

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**“EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA-FINANCIERA EN LA EMPRESA
OPERADORA DE MÁQUINAS TRAGAMONEDAS
JBHR SAC EN EL PERIODO 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

**Autores: FLORES HUAMANÍ, ROBERS
TOVAR VILCHEZ, JEFFREY JACOB**

Callao, mayo 2018

PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO

MIEMBROS DEL JURADO:

- | | |
|--|---------------------|
| • DR. CPC. VICTOR MANUEL MEREALLANOS | PRESIDENTE |
| • DR. ECON. CESAR AUGUSTO RUIZ RIVERA | SECRETARIO |
| • DRA. CPC. BERTHA M. VILLALOBOS
MENESES | VOCAL |
| • MG. CPC. CARLOS LAZARO TEJEDA
ARQUIÑEGO | MIEMBRO
SUPLENTE |

ASESOR: MG. ABOG. GUIDO MERMA MOLINA

Nº de Libro: 01

Nº de Folio: 28.10

Nº de Acta: ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 012-CT-2018-01/FCC

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 013-CT-2018-01/FCC

Resolución de Consejo de Facultad Nº 147-2018-CFCC

Fecha de Aprobación: 02 de Mayo del 2018



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
Facultad de Ciencias Contables
Ciclo de Tesis 2018-01

INFORME FAVORABLE N°006

SUSTENTACION DE TESIS

TESIS TITULADA:

"EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA EN LA EMPRESA OPERADORA DE MÁQUINAS TRAGAMONEDAS JBHR SAC EN EL PERIODO 2017"

Autor (es):

TOVAR VILCHEZ, Jeffrey Jacob ; FLORES HUAMANÍ, Robers

En Bellavista, Callao, Ciudad Universitaria, en la Facultad de Ciencias Contables, siendo las ~~3:35 p.m.~~ horas del día **dos de mayo** del 2018 los miembros del Jurado Evaluador del Ciclo de Tesis 2018-01, designados con Resolución de Consejo de Facultad N° 147-2018-CFCC de fecha 26 de abril del 2018, luego de escuchar la sustentación de la tesis de(el) (la) los autor(es) arriba indicados y vista la Tesis por unanimidad el Jurado no encuentra observación alguna, por lo que los Bachilleres quedan expeditos para realizar el empastado de la Tesis.

Dr. CPC VICTOR MANUEL MERA LLANOS

Presidente

Dr. ECON. CESAR AUGUSTO RUIZ RIVERA

Secretario

Dra. CPC. BERTHA M. VILLALOBOS MENESES

Vocal

Mg. CPC LAZARO CARLOS TEJEDA ARQUINEGO

Miembro Suplente

Art. 48° del Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado".....Cada Participante, en coordinación con su asesor, realiza las correcciones o levanta las observaciones (si las hubiera) formuladas por el jurado evaluador y en un plazo no mayor a los quince(15) días calendarios presenta la tesis final para su revisión por los miembros del jurado, quienes en un plazo no más de siete(07) días calendarios emiten su dictamen colegiado. No se presentarán observaciones complementarias o adicionales a las planteadas inicialmente en el dictamen. Con ello el Bachiller queda expedito para realizar el empastado del trabajo y puede continuar con los trámites para su titulación

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado a mis padres Jorge y Juana que me brindaron su apoyo en todo momento a lo largo de mi vida, a mi tía Carmen por haberme apoyado desde mi infancia y a mis padrinos Raúl y Gladys que siempre me alentaron a conseguir el presente logro profesional.

Flores Huamaní, Robers

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis Padres. Ricardo y Sonia por todo su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, a mis Hermanos Ricardo, Jorge y Alisson por sus ejemplos, A mi Esposa Priscilla por su amor incondicional y apoyo constante y a mi Hija Luciana por ser mi mayor motivación.

Tovar Vilchez, Jeffrey Jacob

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer de forma muy especial a nuestro asesor Mg. Abog. Guido Merma Molina y a los profesores de cada módulo del ciclo de tesis por su orientación, dedicación y exigencia que nos permitieron sacar adelante nuestra investigación, a nuestros padres quienes nunca dejaron de confiar en nosotros, y a todas las personas que participaron e hicieron posible esta investigación, muchas gracias por su apoyo y enseñanza.

ÍNDICE

ÍNDICE	1
RESÚMEN	7
ABSTRACT	8
CAPÍTULO I	9
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.1. Identificación del Problema	9
1.2. Formulación del Problema	12
1.2.1. Problema General.....	12
1.2.2. Problemas Específicos.....	12
1.3. Objetivos de la Investigación	12
1.3.1. Objetivo General	12
1.3.2. Objetivos Específicos.....	12
1.4. Justificación de la Investigación.....	13
1.5. Importancia	14
CAPÍTULO II	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes del estudio.....	16
2.2. Marco Teórico	20
2.3. Definición de Términos Básicos.....	97
CAPÍTULO III	107
VARIABLES E HIPOTESIS.....	107
3.1. Variables de la Investigación	107
3.2. Operacionalización de las Variables.....	107
3.3. Hipótesis de la Investigación.....	108
CAPÍTULO IV	109
METODOLOGÍA.....	109
4.1. Tipo de Investigación	109
4.2. Diseño de la investigación	110
4.3. Población y muestra.....	112
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	113
4.5. Procedimiento de recolección de datos	115
4.6. Procesamiento estadístico y análisis de datos	115
CAPÍTULO V	117

RESULTADOS	117
CAPÍTULO VI	152
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	152
6.1. Contrastación de resultados con otros estudios similares	152
CAPÍTULO VII	157
CONCLUSIONES	157
CAPÍTULO VIII	159
RECOMENDACIONES	159
CAPITULO IX	161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161
ANEXOS	169
Matriz de Consistencia	170
Otros anexos necesarios para el respaldo de la investigación	171
ANEXO N°1 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL MEDIANTE LISTA DE COTEJOS	171
ANEXO N° 2 PROMEDIO DE SUELDOS POR ÁREA	174
ANEXO N° 3 PROMEDIO DE RENDIMIENTO POR ÁREA	174
ANEXO N° 4 PROMEDIO DE DESCUENTOS POR ÁREA	175
ANEXO N° 5 ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL POR ÁREA	175
ANEXO N° 6 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	176
ANEXO N° 7 PRUEBA ESTADÍSTICA DE NORMALIDAD PROMEDIO DE SUELDOS	181
ANEXO N° 8 PRUEBA ESTADÍSTICA DE NORMALIDAD PROMEDIO DE RENDIMIENTO	181
ANEXO N° 9 ESTADOS FINANCIEROS Y RATIOS FINANCIEROS	181
ANEXO N° 10 PROPUESTA DE UN ORGANIGRAMA	188
ANEXO N° 11 PROPUESTA DE ANÁLISIS FODA	189
ANEXO N° 12 PROPUESTA DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL	190

TABLAS DE CONTENIDO

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 5.1 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL.....	122
GRÁFICO Nº 5.2 REMUNERACION PROMEDIO MENSUAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.....	123
GRÁFICO Nº 5.3 PROMEDIO DE SUELDOS POR ÁREAS.....	124
GRÁFICO Nº 5.4 PROMEDIO DE RENDIMIENTOS POR AREAS.....	126
GRÁFICO Nº 5.5 PROMEDIO SUELDOS DE VS PROMEDIO DE RENDIMIENTOS.....	127
GRÁFICO Nº 5.6 DESCUENTOS POR ÁREAS.....	130
GRÁFICO Nº 5.7 ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL.....	133
GRÁFICO Nº 5.8 DESCUENTOS POR ÁREA VS IRP POR ÁREA.....	134
GRÁFICO Nº 5.9 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL.....	137
GRÁFICO Nº 5.10 EVALUACION DE RIESGOS.....	138
GRÁFICO 5.11 PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE HURTOS.....	139
GRÁFICO Nº 5.12 IMPORTES DE LIQUIDEZ REAL Y PROYECTADA PARA EL PERIODO 2017.....	144

GRÁFICO N.º 5.13 RATIOS DE PRUEBA ACIDA REAL Y PROYECTADA PARA EL PERIODO 2017.....	145
GRÁFICO N.º 5.14 IMPORTES DE UTILIDAD NETA REAL Y PROYECTADA PARA EL PERIODO 2017.....	146
GRÁFICO N.º 5.15 RATIOS DE RENTABILIDAD DE VENTAS REAL Y PROYECTADA PARA EL PERIODO 2017.....	147
GRÁFICO N.º 5.16 COMPARACION DE MEDIAS.P.A REAL Y PROYECTADA.....	148
GRÁFICO N.º 5.17 COMPARACION DE MEDIAS DE RENTABILIDAD REAL Y PROYECTADA.....	150

LISTA DE FIGURAS

FIGURA N.º2.1 RELACIÓN DE LOS COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO.....	35
FIGURA N.º2.2 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS SALAS DE CASINO Y MÁQUINAS TRAGAMONEDAS.....	43
FIGURA N.º2.3 ENTIDADES REGULADORAS.....	44
FIGURA N.º2.4 EVOLUCIÓN DE LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO A LOS JUEGOS DE CASINO Y MÁQUINAS TRAGAMONEDAS.....	46
FIGURA N.º2.5 DISTRIBUCIÓN DEL IMPUESTO A LOS JUEGOS DE CASINO Y MÁQUINAS TRAGAMONEDAS.....	47

FIGURA N°2.6 SISTEMA UNIFICADO DE CONTROL EN TIEMPO REAL – SUCTR.....	48
FIGURA N°2.7 DETERMINACIÓN DEL IMPUESTO A LOS JUEGOS DE CASINO Y MÁQUINAS TRAGAMONEDAS.....	50
FIGURA N°2.8 INGRESO EN JUEGOS DE TRAGAMONEDAS.....	73

LISTA DE TABLAS

TABLA N° 5.1 PRUEBA DE REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA DETERMINAR LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO (X1, X2, X3 Y X4) Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA (RENDIMIENTO).....	118
TABLA N° 5.2 PRUEBA DE REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA DETERMINAR LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO (X1, X2, X3 Y X4) Y LA GESTIÓN FINANCIERA (LIQUIDEZ).....	119
TABLA N° 5.3 COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON PARA DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LOS PROMEDIOS DE SUELDOS MENSUALES Y LOS PROMEDIOS DE RENDIMIENTOS MENSUALES.....	128
TABLA N° 5.4 COEFICIENTES DEL MODELO DE REGRESIÓN PARA DETERMINAR LA INFLUENCIA DEL PROMEDIO DE SUELDO SOBRE EL PROMEDIO DE RENDIMIENTO.....	128

TABLA N° 5.5 ÍNDICE DE ROTACION PROMEDIO MENSUAL - ANUAL.....	131
TABLA N° 5.6 ÍNDICE DE ROTACIÓN MENSUAL TOTALIZADO.....	132
TABLA N° 5.7 COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON PARA DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LOS DESCUENTOS MENSUALES POR ÁREA Y EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL MENSUALES.....	135
TABLA N° 5.8 COEFICIENTES DEL MODELO DE REGRESIÓN PARA DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LOS DESCUENTOS SOBRE EL ÍNDICE DE ROTACIÓN.....	136
TABLA N° 5.9 APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL INFORME COSO – MARCO INTEGRAL.....	142
TABLA N° 5.10 PRUEBA T-STUDENT PARA DETERMINAR LA MEJORA DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE RESULTADOS (RATIOS DE PRUEBA ACIDA).....	149
TABLA N° 5.11 PRUEBA T-STUDENT PARA DETERMINAR LA MEJORA DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE RESULTADOS (RATIOS DE RENTABILIDAD NETA).....	151

RESÚMEN

La Empresa JBHR SAC pertenece al sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas las cuales están reguladas por diversas entidades siendo necesario diseñar sistemas de control interno efectivos para disminuir los riesgos existentes.

La presente investigación se enfoca en determinar en qué medida influye el control interno en la gestión administrativa-financiera en la Empresa Operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el período 2017. Para ello se evaluó el ambiente de control a través de una lista de cotejos que determinó que existe un mal ambiente de control. Las deficiencias que se observaron en la organización fueron que no se aplican adecuadas políticas de remuneraciones, no existe un plan organizacional claramente establecido, así como también se constató que la evaluación de riesgos es determinado por los sucesos ocurridos y no por el establecimiento de un plan de evaluación de riesgos como un análisis FODA; los principales riesgos que se advierten son los hurtos ocurridos en las salas de juego por parte del personal y eventualmente de algunos clientes, y las sanciones administrativas. Por lo tanto, que se hace necesario ejecutar un sistema de control interno el cual pueda servir como herramienta de vital importancia para la gestión administrativa-financiera, dado que es pertinente evaluar si las actividades se desarrollan de acuerdo a las políticas, manuales, guías establecidas, lo cual permite alcanzar los objetivos y metas de la empresa en estudio y de entidades semejantes.

ABSTRACT

The company JBHR SAC belongs to the sector of casino games and slot machines, which are regulated by different entities. It is necessary to design effective internal control systems to reduce existing risks.

The present investigation focuses in determining in what measure the internal control influences in the administrative-financial management in the company of slot machines JBHR SAC in the period 2017; for this, the control environment was evaluated through a list of checks which determined that there is a bad control environment. The deficiencies that were detected in the organization were that adequate remuneration policies are not applied, there is no clearly established organizational plan, and it was also observed that the risk assessment is determined by the events that occurred and not by the establishment of a plan of risk assessment as a SWOT analysis; The main risks that are observed are the thefts that have occurred in the gambling halls by the employers and eventually of some clients, and the administrative sanctions.

That is why it is necessary to implement an internal control system that can serve as a tool of vital importance for administrative-financial management, since it is useful to assess whether the activities are developed according to policies, manuals, guides established, which allows reaching the objectives and goals of the entities in this area.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del Problema

En el Perú, la década de los noventa trajo grandes cambios para nuestra economía, entre los que cabe subrayar el ingreso de nuevas empresas. En ese grupo destacaron los juegos de azar, que lograron establecerse e impulsar un nuevo sector económico. En julio de 1990 se aprobó el Decreto Legislativo N° 608, el cual legaliza la explotación de juegos de máquinas tragamonedas en el país. Si bien la norma abrió camino a la creación del sector, fue en febrero del año siguiente, con la inauguración de la primera sala de máquinas tragamonedas en el distrito de San Borja, que la referida industria dio el gran salto. En julio de 1999 el Congreso de la República aprueba la Ley N° 27153, "Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas" la que da inicio a la regulación del sector; sin embargo, pese a la promulgación de la ley, entre los períodos de 1999 hasta finales del año 2006, el sector se encontraba sumergido en la informalidad debido a que las salas de juego operaban sin fiscalizaciones ni controles a causa de las acciones de amparo emitidas por el poder judicial. Por ello el poder ejecutivo interpuso una demanda al Poder Judicial ante el Tribunal Constitucional para reivindicar las facultades de control, regulación,

autorización y sanción a favor del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR; bajo ese contexto a finales del año 2006 se aprobó la Ley 28945 "Ley de reordenamiento y formalización de la actividad de juego de casinos y máquinas tragamonedas" asignando el área competente para su regulación, la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas - DGJCMT.

Es una actividad económica con mayor regulación y ciertas limitaciones en la libre iniciativa privada de aperturar negocio de este tipo. Las limitaciones a la libertad de ejercer este rubro tiene un sustento constitucional pues el artículo N° 59 de la Constitución Política del Perú señala que el ejercicio de la libertad de empresa no puede ser lesivo a la moral, la salud y seguridad pública dado que este rubro genera ciertas externalidades negativas cómo la ludopatía y el riesgo de que se desarrolle el lavado de activos.

Las diversas regulaciones establecidas para el sector de casinos y tragamonedas obligan a las empresas a establecer controles internos adecuados para minimizar los riesgos y cumplir con lo demandado por las entidades reguladoras.

La empresa operadora de máquinas tragamonedas con razón social JBHR SAC, cuenta con dos salas: en Cañete y Huaraz, donde son representativas del sector. En los últimos años la Empresa JBHR SAC ha mantenido un crecimiento sostenible debido a la inversión realizada en la adquisición de nuevas y modernas máquinas

tragamonedas atractivas para el cliente y la asociación con otras empresas comercializadoras de máquinas tragamonedas bajo la modalidad de consorcio.

Uno de los problemas que se observa en la Empresa es que la gerencia no ha definido los objetivos sobre el cual el sistema de control interno se establece, la organización de la empresa es deficiente ya que no cuenta con manuales de organización claramente definidos ni con la descripción de los procedimientos por cada puesto de trabajo. Ello genera un ambiente de control débil sumado a políticas de remuneraciones donde no se motiva, retiene, incentiva y capacita al personal produciendo un alto índice de rotación mensual junto con rendimientos de personal deficiente. Debido a las deficiencias que se observan en el ambiente de control surgen hurtos por parte del personal y eventualmente por parte de los clientes en las salas de juego, así como también la empresa incurre en sanciones administrativas por parte de los entes fiscalizadores afectando directamente a la liquidez y la rentabilidad de la empresa.

Por tales motivos la presente investigación permitirá determinar en qué medida el control interno influye en la gestión administrativa-financiera en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿En qué medida el control interno influye en la gestión administrativa - financiera en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el período 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

a) ¿En qué medida el ambiente de control influye en la gestión del personal en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC en el período 2017?

b) ¿En qué medida la evaluación de riesgos influye en la gestión de resultados en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC en el período 2017?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar cómo el control interno influye en la gestión administrativa - financiera en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el período 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

a) Determinar cómo el ambiente de control influye en la gestión del personal en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el período 2017.

- b) Establecer cómo la evaluación de riesgos influye en la gestión de resultados en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el período 2017.

1.4. Justificación de la Investigación

La presente investigación sobre el control interno y la gestión administrativa-financiera se justifica ya que la empresa JBHR SAC no está aplicando un adecuado sistema de control interno; es por ello que mediante la presente investigación se recomendará optimizar la aplicación del sistema de control interno basándose en el ambiente de control y la evaluación de riesgos.

En la empresa JBHR SAC se presentan ciertas deficiencias como no tener bien definida una estructura organizativa, reglamentos y manuales de procedimientos, delimitación de funciones que permitan el desarrollo de una cultura de control interno efectiva.

Asimismo, no se tienen objetivos de control interno definidos, la identificación de los riesgos y su análisis son deficientes; dentro de los riesgos más representativos están los hurtos ocurridos en las salas de juegos por parte del personal y eventualmente por parte de algunos clientes, falta de capacitación y evaluaciones periódicas al personal por parte del área de recursos humanos y algunas infracciones y sanciones por parte de las entidades reguladoras del sector de tragamonedas.

La presente investigación tiene como finalidad determinar cómo el control interno influye en la gestión administrativa - financiera en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC y propone mejoras al control interno de la empresa a través de la optimización del ambiente de control y la evaluación de riesgos, para reducirlos, las cuales influirán directamente en la mejora de la liquidez y resultados.

1.5. Importancia

La empresa JBHR SAC cuenta con filiales en las ciudades de Cañete y Huaraz y son representativas en dichas ciudades, la administración se encuentra en Lima.

La presente investigación busca establecer un modelo de correcta aplicación de procedimientos de control interno para mejorar la gestión administrativa-financiera en la empresa JBHR SAC a través de la aplicación de los principios descritos para cada componente del control interno en el Marco Integral –Informe Coso y que pueda ser de utilidad para las empresas del sector de juegos de casinos y tragamonedas.

Se pretende igualmente medir el control interno a través del ambiente de control para evaluar la gestión administrativa y por medio de la evaluación de riesgos observar el impacto que pueden tener en los resultados.

En consecuencia, nuestra investigación permitirá mejorar el control interno y la gestión administrativa-financiera en las empresas operadoras de máquinas tragamonedas JBHR SAC.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes en el Ámbito Internacional

- **GUZMAN et.al (2015)**, señalan en sus resultados según las fases de la gestión administrativa, que la Entidad Centros de Atención y Cuidado Diario "El Pedegral "de Guayaquil, -en la fase de la planeación- no cuenta con organigramas y reglamentos internos causando un mal ambiente de control organizacional ya que los empleados no se sienten identificados con la filosofía de la Institución. En la fase de la organización, no cuenta con manuales de procedimientos y con controles internos de los inventarios causando duplicidad de funciones en las áreas y un alto riesgo de fraudes por parte del personal. En la fase de la dirección se observa que la toma de decisiones es centralizada, es decir, se depende de solo un administrador general para la aprobación de todos los procesos de la entidad y existe una débil comunicación de la filosofía organizacional ya que los empleados desconocen los objetivos de la empresa. En la fase del control se observa que la entidad no establece programas de capacitación al personal y reuniones donde se realice adecuada retroalimentación y seguimiento de los

objetivos, por lo que se determina que la gestión administrativa es deficiente.

Al tratarse de una Institución Pública se le asigna un presupuesto anual, que no es controlado correctamente ocasionando que se agote y que exista una baja liquidez así mismo se observó que existen faltantes en las cajas chicas debido a que no existen controles como los arqueos de caja; por lo que se concluye que existe una deficiente gestión Financiera.

- ESPINOZA & QUINTANA (2014), manifiesta que el ambiente de control en la Empresa Molino Río Viejo es deficiente ya que no se cuenta con un plan estratégico donde se asignen metas, objetivos y valores los cuales inciden en el cumplimiento de tareas de los trabajadores; la empresa no cuenta con herramientas que le permitan medir y administrar los riesgos adecuadamente, no existen actividades de control para el manejo del efectivo, por lo que el autor concluye que para mejorar la gestión en la Empresa Molino Río Viejo se debe definir claramente la misión, visión y valores, así como elaborar un organigrama donde se establezcan los niveles jerárquicos y las líneas de comunicación, mejorar la gestión del área de recursos humanos definiendo políticas de reclutamiento, selección y contratación, creación de una matriz de riesgo, evaluando, midiendo y proponiendo mejoras para administrar los riesgos inherentes al giro de la empresa, creación del manual de

procedimientos y propuestas de reuniones para mejorar las relaciones interpersonales.

- MONROY (2009), concluye que el sector de educación carece de entes fiscalizadores que puedan prevenir fraudes, no cuentan con controles en el manejo de los ingresos lo que produce que la rotación de cuentas por cobrar sea lenta así mismo se observa que la Institución Educativa privada carece de manuales de procedimientos y funciones, políticas internas en el manejo de dinero lo que ocasiona malversación de fondos. La falta de controles en el manejo de efectivo y cobranzas produce que la liquidez y rentabilidad de la empresa disminuyan. Asimismo, el autor recomienda la implementación de un área de auditoría interna para mejorar la gestión de ingresos y egresos a través de controles internos efectivos de acuerdo a las necesidades de la Institución Educativa.

2.1.2. Antecedentes en el Ámbito Nacional

- ESPÍNOLA et.al (2015), afirma en los resultados de la Entidad Educativa IFB que el personal desconoce las estrategias definidas por la gerencia sobre el control interno, las responsabilidades están delimitadas, pero realmente se realizan actividades diferentes a las establecidas, no existe una escala jerárquica que permita una comunicación efectiva en la organización mostrando un ambiente de control débil. También los objetivos para la correcta identificación de

los riesgos no se encuentran totalmente definidas esto produce que no sean correctamente identificados, las actividades de control no se desarrollan correctamente ya que no se cuentan con políticas y procedimientos para la administración de los sistemas de información por lo que se concluye que la evaluación de riesgos y las actividades de control no son eficientes. Se puede observar que a través de la aplicación de cada uno de los componentes del control interno (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información - comunicación y supervisión) se lograra mejorar el sistema de control interno en la Entidad Educativa IFB.

- SALIRROSAS (2015) manifiesta que el desarrollo del sistema de control interno en las AFOCAT de Trujillo en el período 2013 fue deficiente e ineficaz debido a la falta de herramientas de gestión, falta de procedimientos de control en el área de ventas y falta de capacitación al personal en diversas áreas, por lo que en el periodo 2014 implementó políticas de control interno como un organigrama donde se establecen los niveles jerárquicos y delimitó las funciones para cada área a través de la elaboración de un MOF (Manual de Organización y Funciones); la implementación de un adecuado sistema de control interno, mejoró significativamente la situación económica y financiera de AFOCAT-TRUJILLO.
- MIO et.al (2016), concluye que la implementación del sistema de control interno en la Empresa SURJADUANAS SAC optimiza

significativamente la gestión de tesorería ya que se disminuyen las pérdidas del efectivo, se mejoran los procesos y las oportunidades de fraude, robo o cualquier acto ilícito quedan minimizados. Así mismo resalta la importancia del control interno como una herramienta útil para disminuir los riesgos que se podrían originar en el área de tesorería y como un medio para corregir las fallas a los procedimientos de control implantados a través de las actividades de supervisión y monitoreo.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Control Interno

i. Definición

Según la NIA 315 “Evaluación del Riesgo y Control Interno” define al Control Interno de la siguiente manera:

“Control interno es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, asimismo fiabilidad sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.”

Podemos afirmar que el control interno es un proceso que se diseña según los objetivos de cada organización; estos deben ser ideados

por los directivos de cada entidad con el fin de reducir riesgos y mejorar la gestión empresarial.

Según Coopers & Lybrand (1997) lo define como "un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos". De acuerdo a lo citado, el control interno no solo es responsabilidad de los directivos sino de todo el personal de la empresa, es decir debe haber una cultura organizativa de control interno."

Según Barquero (2013) lo define como:

"El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente y se cumplan según las directrices marcadas por la dirección."

Podemos afirmar que uno de los objetivos del control interno es salvaguardar los activos de la empresa (efectivo, maquinarias, equipos, cuentas por cobrar, etc.) así como brindar información financiera confiable que será de utilidad para la toma de decisiones y para el beneficio de terceros, permitirá también reflejar de forma real la gestión de la empresa.

ii. Importancia del Control Interno

Para entender la importancia del control interno en las empresas, conviene empezar por entender el propósito del control interno.

Según SERVIN (2017) el objetivo principal es:

“Resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización.”

Podemos entender que sin la adecuada aplicación del sistema de control interno se incrementan los riesgos como los fraudes y negligencias afectando considerablemente la gestión de la empresa.

Según Frias (2016) menciona que:

“Los controles internos son fundamentales para el registro exacto de las transacciones y la preparación de reportes financieros. Sin controles adecuados que aseguren el registro apropiado de transacciones, la información financiera no podría ser confiable y se debilitaría la habilidad de la gerencia para tomar decisiones informadas, así como su credibilidad ante accionistas, autoridades reguladoras y público en general.”

Podemos ver que los controles internos adecuados permiten revelar información financiera confiable para la toma de decisiones, captar inversionistas y posicionar la empresa en el mercado.

Según el INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS COLOMBIA (2016) el control interno es importante dado que permite:

- Conocer los riesgos más importantes a los que se enfrenta la empresa.
- Conocer los posibles efectos en el valor de la empresa para los accionistas de las desviaciones con respecto a los márgenes de rendimiento previstos
- Ser conscientes de los riesgos que comprenden sus áreas de responsabilidad, los impactos posibles que estos pueden ejercer en otras áreas y las consecuencias que otras áreas pueden provocar en ellas.
- Asegurar niveles apropiados de toma de conciencia en toda la empresa.
- Disponer de indicadores de rendimiento que les permitan supervisar las actividades de negocio y financieras clave, el progreso hacia la consecución de los objetivos e identificar los desarrollos que requieren las intervenciones (ej. Previsiones y presupuestos).
- Entender que la gestión y la conciencia de riesgos son una parte fundamental de la cultura de la empresa.

- Informar rápida y sistemáticamente a la alta dirección de cualquier nuevo riesgo o cualquier fallo en las medidas de control existentes que perciban.

Podemos mencionar que la importancia del control interno radica en que la empresa identifique los riesgos y los analice con el fin de crear controles para reducirlos. Es muy importante crear una cultura organizacional enfocada en optimizar los sistemas de control interno.

iii. Informe COSO

En 1992 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Coso) publicó una investigación llamada Marco Integral de Control Interno. Este marco ha obtenido gran aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo. Este estudio ha permitido que los directivos den prioridad al control interno dentro de sus organizaciones para que este forme parte de sus procesos y su cultura organizacional.

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) define al control interno como:

“un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.”

De lo citado anteriormente podemos ver que el control interno:

- Está orientado a la consecución de objetivos
- Es un proceso que consta de tareas y actividades
- Es efectuado por personas
- Brinda seguridad razonable

Objetivos:

El Marco establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

- **Objetivos Operativos:** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad incluido sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- **Objetivos de Información:** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- **Objetivos de Cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Componentes del Control Interno:

El control interno consta de cinco componentes integrados,

- a) **Ambiente de control**

El ambiente de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización.

El consejo y la alta dirección son quienes marcan el "tone at the top" con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad.

La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización.

El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo, la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer ,desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación de desempeño , los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño el entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

De lo antes citado concluimos que el ambiente de control está compuesto por un conjunto de normas y procesos que son la base para desarrollar el control interno. Este debe incluir a toda la

organización es el componente más relevante sobre el cual los demás se basan.

b) Evaluación de Riesgos

Cada entidad se enfrenta una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia de este modo la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionan.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad.

La dirección debe definir los objetivos operativos de información y de cumplimiento con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos Asimismo la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad.

La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

Podemos entender que los riesgos son diferentes en cada entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos en las organizaciones y analizar sus actividades sobre la cual se obtendrá una base para identificar y analizar los posibles riesgos que pueden ser procedentes de fuentes internas o externas. El impacto que estos tengan debe de cuantificarse y reducirse al mínimo.

c) Actividades de Control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas tales como:

autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial.

La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

Podemos entender que las actividades de control son acciones establecidas por la gerencia y demás personal de la organización para que a través de su cumplimiento y revisión los riesgos puedan disminuir, estas pueden ser: Arqueos de caja, aprobaciones, autorizaciones, indicadores de medición, etc.

d) Información y Comunicación

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad tanto de fuentes internas como externas para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno la comunicación es el proceso continuo e interactivo de proporcionar, compartir y de obtener la información necesaria.

La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización que fluye en

sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente.

La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de afuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externo.

Podemos comprender que la información y comunicación son esenciales para lograr los objetivos, estas fuentes informativas provienen de las actividades de control aplicadas en la entidad cuya finalidad es evaluarlas y determinar el riesgo. La comunicación es el medio por el cual se difunde la información, es decir, si identificamos riesgos debemos comunicarlos a la alta dirección para que se tomen las medidas correctivas necesarias.

e) Actividades de Supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los

procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de Las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el Consejo de administración, y las deficiencias se comunican en la dirección y el consejo, según corresponda.

Podemos entender de que la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación de los componentes del control interno, deben haber constantes evaluaciones y seguimiento a los controles establecidos. Dicha evaluación debe orientar a identificar los puntos débiles, y necesarios para que la gerencia pueda tomar decisiones que permitan que el sistema de control se optimice y se reduzcan los riesgos.

Relación entre Componentes y Principios

El Marco establece:

“un total de 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Dado que estos 17 principios proceden directamente de los

componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios. La totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.”

Podemos entender que es un proceso dinámico, interactivo e integral, por lo que no necesariamente uno de los componentes afecta al otro más bien es un proceso integrado en el que los componentes pueden impactar en cualquier otro.

A continuación, se enumeran los principios que soportan los componentes del control interno:

a. Ambiente de control

1. La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.
2. El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.
3. La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.

4. La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control de control interno para la consecución de los objetivos.

b. Evaluación de Riesgos

6. La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.
7. La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.
8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.

c. Actividades de Control

10. La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.
11. La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.

d. Información y Comunicación

13. La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.
15. La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.

e. Actividades de Monitoreo

16. La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.

17. La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.

FIGURA N°2.1

RELACIÓN DE LOS COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO



Fuente: Control Interno –Marco Integrado por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Coso)

Beneficios de un Sistema de Control Interno

Según Urquiza (2015) menciona que el control interno:

- Define las normas de conducta y actuación, funcionando como conductor del establecimiento del Sistema de Control Interno.
- Ayuda a reducir sorpresas aportando confianza en el cumplimiento de los objetivos, provee feedback del funcionamiento del negocio.
- Establece las formas de actuación en todos los niveles de la organización, a través de la fijación de objetivos claros y medibles, y de actividades de control.
- Otorga una seguridad razonable sobre la adecuada administración de los riesgos del negocio.
- Y el establecimiento de mecanismos de monitoreo formales para la resolución de desviaciones al funcionamiento del sistema de control interno.

Se puede deducir que los beneficios del sistema de control interno ayudan a reducir los riesgos en base a la correcta fijación de los objetivos propuestos por la gerencia. A través de las actividades de control y una constante supervisión y monitoreo en todos los niveles se podrá minimizar los riesgos.

IV. Elementos del control interno

Puede considerarse como elementos del control interno los siguientes: Plan de organización, Sistema de autorización, prácticas sanas, personales idóneos y auditoría interna.

a) Plan de organización

De acuerdo con Blanco (2012) argumenta que un plan de organización está basado fundamentalmente en:

- Independencia entre las unidades de la organización, sin que esto signifique ruptura en las comunicaciones. Además reconoce la necesidad de separar las labores de operación, registro y custodia como principio básico de control.
- Establecimiento de líneas definidas de responsabilidad y delegación de autoridad.

Asimismo, el autor menciona algunos factores que deben considerarse al evaluar un plan de organización:

- Las responsabilidades funcionales deben estar divididas de manera que una sola persona no controle todas las fases de cualquier transacción.
- La responsabilidad individual siempre debe estar claramente definida para que no pueda ser evadida ni excedida.

- La organización debe ser lo suficientemente flexible como para permitir una sincronización de los cambios en su estructura debido a cambios en los planes, políticas y objetivos de las operaciones.
- Los organigramas y manuales de organización son muy útiles para la planeación, el control de los cambios realizados y la comprensión del tipo de organización, líneas de autoridad y asignación de deberes.

De lo antes citado toda organización debe mantener una adecuada estructura organizacional.

b) Sistema de autorización

De acuerdo con Blanco (2012) argumenta que para asegurar la adecuada documentación de las operaciones y transacciones deben considerarse entre otros los siguientes aspectos.

- Registros y formularios adecuados.
- Plan de cuentas conveniente que asegure la sistematización del control contable.

Un control interno inadecuado generalmente se identifica cuando hay abundancia de formularios y registros de firmas y visto bueno y en general cuando existe complejidad en las operaciones que determinan las responsabilidades administrativas y financieras.

Los documentos y registros contables indican la procedencia de los datos y su trámite por medio del plan de cuentas, la clasificación de los mismos. Se debe respaldar con documentos el flujo del proceso financiero a través de un manual de Procedimientos contables Y de igual manera el flujo de Procedimientos administrativos.

De lo antes citado toda organización debe establecer sistemas de autorización y procedimientos de registros con formularios adecuados y registros contables sistematizados que permitan observar el proceso documentario.

c) Prácticas Sanas

Según Blanco (2012) menciona que:

La efectividad del control interno y la eficiencia en el resultado de las operaciones dependerá básicamente de la medida en que las prácticas adoptadas sean adecuadas y aplicadas en el cumplimiento de los deberes y funciones de cada una de las unidades de la organización.

Entre las prácticas sanas más usadas tenemos:

- Tener un registro de proveedores
- Solicitar cotizaciones de precios a diferentes proveedores en las adquisiciones de bienes y servicios

- Hacer que el departamento de contabilidad verifique las facturas y documentación sustentadora antes del pago
- Propiciar y efectuar reuniones periódicas de los jefes de las unidades con su personal, para mantener siempre una línea de comunicación.

Las prácticas sanas ayudan a obtener eficiencia, eficacia y transparencia en las actividades de una empresa.

d) Integridad e idoneidad del personal

Según Blanco (2012) afirma que:

El mejor sistema de control interno bien planeado y documentado no funcionara si no cuenta con el respaldo y la colaboración del personal de la entidad. Una importante función administrativa es asignar las obligaciones y responsabilidades a las personas que son capaces de cumplirlas en forma satisfactoria.

La efectividad de un sistema de control interno no sería medible ni relevante si no se cuenta con un personal competente y capaz para ejecutarla.

Idealmente el personal debe seleccionarse de acuerdo con las tareas a ser efectuadas, pero en la realidad es necesario modificar y adaptar el sistema, la

supervisión y las tareas mismas al nivel de competencia disponible. La competencia del personal es un factor primordial en el funcionamiento del sistema de control interno.

En tal sentido debe reconocerse la importancia que tiene el capital humano, por lo que la gerencia debe establecer adecuadas políticas de gestión de personal, que incluyan normas y procedimientos para reclutamiento, evaluaciones periódicas de desempeño, capacitaciones, entre otras.

e) Auditoría Interna

La auditoría interna constituye un elemento de gran apoyo a la alta dirección para evaluar la gestión y control interno en la empresa, permite detectar riesgos y reducirlos al mínimo para prevenir errores y posibles fraudes.

Según Blanco (2012) las actividades de auditoría interna incluyen:

- Revisar los sistemas de contabilidad y de control interno.
- Examinar información financiera y de operación

- Revisar el cumplimiento de leyes, reglamentos y otros requerimientos externos, políticas y directivas de la administración y otros requisitos internos.

2.2.2. Generalidades de Empresas Operadoras de Máquinas Tragamonedas.

i. Introducción al sector

La actividad de juegos de casino y máquinas tragamonedas en el Perú se encuentra regulada desde el 11 de julio del año 1990 con el Decreto Legislativo N° 608; pese a la regulación inicial el sector mantenía una informalidad importante por el contexto económico y político de los años 90, En setiembre del 1999 se cuenta con la primera regulación detallada y completa mediante la ley N° 27153 “Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas”; pese a la promulgación de la ley entre los periodos de 1999 hasta finales del año 2006 el sector se encontraba sumergida en la informalidad porque las salas de juego operaban sin fiscalizaciones ni controles a causa de las acciones de amparo emitidas por el poder judicial; por ello el poder ejecutivo realizó una demanda al poder judicial ante el tribunal constitucional para reivindicar las facultades de control, regulación, autorización y sanción a favor de MINCETUR; bajo ese contexto a finales del año 2006 se aprobó la ley 28945 “Ley

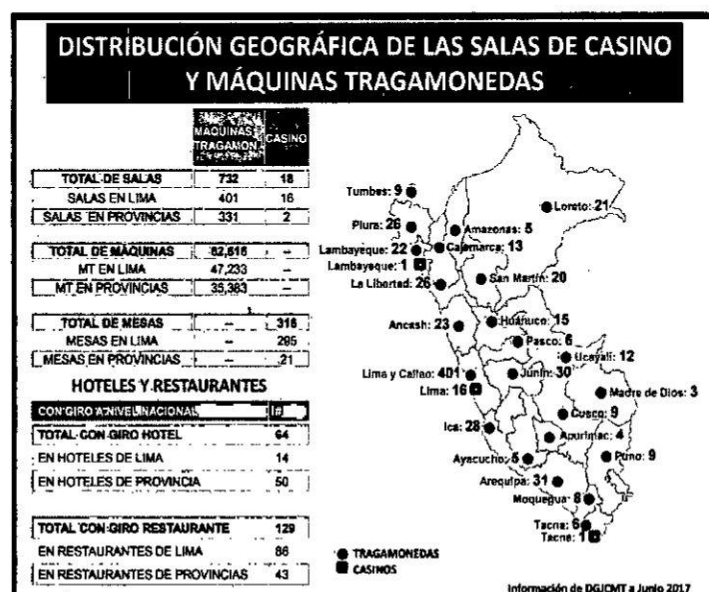
de reordenamiento y formalización de la actividad de juego de casinos y máquinas tragamonedas” para formalizar el sector y dejar a cargo su regulación al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, siendo el área competente para su regulación la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas - DGJCMT.

En la actualidad en el Perú el sector cuenta con varias regulaciones que permiten operar con formalidad y reducir los riesgos del sector.

En el Perú se cuenta con 732 salas operadoras de juegos de tragamonedas.

FIGURA N°2.2

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS SALAS DE CASINO Y MÁQUINAS TRAGAMONEDAS



Fuente: DGJCMT, junio 2017

ii. Entidades reguladoras

El sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas cuenta con regulaciones estrictas en diversos temas como Impuestos, ludopatía, lavado de activos y financiamiento del terrorismo entre otros; a continuación, se presenta un cuadro explicativo con los principales reguladores y su función.

FIGURA N°2.3

ENTIDADES REGULADORAS



Fuente: DGJCMT, Junio 2017

Por consiguiente, se puede observar que cada entidad reguladora tiene una función asignada.

a) MINCETUR:

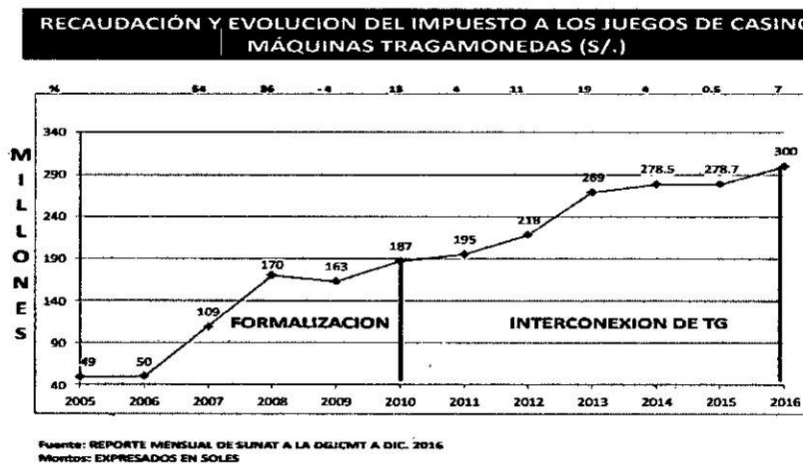
Es el principal ente regulador del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas a través de La

c) SUNAT

Regula la parte tributaria de las empresas operadoras de máquinas tragamonedas; un alcance particular del sector es que las operaciones de juegos de casinos y máquinas tragamonedas están gravados con el impuesto a los juegos de casinos y máquinas tragamonedas establecidos según la Ley 27153, Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas; dicho impuesto es determinado de forma mensual, declarado en el PDT 693 - Casinos y Máquinas Tragamonedas y el pago es de periodicidad mensual recaudado por SUNAT.

A continuación, se detalla la evolución y distribución del impuesto recaudado por SUNAT.

FIGURA N°2.4
EVOLUCIÓN DE LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO A LOS JUEGOS DE CASINO Y MÁQUINAS TRAGAMONEDAS



Fuentes: DGJCMT, junio 2017

FIGURA N°2.5

DISTRIBUCIÓN DEL IMPUESTO A LOS JUEGOS DE CASINO Y MÁQUINAS TRAGAMONEDAS

DISTRIBUCIÓN DEL IMPUESTO			
RECAUDACIÓN TOTAL 2016:		300'000,000	
30% Municipalidades Provinciales:		90'000,000	
30% Municipalidades Distritales:		90'000,000	
10% IPD:		30'000,000	
15% Tesoro Público:		45'000,000	
15% MINCETUR:		45'000,000	
	30%	CITES EN ARTESANÍA	13'500,000
	❖ 45%	DESARROLLO TURÍSTICO	20'250,000
	❖ 25%	FISCALIZACIÓN	11'250,000 (3.75%)

* Fuente: REPORTE MENSUAL DE SUNAT A LA DGJCMT A DIC. 2016

* Montos: EXPRESADOS EN SOLES

Fuente: DGJCMT junio 2017

d) INDECI

Es la entidad que certifica la cantidad de máquinas tragamonedas que puede haber en una sala.

e) Otras Entidades

Existen otras entidades reguladoras que complementan la regulación del sector de casinos y máquinas tragamonedas cómo las municipalidades locales.

iii. Servidor de información en tiempo real

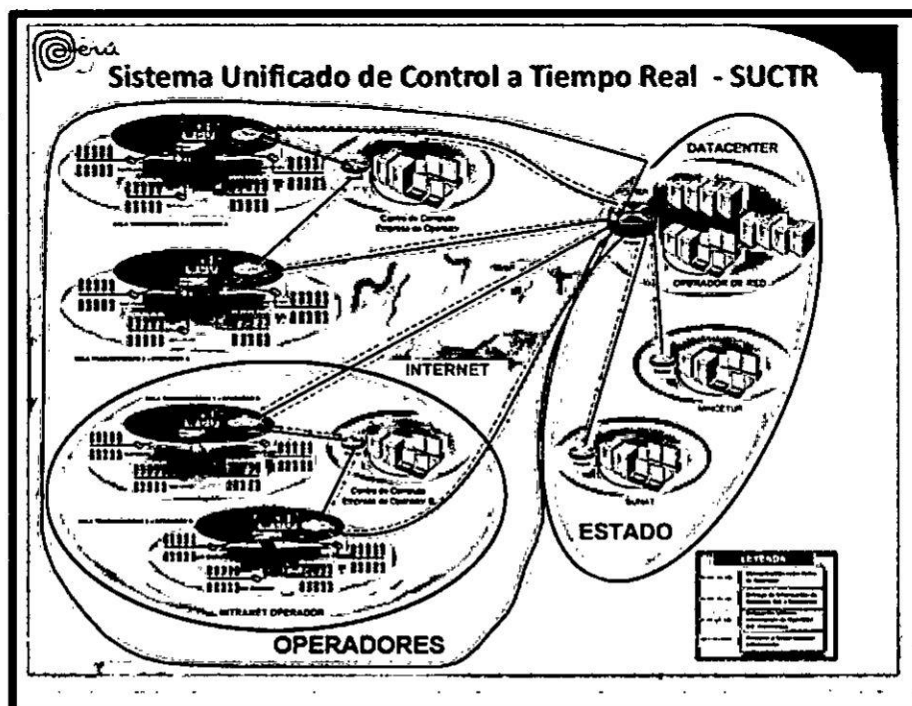
Sistema Unificado de Control en Tiempo Real (SUCTR).

Las empresas operadoras de máquinas tragamonedas según La Primera Disposición Final de la (Ley N°27796 "Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas",

2002) menciona que deben contar con un sistema computarizado de interconexión en tiempo real a un computador central, interconectado a su vez con la SUNAT y el MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR) en cada uno de los establecimientos donde opera. El objetivo de este sistema es proporcionar información de todos los movimientos en cada máquina tragamonedas a los supervisores para la fiscalización y el control de la información.

FIGURA N°2.6

SISTEMA UNIFICADO DE CONTROL EN TIEMPO REAL - SUCTR



Fuente: DGJCMT

iv. Tratamiento tributario

Según la Revista asesor empresarial, (empresas de casinos y máquinas tragamonedas).

Los Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas son considerados juegos de azar, los cuales dependen absolutamente de la suerte y no de la habilidad y destreza del jugador. En ese sentido, al ser una actividad especial y compleja, la legislación le ha otorgado un tratamiento igualmente particular.

Para las empresas operadoras de casinos y máquinas tragamonedas se establecen los siguientes impuestos:

a) Impuesto a los juegos de casino y máquinas tragamonedas

El impuesto a los juegos de casino y máquinas tragamonedas se estableció en la (Ley N°27796 "Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas", 2002), el cual es equivalente al 12% sobre la base imponible, el sujeto del impuesto es aquella empresa que explote juegos de casinos y máquinas tragamonedas (operador).

A continuación, se muestra un cuadro didáctico donde nos muestran cómo se determina la base imponible.

FIGURA N°2.7

DETERMINACIÓN DEL IMPUESTO A LOS JUEGOS DE CASINO Y
MÁQUINAS TRAGAMONEDAS



Fuente: Asesor Empresarial

b) Impuesto a la renta

El régimen de renta está establecido en el artículo 118 de la ley del impuesto a la renta que las entidades titulares de negocios de casinos y máquinas tragamonedas deben tributar bajo el régimen general del impuesto a la renta.

La determinación de la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta se considera el ingreso neto el cual es igual al monto total de las apuestas menos los pagos totales por premios.

c) Impuesto general a las ventas

El IGV está inafecto para este sector tal como se indica en:

El inciso ii) del artículo 2° de la ley del IGV que señala: "No

están gravados con el impuesto, los juegos de azar y apuestas, tales como loterías, bingos, rifas, sorteos, máquinas tragamonedas y otros aparatos electrónicos, casinos de juego y eventos hípicas”.

Las actividades de juegos de casinos y máquinas tragamonedas son actividades que no están gravados con el IGV ya que no implica sustancialmente la prestación de un servicio o la transferencia de un bien; tampoco existe la obligación de emitir comprobantes de pago.

v. Empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC

a) Conocimiento de la Entidad:

La empresa JBHR SAC se dedica a la actividad de explotación de juegos de casinos y máquinas tragamonedas desde el año 2005, actualmente cuenta con dos salas de juegos debidamente autorizados ubicados en el departamento de Lima, provincia de Cañete y el departamento de Ancash, provincia de Huaraz las cuales son representativas en dichas ciudades, para la explotación del juego de tragamonedas cuenta con máquinas tragamonedas propias y máquinas tragamonedas obtenidas en participación con otras empresas.

b) Objetivos

La empresa JBHR SAC pertenece al sector de servicios, como prestador de servicios turísticos regulado por MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) las cuales tienen como finalidad promover el turismo en distintas partes del Perú, para lo cual las salas de juego están debidamente ambientadas y ofrecen un buen servicio de atención al cliente.

c) Datos Generales

- Razón Social: JBHR SAC
- Ruc: 20510522266
- Tipo de Contribuyente: Sociedad Anónima Cerrada
- Estado de Contribuyente: Activo
- Fecha de Inicio: 30 de Abril del 2005
- Fecha de inscripción: 31 de Marzo del 2005
- Actividad Comercial: Otras actividades de esparcimiento y recreativas N.C.P
- CIU: 9329
- Dirección Fiscal: Av. San Luis 2041 – San Borja –
Lima

2.2.3. Gestión administrativa-Financiera

Gestión

Se entiende como gestión al conjunto de actividades y acciones que permiten resolver una situación o materializar un proyecto; enfocado al entorno empresarial comprende la realización de cualquier actividad o deseo a cargo de una organización dirigida a la producción de bienes o prestación de servicios con la finalidad de cumplir las metas y objetivos establecidos previamente.

Hernández (2012), menciona que “la gestión estrechamente conceptualizada se asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo”.

Hernández (2012), afirma que “lo esencial de los conceptos administración y gestión está en que los dos se refieren al proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar; como plantea Fayol al principio del siglo o Koontz posteriormente”.

De las definiciones de los autores podemos mencionar de forma general qué gestión implica el ejercicio de las siguientes funciones: planificación, organización, dirección, ejecución y control.

i. Gestión administrativa

Una economía basada en los conocimientos está fundamentada en su capital intelectual y humano. En la actual era de la globalización,

el papel de los recursos humanos es muy diferente de aquel que existía anteriormente. Si bien el capital físico era un factor clave en la era industrial, los recursos humanos son considerados ahora como los activos más importantes de muchas organizaciones. Como resultado, la utilización y el desarrollo apropiados de los recursos humanos es una de las áreas más importantes en términos de la gestión administrativa.

Según Suárez (2016) "la gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realizan para gerenciar una empresa, entendiéndose por empresa cualquier acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo".

La gestión administrativa se realiza a través de cuatro funciones principales y una complementaria que se ha añadido con el correr del tiempo.

Según Economía y Gestión (2008) La gestión administrativa se realiza a través de cinco funciones específicas: planeación, organización, dirección, control e integración del personal.

- **Planeación:** es el primer paso del proceso administrativo. Consiste en fijar los resultados que se espera alcanzar (objetivos), así como las acciones que se deben realizar para lograrlos. Los factores internos y externos que pueden afectar al emprendimiento deben ser revisados en esta etapa, y se tomarán decisiones para llegar a los resultados deseados.

- **Organización:** consiste en la disposición o arreglo de los recursos materiales y humanos que están disponibles para llevar a cabo el emprendimiento, así como de las actividades que serán realizadas con ellos. Se tiene un especial cuidado, en esta etapa, con la distribución del trabajo entre las personas (recursos humanos) que van a estar involucradas. Al estar divididas y asignadas las tareas, se tendrá un ambiente adecuado de trabajo y se podrá llegar a la meta.
- **Control:** incluye verificar durante los procesos o al final de los mismos el desempeño del grupo de trabajo. Esta verificación se realiza teniendo en cuenta los planes iniciales y las decisiones que se habían tomado en cuanto a las acciones a realizar. El control muestra dos aspectos importantes: si se están siguiendo o no los planes y si estos funcionan bien o no. A partir del control, se deben tomar medidas de corrección que reencaminen el trabajo y que puedan llevar al equipo hacia los resultados. Es decir, se debe REPLANIFICAR.
- **Dirección:** consiste en liderar al equipo de trabajo hacia la realización de las acciones programadas para alcanzar los resultados deseados. Incluye la supervisión de las actividades, la motivación del equipo para que todos contribuyan eficientemente a los objetivos, así como una

adecuada comunicación para facilitar las actividades y evitar conflictos interpersonales.

- **Integración del personal:** implica verificar la cantidad y calidad de recursos humanos que se necesitan para que se cumplan los objetivos del emprendimiento. Luego, se reconoce a las personas disponibles y sus capacidades, y se decide si es necesario seleccionar y reclutar a más integrantes en el equipo. Esta función también incluye acciones posteriores a realizarse con el personal, como evaluación, remuneración, capacitación y traslados.

a) Gestión Administrativa en la empresa JBHR SAC

Para describir la gestión administrativa en la empresa JBHR SAC se centra en el análisis de las cinco funciones de la gestión administrativa las cuales son:

- **Planificación:** La empresa JBHR SAC en la fase de planeación tiene establecido los objetivos a través de la alta dirección; sin embargo, no se tiene definido la misión, visión, valores para ejecutar el plan de organización.
- **Organización:** La empresa JBHR SAC está organizada de la siguiente manera:
 - ✓ **Recursos económicos:** el principal recurso económico de la empresa es la máquina tragamonedas las cuales el 60% son máquinas propias y el 40% son en

participación con otras empresas; así mismo la empresa cuenta con dos locales ubicadas en Cañete y Huaraz donde se llevan a cabo las operaciones de juegos en máquinas tragamonedas.

- ✓ Recursos humanos: la empresa JBHR SAC cuenta con 50 trabajadores aproximadamente distribuido en cinco áreas: área de administración, área técnica, área de recaudación, área operativa, área de atención al cliente.
- ✓ La organización de la empresa JBHR SAC no cuenta con un plan de organización claro, un MOF (Manual de organización y funciones) donde se establezcan las funciones para los trabajadores.
- **Control:** el desarrollo del control en la empresa JBHR SAC es establecido por la alta dirección, el área de administración es el encargado de dar seguimiento a los controles establecidos; por ejemplo, existen controles para recaudar la producción en las salas de juego.
- **Dirección:** la alta dirección es la encargada de dirigir las tareas programadas para cada área de trabajo; la supervisión recae sobre el área administrativa.
- **Integración del personal:** la gestión del personal está a cargo del área de administración y de los jefes de las salas

operadoras debido a que no existe un área de recursos humanos, el reclutamiento, la retención, las capacitaciones, la motivación del personal recae sobre la alta dirección.

En la presente investigación para evaluar la gestión administrativa nos enfocamos en la gestión del personal ya que es parte fundamental de toda empresa y queremos demostrar de qué manera influye el control interno en la gestión administrativa.

b) Gestión del personal

Gerens Escuela de Postgrado (2016), menciona que “la gestión de personal es la función dentro de una empresa que se centra en el reclutamiento, en la gestión y en la dirección de las personas que trabajan en una empresa”. Es decir, todos los procesos y los programas que están relacionados con las personas son parte de la gestión de personal.

“Los miembros del departamento de gestión de personal proporcionan el conocimiento, las herramientas necesarias, la capacitación, los servicios administrativos, el coaching, la asesoría legal y administrativa y la supervisión del talento que el resto de la empresa requiere para una operación exitosa.”

De acuerdo a lo citado, la gestión de personal tiene como función principal el reclutamiento, gestión y dirección de los empleados en una organización, deben brindar herramientas para poder mejorar el

desempeño de los empleados para que estos enfoquen sus esfuerzos en base a los objetivos que tiene las empresas.

Según Sanz (2016) comenta que los beneficios que puede aportar una adecuada gestión del capital humano dentro de este departamento son:

- Mejora de los resultados: Conseguir que las personas que tenemos contratadas estén en los puestos correctos en los cuales estén motivados y den lo mejor de sí, contribuirá a mejorar su productividad y por ende los resultados de la empresa.
- Employer Branding: El trato que reciben los empleados hará que la empresa tenga un reconocimiento, una imagen de marca (employer branding) donde otras muchas personas quieran trabajar.
- Selección de talento. Cuando no hay personas profesionales haciendo una correcta selección de personal puede darse el caso de contratar a personas que no estén suficientemente motivadas o que no hagan su trabajo adecuadamente con lo cual contribuirá a producir pérdidas o a tener que volver a buscar otro candidato que realmente encaje. La selección correcta sólo es posible si hay un trabajo inicial de estudio completo del puesto de trabajo que necesitamos cubrir.

- **Satisfacción de los empleados:** Saber que hay personas que se preocupan de que tu trabajo marche bien, que tengas las competencias y habilidades adecuadas para su realización, que alguien contribuya a la armonía en las relaciones del día a día, hará que se produzca una mayor conexión emocional con el resto de personas y una fidelización de los trabajadores.
- **Resolución de problemas.** Es inevitable que donde hay personas se produzcan a menudo conflictos dada la diversidad de personalidades y de estilos de trabajo que se conjugan. Tener personas que se ocupen de identificar problemas, alinear objetivos, consensuar opiniones y buscar la mejor manera de hacer las cosas va a influir notablemente en la creación de relaciones positivas y la motivación con que se trabaje en esa organización.
- **Formación y desarrollo del talento.** Hoy en día es primordial que los trabajadores estén formándose de forma continua para poder seguir siendo competentes y responder a las necesidades cambiantes de sus puestos de trabajo. Para ello, la existencia de personas que se ocupen de la creación e implantación de planes de formación adecuados hará que los empleados se involucren más en su realización al ver que se hace con fines específicos.

- **Control del presupuesto.** Tener controladas todas las acciones relacionadas con la función de recursos humanos hará que podamos evitar gastar en selecciones inadecuadas o políticas retributivas no diseñadas al tener todo negociado desde el principio.
- **Políticas retributivas adecuadas** Retribuir a cada persona por su contribución real a los resultados de la empresa, valorando su puesto de trabajo además de su implicación o su actitud; aunque conlleva más esfuerzo es lo más justo y mucho más motivador para todos.
- **Evaluación del desempeño.** Todas las personas trabajadoras necesitamos sentirnos valoradas en el trabajo que desempeñamos, saber cómo vamos, como lo estamos haciendo y si algo falla saberlo para poder mejorar con las acciones correctivas necesarias.
- **Cultura organizativa:** Tener una guía en tu trayectoria profesional asegura que se cumplen los principios de la empresa, se alinean los valores de las personas que trabajan con los de la compañía. Se crea un entorno de trabajo en el cual todos quieren alcanzar un objetivo común que tiene que ver con la visión, misión y objetivos de la empresa a largo plazo y con su continuidad y supervivencia.

Cuando se produce la falta de la mayoría de estas funciones o de todas, lo que ocurre es que la empresa da una mala imagen de gestión ya que no hay cohesión ninguna en cómo trata a la gente o como resuelve los conflictos que se producen día a día y eso hace que los trabajadores se sientan inseguros, perdidos y altamente desmotivados.

De acuerdo a lo citado en la empresa JBHR SAC se establecen las siguientes políticas para la gestión del personal:

- **Ambiente laboral:**

En la empresa JBHR SAC la distribución del personal se encuentra establecido en tres locales, el primero se encuentra en Lima donde se desarrollan las actividades administrativas, el segundo y tercero se encuentran en las ciudades de Cañete y Huaraz donde se llevan a cabo la producción.

La empresa no cuenta con un área de recursos humanos que diseñe, organice, y gestione el ambiente laboral en la empresa, la administración del personal esta compartida con las áreas de administración, contabilidad y los administradores de las salas de juego siendo sus funciones la elaboración de la planilla mensual por parte del área de contabilidad y las evaluaciones mensuales de desempeño a cargo de los administradores de salas de juego.

- **Política de remuneraciones**

La política de remuneraciones en la empresa JBHR SAC se encuentra a cargo de la alta dirección, ellos son los encargados de establecer las remuneraciones, Sin embargo, la mejora de la remuneración para el personal depende, ante todo, de la capacidad de la Empresa en aumentar su productividad.

- **Política de descuentos**

La política de descuentos en la empresa JBHR SAC está diseñado por la alta dirección, se realizan los descuentos por faltantes de caja, faltantes de recaudación, y los descuentos establecidos por ley.

- **Evaluaciones de desempeño del persona**

La evaluación de desempeño del personal se encuentra a cargo de los administradores de cada sala por encargo de la alta dirección, los cuales se realizan mensualmente

- **Rotación del personal**

En la empresa JBHR SAC existe un elevado número de trabajadores que ingresan y salen mensualmente siendo las áreas: Operativa, Recaudación y Atención al Cliente donde existen mayor nivel de rotación.

- **Formación y desarrollo del talento**

En la empresa JBHR SAC no se desarrollan la formación del talento humano, ni capacitaciones periódicas.

ii. **Gestión Financiera**

La Diputación foral de Bizkaia (2011) define “la Gestión Financiera como un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económico-financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente”.

(Educaweb México), sostiene que:

“la gestión financiera tiene como objetivo administrar los recursos financieros de una empresa o institución de manera estratégica. Mediante la creación de programas que inciten el desarrollo sustentable de la misma. Entre sus objetivos principales se encuentra el incrementar las utilidades de las empresas mediante la correcta administración de los recursos e inversiones.”

Podemos decir que la gestión financiera es una agrupación de procesos basados en los principios de gestión cuyo objetivo es manejar una adecuada liquidez y maximizar la rentabilidad de la Empresa.

Gestión y Administración (2018), sostiene que:

“El beneficio principal que se obtiene por parte de esta característica de la gestión financiera es un análisis acerca de la eficiencia económica de la empresa. El mismo facilita el juicio sobre el rendimiento económico además de conducir a la gestión financiera a una eficiente utilización de recursos, en los momentos donde los mismos tienden a ser dirigidos a usos que suelen ser los más convenientes en términos de rentabilidad. La gestión financiera habitualmente se encuentra dirigida hacia el empleo eficiente de uno de los más importantes recursos económicos: el capital. Es por ello que se argumenta que la maximización de la rentabilidad correspondiente debe funcionar como un criterio básico para las decisiones que se deben tomar en cuanto al desarrollo de la gestión financiera.”

Podemos comentar que la gestión financiera permitirá controlar de manera eficiente los recursos de la empresa con el fin de evaluarlos y esto impactará en los resultados de la Empresa.

Una adecuada gestión financiera lograra que la Entidad cuente con liquidez que le permita afrontar sus obligaciones a corto plazo tanto como a proveedores, instituciones como SUNAT y los trabajadores mientras que una inadecuada gestión financiera causara que la empresa tenga mayores pasivos ocasionando falta de liquidez,

impuntualidad en los pagos a proveedores, trabajadores y entes recaudadores de tributos como SUNAT.

Mala Gestión Financiera	Buena Gestión Financiera
Falta de liquidez	Dispongo de fondo de maniobra
Retraso en el pago a proveedores	Realizo mis pagos puntualmente.
Trabajadores desmotivados por falta de pago	Puedo gestionar mi liquidez
Problemas con los entes fiscalizadores y seguridad social	Previsión de cobros y pagos
Suspensión de pagos	Información suficiente y fiable para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración Propia

A fin de poder describir la gestión financiera en la Empresa operadora de máquinas tragamonedas JHBR SAC, se mostrará la gestión de resultados enfocados en los ingresos y egresos de la Empresa.

a) Gestión de Resultados

Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (2000), afirma que "la gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de la organización".

Según la definición menciona que la gestión por resultados se basa en la evaluación de los resultados a un tiempo determinado, las herramientas que tomaremos para medir la gestión serán:

➤ Estado de Situación Financiera

La Norma Internacional de Contabilidad 1 “Presentación de Estados Financieros” menciona que:

“El estado de situación financiera muestra la posición financiera de una entidad a un momento determinado y para ese fin se presentan en él los activos (lo que posee la entidad), los pasivos (las deudas de la entidad, es decir, lo que debe la entidad) y la diferencia entre ellos (activos menos pasivos) que es el capital contable de la entidad.”

Conforme a la NIF A-5, Elementos básicos de los estados financieros, y al párrafo anterior, “los elementos básicos del estado de situación financiera son: los activos, los pasivos y el capital contable y se definen como sigue.”

Podemos mencionar que un activo es todo recurso controlado por la empresa del cual se espera obtener beneficios económicos futuros, el pasivo está representada por las obligaciones contraídas producto del giro del negocio las cuales se espera que se liquiden en un periodo corriente y no

corriente y el capital son los recursos propios con los que cuenta la empresa para afrontar sus obligaciones, proyectos de inversión, pagos de deudas, etc.

➤ **Estados de Resultados Integrales**

La Norma Internacional de Contabilidad 1 "Presentación de Estados Financieros" menciona que:

Se deberá presentar todas las partidas de ingresos y gastos reconocidos en un periodo.

Como mínimo, en el estado del resultado integral se incluirán partidas que presenten los siguientes importes del período:

- ingresos de actividades ordinarias
- costos financieros
- participación en el resultado del periodo de las asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen con el método de la participación
- gasto por impuestos
- un único importe que comprenda el total de: (i) el resultado después de impuestos de las operaciones discontinuadas; y (ii) la ganancia o pérdida después de impuestos reconocida por la medición a valor razonable menos costos de venta, o por la disposición de los activos o grupos para su disposición que constituyan la operación discontinuada.

- resultados;
- cada componente de otro resultado integral clasificado por naturaleza (excluyendo los importes a los que se hace referencia en el inciso (h));
- participación en el otro resultado integral de las asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen con el método de la participación; y (i) resultado integral total. 83 Una entidad revelará las siguientes partidas en el estado del resultado integral como distribuciones para el periodo: (a) resultado del periodo atribuible a: (i) participaciones no controladoras y (ii) propietarios de la controladora. (b) resultado integral total del periodo atribuible a: (i) participaciones no controladoras y (ii) propietarios de la controladora.

➤ Ratios Financieros:

Según Económico Financiero (2009), afirma que:

“Los indicadores son fundamentales ya que, gracias a su descripción cuantitativa, permiten vislumbrar la realidad empresarial, los ratios por sí solos no brindan respuestas o soluciones fantásticas para la empresa, sino más bien su ayuda radica en plantear preguntas que llevarán al análisis profundo de la situación

empresarial, examinando sus causas y posibilitando la predicción de su comportamiento futuro.”

Podemos decir que los ratios financieros muestran valores que permiten examinar las partidas de los estados financieros e interpretarlos, ello permitirá realizar predicciones.

Para evaluar la gestión financiera de la empresa de máquinas tragamonedas JBHR SAC se utilizarán los ratios de prueba acida y rentabilidad en el periodo-2017.

- **Ratio de Prueba Acida:**

“Buscan conocer si la empresa, como se encuentra en ese momento, tiene capacidad para hacer frente a sus compromisos u obligaciones”. Podemos concretar entonces, que brindan información acerca de la capacidad que tiene la empresa para poder cubrir sus deudas a corto plazo (menos de un año). Para el cálculo se toman los activos más líquidos, es decir que se puedan convertir más fácilmente en dinero, para cubrir el pago del pasivo a corto plazo.

Entre más alto sea el resultado, mayor a uno, más solvente es la empresa.

- **Ratio de Rentabilidad:**

Este indicador, conocido también como el ratio de rentabilidad de las ventas, mide la eficiencia de la

elaboración y distribución que alcanza una empresa durante sus operaciones. Se calcula dividiendo el resultado o utilidad bruta del negocio por el monto total de ventas.

b) Ingresos en la empresa JBHR SAC

Ingresos

La Norma Internacional de Contabilidad N°18-Ingresos de Actividades ordinarias, define a los ingresos de la siguiente manera:

“Los ingresos son definidos, en el Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de Estados Financieros, como incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como disminuciones de los pasivos, que dan como resultado aumentos del patrimonio neto y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios de la entidad.”

De esta manera se corrobora que los ingresos son los beneficios que comprenden incrementos en los resultados económicos, por lo tanto esta Norma debe ser aplicada al contabilizar ingresos de actividades ordinarias procedentes de las siguientes transacciones y sucesos tales como:

- Venta de bienes.
- La prestación de servicios.
- El uso, por parte de terceros, de activos de la entidad que produzcan intereses, regalías y dividendos.

A continuación, veremos las fuentes de ingresos de las empresas operadoras de máquinas tragamonedas:

➤ **Ingreso por juego en las máquinas tragamonedas**

Es la principal fuente de ingreso de las empresas operadoras de máquinas tragamonedas; consiste básicamente en la transferencia de dinero por parte del cliente o jugador a cambio de utilizar las máquinas tragamonedas para realizar el juego de azar.

Existen 3 formas de juego o acreditación en las máquinas tragamonedas que los clientes puedan realizar:

- **Mediante la compra de fichas o tokens:** las fichas tienen diferentes denominaciones por ejemplo existen fichas que son monedas de 0.10 centavos y tokens que tienen el valor de 1 sol.
- **Mediante el ingreso directo de billetes a las máquinas tragamonedas:** algunas máquinas tragamonedas

aceptan el ingreso directo de billetes de diferentes denominaciones.

- **Mediante la compra de voucher.** existen ciertas máquinas tragamonedas que se pueden jugar comprando voucher, los voucher tienen diferentes denominaciones desde S/. 1.00 hasta S/. 1,000.00.

En esta fuente de ingresos las empresas deciden las denominaciones o el valor de las fichas por cada juego siendo posible obtener ingresos en soles o en dólares; el ingreso se determina de la siguiente manera:

FIGURA N°2.8

INGRESO EN JUEGO DE TRAGAMONEDAS



Fuente: Elaboración Propia

Dónde:

- Coin in: ingreso por juego en máquinas tragamonedas
- Coin out: egreso por premios a los clientes
- Net win: ingreso neto por juego en cada máquina

Para determinar el ingreso de la empresa operadora de máquinas tragamonedas con participación de asociados celebrados en un contrato de colaboración empresarial se procede a multiplicar el porcentaje correspondiente de participación al NET WIN.

➤ **ingreso excepcional por venta de máquinas tragamonedas**

La tercera fuente de ingresos de las empresas de máquinas tragamonedas son las ventas que puedan realizar de algunas máquinas tragamonedas propias que ya no están en uso o son destinados a la venta por diversos motivos.

c) Egresos en la empresa JBHR SAC

Según glosario de la IFAC, son:

“Las reducciones de los beneficios económicos o del potencial de servicio, acaecidos durante el ejercicio sobre el que se informa y que toman la forma de flujos de salida o consumo de activos o incremento de pasivos, produciendo una disminución en los activos netos/patrimonio neto, excepto los relativos a lo distribuido a los propietarios.”

Los egresos son aquellos desembolsos económicos que permitirán que el negocio puede seguir en marcha, existen

egresos no recuperables y otros de inversión que se recuperaran en el futuro.

A continuación, se muestran las fuentes de egresos de las empresas de máquinas tragamonedas.

➤ **Egresos por promociones**

Las empresas de máquinas tragamonedas realizan egresos clasificados como promociones con la finalidad de promocionar sus servicios y atraer clientes para el juego; estos egresos por promociones son las más habituales en este rubro, dentro de los principales egresos tenemos:

- Premios en efectivo (soles y dólares)
- Premios en especie (electrodomésticos, vehículos, etc.)
- Bebidas y alimentos ofrecidos gratuitamente (cortesías)

➤ **Egresos por compra de activos**

Son las adquisiciones de las máquinas tragamonedas a proveedores autorizados.

➤ **Otros egresos**

Asimismo, las empresas de máquinas tragamonedas incurren en otros egresos como:

- Alquiler de salas tragamonedas

- Show de artistas y anfitrionas
- Mantenimiento de las máquinas tragamonedas y otros.

2.2.4. Marco legal

Para la presente investigación se citan las siguientes leyes y normativas:

- Según la Constitución Política del Perú (2014), nos detalla en el Título III: Del Régimen Económico, Capítulo I: Principios Generales, Artículos 58 y 59.

Artículo 58.- Economía Social de Mercado

La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura.

Artículo 59.- Rol Económico del Estado

El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren

cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

- La (Ley N°27796 "Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas", 2002) en los artículos N° 1, 2, 6, 9, 13, 14, 45 y 46; nos indica alcances sobre la regulación del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas.

Artículo 1.- 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.

Artículo 2.- 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 y, en lo que fuera pertinente con la Ley N° 26961.

Artículo 6.- Lugares para la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas

6.1 Puede instalarse salas para la explotación de juegos de casino en:

6.1.1 Hoteles de 4 (cuatro) o 5 (cinco) estrellas, incluso inmuebles declarados monumentos históricos por el Instituto Nacional de Cultura, debidamente acondicionados.

6.1.2 Restaurantes 5 (cinco) tenedores turísticos.

6.2 Puede instalarse salas para la explotación de juegos de máquinas tragamonedas en:

6.2.1 Hoteles de 4 (cuatro) o 5 (cinco) estrellas en las provincias de Lima y Callao. 6.2.2 Hoteles de 3 (tres) o más estrellas en otras provincias distintas a las de Lima y Callao.

6.2.3 Los lugares autorizados para la explotación de juegos de casino. (*) (*) Artículo sustituido por el Artículo 2 de la Ley N° 27796, publicado el 26-07- 2002, cuyo texto es el siguiente:

“Artículo 6.- 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:

a) 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.

b) 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.”

Artículo 9.- 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.

Artículo 13.- 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 presente Ley. La resolución mediante la cual se otorga la Autorización Expresa será publicada en el Diario Oficial El Peruano.

Artículo 14.- Solicitud de autorización

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

- a. Testimonio de la Escritura Pública de Constitución Social del solicitante;
- b. Copia del documento donde consten las facultades del representante legal del solicitante y la vigencia del mismo;
- c. Copia de la ficha registral de los Registros Públicos donde se encuentre inscrita la Sociedad;
- d. 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).

e. 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 presente Ley;

f. 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;

g. 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;

h. Copia de la constancia otorgada por la Dirección Nacional de Turismo, que acredite el cumplimiento de los requisitos

exigidos para hoteles y restaurantes que ostenten la categoría de 3 (tres), 4 (cuatro) o 5 (cinco) estrellas y 5 (cinco) tenedores turísticos, según sea el caso; (*) (*) Literal sustituido por el Artículo 6 de la Ley N° 27796, publicado el 26-07- 2002, cuyo texto es el siguiente:

"h. 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, según sea el caso;"

i. 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;

j. Plano perimetral de ubicación de los ambientes físicos en donde se pretenda explotar los juegos de casino o máquinas tragamonedas, suscrito por arquitecto o ingeniero civil colegiado; (*) (*) Literal sustituido por el Artículo 6 de la Ley

N° 27796, publicado el 26-07- 2002, cuyo texto es el siguiente:

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

k. 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;

l. 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;

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

n. Copia del certificado de inscripción en el Registro Único de Contribuyentes;

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

p. Información detallada, respecto de la propiedad, fabricación, reconstrucción, características y registro de cada una de las máquinas tragamonedas y programas de juegos, así como las modalidades de juegos de casino de acuerdo a las especificaciones que señale el reglamento; (*) (*) Literal sustituido por el Artículo 6 de la Ley N° 27796, publicado el 26-07- 2002, cuyo texto es el siguiente:

"p. 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;"

q. Constancia de pago por derecho de trámite; y, (*) (*) Literal sustituido por el Artículo 6 de la Ley N° 27796, publicado el 26-07- 2002, cuyo texto es el siguiente: "q. Información detallada respecto del sistema de audio y video, así como de los medios de juego de acuerdo a las especificaciones y estándares internacionales. Esta información debe presentarse de acuerdo a las especificaciones que señale el Reglamento;"

r. Otros que establezca el reglamento. (*) "r. La garantía, de conformidad a lo establecido en el Capítulo II de la Ley, en el tiempo y forma que señale el Reglamento;" (*) Literal sustituido por el Artículo 6 de la Ley N° 27796, publicado el 26-07- 2002, cuyo texto es el siguiente: "s. Constancia de pago por derecho de trámite; y," (*) (*) Literal incorporado por el Artículo 6 de la Ley N° 27796, publicado el 26-07- 2002 "t. Otros que establezca el Reglamento." (*) (*) Literal incorporado por el Artículo 6 de la Ley N° 27796, publicado el 26-07- 2002

14.2 Todos los requisitos y condiciones a que se refiere la presente Ley deben mantenerse durante la vigencia de la autorización en caso de ser otorgada. Su incumplimiento da lugar a la cancelación de la autorización. (*) (*) Artículo sustituido por el Artículo 6 de la Ley N° 27796, publicado el 26-07- 2002, cuyo texto es el siguiente:

"14.2 Todos los requisitos y condiciones a que se refiere la presente 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 presente Ley."

Artículo 45.- Infracciones

45.1 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.

45.2 Se consideran infracciones sancionables:

- a. Explotar juegos de casino o máquinas tragamonedas sin contar previamente con la autorización correspondiente.
- b. 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.
- c. Explotar un número diferente de mesas de juegos de casino o de máquinas tragamonedas al autorizado.
- d. 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 presente Ley.
- e. Utilizar modalidades de juego, modelos de máquinas tragamonedas o programas de juego que no cuenten con autorización y su correspondiente registro.

- f. Incurrir en las prohibiciones previstas en el Artículo 32 de la presente Ley.
- g. Incumplir las obligaciones señaladas en el Artículo 31 de la presente Ley.
- h. Explotar máquinas tragamonedas que no reúnen las características técnicas a que se hace referencia en el Artículo 10 de esta Ley.
- i. Incluir como socio, director, gerente, apoderado, personas con funciones ejecutivas a cualquier persona comprendida en los impedimentos señalados en el Artículo 30 de la presente Ley.
- j. Contratar persona comprendida en los impedimentos señalados en el Artículo 30 de la presente Ley.
- k. 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.
- l. No presentar la información requerida por la autoridad competente dentro de los plazos establecidos.

- m. Impedir u obstaculizar la labor de los inspectores de la autoridad competente.
- n. Operar un establecimiento que ha sido sancionado con cierre temporal o clausura.
- o. 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.
- p. No canjear de inmediato y en efectivo las fichas o cualquier otro medio de juego, así como no pagar los premios correspondientes.
- q. Emplear o consentir el uso de procedimientos dolosos, irregulares u operaciones ilícitas en la sala de juegos de casino o máquinas tragamonedas.
- r. Consentir o permitir la realización, dentro del establecimiento, de actos que atenten contra la moral, la salud y la seguridad pública.
- s. Utilizar fichas o medios de juego sin la aprobación de la autoridad competente.
- t. Permitir el acceso o el juego a las personas prohibidas de ingresar y participar, según lo dispuesto en el Artículo 9 de esta Ley.

Artículo 46.- De las sanciones administrativas

46.1 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:"

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

46.2 Las sanciones y su gradualidad se regularán por el reglamento de la presente Ley.

46.3 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.

- Según la directiva "Normas para la prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, Aplicable a las empresas que explotan Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas" resalta en su artículo N° 5 Sistema de Prevención que:

Artículo 5º.- Sistema de Prevención

5.1 Los sujetos obligados deberán implementar: i) el sistema de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, ii) el sistema para detectar operaciones sospechosas y iii) el sistema de control interno en sus salas de juegos; a efectos de prevenir que los servicios que ofrecen al público sean utilizados con fines ilícitos.

5.2 Para tal efecto, el Directorio, Gerentes y el Oficial de Cumplimiento de los sujetos obligados, son responsables del cumplimiento de las normas y demás disposiciones que se dictan con dicha finalidad.

Artículo 6º.- Manual Interno para prevención del lavado de activos y/o Financiamiento del Terrorismo

6.1 Los sujetos obligados deberán elaborar y ejecutar un Manual Interno, el cual incluirá todas las políticas, mecanismos, controles, registros y procedimientos para prevenir y detectar el lavado de activos y/o el financiamiento

del terrorismo en las operaciones que puedan realizarse en sus salas de juegos.

6.2 El personal que en el cumplimiento de sus labores tenga contacto con los clientes de los sujetos obligados, cualquiera fuere su relación contractual, deberán cumplir con el Manual Interno.

6.3 El Manual Interno será aprobado por el Directorio del sujeto obligado u órgano equivalente, y deberá estar a plena disposición del organismo supervisor.

6.4 Para la elaboración del Manual Interno, el sujeto obligado deberá tener en cuenta el Anexo IV, "Aspectos que deben considerarse en el Manual Interno para la Prevención del Lavado de Página 3 de 22 Activos y Financiamiento del Terrorismo aplicable a empresas que explotan juegos de casino y/o máquinas tragamonedas", que forma parte de la presente Directiva.

Artículo 8º.- Programa de Capacitación

8.1 Los sujetos obligados formularán y ejecutarán programas de capacitación, previa aprobación de su Directorio u órgano equivalente, los mismos que deberán encontrarse permanentemente a disposición del organismo supervisor.

8.2 Los programas de capacitación serán permanentes y tendrán como finalidad, instruir a los trabajadores del sujeto obligado sobre las normas vigentes en materia de prevención de lavado de activos y/o financiamiento de terrorismo. Dichos programas deben ser revisados y actualizados constantemente por el Oficial de Cumplimiento con el fin de evaluar su efectividad y proponer las mejoras que resulten necesarias.

8.3 El personal que ingresa a laborar en una sala de juegos de casino y/o máquinas tragamonedas, recibirá su primera capacitación dentro de los treinta (30) días calendario de haber ingresado a la empresa.

Artículo 12º.- Registro de Operaciones

12.1 Los sujetos obligados deberán registrar las operaciones realizadas en las cajas de las salas de juego, mediante sistemas manuales o informáticos, en los siguientes casos:

- a) A partir de dos mil quinientos dólares americanos (US \$ 2,500.00) o su equivalente en moneda nacional.
- b) Cuando se trate de múltiples operaciones efectuadas por el mismo cliente, en el transcurso de un (01) mes calendario, cuyo monto total sea igual o superior a los diez mil dólares americanos (US \$ 10,000.00) o su equivalente en moneda nacional, que

sean realizadas en las cajas de una o más salas de juego pertenecientes a un mismo sujeto obligado o a una o más personas jurídicas conformantes de un mismo grupo económico.

12.2 Tales operaciones consisten en el canje de fichas que se realizan en la ventanilla de caja de las salas de juego con dinero en efectivo o con tarjeta de crédito o débito, cheque, cheque de viajero o travel check, entre otros instrumentos financieros permitidos por la Autoridad Competente. Para realizar la operación, el sujeto obligado deberá requerir al cliente, como mínimo la siguiente:

- a) Nombres y apellidos,
- b) Nacionalidad,
- c) Documento de identidad (DNI, Carné de Extranjería, Pasaporte),
- d) Profesión/actividad, con indicación si es o ha sido funcionario público,
- e) Domicilio,
- f) Número de teléfono,
- g) Correo electrónico,
- h) Tipo de operación realizada (monto, en efectivo, tarjeta de débito, cheques de viajero, cheques, entre otros.),

i) Fecha y lugar de la operación,

j) Tipo de cambio del día.

Para llevar el registro de las operaciones antes señaladas, los sujetos obligados harán uso del Anexo II, Formato para el Registro de Operaciones.

12.3 En la actividad de juegos de casino y/o máquinas tragamonedas no se podrán excluir del Registro ninguna operación que se encuentre sujeta al mismo.

Artículo 15°.- Reporte de operaciones sospechosas

15.1 Los sujetos obligados, reportarán a la UIF-Perú, a través del Oficial de Cumplimiento, y en un plazo no mayor de treinta (30) días calendario, computados desde la fecha en que hayan sido detectadas, aquellas operaciones inusuales que debido a elementos tales como montos, frecuencia de las operaciones, conducta del cliente, entre otros, sean consideradas como operaciones sospechosas. Asimismo, para la detección de operaciones sospechosas se deberá tener en cuenta la relación de las señales de alerta establecidas en el Anexo I, "Guía de Señales de Alerta".

15.2 Los sujetos obligados deberán poner en práctica mecanismos de control que les permitan detectar operaciones sospechosas a partir del conocimiento adecuado de sus clientes, conocimiento adecuado del mercado, entre

otros mecanismos que debido a la complejidad de la actividad de juegos de casinos y máquinas tragamonedas, la magnitud de sus negocios y la cobertura de su clientela, sirvan para la detección de las mismas.

15.3 Los sujetos obligados remitirán a la UIF-Perú el Reporte de Operaciones Sospechosas (ROS), el cual se hará utilizando el formato contenido en el Anexo III. El ROS será remitido a la UIF-Perú, mediante el medio electrónico que establezca la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

15.4 La comunicación de operaciones sospechosas tiene carácter confidencial y privado entre el sujeto obligado y la UIF-Perú de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

15.5 En el ROS no debe figurar la identidad del Oficial de Cumplimiento ni del sujeto obligado, ni ningún otro elemento que pudiera contribuir a identificarlos. Tanto en el ROS como en todas las comunicaciones dirigidas a la UIF-Perú por el Oficial de Cumplimiento, sólo deberá utilizarse la referencia de los códigos secretos que les hubiera asignado la UIF Perú.

Conforme a lo citado se observa que las empresas que pertenecen al sector económico de juegos de casinos y

máquinas tragamonedas tienen normativas más exigentes por la naturaleza de la actividad, esto los obliga a implementar sistemas de controles internos efectivos para mejorar diversos riesgos como las sanciones administrativas por parte las entidades supervisoras y prevenir el lavado de activos en las salas de juego.

2.3. Definición de Términos Básicos

i. Control Interno

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) define el control interno como:

“un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.”

Podemos definir que el control interno es un proceso que se diseña según los objetivos de cada organización; estos deben ser ideados por los directivos de cada entidad con el fin de reducir riesgos y mejorar la gestión empresarial.

ii. Ingresos:

Según la Norma Internacional de Contabilidad 18, los Ingresos de Actividades Ordinarias son los:

“Incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como disminuciones de los pasivos, que dan como resultado aumentos del patrimonio neto y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios de la entidad.”

iii. Egresos:

Según Perez y Gardey (2009) lo define como:

“Los egresos incluyen los gastos y las inversiones. El gasto es aquella partida contable que aumenta las pérdidas o disminuye el beneficio, y siempre supone un desembolso financiero, ya sea movimiento de caja o bancario. El pago de un servicio (por ejemplo, de conexión a Internet) y el arrendamiento de un local comercial son algunos de los gastos habituales que forman parte de los egresos de las empresas.”

iv. Máquinas Tragamonedas:

Según la Directiva “NORMAS PARA LA PREVENCIÓN DEL LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO, APLICABLE A LAS EMPRESAS QUE EXPLOTAN JUEGOS DE CASINO Y MÁQUINAS TRAGAMONEDAS” la define como:

“Todas las máquinas de juego, electrónicas, electromecánicas o análogas, que permiten al jugador un tiempo de uso a cambio del pago de la jugada en función al azar y, eventualmente, a cambio de la obtención de un premio de acuerdo con el programa de juego,

conforme a la disposición establecida en el artículo 3° de la Ley General.”

v. Juegos de Azar:

Kelbet (2017) lo define como:

“Los juegos de azar son aquellos métodos de diversión en las cuales las probabilidades de ganar o perder dependen exclusivamente del azar. Éstos suelen ir acompañados de apuestas y pueden ocurrir en el contexto tanto de un juego de mesa como la ruleta, una carrera de caballo, o cualquier actividad que presente la incertidumbre sobre el resultado final, incluyendo juegos de cartas como el poker, blackjack, baccarat, entre otros.”

vi. Ludopatía

Medline Plus (2018) sostiene que:

“La ludopatía es el hecho de ser incapaz de resistir los impulsos a jugar. Esto puede llevar a graves problemas de dinero, pérdida del trabajo, crimen o fraude, y daño a las relaciones familiares.”

vii. Lavado de Activos:

Según Conexión ESAN (2017), el lavado de activos está conformado por “el conjunto de operaciones realizadas con el fin de ocultar o disimular la naturaleza, origen, ubicación, propiedad o control de dinero y/o bienes obtenidos ilegalmente.”

viii. Gestión:

Según la RAE es “la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.”

ix. Gestión Administrativa

Según Economía y Gestión, (2009) menciona que:

“La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control.”

Podemos definir a la Gestión Administrativa como aquella que mediante la aplicación de las herramientas de gestión conduce al logro de los objetivos.

x. Gestión Financiera

De acuerdo al libro Gestión Financiera (2016), “la Gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver

con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control.”

Podemos definir a la gestión financiera como una agrupación de procesos basados en los principios de gestión cuyo objetivo es manejar una adecuada liquidez y maximizar la rentabilidad de la Empresa.

xi. Ambiente de Control

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Coso) (2013) define el ambiente de control como:

“El conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.”

xii. Evaluación de riesgos

Según Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Coso) (2013) define El riesgo como:

“La posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos: implica un proceso dinámico para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos.”

xiii. Gestión de Personal

Según Pérez y Gardey (2015) lo define como:

“Las acciones que se llevan a cabo para organizar a los trabajadores en la estructura de la empresa y para lograr que puedan rendir a pleno de acuerdo a sus capacidades. El objetivo es aprovechar al máximo la fuerza de trabajo en beneficio de la empresa y teniendo en cuenta las necesidades y los intereses de los trabajadores.”

xiv. Hurto

Según Perez (2011) menciona que:

“La palabra hurto-procede del latín furtum y significa acción de hurtar, que se define como tomar o retener bienes ajenos contra la voluntad de su dueño, sin intimidación en las personas ni fuerza en las cosas. El Diccionario de la RAE también nos da su propia acepción jurídica como el delito consistente en tomar con ánimo de lucro cosas muebles ajenas contra la voluntad de su dueño, sin que concurren las circunstancias que caracterizan el delito de robo.”

xv. Infracción Tributaria:

Según el Artículo 164° del Código Tributario CONCEPTO DE INFRACCIÓN TRIBUTARIA lo define como:

“Es infracción tributaria, toda acción u omisión que importe la violación de normas tributarias, siempre que se encuentre tipificada como tal en el presente Título o en otras leyes o decretos legislativos.”

xvi. Sanciones:

Según el Artículo 165° del Código Tributario DETERMINACIÓN DE LA INFRACCIÓN, TIPOS DE SANCIONES menciona que:

“La infracción será determinada en forma objetiva y sancionada administrativamente con penas pecuniarias, comiso de bienes, internamiento temporal de vehículos, cierre temporal de establecimiento u oficina de profesionales independientes y suspensión de licencias, permisos, concesiones o autorizaciones vigentes otorgadas por entidades del Estado para el desempeño de actividades o servicios públicos.”

xvii. Rendimiento Laboral:

Según Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas sostiene que:

“En el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo.”

xviii. Rotación de Personal

Según Escobedo (2013) lo define como:

“El total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización es conocido como rotación del personal.”

xix. Gestión de Resultados

Según Sala publicado (2016) lo define como:

“La expresión más aproximada del buen funcionamiento de una empresa. El mayor valor se obtiene de los flujos de caja futuros que la empresa espera generar: el mejor saldo positivo entre las entradas y salidas de efectivo proyectadas, y descontadas al valor de hoy. La situación económica también es el resultado de la gestión comercial, operativa y administrativa, que finalmente se traduce en la utilidad operativa.”

xx. Estados Financieros

Según la Norma Internacional de Contabilidad (NIC 1) menciona que:

“Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada

por los administradores con los recursos que se les han confiado. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de la entidad:

- activos;
- pasivos;
- patrimonio neto;
- gastos e ingresos, en los que se incluyen las pérdidas y ganancias;
- otros cambios en el patrimonio neto; y
- flujos de efectivo”

xxi. Ratios Financieros:

Según Ortiz publicado (2015) sostiene que:

“Los ratios financieros (o indicadores financieros) son magnitudes relativas de dos valores numéricos seleccionados extraídos de los estados financieros de una empresa. A menudo se utiliza en contabilidad, con objeto de tratar de evaluar la situación financiera global de una empresa u otra organización.”

xxii. Ratios de Liquidez:

Según BBVA Empresas (2012) menciona que:

“El ratio de liquidez es un índice que mide la capacidad de la empresa para afrontar los compromisos de pago a corto plazo. Es, pues, una herramienta que sirve para controlar la tesorería y ayuda

a prever si se podrán atender a esos pagos con los recursos actuales.”

La manera de realizar el cálculo de este ratio es muy sencillo, para ello debemos dividir el activo circulante por el pasivo corriente.

xxiii. Ratios de Gestión

Según PYMEX (2011) lo define como:

“El Ratios de gestión, operativos o de rotación evalúa la eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activo.”

CAPÍTULO III

VARIABLES E HIPOTESIS

3.1. Variables de la Investigación

- Variable independiente: (X)

Control interno

- Variable dependiente: (Y)

Gestión Administrativa-Financiera

3.2. Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
CONTROL INTERNO	El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.	Ambiente de control	Importe de sueldos por Área
			Importe de descuentos por Área
		Evaluación del riesgo	Importe de hurtos
			Importe de sanciones
GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA	Gestión administrativa y financiera es un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y controlar la estructura organizativa de la empresa y evaluar los recursos económicos-financieros para lograr los objetivos y metas planeadas.	Gestión del Personal	Rendimiento del personal
			Rotación del personal
		Gestión de resultados	Estado de resultados
			Ratios de Gestión
			Estado de Situación Financiera
Ratios de Liquidez			

3.3. Hipótesis de la Investigación

3.3.1. Hipótesis general

El control interno influye directamente en la gestión administrativa - financiera en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC en el período 2017.

3.3.2. Hipótesis específica

- a) La evaluación del ambiente de control influye directamente en la gestión del personal en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el período 2017.
- b) La mejora de la evaluación de riesgos influye directamente en la gestión de resultados en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC en el período 2017.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo de Investigación

La presente investigación se orienta a señalar la relación directa que existe entre el control interno y la gestión administrativa-financiera en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017; el tipo de investigación se circunscribe en el de una investigación aplicada.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que para explicar el objeto de estudio se utilizarán, datos que fundamenten la prueba de las hipótesis.

Según Del Cid, Alma; Méndez, Rosemary y Sandoval, Franco (2011): El método cuantitativo es el procedimiento que se emplea para explicar los objetos de estudios a través de datos que fundamenten la prueba de una hipótesis. Los datos se recolectan mediante la aplicación de encuestas y sondeos al universo o muestra seleccionada para el proceso de investigación, los datos cuantitativos permiten hacer tablas y gráficas que ilustran adecuadamente un fenómeno.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental ya que se realizarán estudios sin manipular deliberadamente las variables, solo se observarán los hechos en su ambiente natural para luego analizarlos.

Según (HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2010), lo define como aquella investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

La presente investigación es de corte transversal ya que se analizarán datos del periodo 2017.

Según el autor (HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2010) Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

a) Niveles de la Investigación

La presente investigación tiene un nivel descriptivo - correlacional - explicativo ya que se describirá la situación del sistema de control interno en la empresa JBHR SAC, correlacional porque evaluaremos la relación entre el control interno y la gestión administrativa-financiera y explicativo por qué demostraremos que a través de la correcta aplicación del control interno mejorará la gestión administrativa-financiera.

Según el autor (HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2010) define los niveles de la investigación como: Descriptivo, Correlacional y Explicativo.

- **Descriptivo:** Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.
- **Correlacional:** Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.
- **Explicativo:** Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es

decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables

4.3. Población y muestra

a. Población

La población objeto de estudio está conformada por la información de planillas y los estados financieros de la empresa JBHR SAC en el periodo 2017.

Según el autor (HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2010) la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

b) Muestra

La presente investigación utilizó, el muestreo no probabilístico por conveniencia por el acceso y disponibilidad a la información; la muestra está constituida por el estudio de los estados financieros y las planillas en el periodo 2017.

Según el autor (HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2010) la muestra es el Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta; Por tanto, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es

definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

a) Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos es la etapa del proceso de investigación donde obtendremos la información para realizar el análisis de las variables en estudio.

En la presente investigación las técnicas de recolección de datos fueron la observación y el análisis documental.

Según el autor (HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2010) Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

- i. **Observación:** La técnica de la observación es utilizada para tener en cuenta la realidad por medio de la observación de los hechos, de esa manera poder elaborar conclusiones. Esta técnica la realizaremos en las salas de juego de máquinas tragamonedas.
- ii. **Análisis Documental:** Mediante esta técnica se realizará la revisión o lectura de la información recopilada y su respectivo análisis, para posteriormente formular las conclusiones e hipótesis respectivas. Los documentos analizados serán reportes de las salas de juego,

reportes de las recaudaciones, registros contables, estados financieros, información de la planilla entre otros.

Del Cid, Alma; Méndez, Rosemary y Sandoval, Franco (2011) define los tipos de recolección de datos cómo:

- **Observación:** hace mención de la definición dada por Abraham Kaplan al decir que "la observación científica es búsqueda deliberada, llevada con premeditación, en contraste con las percepciones casuales, y en gran parte pasivas, de la vida cotidiana". El mismo autor indica que mediante la observación se intenta percibir los aspectos más significativos de cara al fenómeno o hecho a investigar para recopilar los datos pertinentes.
- **Análisis Documental:** Según el autor, con estos dos niveles de información se podrán conocer distintos análisis teóricos y enfoques conceptuales sobre el problema; los aspectos o facetas que han sido explorados en otros contextos, las hipótesis planteadas (probadas o no) y los procedimientos con los que el autor pudiera no estar familiarizado.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	Guía de Observación
Análisis Documental	Guías de análisis documental

4.5. Procedimiento de recolección de datos

Para la presente investigación se solicitó el permiso a la gerencia de la empresa JBHR SAC para el uso de la información administrativa e información financiera para el periodo 2017.

Después de la recopilación de la información se procedió al examen de los datos; a través del análisis documental, evaluando, organizando y clasificando la información, la misma que permitirá ~~separar las partes de un todo~~ para estudiar y evaluar los controles internos y determinar en qué medida influye en la gestión administrativa-financiera en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017.

4.6. Procesamiento estadístico y análisis de datos

Se procesará la información a partir de los datos obtenidos, haciendo uso del Microsoft Excel, programas estadísticos SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Versión 22 y MINITAB 17.

Realizaremos tablas, gráficos, contrastación de hipótesis, análisis financieros a través de los ratios, coeficientes de correlación, pruebas paramétricas, entre otras.

Para el análisis de los resultados, se utilizarán tablas, gráficos e indicadores estadísticos tales como la media, desviación estándar, rango, pruebas estadísticas como el Coeficiente de correlación de Pearson, Coeficiente del modelo de regresión y la Prueba T-Student.

Las pruebas estadísticas y los indicadores permitirán interpretar los resultados obtenidos para determinar el grado de relación entre el Control Interno y la Gestión Administrativa-Financiera en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. Hipótesis General:

El control interno influye directamente en la gestión administrativa - financiera en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el período 2017.

Para comprobar la hipótesis general se evaluó el sistema de control interno a través del ambiente de control y la evaluación de riesgos debido a que la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC cuenta con un plan organizacional sin embargo no contiene los objetivos claramente establecidos, como la misión, visión, valores, asimismo aplican políticas inadecuadas de remuneraciones y descuentos; en la evaluación de los riesgos se observaron que existen hurtos y sanciones administrativas que afectan los resultados y la liquidez; se comprobará el grado de influencia que tiene el control interno en la gestión administrativa-financiera a través de los resultados de las evaluaciones de desempeño y el importe de la liquidez.

Para la evaluación general del sistema de control interno se tomaron como indicadores los importes de remuneraciones del personal, importes de descuentos, importes de hurtos e importes de las sanciones administrativas.

Los resultados de la prueba de la regresión múltiple muestran que las variables importe de sueldos, importe de descuentos, importe de hurtos e importe de sanciones, influyen en forma simultánea en el rendimiento (gestión administrativa). (Véase la tabla N° 5.1)

Según el coeficiente de determinación, la influencia es del 82.71% entre el control interno y la gestión administrativa.

TABLA N° 5.1

PRUEBA DE REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA DETERMINAR LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO (X1, X2, X3 Y X4) Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA (RENDIMIENTO)

Análisis de Varianza

Fuente de Variación	GL	SS	MS	F-Value	P-Value
Regresión	4	0.008512	0.002128	8.37	0.008
IMPORTE SUELDOS (x1)	1	0.003254	0.003254	12.8	0.009
IMPORTE DESCUENTOS (x2)	1	0.002089	0.002089	8.21	0.024
IMPORTE HURTOS (x3)	1	0.000124	0.000124	0.49	0.508
IMPORTE SANCIONES (x4)	1	0.000303	0.000303	1.19	0.311
Error	7	0.00178	0.000254		
Total	11	0.010292			

Resumen del modelo

Coefficiente de determinación R²= 82.71%

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, los resultados de la prueba de la regresión múltiple muestran que las variables importe de sueldos, importe de descuentos, importe de hurtos e importe de sanciones, influyen en forma simultánea en la liquidez (gestión financiera). (Véase la tabla N° 5.2)

Según el coeficiente de determinación, la influencia es del 66.74% entre el control interno y la gestión financiera.

TABLA N° 5.2

PRUEBA DE REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA DETERMINAR LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO (X1, X2, X3 Y X4) Y LA GESTIÓN FINANCIERA (LIQUIDEZ)

Análisis de Varianza

Fuente	DF	SS	MS	F-Value	P-Value
Regresión	4	0.118325	0.029581	3.51	0.071
IMPORTE SUELDOS (x1)	1	0.030027	0.030027	3.56	0.101
IMPORTE DESCUENTOS (x2)	1	0.01629	0.01629	1.93	0.207
IMPORTE HURTOS (x3)	1	0.037518	0.037518	4.45	0.073
IMPORTE SANCIONES (x4)	1	0.007972	0.007972	0.95	0.363
Error	7	0.058967	0.008424		
Total	11	0.177292			

Resumen del modelo

Coeficiente de determinación R²= 66.74%

Fuente: Elaboración propia

Según lo observado los resultados muestran que el control interno tiene una relación del 82.71% con la gestión administrativa –financiera, determinando un deficiente ambiente de control esto trae como consecuencia bajos rendimientos por parte del personal y un alto índice de rotación debilitando el control interno.

También existen políticas de sueldos deficientes sin incentivos o programas de retención del personal vemos según las pruebas estadísticas aplicadas que impactan en el rendimiento del personal, esto produce que surjan

riesgos internos como los hurtos y sanciones administrativas los cuales influyen directamente en la gestión administrativa – financiera, reduciendo la liquidez y la utilidad neta. Según la tabla N° 5.2, los resultados muestran que el control interno tiene una relación del 66.74% con la gestión administrativa –financiera.

Se puede observar que la hipótesis general se comprobó, validando que el control interno influye directamente en la gestión administrativa- financiera en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017.

5.2. Hipótesis Especifica N°1

La evaluación del ambiente de control influye directamente en la gestión del personal en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017.

Para la evaluación del ambiente de control se realizó una lista de cotejos basada en los 05 principios del Marco Integral – Informe Coso, los cuales son:

1. “La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos
2. El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.

3. La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.
4. La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.
5. La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos”.

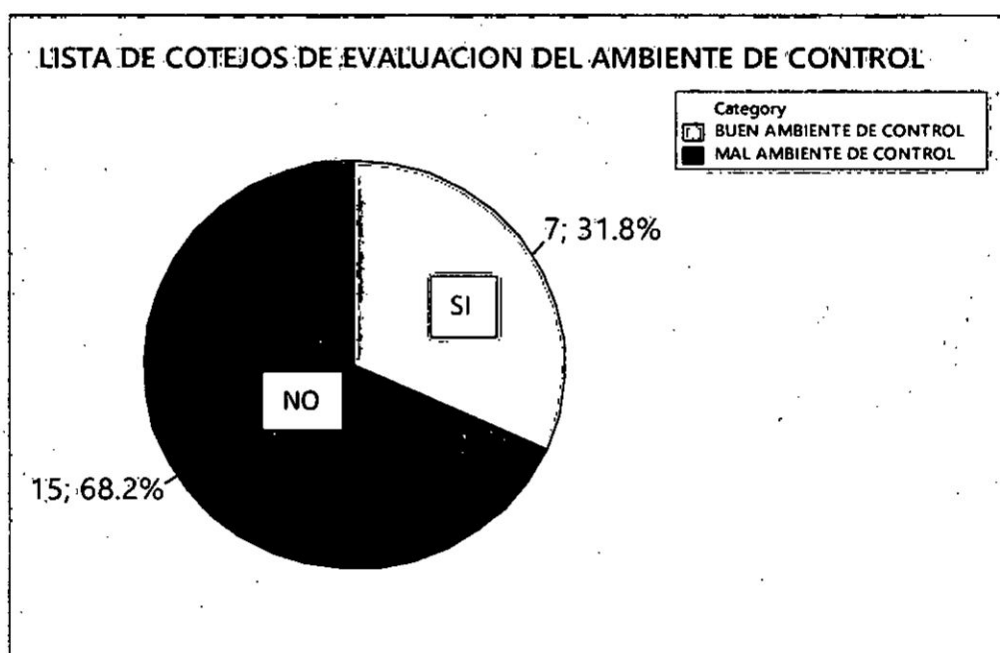
El listado de cotejos se distribuyó en los siguientes niveles:

- Integridad y valores éticos
- Competencia profesional
- Filosofía y estilo de la dirección
- Misión, objetivos, políticas
- Organigrama
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas del personal

Según el resultado de la lista de cotejos (ver anexo 1) se observó, que la empresa muestra un mal ambiente de control representado en un 68.2% (véase el gráfico N° 5.1); la empresa cuenta con un plan de organización establecido por la alta dirección sin embargo no es de conocimiento general hacia los trabajadores; en el plan de organización no se define la misión, visión y valores de la empresa.

Asimismo, la empresa no ha desarrollado una estructura organizativa (organigrama) donde se especifiquen las funciones y responsabilidades de cada trabajador originando que las funciones y las líneas de comunicación no estén correctamente definidas. Por lo tanto se refleja una deficiente cultura organizacional en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC.

GRÁFICO N°5.1
EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL



Fuente: Lista de cotejos del ambiente de control en la empresa JBHR SAC

Elaboración: propia

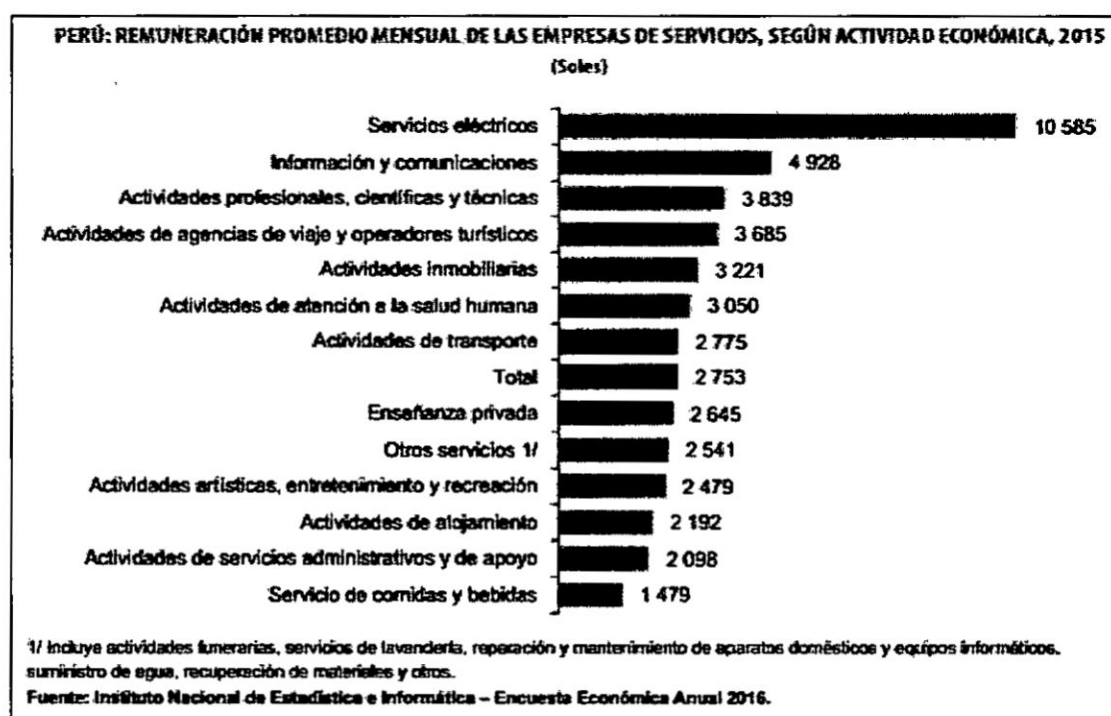
Al determinarse un mal ambiente de control en la Empresa JBHR SAC se evaluarán los promedios de sueldos y los promedios de rendimientos del personal (ver anexo 2 y 3) con el fin de determinar como se aplican las políticas de remuneraciones en la empresa y como influyen en el rendimiento del personal.

Para efectos de comparar las políticas de sueldos en la Empresa JBHR SAC se tomaron los datos de INEI sobre los promedios de remuneraciones; del sector de actividades artísticas, entretenimientos y recreación al cual pertenece la empresa.

se observa que el sector de actividades artísticas, entretenimiento y recreación al cual pertenece la empresa JBHR SAC tiene un promedio mensual de remuneración de S/ 2,479.00 soles de acuerdo a la publicación de INEI en el periodo 2016. (véase el gráfico N° 5.2)

GRÁFICO N. ° 5.2

REMUNERACIÓN PROMEDIO MENSUAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS



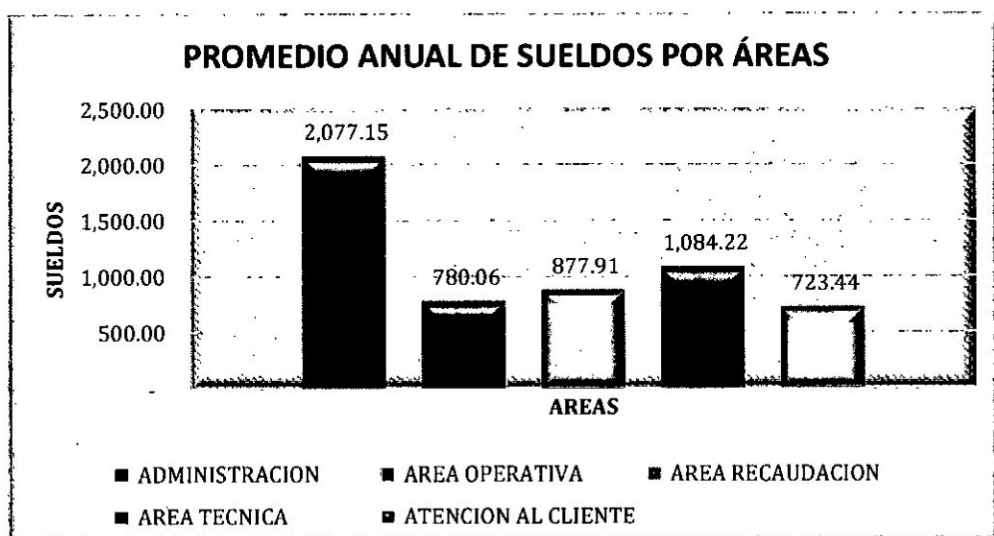
Fuente: INEI – Encuesta económica anual 2016.

Por consiguiente, para medir la influencia del ambiente de control en la gestión de personal se realizó un análisis de la escala remunerativa de la Empresa JBHR SAC en las siguientes áreas: área de administración, área operativa, área de recaudación, área técnica y área de atención al cliente.

Se observa que el área de administración tiene el promedio más elevado de sueldos a lo largo del periodo 2017 con S/ 2,077.15 soles, luego sigue el área técnica con un promedio anual de S/ 1,084.22 soles.

Las áreas con menores promedios de sueldos anuales son las áreas de recaudación con S/ 877.91, área operativa con S/ 780.06 soles y el área de atención al cliente con S/ 723.44 (véase el gráfico N°5.3)

GRÁFICO N° 5.3
PROMEDIO ANUAL DE SUELDOS POR ÁREAS



Fuente: Planilla de remuneraciones de la empresa JBHR SAC
Elaboración: propia

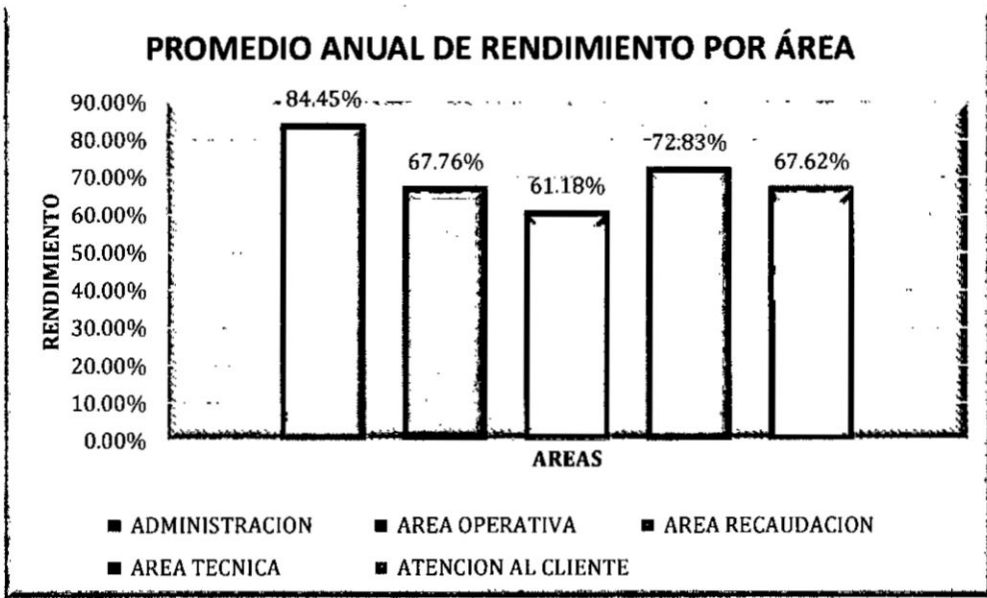
Los sueldos para el personal son establecidos directamente por el director de la empresa debido a que no existe un área de recursos humanos que evalúe adecuadamente al personal sus aptitudes y capacidades profesionales para la fijación de las remuneraciones; estas prácticas se dan frecuentemente en las salas operadoras de máquinas tragamonedas; el administrador de cada sala es el encargado de contratar, el personal para el área de atención al cliente, área de recaudaciones y área operativa. Como se observa los promedios de remuneraciones de la Empresa JBHR SAC son menores en comparación con los promedios de remuneraciones publicados por INEI; por lo que se concluye que la Empresa JBHR SAC no cuenta con un área de recursos humanos que establezca las políticas de remuneraciones adecuadas influyendo directamente en la gestión del personal.

Después de analizar el promedio de remuneraciones anuales por área se tomaron los resultados de las evaluaciones mensuales de desempeño y se promediaron de forma anual para determinar que área presenta los rendimientos más bajos (Ver anexo 3).

Se observa que el área de administración muestra el rendimiento promedio anual más elevado con 84.45% de rendimiento, seguido del área técnica con un rendimiento promedio anual de 72.83%; las áreas con menores promedios de rendimientos anuales son el área operativa con 67.76%, área de atención al cliente con 67.62% y el área de recaudación con 61.18% (Véase el gráfico N° 5.4).

La evaluación de desempeño del personal es realizado por el administrador de la sala el cual informa de forma mensual al área administrativa y está a la gerencia para la toma de decisiones.

GRÁFICO N° 5.4
PROMEDIO DE RENDIMIENTOS POR ÁREAS

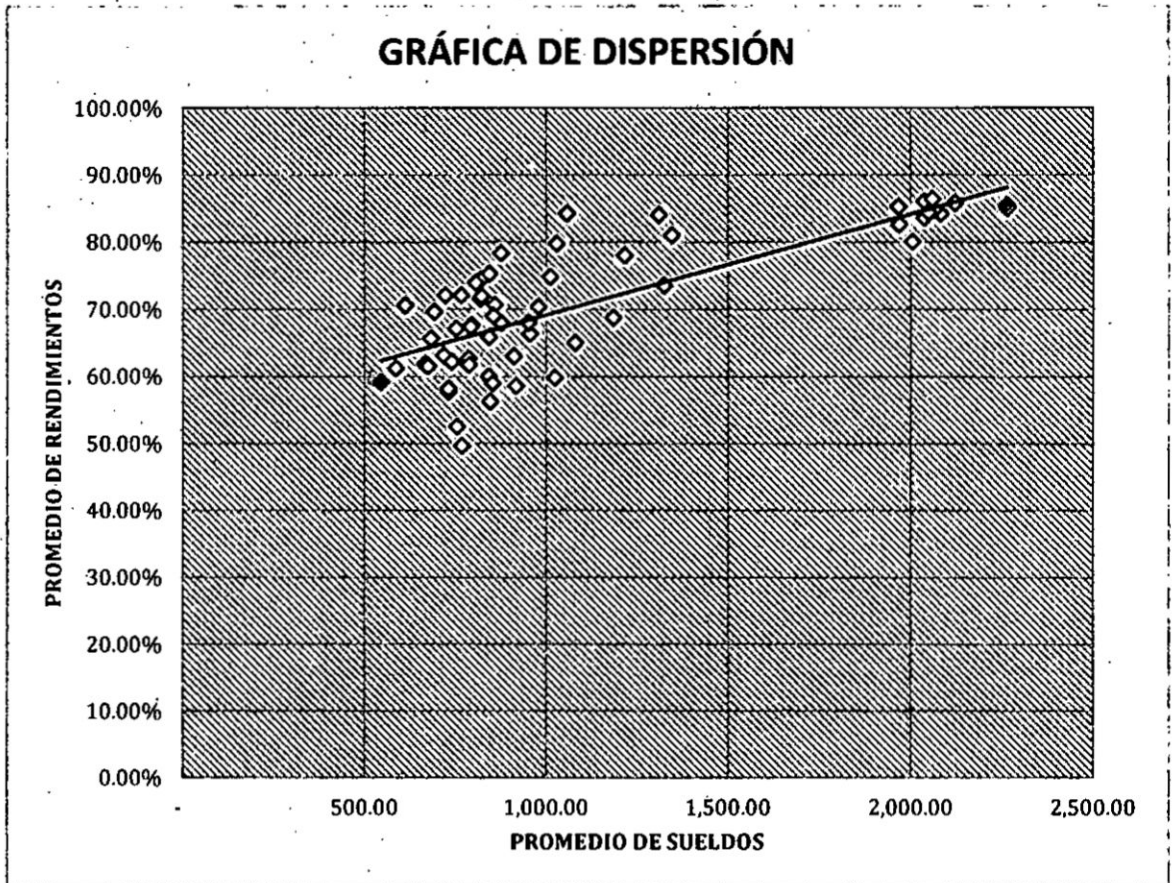


Fuente: Evaluaciones de desempeño del personal de la empresa JBHR SAC
Elaboración: propia

Se tomaron los datos del promedio de sueldos mensuales y el promedio de rendimientos mensuales de todas las áreas para determinar la relación que existe entre las dos variables, en el gráfico N°5.5 se observa la existencia de una relación lineal positiva entre el promedio de rendimientos por áreas vs el promedio de sueldos por áreas es decir a medida que aumenta el promedio de los sueldos aumenta el rendimiento promedio por áreas.

GRÁFICO N° 5.5

PROMEDIO DE SUELDOS VS PROMEDIO DE RENDIMIENTOS



Fuente: Rendimientos y sueldos en la empresa JBHR SAC

Elaboración: propia

Los resultados de la prueba de Pearson (véase la tabla N° 5.3), muestran que existe una relación del 78.60% entre las variables promedio de sueldos mensuales y promedio de rendimientos mensuales.

TABLA N° 5.3

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON PARA DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LOS PROMEDIOS DE SUELDOS MENSUALES Y LOS PROMEDIOS DE RENDIMIENTOS MENSUALES

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,786 ^a	,618	,611	,0615192

Fuente: Elaboración Propia

Para comprobar lo mencionado en el grafico N° 5.5 se realizó la prueba estadística del modelo de regresión el cual determina que el promedio de sueldos influye significativamente en el promedio de rendimiento de los trabajadores de la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el período 2017 ($p=\text{sig}=0,000<0.05$) (Véase la tabla N° 5.4)

TABLA N° 5.4

COEFICIENTES DEL MODELO DE REGRESIÓN PARA DETERMINAR LA INFLUENCIA DEL PROMEDIO DE SUELDO SOBRE EL PROMEDIO DE RENDIMIENTO

Modelo	Coeficientes no estandarizados		t	Sig.
	B	Error típ.		
1 (Constante)	,542	,019	28,629	,000
PROMEDIO DE SUELDOS	,000	,000	9,680	,000

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se concluye que las áreas con menores sueldos (área operativa, área de recaudación y área de atención al cliente) tienen los menores rendimientos, esto se debe a una deficiente gestión de personal producto de un ambiente de control muy débil y sin el diseño apropiado para las actividades que realiza la empresa JBHR SAC.

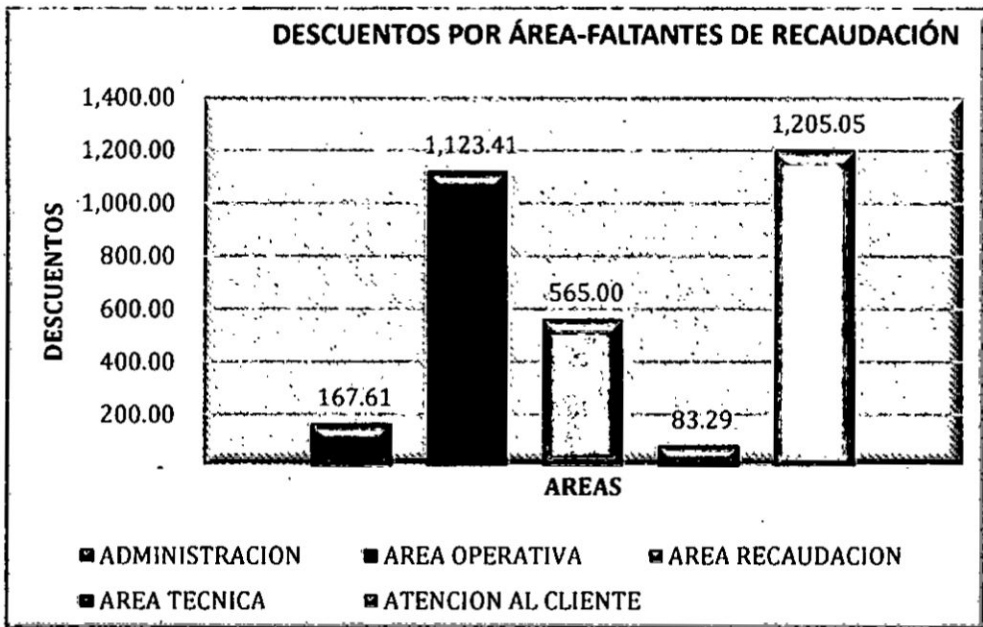
Seguidamente se evaluaron los descuentos por área mensual que se le realizan a los trabajadores y se promediaron de forma anual (ver anexo 4) con el fin de determinar cómo se aplican las políticas de descuentos y cómo influyen en la rotación del personal.

El área de recaudaciones realiza de forma diaria, semanal cuadros, arqueos y recaudaciones de fichas, monedas y billetes por cada máquina tragamonedas las cuales contienen contadores electrónicos, mecánicos que determinan el valor de la producción; el recaudador cuadra el contador electrónico con el dinero real por cada máquina tragamonedas del cual se determina faltantes en algunas máquinas tragamonedas. La política establecida ante estos sucesos es de descontar el valor del faltante de recaudación dividido entre el total del personal que trabaja en las salas operadoras de la Empresa JBHR SAC.

El área de atención al cliente tiene el promedio anual más alto de descuento con S/ 1,205.05 soles , el segundo promedio anual más alto de descuentos corresponde al área operativa con S/ 1,123.41 soles, el tercer promedio anual más alto de descuentos es del área de recaudación con S/ 565.00

soles; los promedios anuales de descuentos más bajos corresponden al área administrativa con S/ 167.71 soles y el área técnica con S/ 83.29 soles. (Véase el gráfico N°5.6)

GRÁFICO N° 5.6
DESCUENTOS POR ÁREAS



Fuente: Planilla de remuneraciones de la empresa JBHR SAC
Elaboración: propia

Utilizaremos los datos de descuentos por faltantes de recaudación por áreas y evaluaremos el índice de rotación de personal por áreas, con el fin de ver la influencia entre las dos variables y como estos contribuyen a que exista un deficiente ambiente de control en la Empresa JBHR SAC. Para ello veremos el índice de rotación en la empresa según datos extraídos de la planilla.

Índice de Rotación

Según Chiavenato (2007) el índice de rotación expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es de 3%, eso significa que en ese periodo la organización puede contar con 97% de su fuerza de trabajo.

Se comparo el índice de rotación del personal de la empresa con los datos del MINTRA sobre los promedios mensuales de rotación del personal; del sector de servicios, al cual pertenece la empresa; se observa que el sector muestra un promedio anual de índice de rotación de 4.3% anual el cual servirá para comparar la media de rotación del personal de la empresa JBHR SAC. (Véase la tabla N°5.5)

TABLA N° 5.5

ÍNDICE DE ROTACIÓN PROMEDIO MENSUAL - ANUAL

VARIACIÓN DEL EMPLEO E INDICADORES DE MOVILIDAD LABORAL EN LAS EMPRESAS PRIVADAS FORMALES DE 10 Y MÁS TRABAJADORES SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO Y RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA													
Ámbito geográfico	Indicadores de movilidad laboral												
PRINCIPALES CIUDADES *1	Tasa de rotación mensual año 2017												Promedio Anual
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Servicios *3	9.8	5.1	5.9	7.1	4.3	2.3	1.9	4.1	4	3.6	1.5	2	4.30

*1) Conformado por 29 ciudades: Abancay, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cerro de Pasco, Chachapoyas, Chidayo, Chimbote, Chincha, Cusco, Huancavelica, Huancayo, Huánuco, Huaraz, Ica, Iquitos,

Moquegua, Paita, Pisco, Piura, Pucallpa, Puerto Maldonado, Puno-Juliaca, Sullana, Tacna, Talara, Tarapoto, Trujillo y Tumbes.

*3) Conformada por las subramas servicios prestados a empresas; restaurantes y hoteles; establecimientos financieros; enseñanza; servicios sociales y comunales; y electricidad, gas y agua.

Fuente: MINTRA – Informe estadístico mensual enero – diciembre 2017

De acuerdo con Chiavenato (2007) para el cálculo del índice de rotación mensual se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2}}{PE} \times 100$$

Donde:

- *I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas)*
- *S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.*
- *PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.*

El índice de rotación total en la empresa JBHR SAC en promedio anual es del 27.42%. (Véase la tabla N°5.6)

En comparación con los datos del MINTRA el índice de rotación del personal de la empresa JBHR SAC excede en un 24.12%, lo que demuestra que la política de descuentos aplicada origina un alto índice de rotación del personal.

TABLA N° 5.6

ÍNDICE DE ROTACIÓN MENSUAL TOTALIZADO

DATOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	PROMEDIO
INICIO	30	41	37	37	38	37	41	41	41	39	43	39	
INGRESO	15	6	9	13	15	15	12	16	9	10	8	7	
SAUIDA	4	10	9	12	11	11	12	16	11	6	12	9	
RN	41	37	37	38	42	41	41	41	39	43	39	37	
IRP =	26.76%	20.51%	24.32%	33.33%	32.50%	33.33%	29.27%	39.02%	25.00%	19.51%	24.39%	21.05%	27.42%

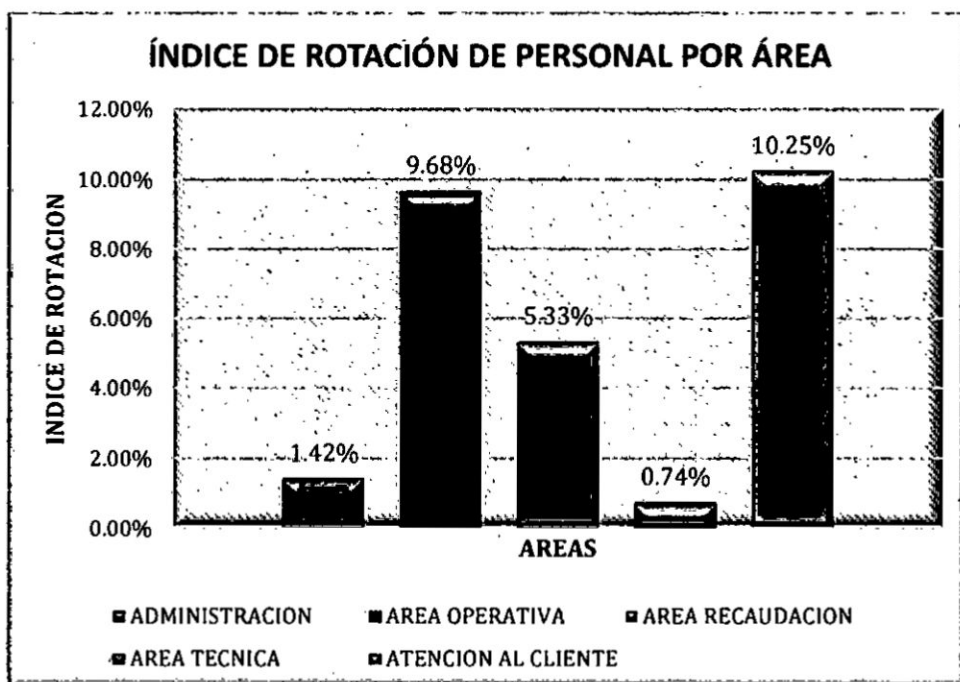
Fuente: Planilla de remuneraciones de la empresa JBHR SAC

Elaboración: propia

Asimismo, se analiza el índice de rotación del personal por área, para determinar cuáles son las áreas que tienen mayor rotación.

El índice de rotación promedio anual para el área de atención al cliente es el más elevado con 10.25%, el área operativa tiene el segundo índice de rotación promedio anual más elevado con 9.68%, el área de recaudación tiene el tercer índice de rotación promedio anual más elevado con 5.33%, el área de administración tiene el cuarto índice de rotación promedio anual con 1.42 %, y por último el área de técnica es la de menor índice de rotación promedio anual con 0.74%; (véase el gráfico N° 5.7)

GRÁFICO N° 5.7
ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL

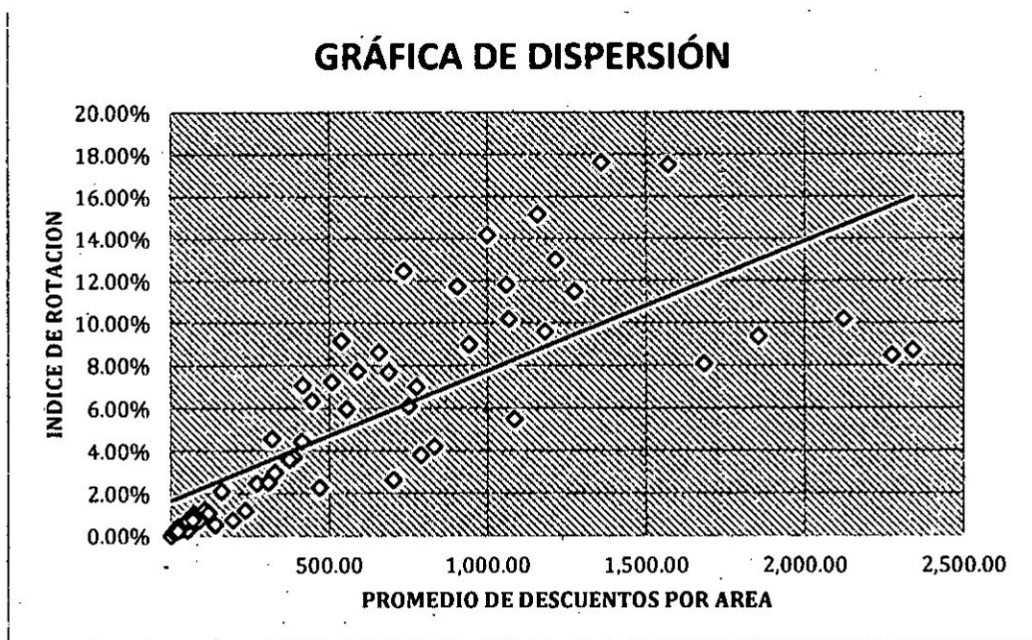


Fuente: Planilla de remuneraciones de la empresa JBHR SAC
Elaboración: propia

Se observa que el índice de rotación de personal es elevado en las áreas de la Empresa, siendo las de mayor rotación el área de atención al cliente, área operativa y el área de recaudación. La principal causa del alto índice de la rotación del personal se debe a la política establecida ante los faltantes de recaudación el cual es descontar a todo el personal que trabaja en las salas operadoras de la empresa JBHR SAC.

Por lo tanto, se comprueba la existencia de una relación lineal positiva entre los descuentos por áreas vs el índice de rotación del personal por áreas es decir a medida que aumenta el promedio de los descuentos aumenta la rotación del personal (véase el gráfico 5.8).

GRÁFICO Nº 5.8
DESCUENTOS POR ÁREA VS IRP POR ÁREA



Fuente: Descuentos e IRP en la empresa JBHR SAC
Elaboración: propia

Los resultados de la prueba de Pearson muestran que existe una relación del 76.40% entre las variables descuentos mensuales por área y el índice de rotación del personal mensuales. (Véase la tabla N°5.7)

TABLA N° 5.7
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON PARA DETERMINAR
LA RELACIÓN ENTRE LOS DESCUENTOS MENSUALES POR ÁREA
Y EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL MENSUALES

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tıp. de la estimación
1	,764 ^a	,583	,576	,0314351

a. Variables predictoras: (Constante), DESCUENTOS POR AREA

Fuente: Elaboración Propia

Para comprobar lo mencionado en el gráfico N° 5.8 se realizó la prueba estadística del modelo de regresión el cual determina que el promedio de descuentos influye significativamente en la rotación del personal en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017 ($p=\text{sig}=0,000<0.05$) (Véase la tabla N° 5.8).

TABLA N° 5.8
COEFICIENTES DEL MODELO DE REGRESIÓN PARA DETERMINAR
LA INFLUENCIA DE LOS DESCUENTOS SOBRE EL ÍNDICE DE
ROTACIÓN

Modelo	Coeficientes no estandarizados		t	Sig.
	B	Error típ.		
1 (Constante)	,016	,006	2,769	,008
DESCUENTOS POR AREA	6,124E-005	,000	9,010	,000

Fuente: Elaboración Propia

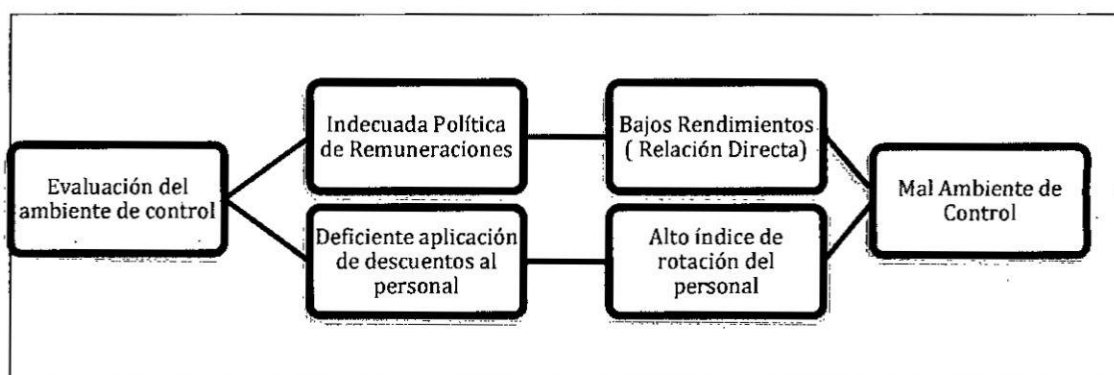
Por lo tanto, las políticas que emplea la empresa JBHR SAC no están orientadas a la selección, capacitación y retención del capital humano al contrario se aplican políticas inapropiadas como los descuentos en planilla cuando existen faltantes en las recaudaciones; todas estas políticas deficientes producen un alto índice de rotación del personal mensualmente.

Según las pruebas realizadas las áreas donde se reflejan estas malas políticas son: área de atención al cliente, área operativa y el área de recaudación.

De acuerdo a la evaluación del ambiente de control realizada en la empresa JBHR SAC se concluye que existen inadecuadas políticas de remuneraciones que influyen directamente en los rendimientos del personal y a su vez se aplican inadecuadas políticas de descuentos al personal que influye directamente en la rotación del personal originando un mal ambiente de control. (Véase el gráfico N° 5.9).

GRÁFICO N° 5.9

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL



Fuente: Elaboración Propia

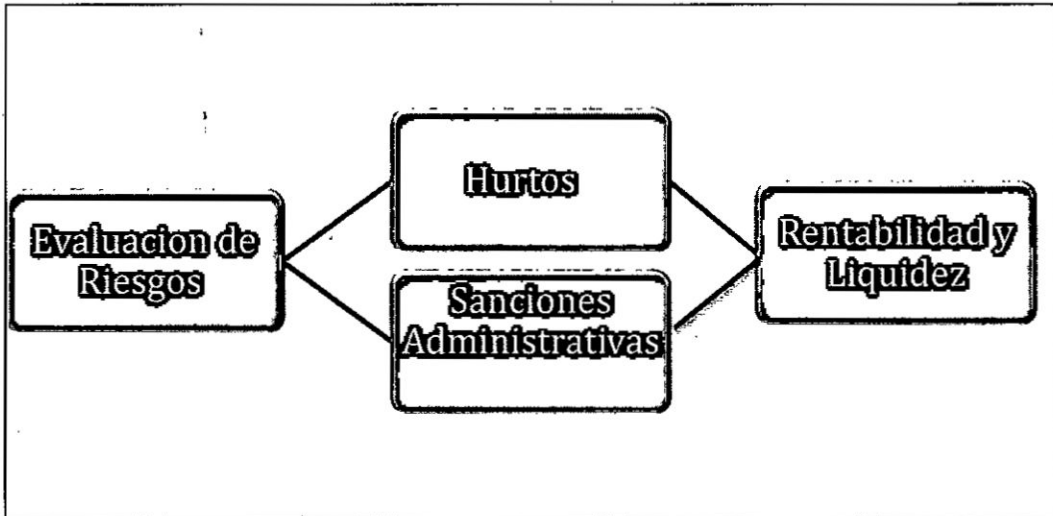
Con todo lo mencionado anteriormente se concluyó que el ambiente de control influye directamente en la gestión de personal en la Empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017.

5.3. Hipótesis Específica N° 2

La mejora de la evaluación de riesgos influye directamente en la gestión de resultados en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017.

Para medir la influencia y el impacto de la evaluación de riesgos en la gestión de resultados se identificaron los dos principales riesgos que son: Hurtos y sanciones administrativas; y como estos impactan en la liquidez y la utilidad neta de la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017 (véase el gráfico N°5.10).

GRÁFICO N° 5.10
EVALUACIÓN DE RIESGOS



Fuente: Elaboración Propia

Se tomó los estados financieros donde se muestran en la parte de los resultados por naturaleza el importe de las sanciones administrativas y los hurtos de la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017,

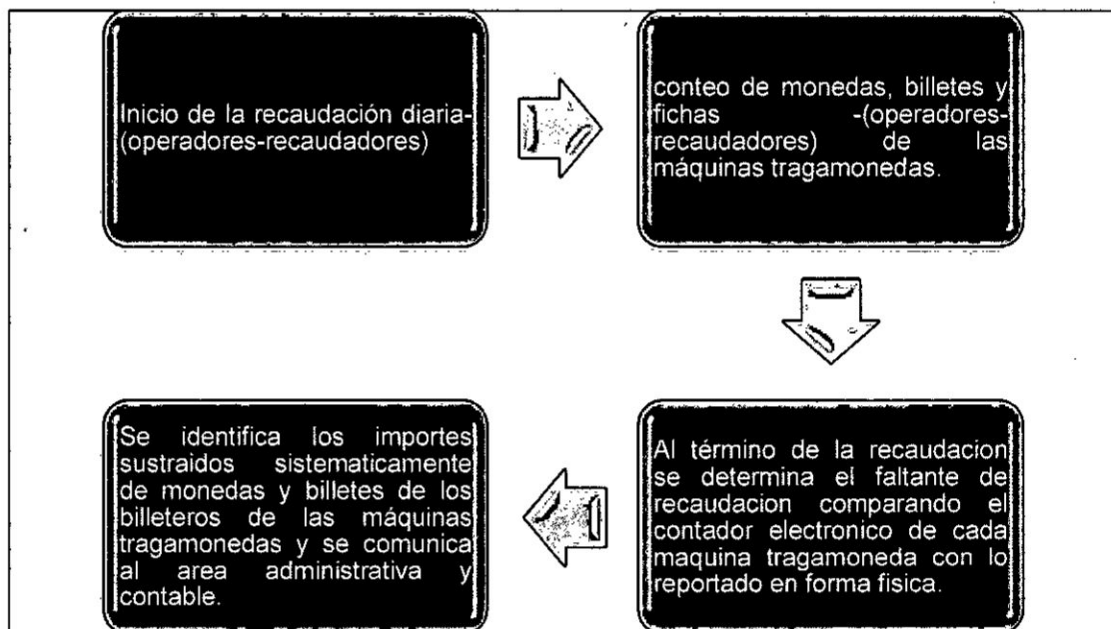
Los riesgos principales que la empresa enfrenta son los riesgos internos como los hurtos por parte del personal y eventualmente por algunos clientes en las salas de juego debido a la falta de controles efectivos en las recaudaciones diarias y semanales de los ingresos y egresos que se determinan, los riesgos externos como las sanciones administrativas impuestas por parte de las entidades reguladoras.

Los riesgos de los hurtos han sido identificados a través de los faltantes de las recaudaciones mas no por evaluaciones previas realizadas por la

empresa como un análisis FODA el cual permita obtener un panorama global de todos los riesgos internos y externos que pudieran ocurrir en la empresa. A continuación, se grafica el proceso de identificación de hurtos. (Véase el gráfico N°5.11).

GRÁFICO 5.11

PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE HURTOS



Fuente: Elaboración Propia

Al no tener definidos claramente los objetivos de la empresa (plan organizacional que incluya misión, visión y objetivos) el análisis de los riesgos no son enfocados a lo que la empresa desea lograr que es la reducción de los riesgos a un escenario favorable.

Luego se analizan las sanciones administrativas por parte de las entidades reguladoras; las empresas operadoras de juegos de casinos y máquinas

tragamonedas están estrictamente controladas por MINCETUR, SUNAT, UIF y otras; se observa en los estados de resultados del periodo 2017 que la empresa incurrió en las siguientes sanciones administrativas:

ENTIDAD SUPERVISORA	MOTIVO	IMPORTE
MINCETUR	Sistema de videos	S/ 12,150.00 soles
UIF	Premios no informados	S/ 2,550.00 soles
SUNAT	Libros con atraso	S/ 1,348.00 soles

Posteriormente se realizó una proyección para el mismo período disminuyendo en su totalidad los hurtos y las sanciones administrativas con la finalidad de probar la influencia de la evaluación de riesgos en la gestión de resultados.

Según el Marco Integral – Informe Coso para alcanzar una evaluación de riesgos efectiva se deberá aplicar los siguientes principios:

- a) La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.
- b) La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.
- c) La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.

- d) La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.

A continuación, se presentan los Principios del Informe Coso – Marco Integral aplicados a la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC para disminuir los riesgos a valores mínimos (véase la tabla N° 5.9).

TABLA N° 5.9 APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL INFORME COSO – MARCO INTEGRAL

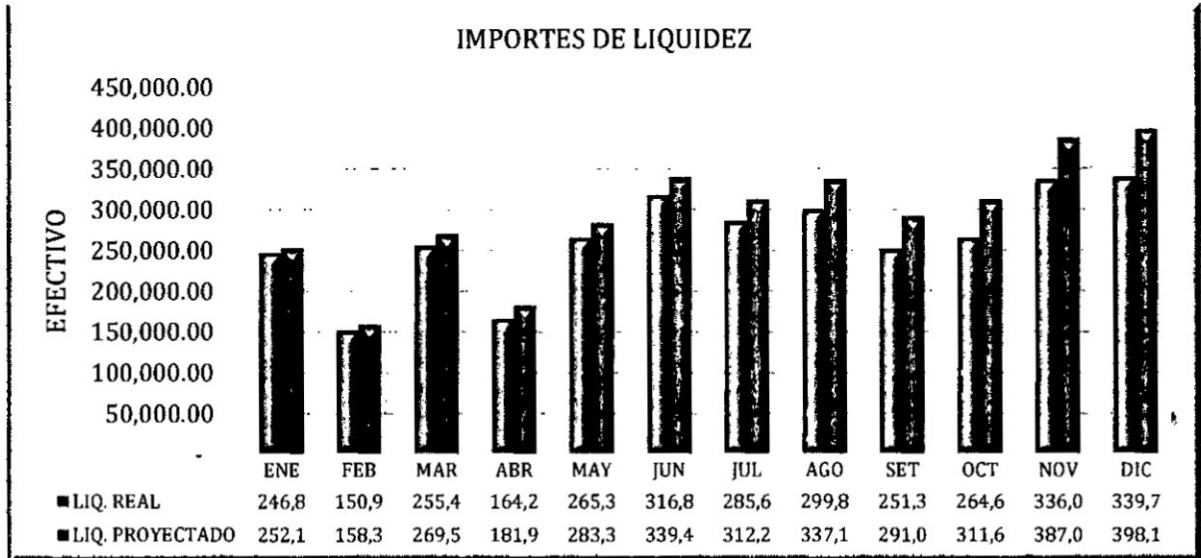
Principios Marco Integral -Informe Coso	Aplicación de los principios para la empresa JBHR SAC
a) La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.	1) Definir objetivos para evaluar los riesgos internos y externos
	2) Implementar análisis FODA
	3)Elaboración de MOF
b) La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse	1)Identificación de los hurtos
	2)Identificación de las sanciones administrativas
c)La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.	1)reglamento interno de la empresa
	2)establecimiento de un personal de seguridad
	3)Sistema Integrado de vigilancia
	4)contratar un supervisor de seguridad interno
	5)Formatos para recaudación donde se identifique al recaudador y las observaciones
d) La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.	1)Establecimiento de un área de auditoria interna
	2)Establecimiento de un organigrama para la delimitación de funciones
	3)incentivos salariales
	4)capacitaciones en manejo del personal
	5)Personal de recaudación deberá ser una persona de confianza
	6)Contratar a un supervisor de calidad
	7)capacitación de los trabajadores en normas sobre tragamonedas
	8)capacitación de los trabajadores en normas sobre ludopatía
	9)capacitación de los trabajadores en normas sobre lavado de activos y financiamiento del terrorismo - SPLAFT

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 5.12

IMPORTE DE LIQUIDEZ REAL Y PROYECTADA PARA EL PERIODO

2017



Fuente: Estado Financieros de la empresa JBHR SAC

Elaboración: propia

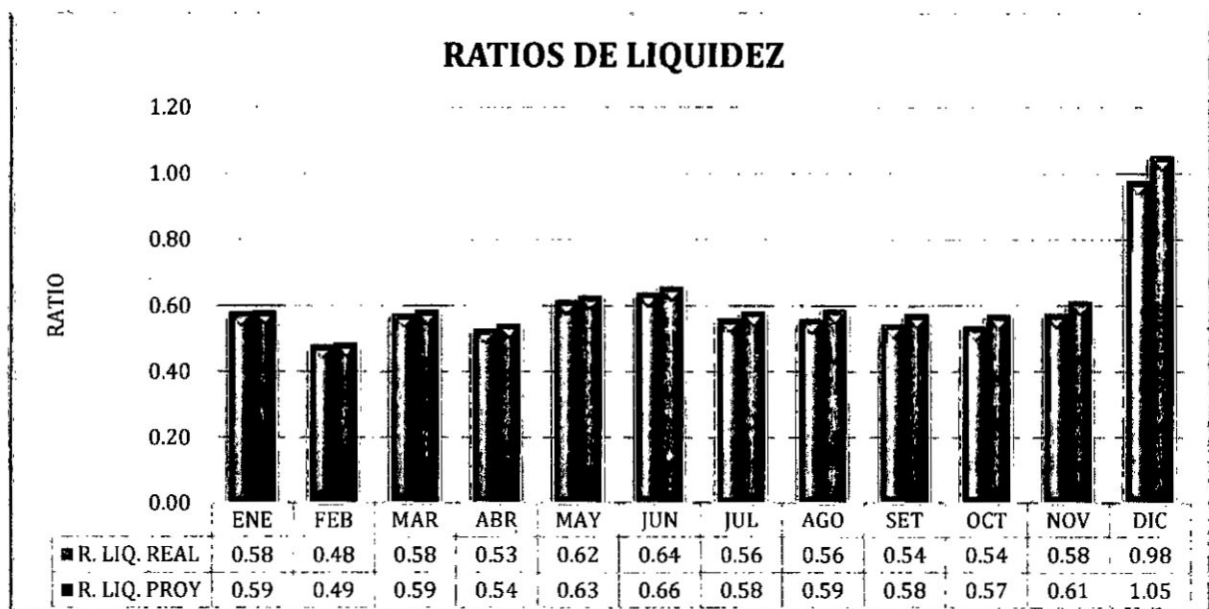
Para comprobar la mejora, se aplicó el Ratio de prueba acida real y proyectada para el periodo 2017, se puede observar que cuando se mejora la evaluación de riesgos; se refleja una influencia directa en la liquidez de la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC; es decir en junio 2017 se muestra una influencia ya que el ratio de prueba acida proyectada es de 0.66 y el real es de 0.64; en diciembre 2017 se muestra la influencia mas significativa ya que el ratio de prueba acida proyectada es de 1.05 y el real es de 0.98 (Véase el grafico N° 5.13) por lo cual se observa que se dispone de mayor liquidez para hacer frente a las obligaciones mejorando la parte financiera de la empresa.

➤ **Ratio de Prueba Acida**

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Act. Cte.} - \text{Exist.} - \text{Gastos Pag. por anticipado}}{\text{Pasivo corriente}}$$

GRÁFICO N.º 5.13

RATIOS DE PRUEBA ACIDA REAL Y PROYECTADA PARA EL PERIODO 2017



Fuente: Empresa JBHR SAC

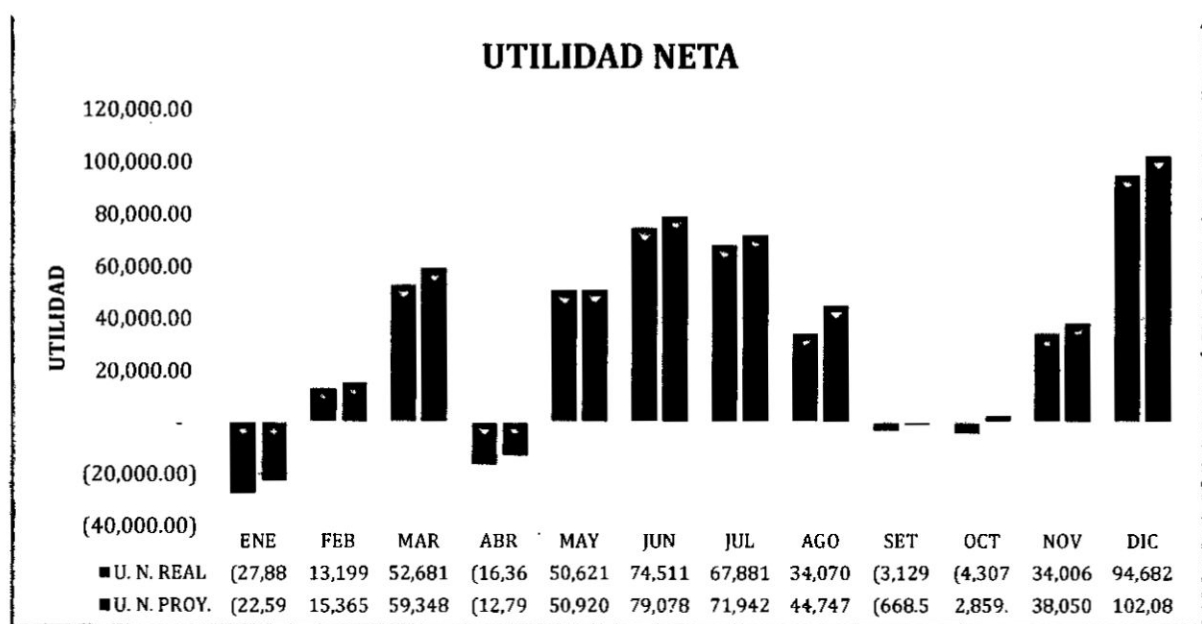
Elaboración: propia

Según el gráfico N° 5.14 , podemos observar que la utilidad neta para el periodo 2017 muestra un crecimiento ascendente siendo los meses de marzo, junio y diciembre los que reflejan mayor utilidad con S/ 52,681.37 , S/ 74,511.70 y S/ 94,682.24 respectivamente. Aplicando mejoras en la evaluación de riesgos la utilidad neta proyectada para el periodo 2017

muestra para los meses de marzo, junio y diciembre un incremento en la utilidad neta de S/ 6,667.58, S/ 4,567.26 y S/ . 7,401.17, respectivamente. por lo tanto en el periodo 2017 se muestra una utilidad neta real acumulada de S/ 369,969 soles y cuando se mejora la evaluación de riesgos la utilidad neta acumulada aumenta a S/ 428,341 soles.

GRÁFICO N° 5.14

IMPORTES DE UTILIDAD NETA REAL Y PROYECTADA PARA EL PERIODO 2017



Fuente: Estados Financieros de la empresa JBHR SAC

Elaboración: propia

Para comprobar la mejora se aplico, el Ratio de Rentabilidad de ventas netas real y proyectada para el periodo 2017, se puede observar que cuando se mejora la evaluacion de riesgos; se refleja

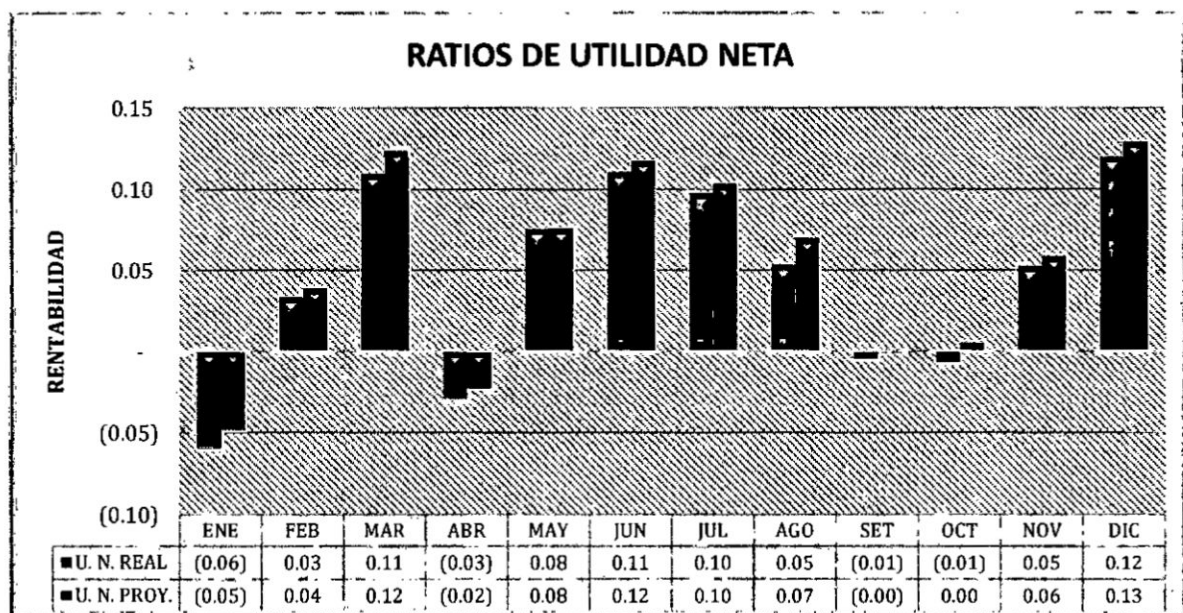
una influencia directa en el incremento de la utilidad de la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC; En los meses de Marzo, Junio y Diciembre 2017 se muestra un aumento en la utilidad neta de 10.98% a 11.05%, 11.9% a 12.37%, 11.73% a 12.92% respectivamente . (Vease el gráfico N° 5.15)

➤ **Ratio de Rentabilidad de ventas netas**

$$\text{Rentabilidad de ventas netas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

GRÁFICO N° 5.15

RATIOS DE RENTABILIDAD DE VENTAS REAL Y PROYECTADA PARA EL PERIODO 2017



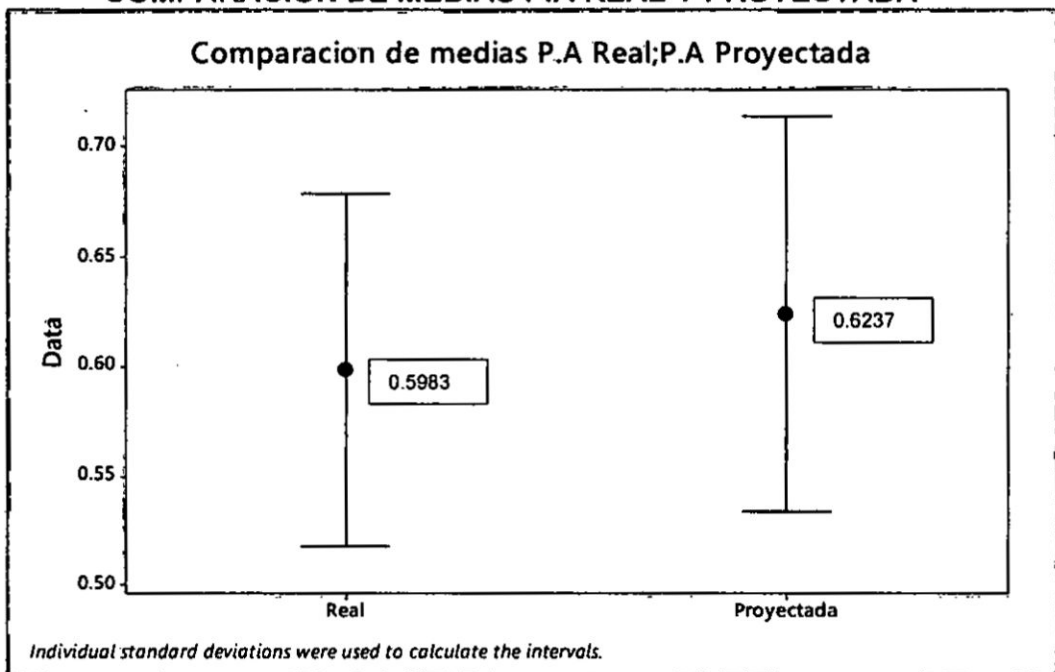
Fuente: Empresa JBHR SAC

Elaboración: Fuente propia

A través del ratio de prueba acida observamos que cuando se mejora la evaluación de riesgos la media de la liquidez aumenta de 0.59 a 0.62; es decir que la disminución de los hurtos y sanciones administrativas tiene una influencia directa en la liquidez de la empresa, por lo que la Empresa tendrá mas capacidad para afrontar sus obligaciones. (Véase el gráfico N° 5.16)

GRÁFICO N° 5.16

COMPARACION DE MEDIAS P.A REAL Y PROYECTADA



Fuente: Elaboración propia

Así mismo en la tabla N° 5.10 se observa que existe una diferencia significativa entre las medias de ratios de prueba acida real y proyectada siendo mayor los ratios proyectados. $P= 0.001 < \alpha = 0.05$

TABLA N° 5.10

**PRUEBA T-STUDENT PARA DETERMINAR LA MEJORA DE LA
EVALUACIÓN DE RIESGOS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE
RESULTADOS (RATIOS DE PRUEBA ACIDA)**

Prueba de muestras relacionadas

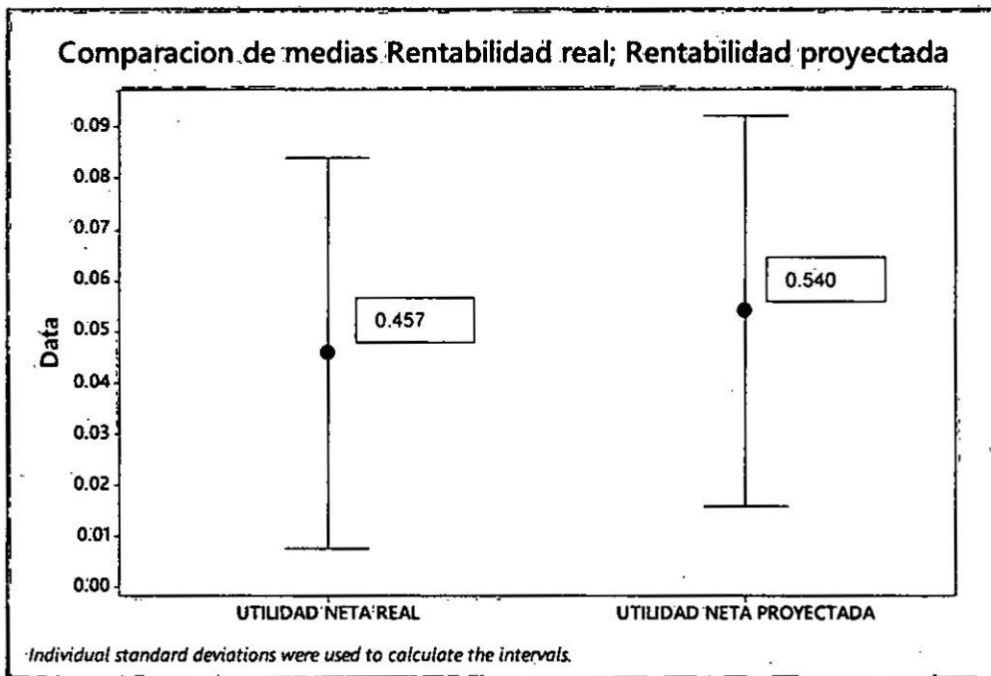
DIFERENCIA DE VARIABLES	Diferencias relacionadas	t	gl	Sig. (bilateral)
	Media			
P. Acida real - P. Acida proyectada	-,02542	-4,585	11	,001

Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico N° 5.17 a través del ratio de Rentabilidad neta observamos que cuando se mejora la evaluación de riesgos la media de la utilidad neta aumenta de 0.45 a 0.54; es decir que la disminución de los hurtos y sanciones administrativas tiene una influencia directa en la utilidad neta de la empresa.

GRÁFICO N° 5.17

COMPARACIÓN DE MEDIAS RENTABILIDAD REAL Y PROYECTADA



Fuente: Elaboración propia

Así mismo en la tabla N° 5.11 se observa que existe una diferencia significativa entre las medias de ratios de Rentabilidad neta real y proyectada siendo mayor los ratios proyectados. $P = 0.000 < \alpha = 0.05$

TABLA N° 5.11

**PRUEBA T-STUDENT PARA DETERMINAR LA MEJORA DE LA
EVALUACIÓN DE RIESGOS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE
RESULTADOS (RATIOS DE RENTABILIDAD NETA)**

Prueba de muestras relacionadas

DIFERENCIA DE VARIABLES	Diferencias relacionadas	t	gl	Sig. (bilateral)
	Media			
UTILIDAD NETA REAL - UTILIDAD NETA PROYECTADA	-0.00821	-6.219	11	.000

Fuente: Elaboración propia

La hipótesis específica N° 02 ha sido verificada, "La mejora de la evaluación de riesgos influye directamente en la gestión de resultados en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017".

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Contrastación de resultados con otros estudios similares

- GUZMAN et.al (2015), menciona que la Entidad Centros de Atención y Cuidado Diario "El Pedegral" de Guayaquil no cuenta con un manual de organización y funciones establecido, Manual de políticas y procedimientos, reglamento interno de la empresa, capacitación al personal, concluyendo que existe una gestión administrativa deficiente así mismo establecer un nuevo organigrama para disminuir las contingencias propias de su actividad también existen deficiencias en la revisión de asignaciones de presupuestos , no existen controles de caja chica y los informes contables no se muestran a tiempo mostrando una gestión financiera deficiente.

Los autores recomiendan elaborar un MOF, reglamento interno, actualizar el organigrama e implementar una correcta estructura organizacional para mejorar la gestión administrativa. También recomiendan detallar los presupuestos para un mejor control de sus gastos y realizar inventarios físicos permanentes para salvaguardar los activos y reducir los riesgos por pérdidas que afectan la liquidez de la organización.

En comparación con nuestros resultados nos centramos en dos de los componentes del control interno, el ambiente de control demostró

que es deficiente ya que la entidad no cuenta con un MOF y aplica políticas deficientes por lo que el personal se desmotiva y no rinde lo que se espera también se evaluó la gestión financiera y se enfocó en los dos principales riesgos que son los hurtos y sanciones, se vio como afecta a la liquidez y rentabilidad de la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC.

Podemos decir que los resultados son similares sin embargo los autores se centraron en evaluar las áreas de la organización y en nuestro trabajo de investigación nos enfocamos en evaluar los componentes del control interno a través de los principios del Marco Integral-Informe Coso.

- SALIRROSAS (2015) evalúa el sistema de control interno y su incidencia en la mejora de la gestión económica y financiera de las AFOCAT en el distrito de Trujillo a través de tres componentes del control interno que son: ambiente de control, evaluación de riesgos y las actividades de control.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación se determina que existen deficiencias ya que no cuentan con herramientas de gestión, procedimientos de control interno y falta de capacitación al personal; por lo que propone el diseño de un organigrama donde se establezcan los niveles jerárquicos y delimiten las funciones para cada área, y la elaboración de un manual de funciones (MOF).

En comparación con los resultados de la presente investigación se evaluó el control interno con el objetivo de determinar la influencia del control interno en la gestión administrativa-financiera en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017, la investigación se enfocó en la evaluación de dos componentes del control interno como el ambiente de control y la evaluación de riesgos; en los resultados obtenidos se determinó que la empresa no cuenta con un manual de organización definido, no existe un manual de organización y funciones, no se diseñan los objetivos del control interno para evaluar los riesgos , por lo que existe un control interno deficiente y débil; que influye directamente en la gestión administrativa -financiera.

Los resultados de las investigaciones se relacionan ya que se propone diseñar un plan de organización y establecer un manual de organización y funciones, así mismo se realizaron proyecciones en los estados financieros bajo los supuestos de un control interno óptimo y se comparó con los resultados originales. Se concluye que las investigaciones se relacionan.

- ESPÍNOLA Et.al (2015), los resultados del trabajo de campo y la encuesta a los trabajadores, demostraron que existe un sistema de control interno poco sólido por lo que el autor propone diseñar y establecer planes de acción para el fortalecimiento del sistema del control interno, según los resultados al evaluar el ambiente de

control se observó que la Entidad Educativa IFB no cuenta con un MOF (Manual de Organización y Funciones) actualizado, los empleados no se encuentran satisfechos con las evaluaciones periódicas que se les realizan, existe una deficiente política de remuneraciones, todo ello trae como consecuencia que el personal no se sienta identificado con el Sistema de Control Interno. Asimismo, no se ha definido objetivos sobre los cuales se evaluarán e identificarán los riesgos de la empresa, estas deficiencias de control interno no permiten que la empresa cumpla con sus objetivos y su rentabilidad se vea afectada.

En comparación con nuestros resultados evaluamos el control interno de la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC a través de los principios del marco integral-Informe Coso, demostrando que existe un ambiente de control débil ya que la empresa no cuenta con un MOF (Manual de Organización y Funciones) claramente definidos, existen políticas deficientes de remuneraciones y de descuentos. Así mismo centramos la evaluación de riesgos en los importes de hurtos y sanciones para determinar el impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa.

El autor propuso fortalecer el sistema de control interno a través de los principios del informe coso y se enfocó en los planes de acción y una hoja de ruta para lograr implementarlo en la Entidad IFB, en nuestro trabajo de investigación demostramos la influencia del

control interno en la gestión administrativa – financiera y la medida en que se relacionan, por lo que encontramos similitudes entre los resultados en comparación.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

- A. Se concluye que el control interno influye directamente en la gestión administrativa - financiera en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC ya que la empresa refleja un control interno deficiente siendo sus principales deficiencias el no contar con un plan de organización debidamente estructurado y establecido por la gerencia, no cuenta con un Manual de Organización y Funciones. Al no estar definidos los objetivos de la empresa no se evalúan adecuadamente los riesgos para reducirlos afectando directamente a la gestión administrativa-financiera.
- B. Se concluye que la Empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC muestra un ambiente de control deficiente y este tiene una influencia directa en la gestión de personal debido a inadecuadas políticas de remuneraciones que afectan el rendimiento del personal, y se aplican políticas de descuentos que originan un alto índice de rotación del personal evidenciando un ambiente de control débil y deficiente.
- C. Se concluye que la mejora de la evaluación de riesgos influye directamente en la gestión de resultados en la empresa operadora

de máquinas tragamonedas JBHR SAC ya que al aplicar los principios del informe coso se incrementó la liquidez y la rentabilidad, asimismo se comprobó que los riesgos más significativos son los hurtos por parte del personal en las salas operadoras y las sanciones administrativas por parte de las entidades reguladoras .No se tiene definido los objetivos de los controles para disminuir los riesgos mencionados así como también estos se detectan bajo lo ocurrido y no mediante una correcta evaluación.

CAPÍTULO VIII

RECOMENDACIONES

- A. Se recomienda que la Empresa JBHR SAC para lograr un adecuado control interno deberá diseñar un plan de organización que contenga claramente definidos la misión, visión y políticas, así como deberá elaborar un MOF (manual de organización y funciones) donde se delimiten las funciones, se conozcan los niveles jerárquicos y se establezcan los canales de comunicación adecuados, también se recomienda establecer un área de auditoría interna que diseñe un sistema de control interno de acuerdo a las características particulares de la Empresa JBHR SAC.
- B. Se recomienda que la empresa JBHR SAC para mejorar el ambiente de control, a través de la gerencia, debe implementar un área de recursos humanos que permita manejar adecuadamente las políticas de remuneraciones, políticas de descuentos, así como la retención del personal mediante prácticas y políticas que incentiven económicamente al personal, promoviendo capacitaciones constantes para el desarrollo de sus aptitudes y potencialidades.

c. Se recomienda que la Empresa JBHR SAC para mejorar la evaluación de riesgos, deberá establecer los objetivos de la empresa para identificar los riesgos internos y externos mediante la aplicación de un análisis FODA; también se recomienda que la gerencia pueda delimitar las funciones de los trabajadores que operen en las salas de tragamonedas e implemente un sistema integral de vigilancia para disminuir los hurtos así como capacitaciones periódicas sobre fiscalizaciones de las entidades reguladoras (MINCETUR, UIF, SUNAT y otros).

CAPITULO IX

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **ÁLVAREZ GUADALUPE , E., & YARASCA RAMOS, Auditoría, fundamentos con un enfoque moderno, Lima : San Marcos Auditoría, fundamentos con un enfoque moderno P. 2006.**
- **BLANCO LUNA , Y. Auditoría Integral normas y procedimientos.**Barranquilla - Colombia: ECOE. 2012
- **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Control Interno - Marco Integrado.** Instituto de Auditores Internos de España. Madrid: PwC.
- **Congreso Internacional del CLAD. La Reforma del Estado y de la Administración Pública.** Disponible en:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038509.pdf> articulo web. Consultada el 26 de-Febrero de-2018,-de
- **Constitución Política del Perú-1993.Título I de La Persona y la Sociedad.** Disponible en: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf> articulo web. Consultado el 01 de Marzo de 2018.
- **Coopers & Lybrand. Los Nuevos Conceptos de Control Interno: Informe Coso.** Madrid : Días de Santos , SA.1997.

- DEL CID, A., MÉNDEZ, R., & SANDOVAL, F. **Investigación Fundamentos y Metodología**. México: Pearson Educación. **Segunda Edición**. 2011.
- Diputación foral de Bizkaia. (2011). "**Manual de Conceptos Básicos de Gestión Económico-financiera para Emprendedores**". Bilbao: Baez, S.A.U.
- Economía y Gestión. **Funciones de la gestión administrativa**
Disponible en:

<http://www.abc.com.py/articulos/funciones-de-la-gestion-administrativa-1113406.html>. artículo web. Consultada el 02 de Marzo de 2018.
- Educaweb México. **Gestión financiera, el saber administrar los recursos disponibles**. Disponible en:

<https://blog.educaweb.mx/gestion-financiera-carrera-salidas/>. artículo web. Consultada el 03 de Marzo de 2018.
- ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL. **Importancia de la Gestión del Recurso Humano**. Disponible en:

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>. artículo web. Consultada el 05 de Marzo de 2018

- **ESPINOLA ARTEAGA , J. E., & URBINA LOZADA , G. FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD EDUCATIVA IFB CON BASE EN LA METODOLOGÍA COSO-2013.** Magíster en Auditoría , Universidad del Pacífico, Lima-Perú.2015.
- **ESPINOZA FUENTES , M. J., & QUINTANA SAN MARTIN, M. A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y PROPUESTAS DE MEJORAS PARA EL MOLINO RÍO VIEJO .** Título de Contador Público y Auditor, Universidad del Bío Bío , Chillán-Chile.2014.
- **FRIAS , I. La importancia del Control Interno en la empresa.**
Disponible en:

<https://perspectivasperu.ey.com/2016/02/26/importancia-control-interno-empresa/>. articulo web.Consultada el 05 de Marzo de 2018.
- **GERENS ESCUELA DE POSTGRADO. Qué son los recursos humanos y qué involucra la gestión del talento humano.**
Disponible en:

<https://gerens.pe/blog/recursos-humanos-involucra-gestion-talento-humano/>. articulo web. Consultada el 05 de Marzo de 2018.
- **Gestión y Administración. Gestion administrativa contable**
Disponible en :

<https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>(2018). articulo web. Consultada el 05 de Marzo de 2018.

- GUZMAN COELLO , K. S., & VERA RODRIGUEZ, M. S.. **EL CONTROL INTERNO COMO PARTE DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO . CASO: CENTRO DE ATENCIÓN Y CUIDADO DIARIO "EL PEDREGAL" DE GUAYAQUIL.** Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría , Universidad Politecnica Salesiana , Ecuador. 2015.
- HERNÁNDEZ FRAGA , K. **PROPUESTA DE GUÍA DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL DEL EJERCICIO JURÍDICO DE LOS ESTUDIANTES DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.** Grado de Máster en Dirección, Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos . 2012.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. **Metodología de la investigación.** México: Editorial Mc Graw Hill interamericana Editores S.A. Quinta Edicion. 2010.
- IASB. (2013). **Norma Internacional de Auditoria 315, Identificación y valoración de los Riesgos de Incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno.** Consultado el 05 de Marzo de 2018.

- IASB. (2014). **Norma Internacional de Contabilidad 1 "Presentación de Estados Financieros"**. Consultado el 05 de Marzo de 2018.
- IASB. (2014). **Norma Internacional De Contabilidad N°18 "Ingresos de Actividades Ordinarias"**. Consultado el 05 de Marzo de 2018.
- INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS COLOMBIA. **Importancia del control interno en las empresas**
Disponible en:

<http://www.incp.org.co/importancia-del-control-interno-en-las-empresas/>. artículo web. Consultada el 05 de marzo 2018.
- La Nueva Ruta del empleo . **BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**. Disponible en:

<http://www.lanuevarutadeempleo.com/Noticias/beneficios-de-la-gestion-del-capital-humano>. artículo web. Consultado el 05 de Marzo de 2018.
- Congreso de la República. **Ley N° 28945 "Ley de Reordenamiento y Formalización de la Actividad de Explotación de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas"**. Disponible en:

<http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/archivos/2006LEY28945.pdf>. artículo web. Consultada el 05 de Marzo de 2018.

- Congreso de la República. **Ley N°27796 "Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas"**. Disponible en:

http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2005/juventud/Ley_27153_maquinas_tragamonedas.pdf. artículo web. Consultada el 05 de Marzo de 2018.
- Miguel Barquero Royo. **Manual Practico de Control Interno Teoría y aplicación práctica**. Barcelona : Proffit . 2013.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. **MISION, VISION Y OBJETIVOS**. Disponible en:

<https://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/vision-mision-y-objetivos/>. artículo web. Consultada el 20 de Marzo de 2018.
- MIO INOÑAN, R. J., RODRÍGUEZ CÁRDENAS , K. M., & VALVERDE SOTO, U. M. **EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA EMPRESA SURJADUANAS SAC PERIODO 2015**. Título de Contador Público, Universidad Nacional del Callao , Callao-Perú. 2016.
- MONROY GUAMUCHE , J. C. **EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA ENTIDAD EDUCATIVA PRIVADA**. Título de Contador Publico y

Auditor , Universidad de San Carlos de Guatemala , Guatemala .
2009.

- RUIZ URQUIZA , G. Y. **Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno.** Disponible en:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>. artículo web.Consultada el 05 de Marzo de 2018.

- SALIRROSAS ZAVALA , E. B. **EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LAS AFOCATS EN EL DISTRITO DE TRUJILLO.** Título de Contador Público, Universidad Nacional de Trujillo , Trujillo-Perú.2015.

- SERVIN , L. (2017). **¿Por qué es importante el control interno en las empresas?**. Disponible en:

<https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>.artículo web. Consultada el 05 de Marzo de 2018.

- SUÁREZ RODRIGUEZ, A. Y. **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA** . Disponible en :

<http://gestionadministrativa73.blogspot.pe/p/informacion.html>.

artículo web. Consultada el 10 de Marzo de 2018.

- **Ministerio de Economía y Finanzas. TEXTO UNICO ORDENADO DE LA LEY DEL IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS E IMPUESTO SELECTIVO AL CONSUMO.** Disponible en:

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/fdetalle.htm>. artículo

web. Consultada el 15 de Marzo de 2018.

- **VARGAS CORDERO , Z. R. La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica,** en *Revista Educacion* , 159. 2009.

ANEXOS

Matriz de Consistencia

EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA EN LA EMPRESA OPERADORA DE MÁQUINAS TRAGAMONEDAS JBHR SAC EN EL PERIODO 2017							
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES		TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
PROBLEMA GENERAL:	OBJETIVO GENERAL:	HIPÓTESIS GENERAL:	VARIABLE X: CONTROL INTERNO		TIPO:	POBLACIÓN:	TÉCNICAS:
¿En qué medida el control interno influye en la gestión administrativa - financiera en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017?	Determinar cómo el control interno influye en la gestión administrativa - financiera en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017.	El control interno influye directamente en la gestión administrativa - financiera en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC en el periodo 2017	DIMENSIONES	INDICADORES	Aplicada	Población: Información de planillas y los Estados Financieros del periodo 2017	- Observación
			Ambiente de control	Importe de sueldos por área			
				Evaluación del riesgo	Importe de descuentos por área		
			Importe de hurtos				
Importe de sanciones	Cuantitativa	- Análisis documental					
PROBLEMAS ESPECÍFICOS:	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:	VARIABLE Y: GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA		DISEÑO:	TIPO DE MUESTRA	INSTRUMENTOS
¿En qué medida el ambiente de control influye en la gestión del personal en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC?	Determinar cómo el ambiente de control influye en la gestión del personal en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC.	La evaluación del ambiente de control influye directamente en la gestión del personal en la empresa operadora de máquinas tragamonedas JBHR SAC.	DIMENSIONES	INDICADORES	No experimental	No probabilística por conveniencia	- Guías de observación
			Gestión del personal	Rendimiento del personal			
¿En qué medida la evaluación de riesgos influye en la gestión de resultados en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC?	Establecer cómo la evaluación de riesgos influye en la gestión de resultados en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC.	La mejora de la evaluación de riesgos influye directamente en la gestión de resultados en la empresa operadora de Máquinas tragamonedas JBHR SAC.		Gestión de resultados	Rotación del personal	Corte transversal	No probabilística aleatorio simple
			Estado de resultados				
			Ratios de Gestión				
			Estado de Situación Financiera				
Ratios de Liquidez	Descriptivo-correlacional-explicativo						

Otros anexos necesarios para el respaldo de la investigación

ANEXO N°1 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL MEDIANTE LISTA DE COTEJOS

AMBIENTE DE CONTROL			
Nº	CONCEPTO	SI	NO
1. INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS			
1.1	Se han establecido en forma documentada los principios de integridad y valores Éticos de la organización, p. e a través de un código de conducta, que determine las políticas de la misma respecto de asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses?		X
1.2	Conoce el personal de la organización y sus funcionarios el Código de Ética?		X
2. COMPETENCIA PROFESIONAL			
2.1	Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?	X	
2.2	Esta definición incluye todas las tareas que debe desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?		X
2.3	Se han definido las competencias / capacidades necesarias y perfiles requeridos?		X
2.4	Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento del Personal: esto es en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades/capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo/servicios, documentaciones varias) y entrevistas?		X

2.5	Existe un plan de capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?		X
2.6	Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?	X	
3. FILOSOFIA Y ESTILO DE LA DIRECCION			
3.1	Se manifiesta el interés de la dirección de la entidad con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios que permita percibir a toda la organización el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	X	
3.2	Se observa en la dirección superior de la entidad / programa de actitud adecuada frente a los riesgos a asumir?		X
3.3	Existe una alta rotación de personal en funciones claves? El termino rotación de personal está referido aquí a pérdidas o despidos de personal clave para la organización.	X	
4. MISION, OBJETIVOS POLÍTICAS			
4.1	Tiene la organización un Plan de Organización (Estratégico).	X	
4.2	Incluye ese Plan la Visión, Misión, Principios o Valores de la organización, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de procesos o actividades críticas?		X
4.3	Esta adecuadamente difundido a través de toda la organización?		X

5. ORGANIGRAMA			
5.1	Cuenta la entidad con una estructura organizativa que: a) Manifieste claramente las relaciones Jerárquico-funcionales de la organización, b) Exponga las unidades ejecutoras de cada programa/proyecto, c) Permita el flujo de información entre las áreas.		X
6. ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD			
6.1	Hay una clara definición de responsabilidad y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos críticos?		X
6.2	Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?		X
7. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PERSONAL			
7.1	Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?	X	
7.2	Son los mismos adecuadamente conocidos Por todo el personal?	X	
7.3	Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?		X
7.4	Se evalúan periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura?		X
7.5	Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?		X

Fuente: Ambiente de control en la empresa JBHR SAC

Elaboración: propia

ANEXO N° 2 PROMEDIO DE SUELDOS POR ÁREA

PROMEDIO DE SUELDOS POR ÁREA													
AREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	PROM. ANUAL
ADMINISTRACION	2,121.67	1,969.53	1,967.53	2,005.75	2,264.58	2,264.58	2,083.03	2,064.33	2,037.70	2,037.70	2,049.03	2,060.36	2,077.15
AREA OPERATIVA	818.92	843.69	794.88	793.33	876.21	692.83	753.33	675.10	819.00	683.23	823.14	787.01	780.06
AREA RECAUDACION	842.65	911.46	955.86	951.99	1,011.43	846.83	917.66	732.34	731.88	755.65	853.47	1,023.72	877.91
AREA TECNICA	1,079.87	1,310.14	769.51	979.22	1,345.63	1,324.35	859.30	855.29	1,215.98	1,028.92	1,057.28	1,185.10	1,084.22
ATENCION AL CLIENTE	723.72	719.88	667.86	587.14	876.12	807.08	741.27	613.14	766.59	843.80	546.39	788.30	723.44

Fuente: Planilla de remuneraciones de la empresa JBHR SAC

Elaboración: propia

ANEXO N° 3 PROMEDIO DE RENDIMIENTO POR ÁREA

PROMEDIO DE RENDIMIENTO POR ÁREA													
AREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	PROM. ANUAL
ADMINISTRACION	85.75%	82.60%	85.20%	80.00%	85.50%	85.00%	84.20%	84.80%	83.60%	86.00%	84.40%	86.40%	84.45%
AREA OPERATIVA	74.33%	65.85%	67.64%	67.38%	67.92%	69.61%	67.11%	61.52%	71.56%	65.63%	71.89%	62.67%	67.76%
AREA RECAUDACION	60.00%	63.00%	66.33%	68.00%	74.80%	56.29%	58.57%	57.71%	58.17%	52.50%	59.00%	59.80%	61.18%
AREA TECNICA	65.00%	84.00%	49.67%	70.33%	81.00%	73.50%	70.67%	69.00%	78.00%	79.75%	84.25%	68.75%	72.83%
ATENCION AL CLIENTE	72.06%	63.12%	61.81%	61.21%	78.33%	73.92%	62.20%	70.54%	72.08%	75.27%	59.15%	61.73%	67.62%

Fuente: Planilla de remuneraciones de la empresa JBHR SAC

Elaboración: propia

ANEXO N° 4 PROMEDIO DE DESCUENTOS POR ÁREA

PROMEDIO DE DESCUENTOS POR ÁREA													
AREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	PROM. ANUAL
ADMINISTRACION	388.82	237.03	471.14	321.31	25.00	73.72	25.00	107.95	120.02	77.00	23.07	141.25	167.61
AREA OPERATIVA	1,069.13	1,087.12	1,684.45	510.07	906.22	590.93	540.31	1,572.34	1,275.92	751.89	1,216.35	2,276.17	1,123.41
AREA RECAUDACION	376.32	834.09	790.99	447.38	161.77	1,159.64	418.21	689.26	329.26	309.69	557.95	705.40	565.00
AREA TECNICA	32.77	54.56	2.71	73.66	55.37	68.10	10.35	71.59	273.18	89.26	70.46	197.52	83.29
ATENCION AL CLIENTE	943.47	1,855.55	2,124.30	1,000.69	1,361.29	658.79	737.15	1,060.93	777.46	1,183.39	414.96	2,342.56	1,205.05

Fuente: Planilla de remuneraciones de la empresa JBHR SAC

Elaboración: propia

ANEXO N° 5 ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL POR ÁREA

ÍNDICE DE ROTACION DEL PERSONAL													
AREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	PROM. ANUAL
ADMINISTRACION	3.70%	1.20%	2.26%	4.55%	0.32%	0.96%	0.42%	1.20%	1.08%	0.62%	0.25%	0.53%	1.42%
AREA OPERATIVA	10.18%	5.48%	8.08%	7.23%	11.74%	7.72%	9.14%	17.52%	11.49%	6.08%	13.00%	8.46%	9.68%
AREA RECAUDACION	3.58%	4.21%	3.79%	6.34%	2.09%	15.15%	7.07%	7.68%	2.97%	2.51%	5.96%	2.62%	5.33%
AREA TECNICA	0.31%	0.28%	0.01%	1.04%	0.72%	0.89%	0.17%	0.80%	2.46%	0.72%	0.75%	0.73%	0.74%
ATENCION AL CLIENTE	8.98%	9.36%	10.18%	14.18%	17.63%	8.61%	12.46%	11.82%	7.00%	9.58%	4.43%	8.71%	10.25%
TOTAL	26.76%	20.51%	24.32%	33.33%	32.50%	33.33%	29.27%	39.02%	25.00%	19.51%	24.39%	21.05%	27.42%

Fuente: Planilla de remuneraciones de la empresa JBHR SAC

Elaboración: propia

ANEXO N° 6 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

JBHR SAC	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIA	Código: G - FRRH-003 Versión: 03 Fecha: 31-03-17
----------	---------------------------------------	--

I. DATOS			
Nombre del evaluad	MOLLEDA CUBILLAS, OSCAR	Puesto del evaluado:	ADMINISTRADOR DE SALA
Nombre del evaluad	BARTRA QUISPE, JORGE ANDRE	Puesto del evaluador:	ADMINISTRADOR GENERAL
Periodo a evaluar:	Mar-17	Fecha de evaluación:	31/03/2017

II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS	
Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:	
5 Supera las expectativas	101% a más de cumplimiento
4 Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento
3 Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento
2 Cumple parcialmente las expectativas	25 a 50% de cumplimiento
1 No cumple las expectativas	0% de cumplimiento
Marque sólo con una "X" en un solo recuadro, por cada ítem evaluado	

*En caso el personal ha recibido capacitaciones en el periodo anterior, evaluar la eficacia de estas capacitaciones en el ítem II) Desempeño en base a objetivos.

Capacitaciones recibidas y otras:
No ha recibido capacitaciones en el periodo

	OBJETIVOS/FUNCIONES*	GRADO DE EVALUACION				
		1	2	3	4	5
A	Ingreso y envío de contadores – llenado de formato de gastos – cuadros de			X		
B	custodiar y asegurar: Cuadernos de retiros, recargos y contadores				X	
C	Inventario mensual a los activos de la sala			X		
D	encender las cámaras de grabación y verificar: resolución, días obligatorio		X			
E	Trato y atención a los clientes, brindando atención personalizada y amable				X	
	Sub Total	0	1	2	2	0
	TOTAL	15				

*Los "Objetivos" están relacionados al logro de las metas establecidas en los Indicadores del proceso y las "Funciones" serán obtenidas de acuerdo al "Perfil de Puesto".

III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS	
Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:	
5 Supera las expectativas	101% a más de cumplimiento
4 Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento
3 Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento
2 Cumple parcialmente las expectativas	25 a 50% de cumplimiento
1 No cumple las expectativas	0% de cumplimiento
Marque sólo con una "X" en un solo recuadro, por cada ítem evaluado	

	COMPETENCIAS	GRADOS DE EVALUACION				
		1	2	3	4	5
Genéricas						
A	Puntualidad				X	
B	Adecuación a normas				X	
C	Proactividad			X		
D	Trabajo por objetivos				X	
E	Responsabilidad					X
	Sub Total	0	0	1	3	1
Específicas						
F	Liderazgo	1	2	3	4	5
G	Adecuada comunicación			X		
H	Iniciativa			X		
I	Trabajo bajo presión					X
J	Organización			X		
K	Solución de problemas				X	
	Sub Total	0	0	3	2	1
	TOTAL	42				

*Las Competencias específicas serán obtenidas de las Habilidades Específicas Indicadas en el "Perfil de Puesto" del Personal a evaluar.

		Puntaje Máximo	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO OBJETIVOS	12,8	16	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO COMPETENCIAS (Genéricas y Específicas)	8,4	9	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	21,2	25	85%

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

JBHR SAC	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIA	Código: G - FRRH-003 Versión: 03 Fecha: 31-03-17
----------	---------------------------------------	--

I. DATOS			
Nombre del evaluad:	COMESAÑA CRUZ, ROBERTO ESTEBAN	Puesto del evaluado:	TECNICO GENERAL
Nombre del evaluador:	MOLLEDA CUBILLAS, OSCAR	Puesto del evaluador:	ADMINISTRADOR DE SALA
Período a evaluar:	Mar-17	Fecha de evaluación:	31/03/2017

II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS

Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:		
5	Supera las expectativas	101% a más de cumplimiento
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento
2	Cumple parcialmente las expectativas	25 a 50% de cumplimiento
1	No cumple las expectativas	0% de cumplimiento

Marque sólo con una "X" en un solo recuadro, por cada ítem evaluado

*En caso el personal ha recibido capacitaciones en el período anterior, evaluar la eficacia de estas capacitaciones en el ítem II) Desempeño en base a objetivos.

Capacitaciones recibidas y otros:	
No ha recibido capacitaciones en el período	

	OBJETIVOS/FUNCIÓNES*	GRADO DE EVALUACION				
		1	2	3	4	5
A	mantenimiento a las máquinas tragamoneda propias					X
B	Brindar mantenimiento a las máquinas tragamoneda en participación				X	
C	Llevar un inventario de todos los repuestos de las máquinas tragamoneda		X			
D	Registrar todos los ingresos y salidas de repuestos en el inventario			X		
E	Brindar mantenimiento a los demás activos de la empresa				X	
	Sub Total	0	1	1	2	1
	TOTAL	18				

*Los "Objetivos" están relacionados al logro de las metas establecidas en los Indicadores del proceso y las "Funciones" serán obtenidas de acuerdo al "Perfil de Puesto".

III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS

Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:		
5	Supera las expectativas	101% a más de cumplimiento
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento
2	Cumple parcialmente las expectativas	25 a 50% de cumplimiento
1	No cumple las expectativas	0% de cumplimiento

Marque sólo con una "X" en un solo recuadro, por cada ítem evaluado

	COMPETENCIAS	GRADOS DE EVALUACION				
		1	2	3	4	5
Genéricas						
A	Puntualidad					X
B	Adecuación a normas					X
C	Proactividad				X	
D	Trabajo por objetivos			X		
E	Responsabilidad					X
	Sub Total	0	0	1	1	3
Específicas						
F	Liderazgo		X			
G	Adecuada comunicación			X		
H	Iniciativa			X		
I	Trabajo bajo presión				X	
F	Organización				X	
G	Solución de problemas				X	
	Sub Total	0	1	2	3	0
	TOTAL	42				

*Las Competencias específicas serán obtenidas de las Habilidades Específicas indicadas en el "Perfil de Puesto" del Personal a evaluar.

		Puntaje Máximo
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO OBJETIVOS	14.4	16
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO COMPETENCIAS (Genéricas y Específicas)	8.4	9
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	22.8	25
		91%

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

JBHR SAC	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIA	Código: G - FRRH-003 Versión: 03 Fecha: 31-03-17
----------	---------------------------------------	--

I. DATOS

Nombre del evaluado:	HAYDEE DE LA CRUZ	Puesto del evaluado:	CAJERA
Nombre del evaluador:	QUISPE ENCARNACION, JOHANA LUISA	Puesto del evaluador:	ADMINISTRADOR DE SALA
Periodo a evaluar:	Mar-17	Fecha de evaluación:	31/03/2017

II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS

Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:	
5	Supera las expectativas 101% a más de cumplimiento
4	Cumple las expectativas 76 a 100% de cumplimiento
3	Cumple la mayoría de las expectativas 51 a 75% de cumplimiento
2	Cumple parcialmente las expectativas 25 a 50% de cumplimiento
1	No cumple las expectativas 0% de cumplimiento

Marque sólo con una "X" en un solo recuadro, por cada ítem evaluado

*En caso el personal ha recibido capacitaciones en el periodo anterior, evaluar la eficacia de estas capacitaciones en el ítem II) Desempeño en base a objetivos.

Capacitaciones recibidas y otros:	
No ha recibido capacitaciones en el periodo	

	OBJETIVOS/FUNCIONES	GRADO DE EVALUACION				
		1	2	3	4	5
A	adecuado y oportuno control de los ingresos y egresos de dinero	X				
B	Mantener actualizados clara y correctamente el registro de los retiros, reca			X		
C	verificar si los premios contiene todas las firmas autorizadas e información		X			
D	Cuadrar correctamente la caja para efectos de entrega de turno	X				
E	Control de entregas a rendir para lo cual se debe exigir la firma de un recibo y su inmediata rendición			X		
	Sub Total	2	1	2	0	0
	TOTAL	10				

*Los "Objetivos" estan relacionados al logro de las metas establecidas en los indicadores del proceso y las "Funciones" seran obtenidas de acuerdo al "Perfil de Puesto".

III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS

Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:	
5	Supera las expectativas 101% a más de cumplimiento
4	Cumple las expectativas 76 a 100% de cumplimiento
3	Cumple la mayoría de las expectativas 51 a 75% de cumplimiento
2	Cumple parcialmente las expectativas 25 a 50% de cumplimiento
1	No cumple las expectativas 0% de cumplimiento

Marque sólo con una "X" en un solo recuadro, por cada ítem evaluado

	COMPETENCIAS	GRADOS DE EVALUACION				
		1	2	3	4	5
Généricas						
A	Puntualidad	X				
B	Adecuación a normas	X				
C	Proactividad	X				
D	Trabajo por objetivos				X	
E	Responsabilidad				X	
	Sub Total	3	0	0	2	0
Específicas						
F	Liderazgo	X				
G	Adecuada comunicación		X			
H	Iniciativa	X				
I	Trabajo bajo presión				X	
F	Organización		X			
G	Solución de problemas		X			
	Sub Total	2	3	0	1	0
	TOTAL	23				

*Las Competencias específicas seran obtenidas de las Habilidades Específicas indicadas en el "Perfil de Puesto" del Personal a evaluar.

		Puntaje Máximo	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO OBJETIVOS	8	16	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO COMPETENCIAS (Généricas y Específicas)	4.8	9	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	12.6	25	50%

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

JBHR SAC	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIA	Código: G - FRRH-003 Versión: 03 Fecha: 31-03-17
----------	---------------------------------------	--

I. DATOS

Nombre del evaluado:	GONZALES SALVADOR, GABY MARILIN	Puesto del evaluado:	RECAUDADOR
Nombre del evaluado:	MOLLEDA CUBILLAS, OSCAR	Puesto del evaluado:	ADMINISTRADOR DE SALA
Período a evaluar:	Mar-17	Fecha de evaluación:	31/03/2017

II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS

Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:

5	Supera las expectativas	101% a más de cumplimiento
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento
2	Cumple parcialmente las expectativas	25 a 50% de cumplimiento
1	No cumple las expectativas	0% de cumplimiento

Marque sólo con una "X" en un solo recuadro, por cada ítem evaluado

*En caso el personal ha recibido capacitaciones en el período anterior, evaluar la eficacia de estas capacitaciones en el ítem II) Desempeño en base a objetivos.

Capitaciones recibidas y otros:	
No ha recibido capacitaciones en el período	

	OBJETIVOS/FUNCIONES*	GRADO DE EVALUACION				
		1	2	3	4	5
A	recaudación de forma diaria y semanal coordinadas con el Adm. De Sala	X				
B	Realizar la lectura de contadores electrónicos y mecánicos		X			
C	Cotejar los importes de coin in, coin out y los net win de cada máquina trag		X			
D	Determinar el importe de los faltantes de recaudación	X				
E	Cuadrar diariamente el fondo fijo de la empresa		X			
	Sub Total	2	3	0	0	0
	TOTAL	8				

*Los "Objetivos" están relacionados al logro de las metas establecidas en los Indicadores del proceso y las "Funciones" serán obtenidas de acuerdo al "Perfil de Puesto".

III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS

Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:

5	Supera las expectativas	101% a más de cumplimiento
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento
2	Cumple parcialmente las expectativas	25 a 50% de cumplimiento
1	No cumple las expectativas	0% de cumplimiento

Marque sólo con una "X" en un solo recuadro, por cada ítem evaluado

	COMPETENCIAS	GRADOS DE EVALUACION				
		1	2	3	4	5
Généricas						
A	Puntualidad		X			
B	Adecuación a normas			X		
C	Proactividad				X	
D	Trabajo por objetivos	X				
E	Responsabilidad				X	
	Sub Total	1	1	1	2	0
Específicas						
F	Liderazgo	X				
G	Adecuada comunicación		X			
H	Iniciativa			X		
I	Trabajo bajo presión				X	
F	Organización		X			
G	Solución de problemas		X			
	Sub Total	1	3	1	1	0
	TOTAL	28				

*Las Competencias específicas serán obtenidas de las Habilidades Específicas indicadas en el "Perfil de Puesto" del Personal a evaluar.

		Puntaje Máximo	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO OBJETIVOS	6.4	16	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO COMPETENCIAS (Généricas y Específicas)	5.6	9	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	12	25	48%

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

JBHR SAC	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIA	Código: G - FRRH-003 Versión: 03 Fecha: 31-03-17
----------	---------------------------------------	--

I. DATOS			
Nombre del evaluado:	HUARACA SUENG, CRISTHIAN	Puesto del evaluado:	ANFITRION
Nombre del evaluador:	QUISPE ENCARNACION, JOHANA LUISA	Puesto del evaluador:	ADMINISTRADOR DE SALA
Periodo a evaluar:	Mar-17	Fecha de evaluación:	31/03/2017

II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS

Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:

5	Supera las expectativas	101% a más de cumplimiento
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento
2	Cumple parcialmente las expectativas	25 a 50% de cumplimiento
1	No cumple las expectativas	0% de cumplimiento

Marque sólo con una "X" en un solo recuadro, por cada ítem evaluado

*En caso el personal ha recibido capacitaciones en el periodo anterior, evaluar la eficacia de estas capacitaciones en el ítem II) Desempeño en base a objetivos.

Capacitaciones recibidas y otros:	
No ha recibido capacitaciones en el periodo	

OBJETIVOS/FUNCIONES		GRADO DE EVALUACION				
		1	2	3	4	5
A	Tener la capacidad y disponibilidad de poder ofrecer al público alguna variante		X			
B	Dirigirse al público concurrente a los locales de forma cortés, respetuoso y		X			
C	Colaborar en cambiar las monedas al público, asoc de máquinas y sala				X	
D	Informarse sobre los stocks y variedad de cortesías	X				
E	Registrar, controlar y firmar su reporte de consumo diario de cortesías				X	
Sub Total		1	2	0	2	0
TOTAL		13				

Los "Objetivos" están relacionados al logro de las metas establecidas en los Indicadores del proceso y las "Funciones" serán obtenidas de acuerdo al "Perfil de

III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS

Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:

5	Supera las expectativas	101% a más de cumplimiento
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento
2	Cumple parcialmente las expectativas	25 a 50% de cumplimiento
1	No cumple las expectativas	0% de cumplimiento

Marque sólo con una "X" en un solo recuadro, por cada ítem evaluado

COMPETENCIAS		GRADOS DE EVALUACION				
		1	2	3	4	5
Genéricas						
A	Puntualidad	X				
B	Adecuación a normas				X	
C	Proactividad				X	
D	Trabajo por objetivos		X			
E	Responsabilidad				X	
Sub Total		1	1	0	3	0
Específicas						
F	Liderazgo	X				
G	Adecuada comunicación		X			
H	Iniciativa			X		
I	Trabajo bajo presión				X	
F	Organización	X				
G	Solución de problemas	X				
Sub Total		3	1	1	1	0
TOTAL		27				

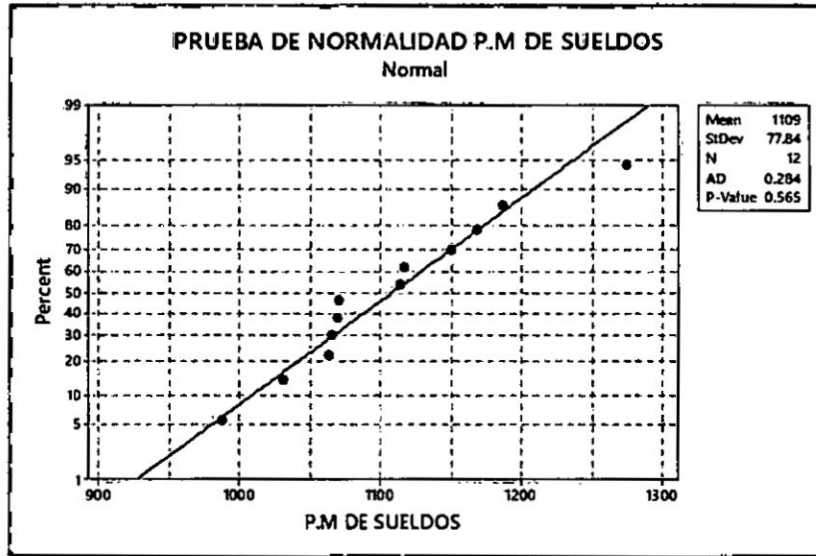
Las Competencias específicas serán obtenidas de las Habilidades Específicas indicadas en el "Perfil de Puesto" del Personal a evaluar.

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO OBJETIVOS	10.4	Puntaje Máximo	16
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO COMPETENCIAS (Genéricas y Específicas)	5.4	Puntaje Máximo	9
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	15.8	Puntaje Máximo	25
			63%

Firma del Evaluador

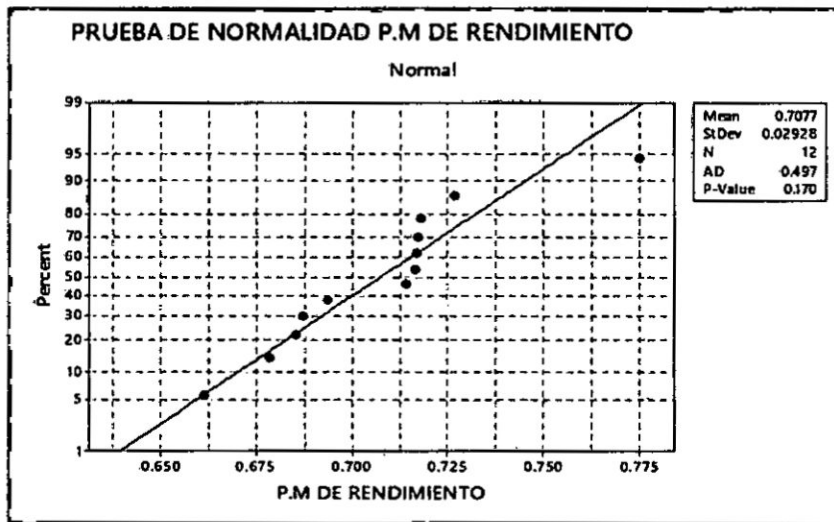
Firma del Evaluado

ANEXO N° 7 PRUEBA ESTADÍSTICA DE NORMALIDAD PROMEDIO DE SUELDOS



DATOS NORMALES. (Los puntos se adecuan a la recta y $P=0.565 > 0.05$)

ANEXO N° 8 PRUEBA ESTADÍSTICA DE NORMALIDAD PROMEDIO DE RENDIMIENTO



DATOS NORMALES. (Los puntos se adecuan a la recta y $P=0.565 > 0.05$)

ANEXO N° 9 ESTADOS FINANCIEROS Y RATIOS FINANCIEROS

JBHR SAC
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE 2017
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	mayo-17	jun-17	Jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Activo Corriente												
Caja y Bancos	248,890	150,908	255,432	164,250	265,311	316,851	285,602	299,804	251,318	264,682	336,042	339,746
Valores negociables												
Clas por Cobrar Comerciales	40,290	35,202	35,766	54,669	48,216	42,867	42,855	58,820	61,042	55,026	37,791	66,006
Clas por Cobrar A ACC. Y Personal Y Ge	1,941	20,384	29,908	45,971	59,052	34,294	38,653	339	4,707	10,115	13,812	-
Clas por Cobrar Vinculadas	228,447	225,875	225,180	225,319	218,534	216,338	216,006	215,540	217,137	216,072	215,007	215,473
Otras Clas por Cobrar	6,574	18,044	24,610	36,512	40,949	49,908	58,925	66,241	76,902	85,175	93,038	101,777
Existencias:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,100	0	0
Activo Diferido Corriente	111,241	110,486	103,809	97,618	92,637	85,611	79,483	73,418	68,116	62,056	56,144	37,741
Gastos pagados por anticipado	-	-	-	-	-	14,012	12,845	19,747	21,605	23,127	20,278	17,766
Total	S/. 635,383	S/. 660,899	S/. 674,706	S/. 624,341	S/. 724,700	S/. 768,881	S/. 734,468	S/. 736,908	S/. 700,826	S/. 719,362	S/. 772,113	S/. 778,609
Activo No Corriente												
Inversiones Intangibles	10,992	10,887	10,859	10,864	10,984	10,890	10,876	10,856	10,924	10,878	10,833	10,853
Activo Diferido No Corriente	58,932	45,176	39,327	34,063	29,580	24,838	20,795	17,187	14,164	11,398	9,099	25,176
Immuebles Maquinaria y Equipo	291,471	299,801	317,654	304,052	310,508	318,452	325,710	316,616	331,055	328,940	339,095	349,631
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	42,900	42,968	43,029	43,068	43,134	43,170	43,206	32,953	32,893	33,031	33,072	33,100
Total	404,295	398,832	410,869	392,048	394,206	396,360	400,686	377,611	389,136	384,247	382,099	418,760
TOTAL	1,039,678	969,731	1,085,574	1,016,387	1,118,906	1,165,231	1,135,054	1,113,520	1,089,962	1,103,600	1,164,212	1,197,269
Pasivo Corriente												
Sobregiros Bancarios	2342	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos Bancarios												
Clas por Pagar Comerciales	2,683	2,837	5,253	4,047	3,760	13,379	9,597	6,756	3,327	7,291	8,483	6,938
Cuentas por pagar Diversas	979,693	1,051,968	1,042,039	1,057,859	1,058,021	1,027,775	1,169,729	1,157,621	1,127,322	1,158,077	1,177,879	661,553
Clas por Pagar Vinculadas												
Otras Clas por Pagar	108,021	109,258	125,597	117,120	115,217	124,970	106,250	116,020	118,480	125,418	120,387	108,961
Parte Cte Deudas LP												
Total	1,092,739	1,164,063	1,172,890	1,179,128	1,174,999	1,188,124	1,285,576	1,280,397	1,249,130	1,280,787	1,306,749	777,461
Pasivo No Corriente												
Deuda a LP	1,614,870	1,397,779	1,402,809	1,307,373	1,317,107	1,230,087	961,200	857,641	791,172	706,580	644,073	965,961
Clas por Pagar a accionista	84,769	69,367	48,249	34,850	20,895	9,580	-	-	-	-	-	257,801
CTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIC	15,669	15,532	15,493	15,497	5,945	5,914	5,909	5,902	-	-	-	-
Total	1,715,307	1,482,678	1,466,550	1,357,720	1,343,947	1,245,681	967,109	863,543	791,172	706,580	644,073	1,223,763
Patrimonio Neto												
Capital	331,000	331,000	331,000	331,000	331,000	331,000	331,000	331,000	331,000	331,000	331,000	893,500
Capital Adicional												
Resultados Acumulados despues	563,051	563,051	563,051	563,051	563,051	563,051	563,051	563,051	563,051	563,051	563,051	551
Resultados Acumulados del ejercicio	-27,888	-14,689	37,993	21,633	72,254	146,766	214,647	248,717	245,588	241,281	275,287	369,969
Otras Reservas												
Total	866,163	879,362	932,044	916,684	968,306	1,040,817	1,108,688	1,142,768	1,139,639	1,136,332	1,168,338	1,264,020

JBHR SAC
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE 2017
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Set-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17
Activo Corriente												
Caja y Bancos	252,183	158,367	269,559	181,945	283,305	339,412	312,224	337,104	291,077	311,609	387,013	398,118
Valores negociables												
Clas por Cobrar Comerciales	40,290	35,202	35,766	54,669	48,216	42,867	42,955	58,820	61,042	55,026	37,791	66,006
Clas por Cobrar A ACC. Y Personal Y Ge	1,941	20,384	29,908	45,971	59,052	34,294	38,653	339	4,707	10,115	13,812	-
Clas por Cobrar Vinculadas	228,447	225,875	225,180	225,319	218,534	216,338	216,006	215,540	217,137	216,072	215,007	215,473
Otras Clas por Cobrar	6,574	18,044	24,610	36,512	40,949	49,908	58,925	68,241	76,902	85,175	93,038	101,777
Existencias:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,100	0	0
Activo Diferido Comiente	111,241	110,486	103,809	97,618	92,637	85,611	79,483	73,418	68,116	62,056	56,144	37,741
Gastos pagados por anticipado	-	-	-	-	-	14,012	12,845	19,747	21,605	23,127	20,278	17,766
Total	S/. 640,676	S/. 668,369	S/. 688,832	S/. 642,036	S/. 742,694	S/. 782,442	S/. 761,090	S/. 773,208	S/. 740,596	S/. 768,279	S/. 823,084	S/. 836,881
Activo No Corriente												
Inversiones Intangibles	10,992	10,887	10,859	10,864	10,984	10,890	10,876	10,856	10,924	10,878	10,833	10,853
Activo Diferido No Corriente	58,932	45,176	39,327	34,063	29,580	24,838	20,795	17,167	14,164	11,398	9,099	25,176
Inmuebles Maquinaria y Equipo Neto	2,928,003	2,866,173	2,803,565	2,740,195	2,676,853	2,613,743	2,552,040	2,489,804	2,421,034	2,358,039	2,295,044	2,417,596
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	42,900	42,968	43,029	43,068	43,134	43,170	43,206	32,953	32,993	33,031	33,072	33,100
Total	3,038,827	2,965,204	2,896,779	2,828,189	2,760,561	2,692,841	2,626,916	2,650,800	2,479,116	2,413,348	2,348,047	2,486,726
TOTAL	3,679,602	3,633,563	3,585,611	3,470,224	3,503,244	3,475,083	3,388,006	3,324,008	3,219,701	3,179,626	3,171,131	3,323,606
Pasivo Corriente												
Sobregiros Bancarios	2342	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos Bancarios												
Clas por Pagar Comerciales	2,683	2,837	5,253	4,047	3,760	13,379	9,597	6,756	3,327	7,291	8,483	6,938
Cuentas por pagar Diversas	979,693	1,051,968	1,042,039	1,057,959	1,056,021	1,027,775	1,169,729	1,157,621	1,127,322	1,158,077	1,177,879	661,553
Clas por Pagar Vinculadas												
Otras Clas por Pagar	108,021	109,258	125,597	117,120	115,217	124,970	106,250	116,020	118,480	125,418	120,387	108,961
Parte Cte Deudas LP												
Total	1,092,739	1,164,063	1,172,890	1,179,126	1,174,999	1,166,124	1,286,678	1,280,397	1,249,130	1,290,787	1,306,749	777,461
Pasivo No Corriente												
Deuda a LP	1,614,870	1,397,779	1,402,809	1,307,373	1,317,107	1,230,087	961,200	857,641	791,172	706,580	644,073	965,961
Clas por Pagar a accionista	84,769	69,367	48,249	34,850	20,895	9,580	-	-	-	-	-	257,801
CTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACK	15,669	15,532	15,493	15,497	5,945	5,914	5,909	5,902	-	-	-	-
Total	1,715,307	1,482,678	1,466,550	1,357,720	1,343,947	1,246,581	967,109	863,543	791,172	706,580	644,073	1,223,763
Patrimonio Neto												
Capital	331,000	331,000	331,000	331,000	331,000	331,000	331,000	331,000	331,000	331,000	331,000	893,500
Capital Adicional												
Resultados Acumulados despues	563,051	563,051	563,051	563,051	563,051	563,051	563,051	563,051	563,051	563,051	563,051	551
Resultados Acumulados del ejercicio	-22,595	-7,229	52,120	39,327	90,248	169,327	241,269	286,017	285,348	288,208	326,258	428,341
Otras Reservas												
Total	871,456	886,822	946,171	933,378	984,299	1,063,378	1,136,320	1,180,068	1,179,399	1,182,269	1,220,309	1,322,392

JBHR SAC
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
AL 31 DE DICIEMBRE 2017
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	mayo-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Ingresos Operacionales												
Ventas Netas	466,135	399,181	479,825	393,850	485,228	485,346	501,623	463,087	446,485	424,462	469,099	568,785
Otros Ingresos Operacionales												
Costos Operacionales												
Costo de Ventas	(291,471)	(299,801)	(317,654)	(304,052)	(310,508)	(316,452)	(325,710)	(316,616)	(331,055)	(328,940)	(339,095)	(349,631)
Costo de Servicios												
Utilidad Bruta	S/. 174,664	S/. 99,380	S/. 162,170	S/. 89,798	S/. 174,720	S/. 168,894	S/. 175,913	S/. 146,471	S/. 115,430	S/. 95,522	S/. 130,004	S/. 219,154
Gastos Operativos												
Gastos de Ventas												
Gastos de Administración	(S/. 468,252)	(S/. 92,966)	(S/. 102,830)	(S/. 94,488)	(S/. 90,872)	(S/. 99,158)	(S/. 99,806)	(S/. 106,034)	(S/. 98,801)	(S/. 96,210)	(S/. 94,953)	(S/. 119,311)
Utilidad Operativa	(S/. 293,588)	S/. 6,414	S/. 59,341	(S/. 4,690)	S/. 83,848	S/. 69,736	S/. 76,107	S/. 40,437	S/. 16,628	(S/. 688)	S/. 35,051	S/. 99,843
Otros Ingresos y Egresos												
Ingresos Financieros	S/. 42,433	S/. 20,387	S/. 6,390	S/. 10	S/. 227	S/. 16,044	S/. 2,463	S/. 3,864	S/. 258	S/. 5,650	S/. 7,780	S/. 650
Gastos Financieros	(S/. 1,051)	(S/. 1,084)	(S/. 941)	(S/. 1,158)	(S/. 22,344)	(S/. 715)	(S/. 699)	(S/. 776)	(S/. 11,273)	(S/. 859)	(S/. 1,029)	(S/. 4,037)
Otros ingresos	S/. 233,545	S/. 105	S/. 29	S/. 1,047	S/. 35	S/. 59	S/. 25	S/. 25	S/. 169	S/. 25	S/. 81	S/. 5,611
Otros Gastos	(S/. 9,227)	(S/. 12,623)	(S/. 12,137)	(S/. 11,569)	(S/. 11,145)	(S/. 10,612)	(S/. 10,015)	(S/. 9,480)	(S/. 8,911)	(S/. 8,435)	(S/. 7,878)	(S/. 7,385)
Resultado Por exposición a la inflación												
Resultado después de otros ingresos y egresos	(S/. 27,888)	S/. 13,199	S/. 52,681	(S/. 16,360)	S/. 50,621	S/. 74,512	S/. 67,882	S/. 34,070	(S/. 3,129)	(S/. 4,308)	S/. 34,006	S/. 94,682

**RATIOS FINANCIEROS JBHR SAC - PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE 2017**

	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Set-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17
A. INDICES DE LIQUIDEZ												
Líquidez General <i>Act.Cte./Pasivo Cte</i>	0.59	0.49	0.59	0.54	0.63	0.67	0.59	0.60	0.59	0.59	0.63	1.08
Prueba Acida <i>(Act.Cte.-Exist.-Gastos Pag. por anticipado)/Pasivo Cte.</i>	0.59	0.49	0.59	0.54	0.63	0.66	0.58	0.59	0.58	0.57	0.61	1.05
B. INDICES DE GESTION												
Costo de Ventas a Ventas <i>Costo de Ventas /Ventas Netas</i>	61%	75%	66%	76%	64%	64%	64%	68%	74%	76%	72%	60%
D. INDICES DE RENTABILIDAD												
Rentabilidad de Ventas Netas <i>Utilidad Neta /Ventas Netas</i>	-5%	4%	12%	-2%	8%	12%	10%	7%	0%	0%	6%	13%
Gasto de adm a ventas <i>gasto adm /ventas</i>	100.5%	23.3%	20.6%	24.0%	18.7%	20.4%	19.9%	21.1%	21.8%	22.7%	19.7%	21.0%

JBHR SAC
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES - PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE 2017
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

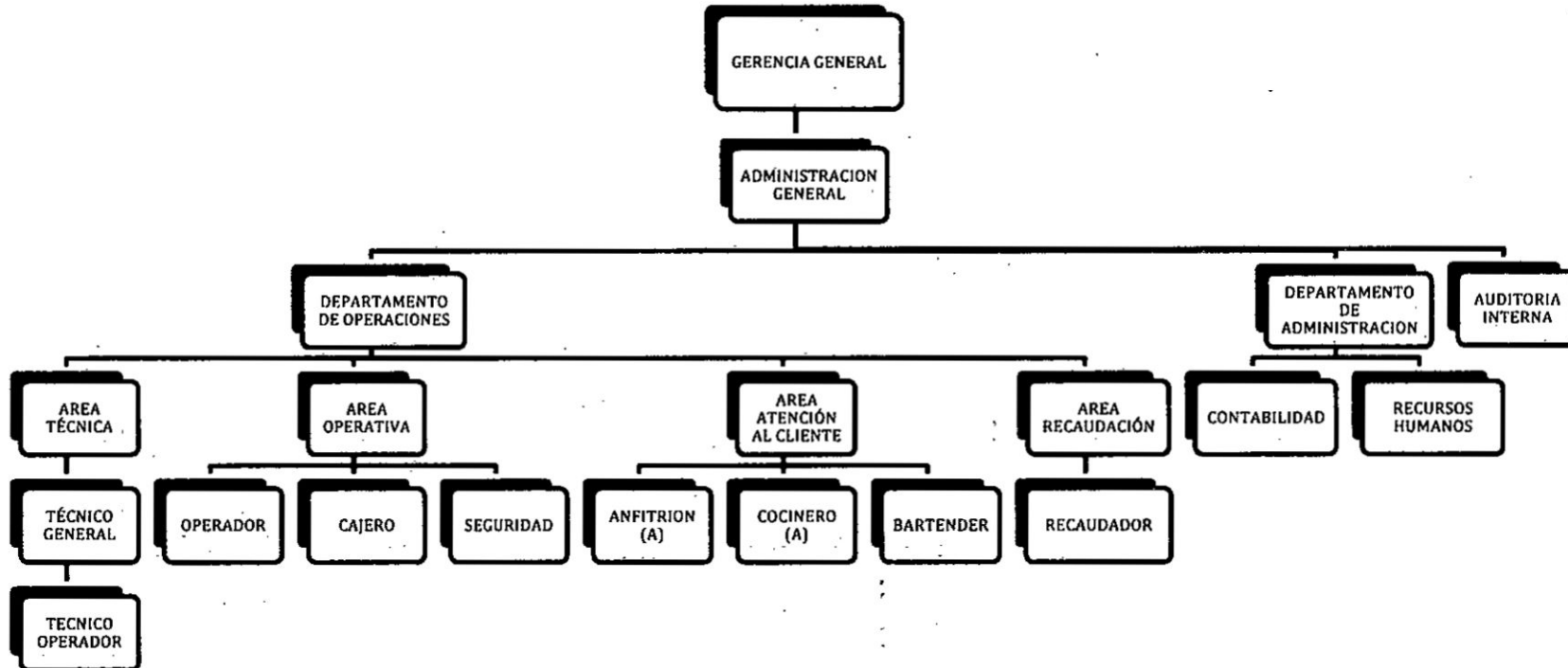
	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Set-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17
Ingresos Operacionales												
Ventas Netas	466,135	399,181	479,825	393,850	485,228	485,346	501,623	463,087	446,485	424,462	469,099	568,785
Otros Ingresos Operacionales												
Costos Operacionales												
Costo de Ventas	(286,178)	(297,634)	(315,037)	(300,485)	(310,209)	(311,884)	(321,649)	(314,038)	(329,943)	(321,773)	(337,601)	(342,230)
Costo de Servicios												
Utilidad Bruta	S/. 179,957	S/. 101,547	S/. 164,788	S/. 93,365	S/. 175,020	S/. 173,461	S/. 179,974	S/. 149,049	S/. 116,542	S/. 102,689	S/. 131,498	S/. 226,555
Gastos Operativos												
Gastos de Ventas												
Gastos de Administración	(S/. 468,252)	(S/. 92,966)	(S/. 98,780)	(S/. 94,488)	(S/. 90,872)	(S/. 99,158)	(S/. 99,806)	(S/. 97,934)	(S/. 97,453)	(S/. 96,210)	(S/. 92,403)	(S/. 119,311)
Utilidad Operativa	(S/. 288,295)	S/. 8,581	S/. 66,008	(S/. 1,122)	S/. 84,147	S/. 74,303	S/. 80,168	S/. 51,114	S/. 19,089	S/. 6,479	S/. 39,095	S/. 107,244
Otros Ingresos y Egresos												
Ingresos Financieros	S/. 42,433	S/. 20,387	S/. 6,390	S/. 10	S/. 227	S/. 16,044	S/. 2,463	S/. 3,864	S/. 258	S/. 5,650	S/. 7,780	S/. 650
Gastos Financieros	(S/. 1,051)	(S/. 1,084)	(S/. 941)	(S/. 1,158)	(S/. 22,344)	(S/. 715)	(S/. 699)	(S/. 776)	(S/. 11,273)	(S/. 859)	(S/. 1,029)	(S/. 4,037)
Otros ingresos	S/. 233,545	S/. 105	S/. 29	S/. 1,047	S/. 35	S/. 59	S/. 25	S/. 25	S/. 169	S/. 25	S/. 81	S/. 5,611
Otros Gastos	(S/. 9,227)	(S/. 12,623)	(S/. 12,137)	(S/. 11,569)	(S/. 11,145)	(S/. 10,612)	(S/. 10,015)	(S/. 9,480)	(S/. 8,911)	(S/. 8,435)	(S/. 7,878)	(S/. 7,385)
Resultado después de otros ingresos y egresos	(S/. 22,595)	S/. 15,366	S/. 59,349	(S/. 12,793)	S/. 50,921	S/. 79,079	S/. 71,942	S/. 44,748	(S/. 669)	S/. 2,859	S/. 38,050	S/. 102,083

RATIOS FINANCIEROS JBHR SAC

AL 31 DE DICIEMBRE 2017

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	mayo-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
A. INDICES DE LIQUIDEZ												
Liquidez General <i>Act.Cte./Pasivo Cte</i>	0.59	0.49	0.59	0.54	0.63	0.67	0.59	0.60	0.59	0.59	0.63	1.08
Prueba Acida <i>(Act.Cte.-Exist.-Gastos Pag. por anticipado)/Pasivo Cte.</i>	0.59	0.49	0.59	0.54	0.63	0.66	0.58	0.59	0.58	0.57	0.61	1.05
B. INDICES DE GESTION												
Costo de Ventas a Ventas <i>Costo de Ventas/Ventas Netas</i>	61%	75%	66%	76%	64%	64%	64%	68%	74%	76%	72%	60%
D. INDICES DE RENTABILIDAD												
Rentabilidad de Ventas Netas <i>Utilidad Neta/Ventas Netas</i>	-5%	4%	12%	-2%	8%	12%	10%	7%	0%	0%	6%	13%
Gasto de adm a ventas <i>gasto adm/ventas</i>	100%	23%	21%	24%	19%	20%	20%	21%	22%	23%	20%	21%

ANEXO Nº 10 PROPUESTA DE UN ORGANIGRAMA



ANEXO Nº 11 PROPUESTA DE ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS FODA		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Máquinas tragamonedas obtenidas en participación	Alto índice de rotación del personal
	Máquinas tragamonedas propias modernas	Políticas de remuneraciones inadecuadas
	Salas de juego amplias y modernas	Falta de capacitación al personal
	Variedad de juegos	Frecuentes faltantes de recaudaciones
	Variedad en cortesías	Falta del establecimiento de la misión, visión y valores
	Diversas actividades artísticas	Falta del establecimiento de un MOF
FACTORES EXTERNOS	Diversas promociones para el cliente	Sistemas de vigilancia deficientes
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Aumento de la actividad turística	Políticas regulatorias fuertes
	Clientes con un alto nivel de juego	Propenso a nuevas leyes estrictas
	Nuevas máquinas tragamonedas	Propenso a generarse lavado de activos en las salas de juego
Implementación de sistemas de fidelización	Pérdidas de licencias por incumplimiento	
Nuevas tecnologías para el control de fichas	Robos y hurtos en las salas de juego	

2. Disciplina – Puntualidad – Orden.

El cumplimiento de las normas son la base de nuestro crecimiento, siendo la disciplina nuestra capacidad para actuar de forma ordenada, puntual y perseverantemente para el logro de nuestros objetivos.

3. Trabajo en equipo.

Nuestro objetivo es la satisfacción de nuestros clientes en entretenimiento, por ello, nuestro personal trabaja de forma conjunta y ordenada estableciendo estrategias y procedimientos que permiten un trabajo en equipo eficiente y eficaz que satisfaga las necesidades del cliente.

4. Respeto - Compañerismo – Solidaridad.

Nuestro personal reconoce y valora los intereses y necesidades de sus compañeros, trabajando con respeto, compañerismo y solidaridad dentro y fuera de nuestra organización.

D. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional tiene como base el respeto a la dignidad de la persona, sin discriminación de raza, religión, nacionalidad, color, sexo, edad, opción sexual, estado civil e incapacidad no relacionada a la función disponible. El establecimiento y desarrollo de los valores es fundamental es por ello que la empresa toma las

medidas necesarias para fomentar un ambiente laboral adecuado y cálido para el personal.

E. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Para la satisfacción de los clientes en entretenimiento se cuenta con los mejores productos y excelentes servicios como:

- Máquinas tragamonedas modernas
- Sistemas de juegos atractivos
- Ruleta de juegos
- Sorteos en efectivo Soles
- Sorteos en efectivo Dólares
- Sorteos de víveres
- Sorteos de electrodomésticos
- Sorteos de vehículos motorizados
- Bocaditos y cortesías
- Barra libre
- Platos típicos
- Show musical en vivo
- Karaoke

ANEXO N°12 PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA JBHR SAC

a) Introducción

La empresa **JBHR S.A.C** desarrolla la actividad de juegos en máquinas tragamonedas en las salas de Cañete y Huaraz, para lo cual se diseña el manual de funciones y procedimientos del personal considerando que existen actividades y procesos que necesitan un control eficiente para salvaguardar los activos de la empresa y brindar un servicio de calidad a los clientes.

b) Objetivo

EL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL PERSONAL, tiene como objetivo normar las funciones y procedimientos a seguir por todo el personal de la empresa, asegurando la calidad de su ejecución, de acuerdo a lo establecido por **JBHR SAC**.

c) Finalidad

La finalidad mediante el presente **MANUAL** es lograr un eficiente control de los activos de la empresa y establecer las pautas para brindar un servicio de calidad a los clientes. fundamentándose en las siguientes consideraciones:

1. Proteger la integridad de las personas que laboran en las instalaciones, así como también a los clientes y visitantes.
2. Resguardar el patrimonio, instalaciones, material, equipos, máquinas tragamonedas, y demás activos en general.
3. Prevenir, detectar, disuadir y administrar en forma adecuada, los hechos y actos ilícitos, por parte del personal de **JBHR SAC**.

d) Contenido

Este manual contiene las guías para el adecuado cumplimiento de las funciones por parte del personal, el presente manual abarca para las siguientes áreas:

- Área de administración
- Área operativa
- Área técnica
- Área de recaudación
- Atención al cliente

e) Sanciones

El incumplimiento y/o violación de este manual de funciones y procedimientos generara para el infractor las medidas disciplinarias y/o denuncias que la empresa crea conveniente en defensa de sus intereses.

9. Los trabajadores se deben mantener en sus respectivos puestos sin necesidad de formar grupos de conversación, teniendo presente todas las medidas de seguridad interna.
10. Todo el personal en pleno se podrá retirar del local cuando todas las operaciones concernientes al cierre del turno estén terminadas y el local se encuentre totalmente cerrado.
11. Todos los trabajadores en pleno tienen la obligación de generar un adecuado ambiente de trabajo, demostrando compañerismo, respeto y una permanente observancia de las presentes normas, tomar pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades.
12. Todos los trabajadores tienen la obligación de brindar atención al público, mostrando gratitud, respeto, amabilidad, comprensión y buen humor.
13. Si la empresa observa que los trabajadores no cumplen con las presentes Normas Generales Básicas y/o cualquier otras funciones y responsabilidades encomendadas se reserva el derecho de aplicar sanciones como pérdida del día de descanso, suspensiones laborales con sus respectivos descuentos económicos y separación definitiva del centro de trabajo.
14. Todos los trabajadores tienen la obligación, en caso de visita de una autoridad pública (MINCETUR, UIF, SUNAT, SUNAFIL, Defensa Civil, Municipalidad, INDECI, y otros) comunicar de inmediato al administrador (a) de sala, dado que es la única persona autorizada a

proporcionar información de cualquier índole, por lo tanto ningún trabajador podrá dar ningún tipo de información.

Funciones para el Área Administrativa

Administradores De Sala

Funciones Y Responsabilidades

Ser el máximo responsable de todo lo que pueda acontecer en la sala, bajo cualquier aspecto, además:

1. Abrir y cerrar el local exactamente de acuerdo a los horarios establecidos por la empresa y permanecer dentro del local durante todo el turno, salvo indicaciones por parte de la empresa, refrigerios, tramites, gestiones bancarias y otros.
2. Explicar y recordar permanentemente a todos los trabajadores de sala sus funciones establecidas para cada uno ellos, mediante conversación personal o grupal, funciones que deben ser de amplio dominio del administrador.
3. Controlar y supervisar que el personal cumpla sus funciones a cabalidad, para esto se entiende que LA LABOR DEL ADMINISTRADOR ES EN SALA EN CONTACTO DIRECTO CON EL PUBLICO Y LOS TRABAJADORES, por lo que en oficina debe permanecer el tiempo mínimo necesario, para cumplir su función de : Ingreso y envío de contadores – llenado de formato de gastos – cuadros

de caja – control de stock de cortesías – compra de cortesías – inventario permanente de máquinas y sus respectivas llaves, tickets de sorteos – cartones de bingos – equipos de bingo - formatos.

4. En caso de inasistencias de los trabajadores, si esta fuera por motivos de salud el Administrador debe exigir una justificación vía documentación correspondiente, (Centros Hospitalarios) la misma que debe ser enviada a la oficina central, área de contabilidad y/o personal.
5. El Administrador tiene la obligación de informar por escrito a la oficina central. el o los responsables del mal uso de equipos y bienes de la empresa, para su respectiva sanción económica, siendo de su entera responsabilidad si no lo informara a tiempo.
6. El Administrador es el responsable de custodiar y asegurar bajo fuertes medidas de seguridad, toda documentación que se genere dentro de la sala, como los:
 - Cuadernos de retiros
 - Recargas
 - Jackpots
 - contadores
 - file de documentación de sala que contenga (Licencia de Funcionamiento Certificado de Indeci – Copia legalizada del RUC – Certificado de Fumigación – Certificado de permanencia de Giro – Certificado de salud de los trabajadores – Copia de certificados domiciliarios de los trabajadores – Copia de DNI de los Trabajadores

– Teléfonos donde se pueda ubicar al trabajador o sus familiares –
Teléfonos de emergencias bomberos-comisaría-hospitales ,
cuadernos de ocurrencias y cualquier otro) y **NO TIENE**
autorización para entregar y/o mostrar ningún tipo de bienes,
documentación, ni prestar información correspondiente a la sala sin
contar con la autorización de la empresa, motivo por el cual necesita
previamente comunicarse con la oficina central o con los respectivos
responsables o auditores en el momento que lo requieran.

7. El Administrador tiene la obligación bajo responsabilidad, el control y uso de todos los bienes y equipos del local, manteniendo un inventario actualizado y detallado que mensualmente debe ser enviado a la oficina central - área contable, sin necesidad de ser requerido.
8. El Administrador tiene la obligación de mantener una adecuada cantidad de monedas en la sala, que permitan operar normalmente tanto en caja como en hoppers de máquinas, siendo sus requerimientos comunicados a la oficina central con la debida anticipación, asimismo los retiros y recargas deben ser planificados en los horarios de menor afluencia de público de tal forma que no se interrumpa la tranquilidad de los jugadores.
9. Proceder a encender las cámaras de grabación, verificar que todas las cámaras estén grabando en las resoluciones adecuadas, días obligatorios, fecha y hora correcta, que en el recuadro se esté

mostrando el nombre de la sala (4 Asés) y finalmente enviar el código de IP.

10. El Administrador tiene la obligación de estar presente en las recaudaciones de sala, desde el inicio hasta que finalmente todo este cuadrado, proporcionando toda la información correspondiente y colaborando activamente en la misma.

Asimismo, debe emitir y entregar conjuntamente con toda la documentación de la recaudación cualquier informe sobre faltantes e indicar el personal responsable para los descuentos, documento que finalmente debe ser confirmado, ratificado y reportado por los Auditores.

11. El Administrador o su personal de operadores de máquinas no podrá extraer piezas o repuestos de máquinas para pasar a otra máquina sin autorización del área técnica y auditores, y si esto sucediera vía autorización se debe exigir dentro de las 24 horas la reposición de los mismos

12. El Administrador tiene la obligación de comunicar al área técnica y/o responsables tan pronto tenga una máquina o varias con requerimiento técnico, no sin antes haber tratado de dar una solución por su cuenta, teniendo en cuenta que las máquinas no pueden permanecer apagadas por más de 24 horas.

13. El Administrador tiene la obligación de presenciar, verificar, firmar, y contar los retiros, recargas y pagos de jack pots, siendo de su responsabilidad verificar y efectuar las respectivas pruebas de

validación de aquellos efectuados durante su ausencia para su respectiva firma.

14. El Administrador tiene la obligación de crear un grato ambiente de trabajo entre el personal de sala sin mantener predilección por algún personal.

15. El Administrador de sala tiene la obligación de fomentar, dirigir y controlar un buen TRATO Y ATENCIÓN A LOS CLIENTES SIN DISTINCIÓN ALGUNA, brindando atención personalizada y amable.

16. El Administrador de sala debe planificar, controlar y coordinar las cortesías a prepararse con los cocineros y azafatas para servir a los clientes, indicando los horarios o tandas, cuyos gastos deben ser reportados en forma diaria.

17. El Administrador tiene la obligación de mantener abierta la sala si es que los clientes así lo exigen, lógicamente tomando todas las medidas de seguridad interna y externa y comunicando a los Auditores u oficina central cualesquiera sea la hora, los mismos que a su vez podrán opinar a favor o en contra.

18. El Administrador es el responsable de que la lectura de contadores se efectúe a la hora exacta de cierre, la venta de monedas se suspenda a la hora exacta de cierre si es que no es de aplicación la cláusula anterior

19. El Administrador es el responsable que ningún trabajador de sala fuera de horas de trabajo permanezca dentro de ella, siendo su obligación advertir al personal, también quedan prohibidos (durante 3 meses) de

ingresar a sala los trabajadores que por cualquier causa fueron retirados de la empresa

20. Por el incumplimiento de las normas establecidas y/o ignorancia de indicaciones expresas sean estas impartidas en forma verbales y/o escritas por parte de la Empresa o funcionarios, la empresa se reserva el derecho de aplicar sanciones como: Pérdida del día de descanso, suspensiones laborales con sus respectivos descuentos económicos, pérdida económica de días de trabajo (Los mismos que serán laborados) y separación definitiva del centro de trabajo.

Funciones Para El Área Técnica

Técnicos

Funciones Y Responsabilidades

Ser responsable del mantenimiento en general de las máquinas tragamonedas y demás activos de la empresa.

1. Brindar el mantenimiento a las máquinas tragamonedas propias en forma oportuna previa comunicación con el área de administración.
2. Coordinar con los técnicos de los asociados para brindar mantenimiento a las máquinas tragamonedas en participación.
3. Llevar un inventario de todos los repuestos de las máquinas tragamonedas e informar al área de contabilidad y administración de forma mensual.

4. Registrar todos los ingresos y salidas de repuestos de máquinas tragamonedas en el inventario.
5. Coordinar las compras de los repuestos de máquinas tragamonedas con el área de administración previa autorización.
6. Brindar un informe al final del día de todos los trabajos realizados al área de gerencia y administración.
7. Coordinar de forma clara con los operadores y técnicos en sala sobre las fallas de las máquinas tragamonedas.
8. Brindar asesorías en temas generales de manipulación de las máquinas tragamonedas a los demás trabajadores como operadores y recaudadores.
9. Brindar mantenimiento a los demás activos de la empresa como sistemas de ventilación, equipos de sonido, equipos de video y otros.

Funciones Para El Área Operativa

Cajero (A)

Funciones Y Responsabilidades

Ser responsable del cambio de monedas al público, control y custodia del dinero asignado a su caja para efectos de operatividad durante su turno.

1. Mantener un adecuado stock de monedas de las diferentes denominaciones de tal forma que no se necesite hacer retiros en cada momento interrumpiendo al público jugador.

2. Exigir a la empresa por medio de su supervisor los medios, equipos y/o accesorios necesarios que le permitan cumplir eficientemente su labor
3. Mantener los sistemas de control necesarios que le permitan mantener un adecuado y oportuno control de los ingresos y egresos de dinero como:
 - 3.1 Control de retiros
 - 3.2 Control de recargas
 - 3.3 Control de pago de premios
 - 3.4 Control de pago de facturas, recibos u otros
 - 3.5 Control de entregas de dinero (solo con autorización del supervisor u oficina central) para lo cual se debe exigir la firma de un recibo y su inmediata rendición, el recibo deberá indicar el concepto del gasto.
4. Mantener un trato alegre, amable y comprensivo para con todos los clientes sin excepción alguna y desearles mucha suerte.
5. Mantener tachos llenos de fichas para que la atención al público sea rápida.
6. Mantener la puerta de caja cerrada con llave y no permitir el ingreso de personas que no tengan nada que hacer, y el personal que ingrese por

alguna gestión (retiro-recarga-premio) debe estar el más mínimo tiempo.

7. Mantener actualizados clara y correctamente el registro de los retiros, recargas, premios, y al final de su turno comparar con los registros de los demás responsables.
8. Antes de pagar un premio verificar si el vale contiene todas las firmas autorizadas e información del premio, y si es posible constatarlo vía consulta directa y personal al supervisor, para lo cual tan solo tiene que llamarlo y sin necesidad de abandonar su puesto.
9. Será responsable de los billetes falsos y dinero faltante, además, queda terminantemente prohibido abandonar el puesto, salvo en caso de necesidades fisiológicas y refrigerios, intervalos que deben ser cubiertos únicamente por el supervisor, por los faltantes o billete falsos tendrá que firmar un VALE que será considerad a cuenta de sueldo.
10. Cuadrar correctamente la caja para efectos de entrega de turno, la misma que debe ser entregada con claridad y de acuerdo al horario indicado.
11. Entregar únicamente al supervisor de sala toda la documentación correspondiente al movimiento de su turno.
12. La cajera al abandonar su turno después de cuadrar su caja y entregar toda la documentación deberá solicitar a su Shift Boss de turno firmar

en el cuaderno de caja para indicar si hubo sobrante y/o faltante y que monto.

13. Queda terminantemente prohibido la cajera manipular o extraer piezas de la maquina contadora, por lo que si se observa un mal funcionamiento su obligación es comunicar al área técnica.

Operador De Máquinas

Funciones Y Responsabilidades

Atender de forma cortés, amable, grata, respetuosa y activamente al público jugador, ofreciendo y explicando las opciones de juego y brindar auxilio rápido sobre las máquinas facilitando su uso permanente

1. Velar por el buen trato al cliente tanto en lo que atención se refiere, como en el buen estado de las máquinas.
2. Solucionar con celeridad, los problemas operativos que se presenten en las máquinas, y si necesitan servicio técnico, exigir que el supervisor ponga en conocimiento del área técnica, y quede registrado en el cuaderno de partes.
3. Preguntar y ofrecer al público jugador si necesita algún servicio y/o atención en especial e inmediatamente coordinar con la anfitriona.
4. Comunicar a los clientes nuevos el sistema de juego en las maquinas tragamonedas.
5. Registrar correctamente las ocurrencias de máquinas, así como los retiros, recargas y premios.

6. Coordinar y planificar con el Administrador un adecuado horario de los retiros y recargas de máquinas de tal forma que no se interrumpa la tranquilidad de los jugadores.
7. Controlar que los drops permanezcan cerrados bajo llave, y que las máquinas mantengan estabilidad.
8. Verificar y controlar que las máquinas sean jugadas con su correcta denominación y con monedas legales, para lo cual tiene que estar observando permanentemente a los jugadores de todas las máquinas.
9. Controlar que el jugador no deteriore nuestras máquinas y de ocurrir algún incidente comunicar inmediatamente al supervisor y seguridad.
10. No permitir que el público jugador coloque bebidas o cualquier elemento que accidentalmente podría deteriorar las máquinas tragamonedas.
11. Estar en su puesto de trabajo en forma permanente, salvo por necesidades fisiológicas o de refrigerio, intervalos que serán cubiertos por el Administrador

Apoyo - Seguridad Interna

Funciones Y Responsabilidades

Velar por la seguridad interna de la sala, ofreciendo seguridad y garantía al público, trabajadores y bienes de la empresa

1. Vigilar por el normal desarrollo de las actividades en la sala, desde el punto de vista de la seguridad interna, para lo cual debe estar en su puesto permanentemente

2. Proteger a los clientes, trabajadores y bienes de la empresa de cualquier tipo de riesgo.
3. Controlar el ingreso de personas a la sala, por lo que se prohíbe el ingreso de:
 - Menores de edad
 - Personas en estado etílico y/o drogadicción que visiblemente ocasionarían caos dentro de la sala
 - Personas portando cualquier tipo de armas
 - Personas portando monedas falsas
 - Trabajadores de sala que no pertenecen al turno de trabajo
 - Ex - trabajadores de la empresa.
 - Personas con problemas de ludopatía
4. Todos los jugadores que porten bolsos o cualquier equipaje recibirán el servicio de guardería y custodia de los mismos hasta que se retiren del local.
5. Es responsable de controlar el ingreso y/o salida de bienes de la empresa, los mismos que deberán tener la autorización y documentación respectiva.
6. Es su responsabilidad restringir que cualquier persona reciba o emita llamadas telefónicas vía celulares dentro de la sala
7. Es el responsable de revisar bolsos o cualquier otra prenda al momento del ingreso y salida del personal a sala, los bolsos y teléfonos celulares

deben ser guardados en custodia hasta su salida. No podrá ingresar o salir de sala el trabajador que no respete esta norma.

8. El seguridad durante su turno debe mantener actualizado al mayor detalle el registro de ocurrencias, procediendo a cerrarlo y firmarlo al momento de su relevo, lo que debe ser revisado por el seguridad entrante.
9. Si el seguridad notará la presencia interna o externa de personas sospechosas debe comunicar al supervisor para inmediatamente solicitar apoyo policial.
10. El seguridad debe estar preparado, para que en casos de emergencias, pueda comunicarse y solicitar auxilio inmediatamente.
11. Estar en permanente contacto con el encargado del sistema de videos para detectar actos ilícitos por parte del personal y los clientes.
12. Queda terminantemente prohibido que el seguridad porte arma de fuego, sin conocimiento y autorización de la empresa
13. El ingreso de monedas falsas en las máquinas será de su total responsabilidad para efecto de descuentos.

Área De Recaudación

Recaudadores

1. Realizar la recaudación de forma diaria y semanal previa coordinación con los administradores de las salas.
2. Realizar la lectura de contadores electrónicos y mecánicos.

3. Llenar los formularios de recaudación y enviar a las áreas correspondientes.
4. Establecer medidas de seguridad a la hora de realizar la recaudación.
5. Cotejar los importes de coin in, coin out y los net win de cada máquina tragamoneda con el sistema online de la empresa.
6. Determinar el importe de los faltantes de recaudación si es que lo hubiere así como los responsables involucrados.
7. Verificar los céreos de las máquinas tragamonedas.
8. Revisar la documentación de los gastos operativos ocurridos en el día y la semana.
9. Cuadrar diariamente el fondo fijo de la empresa de acuerdo al sistema de cuadro establecido por la empresa en coordinación con los cajeros (as).
10. A fin de mes entregar la producción consolidada a las áreas de contabilidad, administración para la determinación de los impuestos.
11. Establecer claramente la participación de los asociados en la producción consolidada.
12. Capacitar permanentemente a los recaudadores de las salas.

Área De Atención Al Cliente

Anfitrionas

Funciones Y Responsabilidades

Atender al público dentro de la sala con aptitud vendedora, ofreciendo cortesías y buen servicio.

1. Dirigirse al público concurrente a los locales de forma cortés, respetuoso y amable, manteniendo siempre las distancias propias que requiere el trabajo, sin descuidar su aptitud de vendedora del servicio.
2. Tener la capacidad y disponibilidad de poder ofrecer al público alguna variedad de licores o tragos preparados al instante.
3. Colaborar en cambiar las monedas al público, aseo de máquinas y sala.
4. Mantener siempre una excelente presencia y aseo personal.
5. Sonreír al público y mostrar un ambiente alegre y sonero en la sala.
6. Celebrar efusivamente con los ganadores de premios y felicitarlos
7. Saludo de suerte y bienvenida a cada jugador, preocuparse que este satisfecho del servicio y complacido de estar en nuestra sala, asimismo cuando se retire comentarle sobre los próximos eventos y manifestarle nuestro deseo de tenerlo y atenderlo muy pronto de nuevo en la sala.
8. Informarse sobre los stocks y variedad de cortesías, como planificar la variedad de bocaditos o comidas a preparar para el público.
9. Tiene la responsabilidad de firmar ante el supervisor su cargo de recepción de barra y servicios al iniciar y terminar su turno, por lo que se entiende que los bienes extraviados, malogrados o rotos negligentemente deben ser descontados.