uniforme de control en línea	78	22	100
Gestión óptima de las empresas	78	22	100
<b>TOTALES</b>	78	22	100

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 4**

*Tabla de frecuencias esperadas de la hipótesis general*

<b>Variables</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Sistema uniforme de control en línea	82	18	100
Gestión óptima de las empresas	82	18	100
<b>TOTALES</b>	82	18	100

*Nota.* Elaboración propia.

### Método de contrastación:

La comprobación de la hipótesis general se realizó siguiendo el siguiente procedimiento:

- 1) Suposiciones: La muestra fue aleatoria simple y ascendió a 100.
- 2) La estadística de prueba fue:

$$\begin{aligned} X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\ &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e} \end{aligned}$$

- 3) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula si el valor de  $X^2$  es mayor o igual a  $0.05 = 5.00\%$

- 4) Al aplicar la estadística de prueba se tiene:

$$X^2 = ((78-82)^2) / 82 = 0.1951 = 19.51\%$$

- 5) Decisión estadística: Dado que  $19.51\% > 5.00\%$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

6) En conclusión: El sistema uniforme de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

### Contrastación de las hipótesis específicas No. 1

**Hipótesis Alterna ( $H_1$ ):** La plataforma física de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

**Hipótesis Nula ( $H_0$ ):** La plataforma física de control en línea NO influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

**Tabla 5***Tabla de frecuencias observadas hipótesis específicas No. 1*

<b>Variables</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Plataforma física de control en línea	80	20	100
Gestión óptima de las empresas	80	20	100
<b>TOTALES</b>	80	20	100

*Nota.* Elaboración propia.**Tabla 6***Tabla de frecuencias esperadas hipótesis específicas No. 1*

<b>Variables</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Plataforma física de control en línea	83	17	100
Gestión óptima de las empresas	83	17	100
<b>TOTALES</b>	83	17	100

*Nota.* Elaboración propia.**Método de contrastación:**

- 1) Suposiciones: La muestra es aleatoria simple y asciende a 100.
- 2) La estadística de prueba fue:

$$\begin{aligned}
 X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
 &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
 \end{aligned}$$

- 3) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula si el valor de  $X^2$  es mayor o igual a 0.05 = 5.00%

- 4) Al aplicar la estadística de prueba se tiene:

$$X^2 = ((80-83)^2) / 83 = 0.1084 = 10.84\%$$

5) Decisión estadística: Dado que  $10.84\% > 5.00\%$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

6) Conclusión: La plataforma física de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

### Contrastación de las hipótesis específicas No. 2

**Hipótesis Alterna ( $H_1$ ):** El software de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

**Hipótesis Nula ( $H_0$ ):** El software de control en línea NO influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

#### Tabla 7

*Tabla de frecuencias observadas hipótesis específicas No. 2*

<b>Variabes</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Software de control en línea	77	23	100
Gestión óptima de las empresas	77	23	100
<b>TOTALES</b>	77	23	100

*Nota.* Elaboración propia.

#### Tabla 8

*Tabla de frecuencias observadas hipótesis específicas No. 2*

<b>Variabes</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Software de control en línea	82	18	100
Gestión óptima de las empresas	82	18	100
<b>TOTALES</b>	82	18	100

*Nota.* Elaboración propia.

**Método de contrastación:**

- 1) Suposiciones: La muestra es aleatoria simple y asciende a 100.
- 2) La estadística de prueba fue:

$$\begin{aligned} X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\ &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e} \end{aligned}$$

- 3) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula si el valor de  $X^2$  es mayor o igual a  $0.05 = 5.00\%$

- 4) Al aplicar la estadística de prueba se tiene:

$$X^2 = ((77-82)^2) / 82 = 0.3049 = 30.49\%$$

- 5) Decisión estadística: Dado que  $30.49\% > 5.00\%$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

6) Conclusión: La plataforma física de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

**Contrastación de las hipótesis específicas No. 3**

**Hipótesis Alterna ( $H_1$ ):** El proceso de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

**Hipótesis Nula ( $H_0$ ):** El proceso de control en línea NO influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

**Tabla 9**

*Tabla de frecuencias observadas hipótesis específicas No. 3*

<b>VARIABLES</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Proceso de control en línea	90	10	100
Gestión óptima de las empresas	90	10	100
<b>TOTALES</b>	90	10	100

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 10**

*Tabla de frecuencias esperadas hipótesis específicas No. 3*

<b>VARIABLES</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Proceso de control en línea	85	15	100
Gestión óptima de las empresas	85	15	100
<b>TOTALES</b>	85	15	100

*Nota.* Elaboración propia.

#### **Método de contrastación:**

- 1) Suposiciones: La muestra es aleatoria simple y asciende a 100.
- 2) La estadística de prueba fue:

$$\begin{aligned} \chi^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\ &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e} \end{aligned}$$

- 3) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula si el valor de  $\chi^2$  es mayor o igual a 0.05 = 5.00%

- 4) Al aplicar la estadística de prueba se tiene:  $\chi^2 = ((90-85)^2) / 85 = 0.2941 = 29.41\%$

5) Decisión estadística: Dado que  $29.41\% > 5.00\%$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

6) Conclusión: El proceso de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

#### **Contrastación de las hipótesis específicas No. 4**

**Hipótesis Alterna (H<sub>1</sub>):** Las técnicas y prácticas de control en línea influyen en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

**Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** Las técnicas y prácticas de control en línea NO influyen en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

**Tabla 11**

*Tabla de frecuencias observadas hipótesis específicas No. 4*

<b>Variabes</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Técnicas y prácticas de control en línea	80	20	100
Gestión óptima de las empresas	80	20	100
<b>TOTALES</b>	80	20	100

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 12**

*Tabla de frecuencias esperadas hipótesis específicas No. 4*

<b>Variabes</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Técnicas y prácticas de control en línea	83	17	100
Gestión óptima de las empresas	83	17	100
<b>TOTALES</b>	83	17	100

*Nota.* Elaboración propia.

**Método de contrastación:**

1) Suposiciones: La muestra es aleatoria simple y asciende a 100.

2) La estadística de prueba fue:

$$\begin{aligned} \chi^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\ &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e} \end{aligned}$$

3) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula si el valor de  $\chi^2$  es mayor o igual a  $0.05 = 5.00\%$

4) Al aplicar la estadística de prueba se tiene:

$$\chi^2 = ((80-83)^2) / 83 = 0.1084 = 10.84\%$$

5) Decisión estadística: Dado que  $10.84\% > 5.00\%$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

6) Conclusión: Las técnicas y prácticas de control en línea influyen en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

## V. Discusión de resultados

### 5.1. Alcanzados en la encuesta

a) El 89% de los encuestados acepta que el sistema uniforme de control en línea es un conjunto de elementos adecuadamente entrelazados y armonizados para facilitar el control en tiempo real de las máquinas de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 87% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Fernández (2014). Implementación y funcionamiento integral del sistema de control interno. Tesis presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad de San Martín de Porres de Lima. Tanto el resultado propio como el tomado para la discusión son altos y por tanto favorecen el modelo de investigación desarrollado.

b) El 87% de los encuestados acepta que La gestión óptima comprende el proceso administrativo conducente a lograr economía, eficiencia, mejora continua, competitividad y efectividad en las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 88% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Cáceres (2014). Sistema de control interno y desarrollo empresarial. Tesis presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Tanto el resultado propio como el tomado para la discusión son altos y por tanto favorecen el modelo de investigación desarrollado.

## VI. Conclusiones

Los objetivos de la investigación y se han logrado, tal como se denotan en las siguientes conclusiones, con las cuales se encuentran directamente relacionadas-

6.1. Se ha determinado la influencia del sistema uniforme de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana; mediante la plataforma física de control en línea; el software de control en línea; el proceso de control en línea y las técnicas y prácticas de control en línea.

6.2. Se ha establecido la influencia de la plataforma física de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana; mediante la implementación de todo el equipamiento necesario y adecuadamente estructurado para funcionar en las mejores condiciones.

6.3. Se ha determinado la influencia del software de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana; mediante la configuración especializada de acuerdo con las normas del estado para llevar un eficiente control en línea de las máquinas.

6.4. Se ha establecido la influencia del proceso de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana; mediante la planeación, organización y evaluación del control del sistema.

6.5. Se ha determinado la influencia de las técnicas y prácticas de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana; mediante esa gran parafernalia de procedimientos con sus respectivas técnicas y prácticas para concretar en el control eficiente y efectivo.

## VII. Recomendaciones

Las recomendaciones del trabajo realizado están relacionadas con las conclusiones a las cuales se ha llegado y son las siguientes:

7.1. Se recomienda a los directivos, funcionarios y trabajadores tener en cuenta que el sistema uniforme de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. Por tanto, deben implementar, ejecutar, evaluar y retroalimentar permanente el sistema indicado.

7.2. Se recomienda a los directivos, funcionarios y trabajadores tener en cuenta que la plataforma física de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. Por tanto, se deben contar con los mejores equipos y que funcionen en el marco de las necesidades de control de las empresas y del estado.

7.3. Se recomienda a los directivos, funcionarios y trabajadores tener en cuenta que el software de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. Por tanto, dicho software debe ser configurado por especialistas que contengan los conocimientos y experiencia, de tal modo que funcione con eficiencia y efectividad.

7.4. Se recomienda a los directivos, funcionarios y trabajadores tener en cuenta que el proceso de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. Por tanto, dicho proceso debe estar alineado a las metas y objetivos de las empresas y del estado.

7.5. Se recomienda a los directivos, funcionarios y trabajadores tener en cuenta que las técnicas y prácticas de control en línea influyen en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana. Por tanto, el

personal que opere el sistema debe tener la correspondiente praxis para asegurar la aplicación correcta de los procedimientos, técnicas y prácticas de control.

### VIII. Referencias

- Alza, D. (2021). “*Sistema de control interno para optimizar los procesos del área de tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2021*”. [Tesis de pregrado]. Universidad Señor de Sipán.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12802/8137>
- Barquero, M. (2016). *Manual Práctico de Control Interno, teoría y aplicación práctica*. Editorial Profit.
- Barrios, D. (2015). “*Gestión empresarial en las pequeñas empresas que prestan los servicios para fiestas en los municipios de Colomba Costa Cuca y Coatepeque*”. [Tesis de pregrado]. Universidad Rafael Landívar.  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Barrios-Darvin.pdf>
- Berbia, P. (2014). *Sistema de control interno en el marco del COSO*. Editorial Días De Santos.
- Cáceres, L. (2014). “*Sistema de control interno y desarrollo empresarial*”. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].  
<https://www.monografias.com/docs110/control-interno-acreditacion-y-competitividad-universidades-publicas-y-privadas-lima/control-interno-acreditacion-y-competitividad-universidades-publicas-y-privadas-lima6>
- Calles, F., Félix, S. y Gastélum, I. (2018). “*La gestión empresarial y su impacto en la administración financiera. Un estudio de las Pequeñas y Medianas Empresas Comerciales de Hermosillo, Sonora*”. [Artículo científico]. Universidad del Valle de Atemajac.  
<https://es.scribd.com/document/536772431/La-Gesti-n-Empresarial-y-su-impacto-en-la-Administraci-n-Financiera-Un-estudio-de-las-Peque-as-y-Medianas-Empresas-Comerciales-de-Hermosilla-Sonora>

Castañeda, C. (2014). *“Control eficaz para el buen gobierno empresarial”*. [Tesis de Maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega].

Constitución Política del Perú [Const]. Art. 2, 29 de diciembre de 1993.

[https://www.sat.gob.pe/transparenciav2/Normas/descargar/CONSTITUCION\\_POLITICA\\_DEL\\_PERU\\_1993\\_v2.pdf](https://www.sat.gob.pe/transparenciav2/Normas/descargar/CONSTITUCION_POLITICA_DEL_PERU_1993_v2.pdf)

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc. Graw Hill Interamericana.

Dechat, A. (2013). *Introducción al análisis de máquinas tragamonedas*. Yogonet.

Decreto Legislativo N° 501. Promulgan Decretos Legislativos sobre la Ley General de Superintendencia de Administración Tributaria. (29 de diciembre de 1988).

<http://vlex.com.pe/tags/decreto-legislativo-501-842400>

Decreto Supremo N2° 009-2002-MINCETUR. Que aprueban reglamento para la explotación de juegos de casinos y máquinas tragamonedas. Diario Oficial El Peruano (13 de noviembre de 2002)

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/466296-009-2002-mincetur>

Decreto Supremo N° 002-2010-MINCETUR. Modifica el reglamento para la explotación de juegos de casinos y máquinas tragamonedas. Diario Oficial El Peruano (15 de enero de 2010).

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales//466299-002-2010-mincetur>

Diario Gestión (05 de octubre del 2018). Mincetur: Es probable que algunas salas de casinos cierren con DL que modifica ISC.

<https://gestion.pe/economia/empresas/mincetur-probable-salas-casinos-cierren-dl-modifica-isc-246225-noticia/>

Díaz B. y Jungbluth C. (2015). *Calidad total en la empresa peruana*. Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima.

Fernández, A. (2014). *“Implementación y funcionamiento integral del sistema de control interno”*. [Tesis de Doctorado, Universidad de San Martín de Porres de Lima].

<https://www.monografias.com/docs110/control-interno-acreditacion-y-competitividad-universidades-publicas-y-privadas-lima/control-interno-acreditacion-y-competitividad-universidades-publicas-y-privadas-lima6>

Flores, J. (2015). *Gestión financiera: teoría y práctica*. Editorial CECOF.

González, K. (2014). *“Economía, eficiencia y efectividad empresarial”*. [Tesis de Doctorado, Universidad de San Martín de Porres de Lima].

<https://www.monografias.com/docs110/control-interno-acreditacion-y-competitividad-universidades-publicas-y-privadas-lima/control-interno-acreditacion-y-competitividad-universidades-publicas-y-privadas-lima6>

Granda, R. (2016). *Manuel de control interno*. Editorial San Marcos.

Johnson G. y Scholes, K. (2014). *Dirección estratégica*. Prentice May International.

Koontz H. y O'Donnell, C. (2014). *Administración moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. Litográfica Ingramex.

Koontz H., Weinrich, H. y Cannice, M. (2014). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (14ª ed.). Editorial Mc Graw Hill.

Ley N° 26961. Ley para el desarrollo de la actividad turística. (03 de junio de 1998). Congreso de la República del Perú.

<https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1997/turismo/26961.htm>

Ley N° 27153. Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas. (09 de julio de 1999). Congreso de la República del Perú.

<http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/index.html>

Ley N° 27796. Ley que modifica artículos de la Ley N° 27153, que regula la explotación

de los juegos de casino y máquinas tragamonedas. (24 de julio de 2002). Congreso de la República del Perú.

<https://www.deperu.com/legislacion/ley-27796-pdf.html>

Ley N° 28868. Ley que faculta al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a tipificar infracciones por vía reglamentaria en materia de prestación de servicios turísticos y calificación de establecimientos de hospedaje y establece las sanciones aplicables. (09 de agosto 2006). Congreso de la República del Perú.

<https://www.deperu.com/legislacion/ley-28868-pdf.html>

Ley N° 28945. Ley de reordenamiento y formalización de la actividad de explotación de juegos de casinos y máquinas tragamonedas. (24 de diciembre de 2006). Congreso de la República del Perú.

[https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2006\\_2011/ADLP/Normas\\_Legales/28945-LEY.pdf](https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2006_2011/ADLP/Normas_Legales/28945-LEY.pdf)

Ley N° 27444. Ley del procedimiento administrativo general. (25 de enero de 2019). Congreso de la República del Perú.

<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/ley-27444.pdf>

Lorenzo, M. (2014). *“El nuevo control interno y el desarrollo institucional”*. [Tesis de Doctorado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega].

<https://www.monografias.com/docs110/control-interno-acreditacion-y-competitividad-universidades-publicas-y-privadas-lima/control-interno-acreditacion-y-competitividad-universidades-publicas-y-privadas-lima6>

Lucano, J. (2014). *“Evaluación del sistema de control interno”*. [Tesis de Doctorado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega].

<https://www.monografias.com/docs110/control-interno-acreditacion-y-competitividad-universidades-publicas-y-privadas-lima/control-interno-acreditacion-y-competitividad-universidades-publicas-y-privadas-lima6>

Luperdi, S. (2014). *“Los principios del buen gobierno corporativo aplicado a las empresas peruanas”*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

Mantilla (2015). *Auditoría del control interno*. (3ª ed.). Editorial ECOE.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). Para la implementación del sistema Unificado de Control en Tiempo Real - SUCTR.

<https://www.gob.pe/mincetur>

Miranda, S. (2007). *Sistema de gestión de la calidad*. Dirección de gestión tecnológica.

Pérez, E. (2015). *Organización y administración empresarial*. Editorial San Marcos

Petrick J. y Furr, D. (2003). *Calidad total en la dirección de recursos humanos*. Editorial AEDIPE.

Polanco, M. (2013). *“El consumo de los juegos de azar en el contexto de los Casinos de Juego. “La realidad de los jugadores en Monticello Grand Casino”*. [Tesis de pregrado]. Universidad Austral de Chile.

<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2013/ffp762c/doc/ffp762c.pdf>

Resolución de Superintendencia N° 145-2003/SUNAT, “Establecen disposiciones relativas al sistema unificado de control en tiempo real”. (25 de julio de 2003). Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

Revista Casino Turismo y entretenimiento (2017). Tragamonedas.

<http://www.revistacasinoperu.com/peru-un-mercado-conectado1>

Robbins, S. (2014). *Administración*. Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana.

Rodríguez, G. (1996). *Control interno un efectivo sistema para la empresa*. (2ª ed.). Trillas.

Salvatierra, M. (2005). *El buen gobierno corporativo y la efectividad de las empresas*. [Tesis de Doctorado, Universidad Católica de Chile].

Sallenave, J. (2015). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial: Norma

San Román, M. (2013). “*La formalización de la actividad de juegos de tragamonedas y la implementación del sistema unificado de control en tiempo real*”. [Tesis de pregrado]. Universidad Ricardo Palma.

[https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/806/SanRoman\\_MA.pdf?sequence=1](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/806/SanRoman_MA.pdf?sequence=1)

Shuster, J. (2015). *Control interno*. (4ª ed.). Ediciones MACCHI.

Steiner, G. (2014). *Planeación estratégica*. Compañía Editorial Continental.

Stoner, R. (2014). *Administración estratégica*. Editorial Mc Graw Hill.

Terry, G. (2013). *Economía empresarial*. Editorial Continental

Thompson, I. (2014). *Introducing functional grammar*. (3ª ed.). Routledge.

**IX. Anexos:**

**Anexo A: Matriz de consistencia**

**“El sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana”**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, E INDICADORES	MÉTODO
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b></p> <p>¿Cómo influirá el sistema uniforme de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS:</b></p> <p>1) ¿Cómo influirá la plataforma física de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?</p> <p>2) ¿Cómo influirá el software de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?</p> <p>3) ¿Cómo influirá el proceso de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?</p> <p>4) ¿Cómo influirán las técnicas y prácticas de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Determinar la influencia del sistema uniforme de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1) Establecer la influencia de la plataforma física de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.</p> <p>2) Determinar la influencia del software de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.</p> <p>3) Establecer la influencia del proceso de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.</p> <p>4) Determinar la influencia de las técnicas y prácticas de control en línea, en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL:</b></p> <p>El sistema uniforme de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS:</b></p> <p>1) La plataforma física de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.</p> <p>2) El software de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.</p> <p>3) El proceso de control en línea influye en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.</p> <p>4) Las técnicas y prácticas de control en línea influyen en forma estadísticamente razonable en la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p><b>X. SISTEMA UNIFORME DE CONTROL EN LÍNEA</b></p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>X.1. Plataforma física de control en línea</p> <p>X.2. Software de control en línea</p> <p>X.3. Proceso de control en línea</p> <p>X.4. Técnicas y prácticas de control en línea</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p><b>Y. GESTIÓN ÓPTIMA DE LAS EMPRESAS</b></p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>Y.1. Proceso administrativo empresarial</p> <p>Y.2. Economía y eficiencia empresarial</p> <p>Y.3. Mejora continua y competitividad empresarial</p> <p>Y.4. Metas, objetivos y misión empresarial.</p> <p><b>DIMENSIÓN ESPACIAL</b></p> <p><b>Z. EMPRESAS DE TRAGAMONEDAS DE LIMA METROPOLITANA</b></p>	<p>Esta investigación es de tipo aplicada.</p> <p>La investigación es del nivel descriptivo-explicativo.</p> <p>En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo</p> <p>El diseño que se aplicó fue el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estuvo conformada por 133 personas</p> <p>La muestra estuvo conformada por 100 personas</p> <p>Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las siguientes Encuestas; Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.</p> <p>Se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicó las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos</p>

**Anexo B: Instrumento: encuesta****Instrucciones generales**

Esta encuesta es personal y anónima, está dirigida a personal relacionado con las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

Agradezco dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, todo lo cual permitirá tener un acercamiento científico a la realidad concreta del sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana.

Para contestar considere lo siguiente:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En Desacuerdo

3= Neutral

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

## Cuestionario a utilizar

NR	PREGUNTA				
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: SISTEMA UNIFORME DE CONTROL EN LÍNEA</b>				
1	¿El sistema uniforme de control en línea es un conjunto de elementos adecuadamente entrelazados y armonizados para facilitar el control en tiempo real de las máquinas de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
2	¿La plataforma física de control en línea comprende el conjunto de equipos instalados en forma uniforme para llevar a cabo el control de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
3	¿La plataforma física de control en línea debe tener un adecuado mantenimiento para funcionar y facilitar el control en tiempo real de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
4	¿El software de control en línea comprende todos los programas operativos y aplicativos que permiten funcionar al sistema uniforme de control en tiempo real de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
5	¿El software de control en línea debe estar adecuadamente configurado con cada una de las máquinas de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
6	¿El proceso de control en línea comprende el conjunto de fases en los cuales trabaja la plataforma física y el software para concretar el control en tiempo real de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
7	¿El proceso de control en línea permite uniformizar toda la parafernalia del sistema de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
8	¿Las técnicas de control en línea comprenden las distintas formas técnicas de llevar a cabo el control de las máquinas de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				

9	¿Las prácticas de control en línea comprenden las pericias y habilidades para llevar a cabo el control de las máquinas de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
	<b>VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN ÓPTIMA DE LAS EMPRESAS</b>				
10	¿La gestión óptima comprende el proceso administrativo conducente a lograr economía, eficiencia, mejora continua, competitividad y efectividad en las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
11	¿El proceso administrativo empresarial comprende la planeación, organización, dirección, sinergia y control de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
12	¿El proceso administrativo empresarial busca armonizar las fases del proceso administrativo lo cual ayuda a lograr las metas, objetivos y la misión de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
13	¿La economía empresarial comprende la ponderación del costo/beneficio de los recursos y actividades de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
14	¿La eficiencia empresarial comprende la racionalización y mejor aprovechamiento de los recursos de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
15	¿La mejora continua comprende la creatividad e innovación permanente en el sistema uniforme de control en línea y la gestión de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
16	¿La competitividad empresarial se refiere a la calidad de servicios y a la imposición de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
17	¿Las metas y objetivos empresariales son los propósitos que buscan lograr en las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				
18	¿La misión empresarial comprende la razón de ser de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana?				

### Anexo C: Validación determinada por experto

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: “El sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana”, mi calificación sobre un estándar del 85%, es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, dimensiones e indicadores de la investigación?						X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						X

Validado favorablemente por:

Dr. Domingo Hernández Celis

Docente de la Universidad Nacional Federico Villarreal- Lima – Perú.

### Anexo D: Confiabilidad del instrumento establecida por experto

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: “El sistema uniforme de control en línea y la gestión óptima de las empresas de tragamonedas de Lima Metropolitana”, debo indicar que dicho instrumento es factible de reproducción por otros investigadores.

Es decir, los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas.

Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

#### Determinación del coeficiente de confiabilidad

Variables	Coefficiente Alfa de Cronbach	Número de ítems
Sistema uniforme de control en línea	85.20%	09
Gestión óptima de las empresas	85.40%	09
<b>Total</b>	<b>85.47%</b>	<b>18</b>

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

- 1) Para la Variable independiente: Sistema uniforme de control en línea el valor del coeficiente es de 85.20%, lo que indica alta confiabilidad.
- 2) Para la variable dependiente: Gestión óptima de las empresas el valor del coeficiente es de 85.40%, lo que indica una alta confiabilidad.
- 3) El coeficiente Alfa de Cronbach para la escala total es de 85.47%, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.

4) Finalmente, la confiabilidad, tanto de la escala total, como de las dos variables en particular, presentan valores que hacen que el instrumento pueda ser útil para alcanzar los objetivos de la investigación.

Validado favorablemente por:

Dr. Domingo Hernández Celis

Docente de la Universidad Nacional Federico Villarreal- Lima – Perú.