



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**EL FINANCIAMIENTO EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS
DE JUEGOS DE MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN PUEBLO
LIBRE, JESÚS MARÍA Y SAN MIGUEL - LIMA**

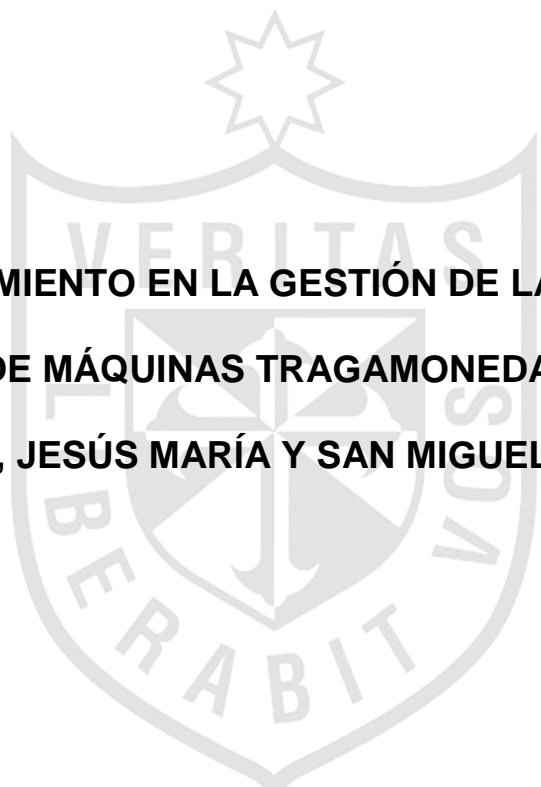
PRESENTADA POR

JUAN ALFREDO HUAMÁN PISCONTE

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN
FINANCIERA**

LIMA, PERÚ

2013



**EL FINANCIAMIENTO EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS
DE JUEGOS DE MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN PUEBLO
LIBRE, JESÚS MARÍA Y SAN MIGUEL - LIMA**

EL AUTOR HA PERMITIDO LA PUBLICACIÓN DE SU TESIS
EN ESTE REPOSITORIO.

ESTA OBRA DEBE SER CITADA.



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

SISTEMA DE
BIBLIOTECAS

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Dr. Maximiliano Carnero Andia

Dr. Víctor Palomino Chinchay

PRESIDENTE DEL JURADO:

Dr. Juan Amadeo Alva Gómez

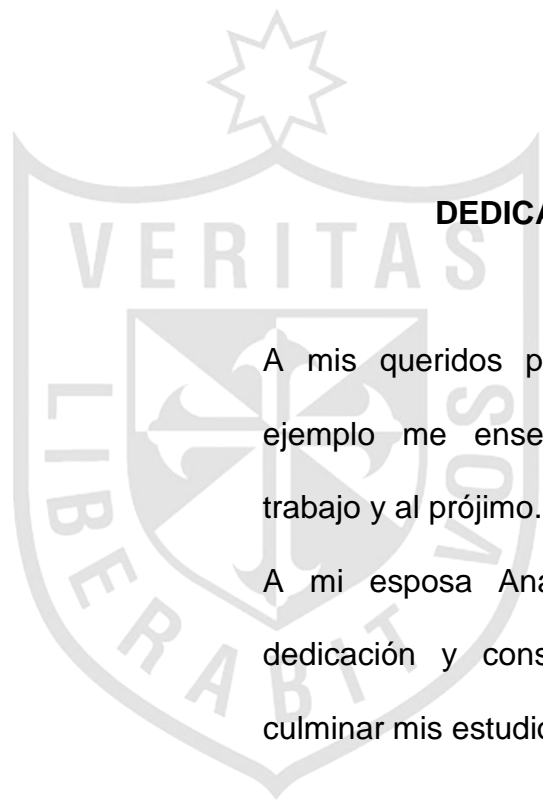
MIEMBROS DEL JURADO:

Dr. Augusto Hipólito Blanco Falcon

Dr. Julio Vergara Herrera

Dr. Miguel Ángel Suarez Almeida

Dr. Wilfredo Rodas Serrano

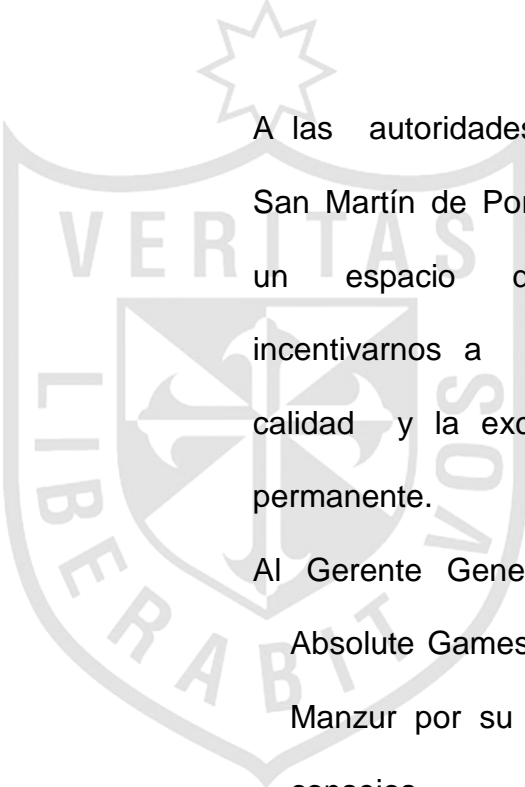


DEDICATORIA

A mis queridos padres que con su ejemplo me enseñaron el amor al trabajo y al prójimo.

A mi esposa Ana e hijos, por su dedicación y constante aliento para culminar mis estudios de Maestría.

AGRADECIMIENTO



A las autoridades de la Universidad San Martín de Porres, por permitirnos un espacio de diálogo, por incentivarnos a la búsqueda de la calidad y la excelencia de manera permanente.

Al Gerente General de la empresa Absolute Games S.A. Sr. Elías Giha Manzur por su estímulo y valiosos consejos.

ÍNDICE

PORTADA	i
TÍTULO	ii
ASESORES Y MEMBRO DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	5
1.2.1 Problema general	5
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3 Objetivos de la investigación	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Justificación de la investigación	8
1.4.1 Justificación	8
1.4.2 Importancia	30
1.5 Limitaciones del estudio	31
1.6 Viabilidad del estudio	31
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la investigación	34
2.2 Bases teóricas	36
2.3 Definiciones conceptuales	102
2.4 Formulación de la hipótesis	106
2.4.1 Hipótesis general	106
2.4.2 Hipótesis específicos	107

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	
3.1 Diseño metodológico	109
3.2 Población y muestra	110
3.3 Operacionalización de variables	115
3.4 Técnicas de recolección de datos	116
3.4.1 Descripción de los instrumentos	116
3.4.2 Procedimiento de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos	116
3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	117
3.6 Aspectos éticos	117
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	121
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Discusión	196
5.2 Conclusiones	198
5.3 Recomendaciones	200
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	203
ANEXOS	
Anexo 1 Tabla de infracciones y sanciones establecidas en el decreto supremo N° 020-2010-MINCETUR	216
Anexo 2 Externalidades positivas y negativas del negocio de juego de salas de máquinas tragamonedas	219
Anexo 3 Matriz de consistencia	220
Anexo 4 Cuestionario de encuesta	222
Anexo 5 Guía de entrevista	228
Anexo 6 Confiabilidad del instrumento	231
Anexo 7 Gráficos de resultados	232
Anexo 8 Perfil: Implementación de una sala de máquinas tragamonedas en el distrito de Pueblo Libre-Lima 2010	243
CUADROS	279



RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo determinar los efectos del financiamiento en la gestión de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel - Lima.

El tipo de investigación es aplicada y el nivel de investigación es descriptivo-explicativo, que fueron realizados en octubre del 2010. Se utilizaron los métodos de análisis y síntesis. El diseño de investigación fue no experimental. El tamaño de muestra fue 16 empresas de juegos de Máquinas Tragamonedas, que realizan sus actividades en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel, de las cuales se encuestó a 55 Ejecutivos. Se aplicaron las técnicas de encuesta y guía de entrevista, la primera a los Ejecutivos de estos negocios y la segunda a los especialistas del sector de juegos de azar.

Entre los principales resultados obtenidos, se menciona que el 75% de los Ejecutivos encuestados reconoció que el financiamiento en la empresa venía dando los resultados esperados, el 69% de los Ejecutivos señaló que sí existen alternativas de financiamiento para la empresa de juegos de máquinas tragamonedas, el 75% de los Ejecutivos señaló que sí es necesario el uso del financiamiento en la optimización de la actividad empresarial y el 73% de los Ejecutivos sí considera que es necesario mantener en la actividad ingresos por expectativas a nivel de los clientes.

Entre las principales conclusiones se indica que las alternativas de financiamiento sí condicionan el nivel de las estrategias de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas, ya que el 75% de los Ejecutivos de estos negocios indicó que sí existían estrategias empresariales donde labora, así los operadores están en mejores condiciones de diseñar sus estrategias. Asimismo, el monto de financiamiento empleado al generar rentabilidad sí permite lograr resultados en la gestión de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas, porque el 69% de los Ejecutivos señaló que los montos de financiamiento que se están empleando en la organización sí son los apropiados, así los operadores están en condiciones de alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

ABSTRACT

This research aims to determine the effects of financing in the corporate governance game slot machine rooms in the districts of Pueblo Libre, Jesus Maria and San Miguel - Lima.

The research is applied and the level of research is descriptive-explanatory, which were conducted in October 2010. We used the methods of analysis and synthesis. The research design was not experimental. The sample size was 16 companies of slot machines, which perform their activities in the districts of Pueblo Libre, Jesus Maria and San Miguel, which surveyed 55 executives. We applied the techniques of survey and interview guide, the first to the Executives of these businesses and the second to the specialists of the sector gambling.

Among the main results, it is mentioned that 75% of executives surveyed recognized that funding in the company was producing the expected results,

69% of executives said that there are alternatives for financing the company slot machines, 75% of executives said it is necessary to use the funding in the optimization of business and 73% of executives if believes that it is necessary to keep the activity level income expectations of customers.

Key findings indicated that self financing alternatives determine the level of business strategies gambling slot machine rooms, and that 75% of these business executives indicated that business strategies did exist where they work, so operators are better able to design their strategies. Also, the amount of funding used to generate profit is appropriate for achieve results in the management of the business game slot machine rooms, because 69% of executives said that the amounts of funding that are being used in the organization itself are the appropriate and operators are able to achieve organizational goals and objectives.

INTRODUCCIÓN

La falta de financiamiento condiciona los niveles de inversión y rentabilidad en las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel – Lima, ya que los operadores no tienen acceso al financiamiento bancario, el financiamiento que logran obtener es de terceras personas y de los proveedores de máquinas. Sin embargo, se trata de un negocio rentable, el mismo que fue comprobado mediante el desarrollo de un proyecto de inversión a nivel de perfil, cuyos indicadores económicos y financieros confirmaron la rentabilidad de esta inversión con cuatro alternativas y en dos escenarios.

El estudio comprende cinco capítulos. En el primer capítulo se describe el planteamiento del problema, que comprendió la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos, justificación, importancia, limitaciones y viabilidad del estudio.

El segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico del estudio, los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definiciones conceptuales y formulación de la hipótesis.

El tercer capítulo, se desarrolla la metodología del estudio, que comprende el diseño metodológico, la determinación de la población y muestra, operacionalización de variables, las técnicas de recolección de datos conformadas por la encuesta y la entrevista, así como los aspectos éticos.

El cuarto capítulo comprende el desarrollo de los resultados del estudio que está conformado por las variables financiamiento y gestión, los mismos que se desarrollaron según las encuestas y entrevistas a profesionales especialistas en el sector de juegos al azar.

El quinto capítulo, se presenta la discusión de los resultados obtenidos y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

El negocio del juego de salas desarrolla múltiples formatos en el ámbito global, desde grandes propiedades como los juegos en Las Vegas (USA) hasta las máquinas tragamonedas, que se encuentran en bares y restaurantes. Incluso existen juegos al azar hasta en el Internet. Asimismo, existen empresas transnacionales que desarrollan sus actividades en cinco continentes desde hace más de tres décadas, lo que refleja la magnitud de la rentabilidad y amplitud del mercado.

En Latinoamérica, este fenómeno se está acrecentando por la heterogeneidad de los mercados y las grandes diferencias en las regulaciones de cada país. Por ejemplo, existe un casino en Punta del

Este que pertenece al Estado en Uruguay. Estas regulaciones también han contribuido a la informalidad de esta actividad y la necesidad de establecer un marco legal que contribuya a la inversión en este sector.

Las personas gastan el dinero en entretenimiento como en juegos al azar realizados por máquinas tragamonedas. Se trata de un negocio del juego. Este negocio se ha desarrollado por el crecimiento económico del país, donde las personas están estresadas y necesitan distraerse.

En el Perú, la actividad de juegos de máquinas tragamonedas empezó a formalizarse recién en junio de 1999 mediante la Ley N° 27153 y su modificatoria la Ley N° 27796 se creó la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas del Viceministerio del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), como la autoridad competente de formular, proponer, supervisar y fiscalizar las normas generales administrativas no tributarias de alcance nacional, que regulan y controlan la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas, si los negocios de este sector no formalizan sus actividades, sus locales serían clausurados por esta Dirección.

Asimismo, estas normas contemplan que se realizará el “comiso” de las máquinas tragamonedas y programas de juego en explotación, así como la destrucción de estas máquinas y programas que no cuenten

con su autorización y registro para ser explotados en el país. Así, estas normas han logrado formalizar el desarrollo de esta actividad y evitar la evasión de impuestos por parte de empresas informales e ilegales. Los clientes de estos negocios se benefician con esta formalidad porque su dinero es bien invertido.

Para el Estado, los impuestos son parte de los tributos que constituyen los medios que le permiten financiar la construcción de obras públicas y mantener el aparato estatal, se trata de las finanzas públicas. En el caso del negocio de juegos de azar en el país, se aplica el impuesto a los casinos de juego y máquinas tragamonedas, que grava a las empresas que operan esta actividad. Se trata de un impuesto de periodicidad mensual. Incluso se hace uso de equipos electrónicos que permitan conocer en tiempo real la recaudación por cada máquina de estos juegos. Asimismo, el sector de juegos de azar es el segundo sector en el Perú después de los bancos en que existe transparencia para evitar el lavado de activos.

Para una empresa todo gerente financiero debe resolver el problema de la inversión en activos reales, que se resuelve a través de la decisión de inversión, el cual debe contemplar la disponibilidad de proyectos de inversión. Por ejemplo, los negocios de máquinas tragamonedas brindan liquidez y rentabilidad a estas empresas, pero

se debe tomar una decisión de inversión en la implementación de una sala de máquinas tragamonedas.

Por una parte, en esta decisión, la empresa necesita conocer el costo de oportunidad del capital en el negocio de juegos al azar a fin de poder evaluar la inversión en un nuevo local de este sector en algún distrito de Lima. Información que aún no ha sido definida, ni se dispone de información estadística o documental sobre este tema, ni tampoco investigaciones de esta naturaleza.

Por otra parte, la empresa en este sector debe determinar el monto de cada alternativa de inversión para ejecutar este proyecto, la misma que dependerá de la estrategia de inversión, que el analista financiero pueda considerar en la formulación del proyecto. Considérese también que todo gerente financiero debe decidir en qué proyecto invertirá el capital de la organización ante otras alternativas de inversión en el mismo sector.

Asimismo, todo inversionista que disponga de capital para la implementación de una sala de máquinas tragamonedas, puede contemplar la inversión en este sector. Así, el inversionista puede lograr la diversificación del riesgo en diferentes negocios. Más aún, cuando el país está en pleno crecimiento económico y existen perspectivas de su crecimiento para los próximos años.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera el financiamiento incide en la gestión de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel - Lima?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿En qué medida las alternativas de financiamiento inciden en el nivel de las estrategias que tienen las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?
- b. ¿De qué manera el monto de financiamiento empleado permite alcanzar las metas y objetivos de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?
- c. ¿De qué manera los ingresos por ventaja competitiva de la diferenciación del servicio influye en el nivel de atención del servicio al cliente de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?
- d. ¿De qué manera los ingresos por las promociones comerciales orientadas a incrementar las ventas influyen en

el nivel de tecnología aplicada de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?

e. ¿De qué manera el tipo de financiamiento influye en la evaluación financiera de las inversiones en las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?

f. ¿De qué manera los ingresos por las expectativas de los clientes por un premio mayor influyen en el tipo de política de trabajo de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar los efectos del financiamiento en la gestión de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel - Lima.

1.3.2 Objetivos específicos

a. Precisar si las alternativas de financiamiento inciden en el nivel de las estrategias de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas.

- b. Establecer si el monto de financiamiento empleado permite alcanzar las metas y objetivos de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas.
- c. Determinar si los ingresos por la ventaja competitiva de la diferenciación del servicio influye en el nivel de atención del servicio al cliente de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas.
- d. Precisar si los ingresos por las promociones comerciales orientadas a incrementar las ventas influyen en el nivel de tecnología aplicada de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas.
- e. Precisar si el tipo de financiamiento influye en la evaluación financiera de las inversiones en las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas.
- f. Precisar si los ingresos por las expectativas de los clientes por un premio mayor influye en el tipo de política de trabajo de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación

El estudio permitió la aplicación de los conceptos de financiamiento y gestión de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas en Lima. Se trata de un estudio inédito y original, que contribuirá al conocimiento económico financiero de este sector de la economía.

El estudio de la inversión privada es favorable para una economía en crecimiento como la peruana, especialmente en el negocio del juego donde existen pocos estudios, por lo que es necesario investigar sobre este tema para que los inversionistas puedan tomar decisiones de inversión en este sector. Los resultados de la investigación a su vez plantearán nuevas interrogantes que permitirán ampliar el conocimiento en este sector.

El estudio será de utilidad para dar solución a los problemas de gestión en las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas en Lima. Así, se contribuye con la gestión financiera de las empresas que desarrollen sus actividades en la industria del juego y tengan planes para el crecimiento

empresarial mediante la apertura de nuevos locales en los distritos limeños.

Todo Gerente Financiero debe tomar decisiones al invertir en el negocio del juego, las mismas que deben estar basadas en estudios financieros a fin de reducir los riesgos que ellas involucran y para que beneficien a los accionistas de la organización bajo su responsabilidad. Esta investigación permitirá dar a conocer la información económica financiera necesaria para la toma de decisión.

La investigación se justifica desde el punto de vista económico, ya que es una actividad que incrementa la economía, que actualmente se encuentra en crecimiento. Asimismo, para todo inversionista que disponga del capital necesario para invertir en este sector y pueda tomar una decisión de inversión, de tal forma que diversifique las inversiones que tenga planeado.

Desde el punto de vista social, esta actividad genera fuentes de trabajo.

El diseño, los métodos e instrumentos de investigación empleados permitirán a otros investigadores aplicar el estudio en otros distritos limeños o en provincias. Por ejemplo, los

métodos de análisis y síntesis, así como el cuestionario de encuesta y la guía de entrevista se pueden utilizar para la implementación de otra sala de máquinas tragamonedas en otro distrito de Lima.

Asimismo, la investigación de las empresas del sector de juegos de azar se debe realizar por los siguientes puntos de vista:1) Gestión de Responsabilidad Social;2) Económico;3) Financiero;4) Turístico;5) Tributario;6) Legal;7) Laboral;8) Marketing;9) Tecnológico;10) Informático;11) Modernidad;12) Capacitación;13) Competitividad, y14) Productos y servicios especializados:

Gestión de Responsabilidad Social

Las empresas de este sector en el Perú se caracterizan por la Gestión de Responsabilidad Social

Por ejemplo, Pro Asistencia Social (PROAS) nació con el objetivo de ayudar a los más desvalidos. Entre las empresas que forman esta asociación se encuentran: Nevada Entretenimiento Group S.A.C., Agro Semillas S.A.C., Sierra Machines S.A.C., Panamerican International Gaming S.A.C. y SunNipponCompany S.A.C. PROAS es una organización sin fines de lucro, no se aporta dinero, sólo bienes que a través de

este canal se destinan a la población. Las acciones de PROAS están orientadas a los discapacitados, se busca ayudar a las personas y no necesariamente debe estar relacionado directamente al juego. PROAS entre sus proyectos, ha logrado abrir una panadería, específicamente una panificadora industrial, desde donde se abastece con pan a hoteles y restaurantes. Asimismo, busca contactar a madres desprotegidas para que aprendan la preparación del pan, para que preparen pan en forma artesanal e iniciar una nueva industria en sus barrios, por lo que este proyecto tiene un matiz de inclusión social.

La Gestión de Responsabilidad Social se realiza en empresas multinacionales del sector de juegos con presencia en el mercado peruano. Por ejemplo, CIRSA en Perú, tiene la Fundación Manuel Lao que hace aportaciones en diversas partes del mundo.

Incluso se ha realizado un Concurso Miss Gaming Perú “Una belleza con responsabilidad social” en el año 2011, para la elección de una bella representante que encaminará los esfuerzos sociales.

La industria del juego participa activamente en el aporte social al cooperar con los más necesitados. Por ejemplo, esta industria ha realizado aportes a los damnificados del sismo en el sur del país, así como sus donaciones a hospitales públicos y albergues especializados en el cuidado de niños y ancianos.

Asimismo, la Cámara de Operadores de Máquinas Tragamonedas (COT) ha realizado aportes a los discapacitados, esta labor social ha sido reconocida por el Congreso de la República y el MINCETUR.

El MINCETUR aún tiene pendiente con el gremio del sector acciones sobre el juego responsable, de tal forma que exista una política de juego responsable dentro de las acciones de responsabilidad social de las empresas de esta industria.

Económico

En Europa, Sheldon Adelson, el magnate de los casinos de Las Vegas, ha visitado Madrid, así como los terrenos de Alcorcón, una de las ciudades para **Eurovegas, el macrocomplejo europeo de casinos, hoteles, ocio y convenciones**. Este proyecto será una **Inversión de 17,000 MILLONES DE EUROS** y creará **260,000 puestos de trabajo**.

Estados Unidos de Norteamérica, la mayor economía del mundo, tiene la capital mundial de las apuestas: Las Vegas. Actualmente existe una tendencia a los megacasinos en este país desarrollado, así se debatirá un proyecto de ley para la **construcción de tres megacasinos** en el sur de Florida, se considera que Miami, la ciudad principal del estado, se equipara con Las Vegas.

Japón, tercer país de mayor economía del mundo, podría apostar su recuperación económica por medio de los **casinos**, porque se podría comenzar el proceso para legalizar los juegos de azar a partir del año 2014. Se trata de una iniciativa en debate en su parlamento y sería la primera vez que este país abra su economía a los casinos.

Un país con una difícil situación económica considera la legalización de esta actividad. Por ejemplo, Grecia busca legalizar el juego. Hasta el momento se ha presentado un proyecto de ley para legalizar el juego on line. En este país, la OPAP, juego de loterías de azar perteneciente al Estado tiene el monopolio del juego.

En Sudamérica existen varias ciudades con potencial para la inversión en casinos:

Chile ha reducido la carga tributaria a los cruceros con casinos, para que más de estas unidades naveguen en sus aguas territoriales. Así, se promueve el ingreso de estas embarcaciones y la llegada de turistas y posibles consumidores de lujo.

En Colombia, la cadena *Enjoy* con presencia en Chile busca posicionarse en otras ciudades sudamericanas con un modelo similar al negocio chileno. Asimismo, Colombia se caracteriza por el aumento del ingreso per cápita y la alta demanda de entretenimiento.

En Brasil, los casinos están prohibidos y no existe una legislación sobre el tema, por lo que los capitales han emigrado a Paraguay y Uruguay para invertir en la industria del juego.

En Argentina cada vez aparecen nuevos casinos.

En el Perú aún existe un amplio mercado para invertir en provincias. Por ejemplo, se puede observar un pequeño desarrollo en las ciudades de Trujillo y Arequipa en el negocio de los juegos de azar.

Cuando un Casino inicia sus operaciones en el Perú, genera empleo, turismo y comercio, en el mejor de los casos, la oferta

se complementa con un Hotel Cinco Estrellas, Centro de Convenciones, Locales Comerciales, Restaurante, Sala de Exposiciones y otros atractivos (Galería, Museo y Centros de Artesanía). Toda esta oferta, lo convierte en un complejo integral de entretenimiento, en donde se marca la diferencia, que permite mantener la preferencia del público (demanda).

Financiero

Las empresas del juego de azar destacan un comportamiento bursátil meritorio en el mundo, tal como reconoce la Financiera China *Analyst*, que presentó un Top 10 de las empresas del sector de juegos de azar con acciones que pagan un alto interés a corto plazo. Destacan las empresas IGT, *Global Cash Access Holdings Inc.*, *Full House Resorts Inc.*, *WMS* y *Shuffle Master Inc.*

Turístico

Por el lado de la demanda, el turista busca diversión y entretenimiento. Por el lado de la oferta, las salas de juegos de máquinas tragamonedas ofrecen alternativas de entretenimiento y se complementan con los hoteles para una mejor atención a los turistas.

Existe una revista especializada para el sector de turismo y juegos de circulación nacional e internacional, cuyo nombre es

Casino Turismo & Entretenimiento, donde diversas autoridades y especialistas del sector emiten opiniones, análisis, perspectivas, entre otros artículos especializados, así como se realizan la publicidad de proveedores y operadores del mercado nacional e internacional.

Tributario

La recaudación de impuestos por las diversas industrias de juego en América Latina ha crecido. En el año 2011, Panamá recaudó alrededor de US \$ 58 millones, Uruguay realizó una recaudación neta de US \$ 223 millones, Bolivia percibió alrededor de US \$ 1'850,000 y Chile generó ingresos brutos de US \$ 514.98 millones. En Colombia el aporte anual llega a US \$ 210 millones.

El Estado peruano ha recaudado por concepto del Impuesto a los Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas S/. 49.48 millones en el año 2005, S/. 50.41 millones en el año 2006, S/. 108.64 millones en el año 2007, S/. 170.10 millones en el año 2008 y S/. 162.94 millones en el año 2009. Se recaudó S/. 187 millones en el año 2010 y S/. 197 millones en el año 2011.

Según la Ley que restituye recursos a los Gobiernos Locales, Ley N° 27616 (28/12/2001), el destino de los ingresos

generados por el impuesto a los juegos de casino es el siguiente:

- a. 30% constituyen ingresos directamente recaudados para las Municipalidades Provinciales en las que se ubiquen establecimientos donde se explote los juegos de casino.
- b. 30% constituyen ingresos directamente recaudados para las Municipalidades Distritales en las que se ubiquen establecimientos donde se explote los juegos de casino, los mismos que deben ser destinados exclusivamente a la ejecución de inversiones en obras de infraestructura.
- c. 18% constituyen ingresos directamente recaudados por el MINCETUR, los mismos que deben ser destinados exclusivamente a las tareas de control y fiscalización de los juegos de casino.
- d. 20% constituyen ingresos para el Tesoro Público.
- e. 2% constituyen ingresos del Instituto Peruano del Deporte.

Asimismo, según esta ley, el destino de los ingresos generados por el impuesto a los Juegos de Máquinas Tragamonedas es el siguiente:

- a. 30% constituyen ingresos directamente recaudados para las Municipalidades Provinciales en las que se ubiquen establecimientos donde se exploten máquinas tragamonedas.

- b. 30% constituyen ingresos directamente recaudados para las Municipalidades Distritales en las que se ubiquen establecimientos donde se exploten máquinas tragamonedas, los mismos que deben ser destinados exclusivamente a la ejecución de inversiones en obras de infraestructura.
- c. 8% constituyen ingresos directamente recaudados por el MINCETUR, los mismos que deben ser destinados exclusivamente a las tareas de control y fiscalización de los juegos de máquinas tragamonedas.
- d. 28% para el Tesoro Público.
- e. 4% para el Instituto Peruano del Deporte.

Un porcentaje de los ingresos recaudados por el impuesto de juegos es utilizado para el financiamiento de artesanía y deporte. En el deporte, el aporte de los juegos ha sido aproximadamente de S/. 16'271,000 en el año 2009 y de un millón y medio mensual en el año 2010.

Legal

Los juegos de azar y apuestas son las actividades más reguladas que otros sectores de la economía, que favorece la competencia leal entre los operadores de las salas de juego.

Las empresas multinacionales de este sector se autorregulan mediante la incorporación de un departamento de *Compliance* o Cumplimiento como parte de una práctica de buenos negocios en sus organizaciones.

Laboral

Es importante la generación de empleo de la industria del juego en el Perú. De los 9,000 empleados en la actividad de azar, si se considera a una familia promedio de 4 a 5 personas en el Perú, entonces, esta industria beneficia a unas 45,000 personas.

Desde sus inicios hasta la actualidad en este sector, se ha promovido el crecimiento profesional de miles de trabajadores jóvenes que han logrado obtener experiencia y profesionalismo en los diferentes campos de la industria de juego, que ha permitido que estos jóvenes trabajen actualmente en casinos de Las Vegas y en varios países del mundo, por lo que es un pilar del crecimiento socioeconómico actual del Perú.

Se requiere los siguientes profesionales para el desarrollo del negocio:

Los economistas especializados en proyectos de inversión para una nueva sala de máquinas tragamonedas, debido al monto

de inversión que pone en riesgo el inversionista para la apertura de un local de estos negocios.

Los arquitectos a través del diseño de los locales de la sala de máquinas tragamonedas, así como el diseño interior a fin de captar un mayor número de clientes y diferenciarse de la competencia.

Los matemáticos, ingenieros de sistemas e ingenieros electrónicos que investigan, desarrollan y crean nuevos juegos para las máquinas tragamonedas.

Los ingenieros industriales que diseñan las operaciones al interior de una sala de máquinas tragamonedas para optimizar el servicio. Así como para el diseño ergonómico de los sillones utilizados por los clientes en las máquinas de juego, para que estos permanezcan más tiempo y gasten más dinero en la sala.

Los administradores para el manejo del negocio en forma eficaz y logro de las metas y objetivos de la empresa.

Los contadores para el registro de las operaciones diarias de la empresa del sector de juegos. Así como auditores para la adecuada aplicación de las normas de contabilidad nacional e internacional.

Los abogados especializados en temas tributarios, legales, laborales, municipales, etc. del sector de juegos.

El personal especializado en marketing para el lanzamiento de nuevos locales, celebraciones de los días festivos, aniversario de la empresa, desarrollo de promociones y fidelización del cliente.

La sala de máquinas tragamonedas opera las 24 horas del día y los 365 días del año, que requiere de personal ejecutivo y de planta para el desarrollo de sus actividades.

Los artistas y grupos musicales realizan shows en las salas de máquinas tragamonedas para el deleite de los clientes, especialmente en fechas festivas, día de la madre, día del padre, día de la independencia, *halloween*, día de la canción criolla, etc., así como cuando se inaugura una nueva sala o el aniversario de estas empresas.

La sala de máquinas tragamonedas necesita de un chef y un barman por turno de ocho horas para atender los pedidos de los clientes.

Las empresas de este sector tienen una filosofía de trabajo. Por ejemplo, *Atlantic City* promueve el desarrollo personal y profesional (línea de carrera) de sus trabajadores, así impulsa

a su personal a mejorar su desempeño y productividad. La filosofía de GDP *Supergroup* consiste en ofrecer una línea de carrera a sus empleados dentro de la organización.

Marketing

El uso de promociones desde sorteos de dinero hasta autos entre los clientes de las salas de máquinas tragamonedas, requiere el uso del marketing con la finalidad de atender las necesidades de los clientes y obtener una rentabilidad para los operadores. Incluso se realiza un marketing para casinos.

El uso de la música para que los clientes permanezcan más tiempo en el local de la sala de máquinas tragamonedas. Así, la música es utilizada con la finalidad de entretener al cliente y que permanezca más tiempo en la sala.

Tecnológico

Los juegos de las máquinas tragamonedas en el país deben ser homologados en laboratorios especializados.

El uso del sistema *on line* que permite la transparencia del sector de juegos en el país, que a diferencia de otros sectores no utilizan esta tecnología.

Este sistema de gestión en tiempo real es un proyecto de interconexión de máquinas tragamonedas más grande del

MUNDO, que será realidad en el Perú, porque no existe otro país que pretenda interconectar 60,000 máquinas tragamonedas.

El uso del GPS (tecnología para ubicar) en los *slots* para que brinde información sobre dónde se encuentra la máquina tragamonedas cuando es transportada a un lugar o dónde estuvo en determinada fecha.

El uso del sistema de fidelización *on line* (SFO), *player tracking*, que permite conocer a los clientes, cuánto gastan, a qué hora, en qué juegos, en qué días, etc. El uso del SFO no es obligatorio en el país, pero algunas empresas del sector ya lo utilizan para lograr mayor competitividad.

Todo nuevo desarrollo en la industria del juego actualmente se caracteriza por el uso de tecnología.

Los reclamos de las empresas de este sector al MINCETUR podrán hacerlo mediante el Internet. Este proceso se le denomina Sistema de Comunicaciones Previas. Asimismo, este sistema permitirá registrar el retiro temporal de máquinas tragamonedas, memorias y mesas, la suspensión temporal de cámara de video, sistema de video y actividades, entre otros.

Lamentablemente la ley peruana para este sector poco se adapta a los cambios tecnológicos y operacionales que regulan la industria de juego, porque en la Ley N° 27153 y Ley N° 27796 se habla de memorias de sólo lectura y máquinas tragamonedas, cuando ya existen programas de juego y medios de apuesta utilizadas por las empresas de esta industria.

Informático

La interoperabilidad es un concepto empresarial utilizado en el sector de juegos de azar, porque permite obtener información de todas las máquinas y sistemas de un casino que permite evaluar su desempeño en tiempo real.

Modernidad

La presencia de los locales de las salas de máquinas tragamonedas representa el avance de la modernidad de la ciudad de Lima, Arequipa, Trujillo, entre otras.

Lima ha sido incorporado como una de las sedes del *Latin American Poker Tour*.

La Primera Cumbre Latinoamericana de Juegos de Azar se realizó en Lima (9/6/2011) con la participación de delegados de asociaciones de Argentina, Colombia, Ecuador, Panamá y

gremios del Perú. En esta reunión, se firmó la Declaración de Lima, que expone: 1) La integración del sector en la sociedad; 2) la necesidad de que la industria del juego está debidamente regulada, y 3) El ofrecimiento de las asociaciones participantes para colaborar, trabajar y aportar experiencia.

El Hotel Aquavit diseñado para el descanso y pasar buenas vacaciones, inauguró un Casino en el balneario de Asia, único espacio de entretenimiento en esa zona. Así, este lugar dispone de un lugar más de entretenimiento y modernidad.

Capacitación

La capacitación en la industria del juego no es sólo para los operadores, profesionales, sino también para las autoridades (reguladores) del mismo. Al respecto, Karen Sierra, *Hughes Manager* de *LatinAmericaDevelopment – GamingLaboratories International* (GLI) señala que:

La industria del juego es compleja y requiere de especialización profesional, desde el punto de vista técnico, legal y comercial. En ese mismo sentido, los reguladores de juego necesitan recibir capacitación para comprender a la industria, más aún cuando son responsables de reglamentar, controlar, supervisar y fiscalizar.

El Primer Congreso Internacional del Perú (Cijuego) se organizó en el país, se trató de un encuentro académico donde fabricantes, operadores, autoridades y expositores se reunieron y conversaron diversos temas del sector. Asimismo, el II Cijuego se realizó nuevamente en Lima en el año 2011.

La Asociación Peruana de Entretenimiento y Juegos de Azar (APEJA) ha propuesto al MINCETUR la creación de cursos especializados a través del CENFOTUR y posiblemente por medio de otras escuelas.

En el caso del Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR), miembro del Consejo de Educación de la Organización Mundial de Turismo (OMT), brinda a los alumnos de Administración Hotelera un taller especializado en temas de industria del juego.

En el Perú, existe la escuela de juegos denominada *Juegos de Azar Professional Academy*, que cuenta con el respaldo de la Sociedad Nacional de Juegos de Azar (SONAJA), institución que propuso su creación y cuya meta es proveer personal altamente calificado a sus asociados. Así, la institución provee personal capacitado a empresas internacionales de cruceros, tales como Costa e Ibero Cruceros, *Royal Caribbean* y NCL.

La excelente formación de los alumnos en esta escuela, ha hecho posible que los alumnos sean solicitados por casinos internacionales, que favorece la imagen de la institución en el ámbito internacional. Así, los egresados logran tener una línea de carrera hasta ocupar los cargos de Gerente y Directivos de los principales casinos peruanos, en el extranjero y cruceros. El 90% de los egresados laboran en buenas empresas. Estos egresados inician su vida laboral como *dealers*, inspector, supervisor, *Pitt Boss* hasta llegar a niveles gerenciales.

Los alumnos son formados en sólo 6 meses. En este tiempo, dominan los juegos básicos: ruleta, *bacaratt*, *Black Jack*, póker caribeño y *Texas Hold'em*, con los cuales pueden trabajar en un casino.

La especialización y experiencia de Juegos de Azar *Professional Academy* en el sector, le ha permitido capacitar a los Inspectores del MINCETUR en el área de juegos de mesa, las constancias de esta capacitación tienen el respaldo de SONAJA.

Actualmente, el gran proyecto de Juegos de Azar *Professional Academy* es lograr que la carrera de *Casino's Dealers* sea

reconocida como tal y otorgar una certificación profesional técnica.

Competitividad

La competitividad del sector de juegos no sólo proviene de las salas de máquinas tragamonedas, sino también de sus proveedores de servicios y productos especializados de empresas globales con presencia en el país, así como de empresas nacionales.

Productos y servicios especializados

Xploxiones una empresa que cuenta con la primera planta fabricante de slots en el Perú.

Bally Technologies ofrece una máquina de juego denominada *Cash Spin*, se trata de un juego innovador que permite a los jugadores tocar una pantalla LCD de 32 pulgadas y hacer girar una ruleta virtual durante la ronda de bonos. Así, crea una experiencia de interacción nunca antes disponible en el mercado nacional.

JMCGamingConsultans es una consultoría internacional que brinda asesoría personalizada, gestión, desarrollo y administración de proyectos para cualquier organización del negocio del entretenimiento y en particular del juego.

GamingSolutions International S.A.C. ofrece productos y servicios para una solución integral para las salas tragamonedas, mediante servicio técnico las 24 horas del día, sistema *on line*, sistema TITO (*Ticket In – Ticket Out*), máquinas de última generación, entre otros.

Atronic empresa líder en conceptos de juegos interconectados ofrece mejores opciones de juegos a los clientes y mayor rendimiento para las salas de máquinas tragamonedas.

TechnologyCarmusa ofrece arquitectura y diseño interior, cartelería, iluminación, diseño de fachadas, mobiliario, letreros, mesas de juego, sillas, ceniceros, etc.

Starlight ofrece la fabricación de letreros y decorativos luminosos para interiores y exteriores, mediante diseños originales y personalizados, servicio de mantenimiento, sistema de corte y perforación con máquinas computarizadas, sistemas eléctricos con secuenciadores programables para *leds*, luces incandescentes y neones, etc. Esta empresa se caracteriza por la creación de letreros luminosos y publicidad para los casinos peruanos y otros casinos latinoamericanos: Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Nicaragua.

Money ControlsInc ofrece una máquina moderna que permite validar billetes y *tickets* en las salas de juego.

Alfombras Atlantis ofrece productos cuyos estilos y experiencia en decoración le permiten embellecer espacios diversos: casinos, hoteles, restaurantes, que le permiten disponer de un elemento diferenciador para cada empresa.

Asimismo, existe Varela & Fonseca Abogados, la primera firma especializada en brindar servicios legales para la industria del juego y el entretenimiento en Latinoamérica.

1.4.2 Importancia

El negocio de tragamonedas es fuente de dinero, proporciona liquidez para la empresa responsable de la actividad. Asimismo, el Estado a través del impuesto a este sector le permite financiar sus obras públicas y mantener el aparato estatal, por lo que el conocimiento obtenido permitirá diseñar un adecuado marco legal para su incentivo y fiscalización.

Toda empresa que invierta en el negocio de tragamonedas, a través de la implementación de un nuevo local en cualquier distrito de Lima, necesita de información financiera que le permita reducir el riesgo y tomar una decisión de inversión.

Más aún, cuando se trata de un sector en crecimiento en el país. De ahí, la importancia de esta investigación.

La investigación también es importante porque representa un aporte a la toma de decisiones de inversión para los inversionistas de este sector. Así como a otros inversionistas que dispongan de capital y busquen nuevas alternativas de inversión en un contexto de crecimiento económico, donde existen sectores en crecimiento, como el sector construcción.

1.5 Limitaciones del estudio

Por ser nuevo este tema en el país y no existir bibliografía especializada, específica, actualizada e investigaciones realizadas con anterioridad, no permitió hacer mayores interpretaciones sobre la inversión en el negocio de juego de sala de máquinas tragamonedas en Limaha limitado el desarrollo de la investigación. Sin embargo, esta limitación indica que el estudio es necesario para ampliar el conocimiento en este campo.

1.6 Viabilidad del estudio

La presente investigación ha sido viable gracias a que se contó con la experiencia del investigador de más de 15 años en la asesoría

contable, tributaria y gestión de negocios en la actividad de los juegos de casinos y máquinas tragamonedas, que le ha permitido desarrollar la investigación con mayor precisión, que otro investigador, que por primera vez investigue este problema en este sector de la economía. Asimismo, el investigador tiene los recursos económicos, los recursos financieros, recursos humanos, materiales necesarios y el financiamiento, que han permitido la ejecución y el desarrollo de la investigación en el tiempo establecido en el cronograma de actividades, debido a la gestión, la experiencia y el conocimiento contable, económico y financiero acumulado en más de una década en el sector de negocio de juego.

Además, se contó con la participación de los sujetos necesarios para la investigación. Los ejecutivos de la empresa están interesados en el estudio y tienen una buena predisposición a brindar la información técnica, económica, financiera, legal y empírica sobre el sector del negocio de máquinas tragamonedas, la cual fue debidamente ordenada y clasificada para su análisis e inclusión en la investigación.

El investigador conoce y domina la metodología seleccionada para la investigación. El dominio de los métodos de análisis y síntesis se ha logrado a través de los años de formación universitaria de pregrado y postgrado, así como de las investigaciones que han sido realizadas para las diversas asignaturas. Las técnicas de la encuesta y entrevista,

así como sus instrumentos: el cuestionario de encuesta y la guía de entrevista se utilizaron para profundizar los conocimientos sobre el tema de investigación.





CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Se visitó las universidades públicas y privadas, donde no se encontró tesis muy similares al trabajo en estudio. Por lo tanto, no existen estudios que hayan tratado sobre dicha problemática.

En relación a la historia de las máquinas tragamonedas:

Se dice que el americano Charles Fey inventó la máquina tragamonedas en 1895. En 1907 perfeccionó su producto inicial cuando se inició a la Compañía Mills Novelty que se encargaba de manufacturar el “Mills Liberty Bell”. Al principio las máquinas eran de hierro fundido hasta 1915 cuando Mills las cambió por unas de madera más baratas. En 1930, la Compañía Mills Novelty realizó una serie de

cambios finales a las máquinas tragamonedas que revolucionaría la industria. (Samayoa, 2012, p. 8)

Las máquinas tragamonedas (Slot) han evolucionado hasta formar parte imprescindible de la oferta de los casinos:

Fey tuvo mucho éxito con sus Slots Machines y pronto encontraron una gran difusión y fueron instaladas en los bares, salas de juego, en las tiendas.

... Hoy en día se juega a las Slots Machines en todas partes del mundo, y se puede decir que un casino no está completo si le faltan estas máquinas. (Veritier, 2008, p. 42).

En Costa Rica, Venezuela, Perú y Uruguay, se reconoce la función del Estado en el control de los casinos, así: *“con el objetivo de evitar la proliferación indiscriminada de los centros de apuestas y para poder ejercer con más facilidad la función rectora del Estado, han optado por esquemas conservadores de casinos, regulando su espacialidad y temporalidad”* (Tépach, 2008, p. 109).

Las amas de casa se distraen con los juegos de máquinas tragamonedas en Chile:

Las máquinas tragamonedas serían parte de la rutina diaria de estas mujeres permitiendo un escape de lo que implican sus casas. Esto no

significa solo un salir físicamente de ella, sino que de las problemáticas que a ella se asocian como, por ejemplo, los problemas familiares. Esto es significativo para los estudios de ocio donde se observa que las mujeres dueñas de casa no disocian sus actividades de tiempo libre con sus responsabilidades. No obstante, las máquinas posibilitan aquella ruptura de la simultaneidad de tiempos gracias a la lógica del escape. (Olivos, 2012, p. 85)

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Financiamiento

Beltrán & Cueva (2003) consideran que un proyecto de inversión necesita de financiamiento. La actividad financiera se encarga de trasladar los recursos excedentes de los ahorristas hacia los inversionistas:

La finalidad de esta operación es financiar proyectos hoy, a cambio de un compromiso futuro de repago (la cantidad prestada más una contraprestación por el tiempo transcurrido durante el cual se utilizó dicha cantidad y por el riesgo en el que se incurrió al prestar esos recursos). El financiamiento puede ser descrito como un intercambio de dinero en el tiempo, de manera que los que hoy necesitan de él puedan conseguirlo

a cambio de un pago en el futuro.(Beltrán & Cueva, 2003, p. 473)

Esta transferencia de fondos se realiza por medio de los activos financieros. Estos se diferencian entre sí por la tasa de interés, el plazo, los derechos del acreedor e inversionista, entre otros (Beltrán & Cueva, 2003).

La relación entre los ahorristas e inversionistas puede ser directa o indirecta. En esta última, *“se requiere de un intermediario financiero (el banco) que obtiene una ganancia por el rol que desempeña, representada por la diferencia entre la tasa de interés activa y pasiva”*(Beltrán & Cueva, 2003, pp. 473-474).

El financiamiento de un proyecto puede realizarse mediante recursos propios y/o recursos de terceros. En el primer caso, se trata de un autofinanciamiento y, en el segundo caso, se le denomina financiamiento externo.

La autofinanciación es el uso de recursos propios para realizar algún proyecto. Son, principalmente, las utilidades retenidas en el caso de las empresas y los fondos propios para el caso de los inversionistas particulares. Así, una empresa que

autofinancia un proyecto retiene una parte o el total de los beneficios de sus operaciones, para utilizarlos en dicha inversión en vez de repartirlos como dividendos entre los accionistas.(Beltrán & Cueva, 2003, p. 474)

El autofinanciamiento ha sido utilizado en los países desarrollados como el camino más utilizado para su fortalecimiento financiero. Esta situación contribuyó al proceso de concentración e inversión en estos países, porque:

El mecanismo de autofinanciamiento (por la reinversión de las ganancias) asigna continuamente a las empresas más grandes los fondos más amplios de inversión. Estos fondos se usan tanto para el aumento del capital físico como para la adquisición de otras empresas. El surgimiento de los gigantes multinacionales entre las empresas se apoyó básicamente en ese mecanismo.

El autofinanciamiento constituye para las empresas la manera más directa y, por lo tanto, más fácil y más económica de financiar sus inversiones. El uso de la mayor parte de las utilidades obtenidas para la reinversión, en vez de la distribución entre los propietarios es, en su efecto más inmediato, una decisión a favor de la acumulación y en contra

del consumo. Aunque las empresas podrían eventualmente recapturar, por vía del mercado de capitales, los fondos distribuidos en forma de dividendos, la selección entre ahorro y consumo está dejada en este caso a la decisión de la persona. Una gran tasa de reinversión de las utilidades por las empresas, asegura, por lo tanto, independientemente de la inclinación hacia el ahorro por parte de las familias, la inversión nacional y, por ende, el crecimiento económico. (Pfaller&Stanzick, 1975, p. 46).

El financiamiento externo es el uso de recursos de terceros. *“Su importancia principal radica en permitirnos realizar más proyectos de inversión que aquellos que podríamos llevar a cabo mediante la autofinanciación, pues es posible acceder a mayores recursos monetarios”* (Beltrán & Cueva, 2003, p. 475).

El financiamiento debe considerar el escudo tributario:

Cuando se trata el financiamiento es necesario tener en cuenta el escudo tributario. Los diversos tipos de financiamiento exigen una contraprestación (intereses, cupones, etc.) que es deducible del pago de impuestos a la renta. Por ello, aparece una reducción de dichos impuestos o escudo tributario que no existe en la autofinanciación, por lo que esta última se vuelve

más cara en relación al financiamiento externo.(Beltrán & Cueva, 2003, p. 475)

En relación a las ventajas y desventajas del financiamiento externo, estas aparecen de acuerdo al instrumento financiero que sea utilizado (Beltrán & Cueva, 2003).

Las acciones tienen la ventaja de ser una fuente de financiamiento y aumentar el capital social. Sin embargo, implican que el control de la empresa se diluya entre un mayor número de dueños. Los dividendos no son utilizados para deducir impuestos, por lo que no generan un escudo tributario (Beltrán & Cueva, 2003).

Los préstamos tienen la ventaja de ser utilizados para reducir el pago de los impuestos a la renta (escudo tributario) como un gasto financiero. Asimismo, permiten mantener el control de la empresa, incrementan su pasivo y se accede a ellos libremente. Sin embargo, el riesgo de la empresa se incrementa con el nivel de endeudamiento (Beltrán & Cueva, 2003).

En las empresas del negocio de juego de salas de máquinas tragamonedas, de acuerdo a la experiencia profesional, se tiene conocimiento de cuatro formas de financiamiento:

1. El financiamiento proporcionado por los proveedores de máquinas tragamonedas a las empresas de este sector.
2. El préstamo bancario otorgado al dueño de estas empresas, mas no a la empresa de este sector.
3. El préstamo obtenido de los propietarios a la empresa misma mediante su registro en la cuenta préstamo de "accionistas".
4. El préstamo obtenido de alguna amistad de los dueños del negocio, para su uso como capital de trabajo en la empresa, que se registra en la cuenta préstamo de terceros.

En cuanto a los costos financieros y estructura de capital de estas empresas, en las cuales se tiene experiencia profesional, hay que considerar que se trata de información confidencial por lo que en la condición de Asesor Financiero no se puede divulgar.

Existen diversas opciones de financiamiento para un proyecto.

Las principales opciones son cuatro:

1. Préstamo formal:

Este tipo de financiamiento necesita de una entidad bancaria o financiera para que ella proporcione los fondos requeridos. Dicha entidad cobrará por sus servicios intereses y/o comisiones, los que serán pagados de

diversas formas, según el acuerdo firmado por ambas partes.(Beltrán & Cueva, 2003, p. 477)

2. Leasing:

Denominado también arrendamiento financiero, es una modalidad de financiamiento de activos en la que ni la empresa ni los inversionistas poseen la propiedad del bien, si no que una tercera persona es la propietaria. Esta última puede ser el mismo productor del bien o alguna entidad que brinde este servicio (normalmente, los bancos tienen agencias asociadas que brindan este servicio).(Beltrán & Cueva, 2003, p. 475)

3. Bonos:

Este tipo de financiamiento otorga al propietario del bono o acreedor, el derecho de recibir un interés por el capital prestado, más no un derecho de control sobre la empresa (salvo que sea pactado en el contrato). Estos instrumentos permiten al inversionista financiar proyectos de mediano y largo plazo como la reconversión de activos, reestructuración de pasivos o nuevos proyectos.(Beltrán & Cueva, 2003, p. 478)

4. Acciones:

Las acciones son activos financieros que representan un monto equivalente a una porción del capital social de una empresa. En tal sentido, confieren a su poseedor ciertos

derechos: recibir dividendos de acuerdo con el porcentaje del capital social representado por la acción, formar parte de la asamblea de accionistas y el repago del monto representado por la acción en caso de quiebra de la empresa. Asimismo, obliga al accionista a responder por la porción de las obligaciones de la empresa de acuerdo con el porcentaje del capital social representado por la acción, ya sea con el capital invertido o con su riqueza personal. Adicionalmente, permite al acreedor o accionista tener un activo que puede ser vendido en el mercado secundario. Por otro lado, es importante mencionar que la utilización de acciones como un instrumento de financiamiento permite a la empresa emisora incrementar su capital social y reducir su nivel de apalancamiento, fortaleciendo así sus estados financieros. Sin embargo, dicha emisión también diluye el control de la empresa al incorporar a terceras personas (los accionistas) dentro de los órganos societarios de la empresa.(Beltrán & Cueva, 2003, pp. 478-479)

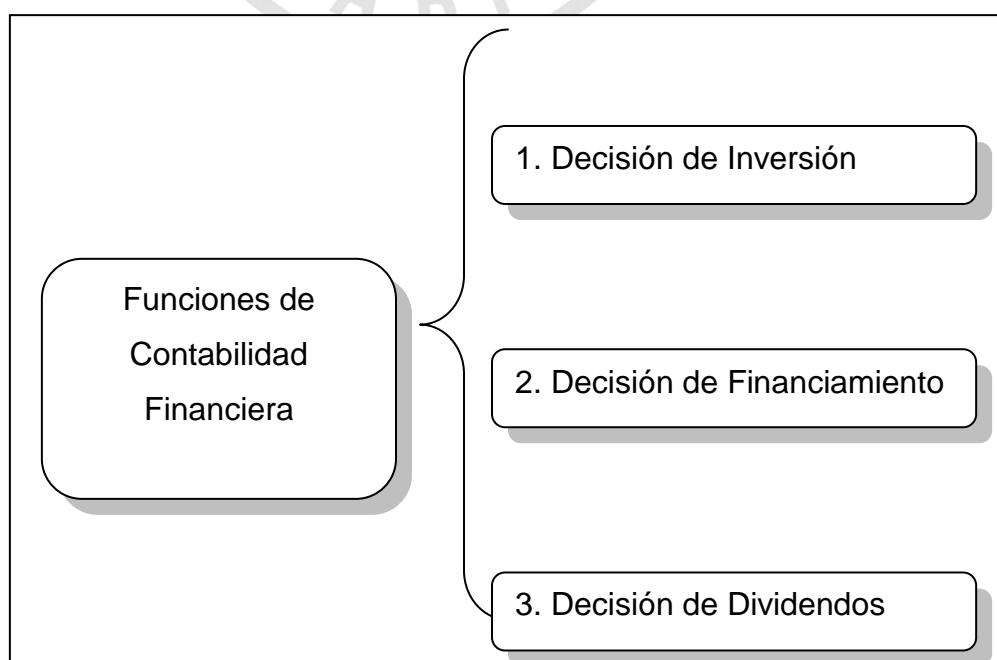
En una empresa, *“el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad y el costo requeridos para que la*

organización pueda operar de manera sostenida”(D’Alessio, 2008, p. 176).

En la toma de decisiones estratégicas se consideran tres elementos: “el riesgo financiero, la exposición financiera y el costo de oportunidad, asociados a cada alternativa de financiamiento” (D’Alessio, 2008, p. 176).

Existen tres decisiones en la contabilidad financiera: “Según James Van Horne, las funciones de contabilidad financiera comprende tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos” (David, 2003, p. 138), ver Figura 1.

Figura 1. Funciones de contabilidad financiera



Elaboración: Propia.

La decisión de inversión, conocida también como elaboración de presupuestos de capital, es la distribución y redistribución del capital y de los recursos en proyectos, productos, activos y divisiones de una empresa. Una vez que las estrategias se formulan y para llevarlas a cabo con éxito, se requieren decisiones en la elaboración de los presupuestos de capital. (David, 2003, p. 138)

La decisión de financiamiento determina la mejor estructura del capital para la empresa e incluye el análisis con varios métodos, a través de los cuales la empresa puede obtener capital (por ejemplo la emisión de acciones, el incremento de la deuda, la venta de activos o el uso de una combinación de estos procedimientos). La decisión de financiamiento debe tomar en cuenta las necesidades de capital de trabajo tanto a corto como a largo plazo. Las dos razones financieras clave que indican si las decisiones financieras de una empresa han sido eficaces son la relación entre el pasivo y el valor neto del capital, así como la relación entre pasivo y los activos totales. (David, 2003, p. 138)

Las decisiones de dividendos implican asuntos como el porcentaje de las ganancias pagadas a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados a través del tiempo y la readquisición o emisión de acciones. Las decisiones de dividendos determinan la cantidad de fondos retenidos en una empresa en comparación con la cantidad pagada a los accionistas.

Tres razones financieras útiles en la evaluación de las decisiones de dividendos de una empresa son: La razón de ganancias por acción, la razón de dividendos por acción, y, por último, la razón entre el precio y las ganancias. Los beneficios de pagar dividendos a los inversionistas deben equilibrarse con los beneficios de retener fondos dentro de la empresa y no existe una fórmula establecida para equilibrar este intercambio. (David, 2003, p. 138)

Las decisiones de inversión y de financiamiento requieren una comprensión de los mercados financieros:

Por ejemplo, supongamos que una empresa elige financiar un importante programa de expansión pidiendo dinero prestado. El gerente de finanzas debería preguntarse si es mejor endeudarse con el banco, emitir bonos o emitir acciones. Esto exige una teoría de cómo la

elección de financiamiento afecta al valor de la empresa. Obviamente, el gerente de finanzas tiene que evaluar el impacto de las tasas relevantes del mercado. Esto requiere saber cómo se establecen los tipos de interés y cómo se fijan los precios de los préstamos.

Las decisiones de inversión no pueden estar separadas de los mercados financieros.

El gerente de finanzas responde ante el gerente general, quien responde ante el directorio. Se supone que el gerente de finanzas toma decisiones financieras que sirven a los intereses de los accionistas. Para desarrollar sus actividades, la empresa requiere de muchos activos reales. (Videla-Hintze, 2009, p. 16)

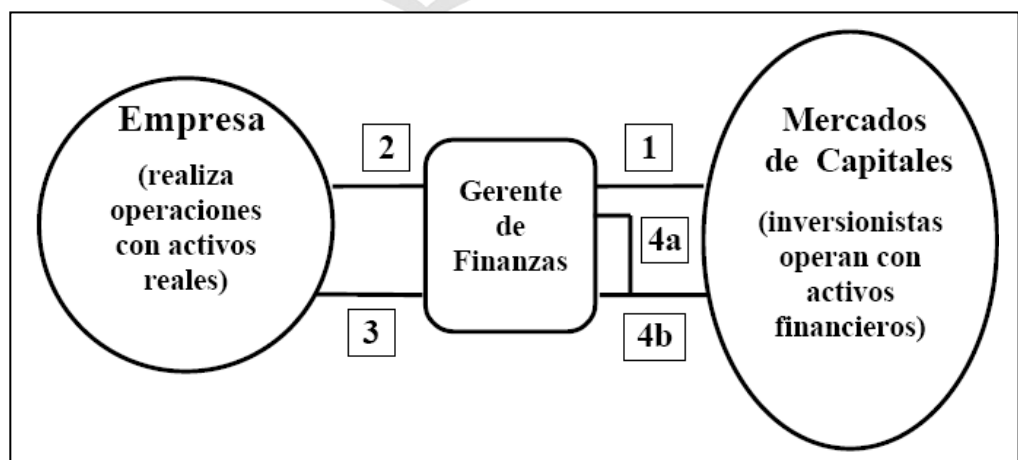
Estos activos reales son adquiridos con la venta de los activos financieros de una empresa.

Los activos reales son utilizados para la producción de bienes y servicios. *“Hay activos reales tangibles, como las máquinas y equipos, los terrenos, las oficinas y otros; y activos reales intangibles, entre los más importantes tales como la cultura empresarial, el **know-how**, las marcas comerciales y las patentes”.*(Videla-Hintze, 2009, p. 16)

Los activos financieros “son papeles que tienen valor, pues son derechos sobre los activos reales de la empresa y los flujos que dichos activos producirán”. (Videla-Hintze, 2009, p. 16)

El ciclo financiero comienza en (1) cuando se venden los activos financieros para conseguir dinero. En (2) el dinero es usado para comprar y operar los activos reales de la empresa. Si las cosas salen bien, en (3) los activos reales generan flujos de caja superiores a la inversión inicial. Finalmente en (4a) el dinero es reinvertido o en (4b) no es completamente libre, por ejemplo, el banco normalmente establecerá el flujo de intereses y el calendario de devolución del capital.

Figura 2. Las funciones fundamentales del gerente de finanzas de una empresa



Fuente: VIDELA-HINTZE, 2009, p. 17.

Este esquema nos guía hacia los dos problemas básicos que enfrenta el gerente de finanzas: el primero, ¿cuándo debería invertir la empresa y cuáles activos reales concretos comprar?; y el segundo, ¿cómo deberían conseguirse los fondos necesarios para estas inversiones?(Videla-Hintze, 2009, p. 17)

“La decisión de inversión es la decisión sobre qué activos reales debe comprar la empresa, siendo estas decisiones uno de los factores decisivos para el éxito o fracaso de la empresa”. (Videla-Hintze, 2009, p. 17)

Pero cómo se mide el éxito de una decisión de inversión: Se mide en términos de valor. Los buenos proyectos de inversión tienen más utilidades que costo. La realización de buenos proyectos aumenta el valor de la empresa, y por consiguiente, la riqueza de los accionistas.

La inversión de hoy proporciona utilidades a futuro. Nótese que el gerente de finanzas no está interesado únicamente en el volumen de las utilidades, sino que además en el cuándo espera recibirlas. ¡Cuánto antes se obtengan la rentabilidad sobre la inversión, mejor! Pero, obsérvese que estas utilidades raramente son conocidos

con certeza: un nuevo proyecto podría tener un gran éxito, pero también podría ser un tremendo fracaso. El gerente de finanzas necesita disponer de un método para asignar un determinado valor a estas utilidades futuras inciertas.(Videla-Hintze, 2009, p. 18)

“La decisión de financiamiento es la decisión de cómo conseguir el dinero para pagar las inversiones de la empresa en activos reales”.(Videla-Hintze, 2009, p. 18)

La decisión de la estructura de capital se presenta en la situación siguiente:

Cuando una empresa requiere financiamiento, puede invitar a los inversionistas a aportar fondos a cambio de una parte de las utilidades, o puede prometerles una serie de pagos fijos calendarizados. En el primer caso, el inversionista recibe acciones recientemente emitidas y se convierte en accionista, propietario de una parte alícuota de la empresa. En el segundo, el inversionista se convierte en un prestamista, a quién la empresa está obligada a devolver lo aportado. La elección de estas formas de financiamiento a largo plazo se llama habitualmente decisión de la estructura de capital, donde capital se refiere a las fuentes de financiación de la empresa a largo plazo y los mercados para el

financiamiento de la empresa a largo plazo son llamados mercados de capital.(Videla-Hintze, 2009, p. 18)

En este sentido, *“la estructura de capital es la combinación de financiamiento a largo plazo de una empresa, en general, la proporción de patrimonio y deuda”*(Videla-Hintze, 2009, p. 85).

La estructura de capital se diferencia de la distribución de utilidades:

La estructura de capital da cuenta de la proporción en que se financia la empresa: patrimonio y deuda; en cambio, la distribución de las utilidades depende del riesgo de cada parte del financiamiento. En general, en una empresa la deuda es menos riesgosa que el patrimonio, y por tanto, su participación en las utilidades es menor que su participación en el financiamiento. (Videla-Hintze, 2009, p. 87)

Asimismo, una empresa estará financiada cuando ha obtenido un capital en préstamo que le permita cubrir cualquiera de sus necesidades económicas (Baca, 1995).

En este sentido:

Si la empresa logra conseguir dinero barato en sus operaciones, es posible demostrar que esto le ayudará a elevar considerablemente el rendimiento sobre su inversión.

Debe entenderse por dinero barato los capitales pedidos en préstamo a tasas muchos más bajas que las vigentes en las instituciones bancarias. (Baca, 1995, p. 148)

Se considera entre las responsabilidades del administrador financiero lograr la mejor mezcla de alternativas de financiamiento, porque:

Es responsabilidad del administrador financiero el asignar fondos a activos circulantes y fijos, el obtener la mejor mezcla de alternativas de financiamiento y el establecimiento de una política adecuada de dividendos, acorde con los objetivos de la empresa, siempre buscando el adecuado equilibrio entre riesgo y rentabilidad, de tal manera que se pueda maximizar el valor de mercado de la empresa en beneficio de los accionistas. (Hernández, 2004, p. 19)

En el caso de los emprendimientos, se requiere de financiamiento:

El acceso a las fuentes de financiamiento es un factor clave para que se produzca el hecho empresarial, ya que *“el sueño de transformar una idea en una empresa, sin acceso al financiamiento externo, no pasará de ser un sueño”*(Winborg, 1991). Las principales fuentes de financiamiento de los nuevos emprendimientos en las

etapas de nacimiento y despegue son el capital propio del empresario, las hipotecas sobre sus bienes, los préstamos de los familiares y/o amigos, el crédito de proveedores y el sobre giro bancario, mientras que los problemas más recurrentes son el acceso al capital externo y las crisis de liquidez (Myers, 1984; Scherr et. al., 1991; Holmes y Kent, 1991; Lanstrom y Winborg, 1996). (Graña, 2002, p. 19)

El acceso al financiamiento para los nuevos emprendimientos como problema ha sido investigado y se ha propuesto una hipótesis:

Respecto al problema de acceso al capital externo, la hipótesis del Orden de Preferencias (*PeckingOrderapproach*) planteada por Myers (1984) para empresas de gran envergadura puede aplicarse también a los nuevos emprendimientos. Ésta se basa en la idea que los emprendedores busquen en primer lugar un financiamiento que minimice la injerencia de terceros y la pérdida de parte de la propiedad de la empresa para, recién luego de agotada esta instancia, pasar a opciones que impliquen una mayor interferencia en la toma de decisiones.

Esta preferencia encuentra también explicación en el limitado rango de opciones de financiamiento disponible para las empresas en formación hasta tanto éstas demuestren que su concepto de negocio funciona y que la demanda existe (Mason, 1998).(Graña, 2002, p. 19)

En otras palabras:

Las fuentes de recursos utilizadas para la creación de nuevas firmas por lo general responden al esquema desarrollado por Myers (1984), según el cual las necesidades de financiamiento son cubiertas según un orden de preferencias del emprendedor, partiendo primero de recursos propios y recién luego de agotada esta instancia se pasa a fuentes externas. (Graña, 2002, p. 41)

También, el acceso a las fuentes de financiamiento es diferente para cada empresa, por lo que el administrador financiero debe resolver el momento para conseguir fondos y seleccionar el tipo de financiamiento:

La flexibilidad y restricción a las diferentes fuentes de financiamiento varía entre las empresas y, desde luego, todas ellas preferirían tener muchas alternativas de financiamiento pero, desafortunadamente, no son muchas las empresas en esta posición a través de su ciclo de

negocio. No sólo deberá afrontar el administrador financiero el problema de encontrar el momento oportuno para recaudar fondos, sino que también necesitará seleccionar el tipo de financiamiento más apropiado. (Hernández, 2004, p. 19).

El financiamiento es vital para el desarrollo de las actividades de una empresa:

Las empresas necesitan mantener un mínimo de efectivo para financiar sus actividades operacionales diarias. La situación financiera de largo plazo puede depender de los recursos que se consigan en el corto plazo, es por ello que los administradores financieros deben tomar las medidas necesarias para obtener estos recursos. (Hernández, 2004, p. 19)

Existen tres principios básicos del financiamiento en las empresas:

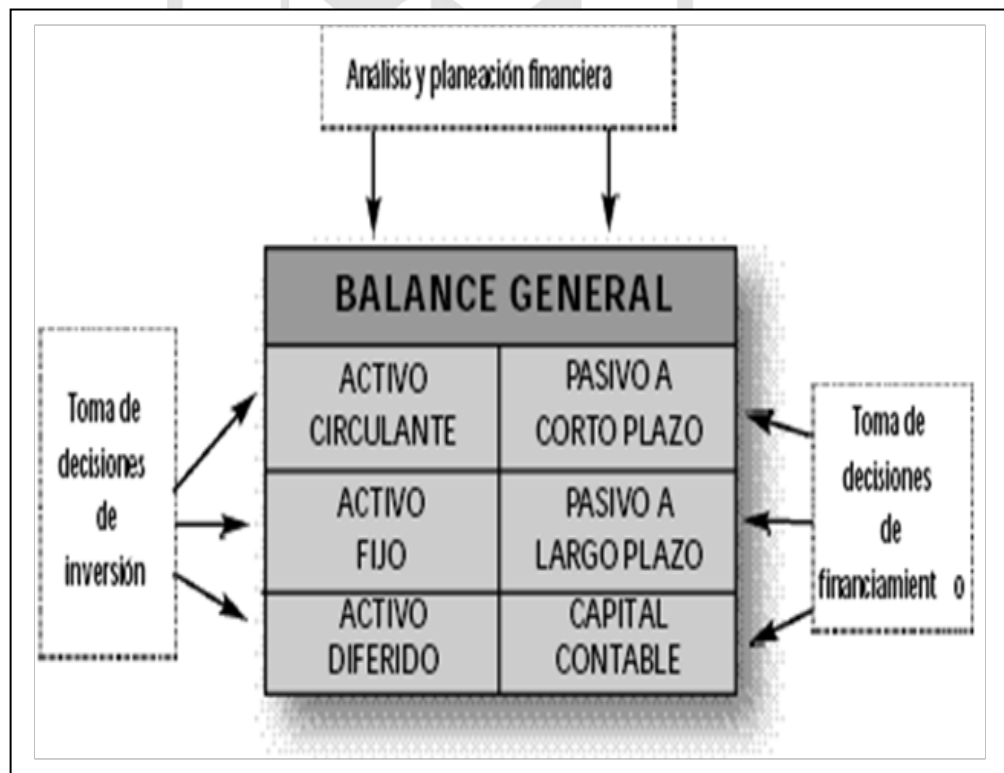
1. *“Más efectivo es preferible a menos efectivo.*
2. *Efectivo más temprano es preferible a más tarde.*
3. *Efectivo de menor riesgo es preferible a efectivo de mayor riesgo”*(Hernández, 2004, p. 19).

Estos principios no pueden ser ignorados por el empresario, director y gerente general de una empresa,

porque de ellos depende la estabilidad financiera de la organización (Hernández, 2004).

“El financiamiento es una de las funciones más importantes que realizan las entidades económicas”(Hernández, 2004, p. 19). Asimismo, es una de las funciones del área financiera, tal como se observa a continuación en la Figura 3.

Figura 3. Funciones del Área Financiera



Fuente: Hernández, 2004, p. 19.

Los objetivos del financiamiento son los siguientes:

- *“Obtener capital de trabajo.*
- *Tener mercancías disponibles.*
- *Tener dinero para cualquier imprevisto.*
- *Obtener dinero para proyectos de inversión.*
- *Obtención de crecimiento y desarrollo económicos.*
- *Consecución de sus propias metas y objetivos”.*(Hernández, 2004, p. 19)

Las ventajas del financiamiento son las siguientes:

- Se puede seguir con la operación normal de la empresa.
- Por medio del financiamiento las empresas cubren sus necesidades.
- Puede salvar a la empresa de la quiebra si la decisión es tomada correctamente.
- Se pueden obtener un crecimiento sostenido.(Hernández, 2004, p. 20)

Las desventajas del financiamiento son las siguientes:

- Si la decisión de financiamiento llegase muy tarde, la empresa puede ver pérdidas de varias oportunidades de negocios y de crecimiento.

- Si el financiamiento es muy grande, la empresa puede poner el control en manos de los acreedores y proveedores.
- Se debe cuidar la proporción de endeudamiento, para en el futuro no tener problemas graves que hagan a los accionistas perder su patrimonio.
- En muchos casos los intereses son muy altos y se trabaja con gran presión. (Hernández, 2004, p. 20)

El financiamiento se clasifica según su garantía, duración, nacionalidad y su procedencia.

El financiamiento de acuerdo a su garantía es:

Con garantía.- Es aquel en el que el prestamista exige una garantía documentada o colateral. Una de las garantías más comunes en la actualidad es la firma de un pagaré, el cual obliga al deudor a pagar el principal e intereses al tenedor. La garantía colateral tiene la forma de un activo tangible tal como: las cuentas por cobrar, los inventarios, el edificio y la maquinaria. El prestamista obtiene la participación de garantía sobre la prenda, por medio de la legalización de un contrato.

Sin garantía.-Éste se da sin ningún tipo de garantías y aquí encontramos el crédito de proveedores, el cual por lo

general es un crédito sin garantía otorgado sobre la base de una investigación crediticia. Los prestamistas que proporcionan crédito sin garantía imponen restricciones al prestatario. De esta manera el prestamista puede iniciar de inmediato medidas correctivas.(Hernández, 2004, pp. 20-21)

El financiamiento de acuerdo a su duración es:

A corto plazo.-Entre otros podemos nombrar al financiamiento bancario a corto plazo y el financiamiento con proveedores. La obtención de efectivo en el corto plazo puede, de alguna manera, garantizar la vigencia de la empresa en el mercado. En general, la deuda a corto plazo es menor costosa que la de largo plazo, pero también es más riesgosa, debido a que se tiene que pagar en un plazo muy corto.

A largo plazo.-En épocas de grave escasez el administrador financiero necesitará depender de fondos a largo plazo no tan solo para cubrir sus necesidades de largo plazo, sino también las necesidades de corto plazo. La empresa generalmente acude al préstamo bancario a largo plazo o al mercado de capitales por medio de la emisión de acciones, bonos, papel comercial, etc., pero muchos negocios no tienen acceso a tales

financiamientos. Su costo generalmente es mayor que del préstamo a corto plazo.(Hernández, 2004, p. 21)

El financiamiento de acuerdo a la nacionalidad es:

Nacional.- Este tipo de financiamiento corresponde a entidades financieras nacionales.

Internacional.- Este tipo de financiamiento corresponde a entidades financieras internacionales.

El financiamiento de acuerdo a su procedencia es:

*“**Interno.-** Este tipo de financiamiento se da desde el interior de la empresa.*

***Externo.-** La selección de las muy variadas fuentes de financiamiento externas podrá ser una de las decisiones más importantes del administrador financiero”.*(Hernández, 2004, p. 21)

Frente a los problemas de financiación, la empresa adopta políticas de financiamiento y políticas de dividendos:

En la mayor parte de los años hay una brecha entre el dinero que las empresas necesitan y el que generan internamente. Esta brecha es el déficit financiero. Para cubrir ese déficit, las empresas deben vender nuevas

acciones o endeudarse. Así pues, las empresas se enfrentan a dos decisiones de financiación básicas: ¿Qué parte de sus beneficios debe ser reinvertida en el negocio, en vez de repartir dividendos? Y ¿Qué proporción del déficit debería ser financiado con endeudamiento en vez de con la emisión de capital propio? Para contestar a la primera pregunta la empresa necesita una política de dividendos y para contestar a la segunda necesita una política de endeudamiento. (Brealey & Myers, 2003, p. 260).

La política de financiamiento guarda relación con el crecimiento empresarial:

La relación entre el crecimiento de la empresa y la política de financiamiento suele ser instalada en el imaginario colectivo de los administradores financieros y también en los directivos de las empresas. Es resultado de la perspectiva funcional y del enfoque externo. (Atencio, González, González & Katiuska, 2008, p. 580)

En relación a la estructura de financiamiento empresarial para la adquisición de activos: *“La estructura de financiamiento es la combinación de las fuentes financieras de diversa naturaleza a las que recurre una empresa para financiar a sus activos tangibles e*

intangibles".(Atencio, González, González & Katuska, 2008, p. 580)

En relación a la política de financiamiento en una empresa:

La política de financiamiento en síntesis se refiere a la elección de las fuentes de financiamiento, o la estructura de financiamiento para financiar los activos de la empresa, función que es privativa de la dirección y que con mayor precisión se puede afirmar que pertenece al nivel de gobierno de la empresa. En las pequeñas y medianas empresas no es tan fácil distinguir los niveles políticos, de gobierno y gerencial. La política de financiamiento demuestra una actitud frente al riesgo de la dirección ante diferentes alternativas de financiación, algunas veces acotadas por la política monetaria del gobierno de turno y por sus efectos en el costo de las diferentes fuentes.(Atencio, González, González & Katuska, 2008, p. 580)

Existen diferentes enfoques sobre la estructura de financiamiento:

Unos afirman que existe una estructura óptima de financiamiento y otros afirman que no. Es necesario considerar que cada actividad o sector tiene una

estructura de financiamiento específica porque la composición de los activos también es diferente. El capital propio y el capital ajeno son dos factores variables y sustituibles entre sí, el capital propio no se mantiene fijo, pero en el caso que sucediera, éste hecho, hay que aumentar el endeudamiento que no haría viable la empresa. (Atencio, González, González & Katiuska, 2008, p. 580)

La administración eficaz de las inversiones de capital de una empresa requiere:

1. Producir propuesta de inversión.
2. Estimar los flujos de efectivo para las proposiciones.
3. Evaluar los flujos de efectivo.
4. Seleccionar proyectos partiendo de un criterio de aceptación.
5. Hacer una continua revaluación de los proyectos de inversión una vez que han sido aceptados. (Van Horne, 1989, p. 129)

En lo que respecta a las propuestas de inversión, los proyectos pueden ser clasificados en cinco categorías:

1. *“Nuevos productos o ampliación de los ya existentes.”*

2. *Reposición de equipos o edificios.*
3. *Investigación y desarrollo*
4. *Exploración.*
5. *Otros".(Van Horne, 1989, p. 129)*

Sobre la estimación de los flujos de efectivo de las propuestas, para cada proyecto de inversión se debe considerar la generación de estos flujos que logre generar a lo largo del horizonte de evaluación de mediano a largo plazo.

Los flujos de efectivo se evalúan de acuerdo a los flujos netos de efectivo, que es la diferencia entre los flujos de ingreso de efectivo y los flujos de egresos de efectivo.

Existen problemas para determinar una tasa que represente el verdadero costo del capital al momento de invertir en un proyecto. Principalmente, debido a que el Costo de Oportunidad del Capital (COK) no necesariamente permanece constante durante la vida de un proyecto, así como la composición del capital propio y del capital prestado cambia con el tiempo (Van Horne, 1989).

La estabilidad del COK a través del tiempo es un supuesto que permanece constante durante la vida de un proyecto, que es irreal. Por lo que se debería a los flujos de caja generados por un proyecto descontar diferentes COK. Sin embargo, el problema es que resulta muy difícil calcular cuál será la tasa relevante del COK en un lapso determinado, debido a que en el futuro no se puede pronosticar con precisión.

Existe un problema para calcular el costo de oportunidad tanto del inversionista como el prestado. De esta manera, el valor del COK dependerá de diversos factores, entre los cuales tenemos:

- La proporción entre el capital propio y el capital prestado.
- El costo del capital propio, que es complicado su estimación, porque el inversionista puede haber invertido su dinero en proyectos de diferentes rentabilidades.
- El costo del capital prestado, puede provenir de diversas fuentes de financiamiento con diferentes tasas.
- El riesgo del proyecto en que se desea invertir.

- La variabilidad de las tasas en el tiempo.(Van Horne, 1989, p. 651).

Existen métodos y teorías para estimar la tasa del costo de oportunidad de capital de un proyecto, entre los que se encuentran:

- El costo ponderado del capital.
- El modelo de fijación de precios de activos de capital.
- El método del costo de capital prestado.
- El método de la participación de las utilidades en el capital propio.
- La Teoría del Racionamiento de Capital.

2.2.2 Gestión

La gestión es definida *“como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”* (Beltrán, 1999, p. 24).

En relación al término gestión y gestor:

La palabra gestión, significa, según la Real Academia Española, administrar. Es decir, hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos. A quien efectúe diligencias para

lograr un objetivo se le llama gestor. Gestor, es, pues, quien gestiona, es decir, quien ejecuta acciones para llegar a un resultado. (Ramírez, 2003, pp. 14-15)

Para la gestión de una empresa existen principios, los cuales son los siguientes:

- *“Límite los gastos fijos.*
- *Dominar los precios de costo.*
- *Vigile las cuentas clientes y proveedores.*
- *Controle la aplicación de la política comercial” (Cachay, 2004, p. 131).*

Se consideran tres niveles de gestión en una organización:

1. Gestión estratégica: Se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno.
2. Gestión táctica: Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.

3. Gestión operativa: Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control. (Beltrán, 1999, p. 24).

Las funciones clásicas de gestión realizadas por los directivos de una empresa son planificación, organización, liderazgo y control (Nelson & Economy, 2006). Estas son expuestas a continuación:

En la planificación, los directivos desarrollan planes con metas que perseguirán, los productos y servicios para el mercado, cómo los entregará, a quién y a qué precio. Estos planes incluyen la creación de una visión y misión, tácticas específicas para el logro de metas de una empresa (Nelson & Economy, 2006).

En la organización, una vez creado los planes, los directivos deben de crear una organización para implementarla. Para esta función se crean las estructuras organizativas para ejecutar sus planes, desarrollan sistemas y procesos para la asignación de recursos humanos, financieros y otros recursos (Nelson & Economy, 2006).

En el liderazgo, los directivos deben saber dirigir a sus empleados, se trata de que puedan motivarlos para alcanzar las metas organizacionales rápida y efectivamente. Los grandes líderes pueden alcanzar logros extraordinarios al inspirar a los empleados a esforzarse al máximo y laborar por el bien de la empresa (Nelson & Economy, 2006).

En el control, los directivos deben establecer niveles de rendimiento para alcanzar las metas organizacionales, así pueden medir el rendimiento real a fin de tomar acciones correctivas o preventivas en el logro de estas metas (Nelson & Economy, 2006).

Las funciones tradicionales de la gestión en la actualidad resultan incompletas. Los directivos deben crear un entorno laboral favorable para que los empleados den lo mejor de sí. Asimismo, los empleados deben hallar formas para contribuir con la empresa en un contexto de cambios (Nelson & Economy, 2006).

Las nuevas funciones de gestión que permiten desplegar el potencial de los trabajadores son las siguientes:

- Aportar energía: Los directivos actuales tienen que dominar el arte de hacer que se logren metas. Los buenos

directivos crean mucha más energía de la que consumen. Asimismo crean visiones atractivas que inspiran a los trabajadores a rendir al máximo y también les animan a compartirlas.

- Capacitar a los empleados: No significa que cese la gestión, sino que significa aportarles las herramientas y la autoridad necesaria para que hagan un trabajo óptimo. La gestión efectiva consiste en aunar los esfuerzos de todo un equipo para conseguir un propósito común. Cuando los trabajadores hacen bien su trabajo, aportan creatividad y compromiso.
- Apoyar: Los directivos que hoy en día tienen que ser también formadores, asesores y compañeros de trabajo en vez de asemejarse a perros guardianes. La clave para lograr un entorno de apoyo es establecer una atmósfera que fomente la comunicación abierta en toda la organización. Los empleados deberán ser capaces de expresar sus preocupaciones (sinceras y sin tapujos) sin miedo a represalias. De forma similar, los empleados tampoco deberán temer el cometer errores y se fomentará que aprendan de ellos.
- Comunicarse: La comunicación es la savia de toda organización. La información es poder y, puesto que la velocidad de los negocios continúa acelerando, la

información (el tipo correcto de información) debe serle comunicada a los empleados lo antes posible. Los cambios constantes y las turbulencias crecientes del entorno laboral requieren más comunicación. Por ello, los empleados necesitan información que les ayude a hacer mejor su trabajo, datos sobre cambios que pueden causar un efecto en sus puestos de trabajo e información sobre oportunidades y necesidades dentro de la organización (Nelson & Economy, 2006, p. 13).

Las clásicas etapas administrativas de Henry Fayol tienen su equivalencia en el proceso estratégico:

La formulación estratégica equivale a lo conocido como planeamiento. En base a lo que la organización planea se desarrolla la implementación estratégica que equivale a las etapas administrativas de organización, dirección y coordinación. Finalmente, la evaluación estratégica es lo que en administración se conoce como control (D'Alessio, 2008, p. 170).

La gerencia y administración son vitales en una organización en el actual contexto competitivo:

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las

estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización. El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales(D'Alessio, 2008, p. 170).

La inadecuada gerencia de una organización es la causa de su fracaso:

La principal crisis en las organizaciones es la gerencia, acostumbrada a gerenciar como se hacía hace 50 años, basados en una burocracia improductiva; es el paradigma más difícil de cambiar. La gerencia es clave para el éxito, como lo es para el fracaso(D'Alessio, 2008, p. 170).

La falta de visión perjudica la buena gestión:

Dos grandes males endémicos se observan en la gestión, la visión cortoplacista y la visión no integral de la organización manejada usualmente por buenos especialistas, pero que no ven el todo. Hoy, en el entorno en el que se vive, el cortoplacismo y la falta de visión integral no ayudan a una buena gestión estratégica, porque la respuesta al mercado

tiene que ser muy rápida, sino otros ganan.(D'Alessio, 2008, p. 414)

Todo directivo se enfrenta a dos tipos de decisiones: decisiones operativas y decisiones estratégicas. Estas conducen a la gestión operativa y la gestión estratégica(Gimbert, 2001, p. 15).

Las decisiones operativas son tomadas diariamente:

Se refieren al día a día, podríamos decir que tratan de que la empresa sobreviva, siga existiendo, al día siguiente. Por ejemplo, nos dejan de pagar una cantidad importante de dinero y eso produce una gran tensión en nuestra tesorería, o varias personas clave de un determinado departamento enferman y esta área de la empresa no puede realizar sus objetivos, o una máquina se avería seriamente y no podemos producir unas unidades o prestar un servicio determinado. En todos estos casos hemos de solucionar algo que nos afecta en ese momento (Gimbert, 2001, p. 15).

Las decisiones operativas tienen una serie de características definitorias:

Por ejemplo, que siempre intentan solucionar problemas del corto plazo. Esto hace que la información que tengamos sea cuantitativa. Si retomamos los ejemplos anteriores veremos

que podemos saber exactamente el dinero que nos falta, el número de personas enfermas o las unidades exactas que dejaremos de fabricar por la avería de una máquina. Asimismo, normalmente son problemas que afecta a un área funcional de la empresa, y en consecuencia otra de las características de la gestión operativa es su visión particular, por lo que podríamos decir que es introvertida, mira hacia la empresa.

Otra característica distintiva y diferenciadora de la gestión operativa es que suele ser reactiva, se trata de reaccionar frente a los problemas que van surgiendo. Asimismo, las decisiones del día a día acostumbran a ser autogenerativas, podemos repetir la misma solución a un problema parecido. Por ejemplo, si ante la falta de liquidez grave pero puntual de la que hablamos anteriormente encontramos un banco dispuesto a ofrecer soluciones, o ante las bajas repentinas o las averías imprevistas hallamos una compañía con la cual podemos subcontratar una parte de la producción con garantías, siempre que se nos presenten parecidas dificultades buscaremos similares arreglos. Por tanto, si quisiéramos en una palabra la gestión operativa, nos podríamos quedar con inercia(Gimbert, 2001, pp. 15-16).

Las decisiones estratégicas son tomadas considerando la existencia de la empresa en el futuro:

Se refieren al medio y largo plazo; aquí se trata de asegurar que la empresa siga existiendo en un futuro más lejano. En este caso nos podríamos plantear aspectos como: ¿Podremos seguir siendo innovadores o hemos de buscar otras formas de diferenciarnos de nuestros competidores?, ¿Nos introducimos en el mercado X?, ¿Realizamos una *joint-venture* o una alianza estratégica con la empresa Y?, ¿Dejamos de fabricar en nuestro país? Este tipo de decisiones son completamente diferentes a las operativas, no nos afectan hoy sino que tratan de mejorar, o al menos mantener, nuestra posición en el futuro (Gimbert, 2001, p. 16).

Las decisiones estratégicas tienen características que las diferencian de las decisiones operativas:

Mientras en las decisiones operativas se trata de reaccionar a problemas que se nos presentan, en el caso de las decisiones estratégicas hemos de ser proactivos, hemos de anticiparnos a la aparición de los primeros síntomas de que tenemos problemas estratégicos, puesto que entonces, cuando los síntomas son evidentes ya puede ser tarde.

La gran diferencia es que, mientras que en el caso de la gestión operativa sólo hemos de sentarnos en nuestro

despacho para esperar a que los problemas vayan apareciendo, nadie nos va a llamar para avisarnos que dentro de uno o dos años habremos perdido nuestra ventaja competitiva si no tomamos algunas decisiones ahora.

Esta proactividad, este anticiparse al futuro es la cuestión clave en los aspectos estratégicos. No hay que pensar en qué decisión voy a tomar mañana, sino en qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana. Lo grave es que si espero a tomar la decisión mañana normalmente ya será tarde. Podemos añadir la visión general de la empresa (en lugar de la visión funcional de la gestión operativa) como otra característica de la gestión operativa.

Asimismo, si pensamos en los ejemplos descritos en el caso de la gestión operativa, y los comparamos con los mencionados en la gestión estratégica, veremos que jamás podremos cuantificar muchos aspectos como el sostenimiento de la ventaja competitiva, la introducción en nuevos mercados, las alianzas o las *joint-ventures* con otras empresas, o la deslocalización, más aún si estamos pensando en el largo plazo, con todas las incertidumbres que este aspecto introduce. Por tanto, en la gestión estratégica la información es cualitativa, y con ella hemos de saber trabajar.

Otro aspecto importante y diferenciador de la gestión estratégica, en comparación con la operativa, es que mientras esta última era normalmente introvertida, miraba, casi únicamente, hacia la empresa, la primera es extrovertida, mira hacia el entorno. Siempre que pensamos estratégicamente pensamos en el entorno (en cómo afectará a la actividad de nuestra empresa). Si el objetivo que perseguimos es que la empresa mejore en el futuro, está claro que se debe adaptar a este futuro, y cuando pensamos en adaptarnos al futuro, pensamos en ajustar la empresa a las variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas, sectoriales, etc., en definitiva a aspectos del entorno. Esto explica otra característica clave de la gestión estratégica: su relatividad. Es un término relativo, no absoluto; mi estrategia será buena si es mejor que la de mis competidores, si se adapta mejor a mi entorno.

Éste será un punto crucial pues jamás podremos predecir con certeza cómo evolucionará el entorno. ¿Qué inflación tendrá nuestro país y el de nuestros competidores dentro de dos o tres años? ¿Estaremos en una fase de crecimiento económico o habrá una recesión? ¿Qué tecnologías aparecerán? ¿Qué hábitos de consumo cambiarán radicalmente? ¿Quiénes serán nuestros principales competidores? ¿Qué estrategias seguirán? Estos son ejemplos de preguntas que pueden ser vitales para la gestión estratégica de una empresa. Todas ellas

se refieren al entorno. Todas ellas son impredecibles.

De esta última característica podemos deducir otra no menos importante. Si la gestión estratégica depende del entorno y éste cambia rápida e impredeciblemente, cada vez que pensamos estratégicamente nos estamos enfrentando a un entorno diferente del de la anterior ocasión en que nos hicimos esta reflexión. De modo que si tomamos una decisión estratégica que fue bien en un momento determinado, esto no quiere decir que la misma decisión sea hoy válida ni mucho menos. Por tanto, si las decisiones operativas eran autogenerativas, las estratégicas no lo son; es más, su fecha de caducidad suele ser muy corta.

Si en las decisiones operativas nos quedábamos con la palabra “inercia” para definir las, en el caso de las decisiones estratégicas optaríamos por la palabra “cambio”(Gimbert, 2001, pp. 17-18).

La gestión estratégica tiene diferentes niveles:

- a) Nivel corporativo. Este primer nivel existe únicamente en el caso de que la compañía esté diversificada, opere en varios negocios, caso por ejemplo del grupo Air Europa, uno de los éxitos empresariales españoles de los noventa ya que es el grupo turístico y de viajes líder en España

(datos de octubre de 1996), y que comprende Halcón Viajes (agencia de viajes), Air Europa (compañía aérea) y que Travelplan (operador turístico o integrador de paquetes turísticos). En este caso el primer nivel será el corporativo, la compañía habrá de establecer unos objetivos y estrategias a nivel de corporación, conjuntamente para todos los negocios. Un objetivo lógico a este nivel puede ser maximizar la rentabilidad de las inversiones del grupo, o sea invertir en el negocio que ofrezca mayor potencial de beneficios a largo plazo, aunque puede haber otros aspectos estratégicos que tener en cuenta.

- b) Nivel de negocio. Será el segundo nivel estratégico, o el primero si la empresa no está diversificada. Si antes hemos hablado del grupo Air Europa, seguro que Halcón Viajes tiene una estrategia y objetivos propios y diferentes de la compañía aérea del grupo, por mucho que ambos negocios estén muy relacionados y disfruten de sinergias evidentes. Obviamente los objetivos y estrategias a este nivel de negocio tienen que ser coherentes con los objetivos y estrategias a nivel corporativo mencionados anteriormente.
- c) Nivel funcional. Cada área de la empresa, marketing, finanzas, operaciones, etc., debe pensar y decidir sus propios objetivos y estrategias. También en esta ocasión,

como en el caso anterior, los objetivos y estrategias de cada área funcional deben ir en el mismo sentido que los objetivos y estrategias a nivel de negocio. En caso contrario nos podríamos encontrar que la suma de muy buenas estrategias a nivel funcional dieran como resultado un rotundo fracaso empresarial. Por ejemplo, una estrategia de empresa que apuesta por la reducción de costos y la estandarización del producto no puede casar nunca con una estrategia de marketing que persiga la diferenciación, por muy bien que esté (Gimbert, 2001, pp. 19-20).

Existen dos tipos de gerentes en la mayoría de empresas: gerentes generales y gerentes funcionales:

Los gerentes generales, que cargan la responsabilidad del desempeño general de la empresa o de una de sus principales subunidades autocontenidas o divisiones, y los gerentes funcionales, responsables de supervisar una función específica, es decir, una tarea, actividad u operación, como contabilidad, comercialización, investigación y desarrollo, tecnología de información o administración de materiales.

Una empresa constituye una recopilación de funciones o departamentos que trabajan juntos para llevar un producto o servicio particular al mercado. Si una empresa proporciona distintos tipos de productos o servicios, a menudo duplica estas

funciones y crea una serie de divisiones autocontenidas (cada una de las cuales contiene su propio conjunto de funciones) para administrar cada producto o servicio diferente. Los gerentes generales de estas divisiones se pueden volver responsables de su línea particular de productos. La preocupación enorme de estos gerentes generales es la salud de toda la empresa o división bajo su mando, son responsables de decisiones relativas a cómo crear una ventaja competitiva y lograr una alta rentabilidad con los recursos y el capital que tienen a su disposición (Hill & Jones, 2006, p. 8).

En el caso de una compañía multidivisional, existen tres niveles administrativos: corporativo, de negocios y funcional. Los gerentes generales en los dos primeros, pero sus papeles estratégicos se diferencian por su responsabilidad (Hill & Jones, 2006, p. 8).

Gerentes a nivel corporativo

El nivel corporativo de administración comprende al director general (CEO, o *chief executive officer*, en inglés), a otros ejecutivos de primer nivel, al consejo directivo y al personal corporativo. Estos individuos se ubican en el ápice de la toma de decisiones dentro de la organización. El director general es el principal gerente general. En consulta con otros ejecutivos de primer nivel, el papel de los gerentes a nivel corporativo es

supervisar el desarrollo de estrategias para toda la organización. Este papel comprende definir la misión y las metas de la organización, determinar en qué negocios debe participar, asignar recursos a los diferentes negocios, formular e interpretar estrategias que abarquen los negocios individuales, y proporcionar liderazgo a la organización.

Además de supervisar la asignación de recursos y de manejar los procesos de venta y adquisición, los gerentes a nivel corporativo proporcionan un enlace entre la gente que supervisa el desarrollo estratégico de una empresa y la que la posee (los accionistas). Los gerentes a nivel corporativo, y el director general en particular, son guardianes del bienestar del accionista. Es su responsabilidad asegurarse de que las estrategias corporativas y de negocios que la empresa persiga sean consistentes con la maximización de la riqueza de los accionistas. De lo contrario, éstos finalmente le pedirán que rindan cuentas de su actuación (Hill & Jones, 2006, pp. 8-9).

Gerentes a nivel de negocios

Una unidad de negocios es una división independiente (con sus propias funciones, por ejemplo en los departamentos de finanzas, compras, producción y comercialización) que proporciona un producto o un servicio a un mercado específico. El principal gerente general a nivel de negocio es el jefe de la

división. El papel estratégico de estos gerentes está en traducir las declaraciones generales de dirección e intención que provienen del nivel corporativo en estrategias concretas para los negocios individuales.

De esta manera, mientras que los gerentes a nivel corporativo se preocupan por las estrategias que abarcan los negocios individuales, los gerentes a nivel negocio se ocupan de aquellas que son específicas de un negocio en particular. En GE [*General Electric*] una meta corporativa importante es ser el primero o el segundo en todos los negocios en los que compite la corporación. Por lo tanto, los gerentes generales de cada división trabajan para su negocio los detalles de una estrategia que sea consistente con sus objetivos (Hill & Jones, 2006, p. 9).

Gerentes a nivel función

Los gerentes a nivel función son los responsables de las funciones específicas del negocio u operaciones (recursos humanos, compras, desarrollo de productos, servicio al cliente y así, sucesivamente) que constituyen una empresa o alguna de sus divisiones. Por lo tanto, la esfera de la responsabilidad de un gerente a nivel función generalmente se limita a una actividad de la organización, mientras que los gerentes generales supervisan la operación de toda la empresa o

división. Si bien no son responsables del desempeño general de la organización, los gerentes de función, sin embargo, tienen un papel estratégico muy importante: desarrollar estrategias funcionales en su área que ayuden a cumplir los objetivos estratégicos que establecieron los gerentes a nivel corporativo y de negocios (Hill & Jones, 2006, p. 9).

Los gerentes toman decisiones sobre los recursos, las capacidades y competencias centrales que le permiten crear ventajas competitivas en una empresa:

Los gerentes que quieren facilitar el desarrollo y la utilización de las competencias centrales deben tener la valentía, la confianza en sí mismos, la integridad y la capacidad para lidiar con la incertidumbre y la complejidad, y también deben estar dispuestos a exigir que las personas asuman la responsabilidad de su trabajo y a admitir que sean ellas quienes se hagan responsables. Por consiguiente, las difíciles decisiones que toman los gerentes en tanto de los recursos, las capacidades y las competencias centrales se caracterizan por tres condiciones: la incertidumbre, la complejidad y los conflictos internos de la organización.

Los gerentes enfrentan la incertidumbre que se deriva de las nuevas tecnologías patentadas, las tendencias económicas y las políticas que cambian con rapidez, las transformaciones de los valores sociales y los virajes de la demanda de los clientes.

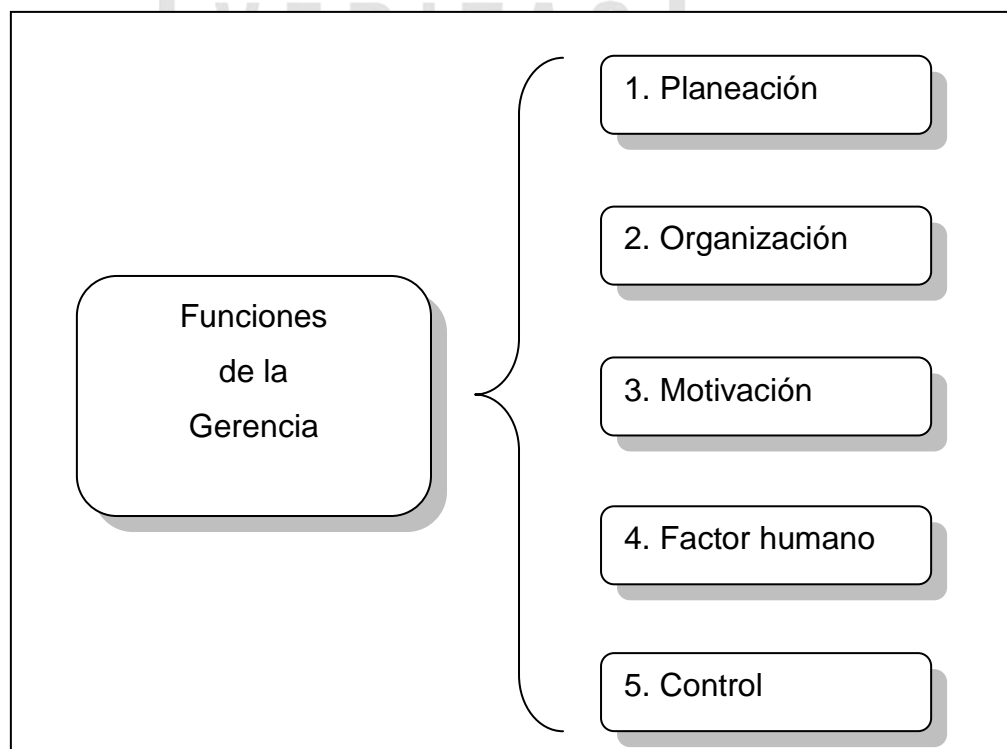
La incertidumbre del entorno aumenta la complejidad y la gama de cuestiones que deben analizar cuando estudian el entorno interno. Los sesgos en su forma de afrontar la incertidumbre afectarán sus decisiones relacionadas con los recursos y las capacidades que serán el fundamento de la ventaja competitiva de la empresa. Por último, los conflictos internos de la organización surgen cuando deciden cuáles son las competencias centrales que se deben nutrir y la forma de nutrirlas.

Cuando estas tres condiciones influyen en las decisiones que deben tomar, los gerentes tienen que aplicar su buen juicio. En este contexto juicio significa la capacidad para tomar buenas decisiones cuando no hay una regla o un modelo que indique cuáles son las correctas o cuando los datos relevantes no son confiables ni están completos. En estas circunstancias los gerentes que toman las decisiones deben estar conscientes de que existe la posibilidad de que haya sesgos cognitivos. Por ejemplo, el exceso de confianza en sí mismos muchas veces

disminuirá el valor si la decisión correcta no es evidente, como cuando utilizan su buen juicio para determinar si un recurso interno es una fortaleza o una debilidad (Hitt, Ireland&Hoskisson, 2008, pp. 77-78).

Las funciones de la gerencia son cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control.

Figura 4. Funciones de la gerencia



Elaboración: Propia.

Planeación

Frente al contexto cambiante la planeación es necesaria para el logro de los resultados deseados:

La única cosa cierta sobre el futuro de una empresa es el cambio, y la planeación es el puente principal entre el presente y el futuro que incrementa la probabilidad de lograr los resultados deseados. La planeación es el proceso por medio del cual uno determina si debe realizar determinada tarea, implanta la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso por el que un individuo o empresa transforma los sueños en logros. La planeación permite evitar la trampa de trabajar mucho, pero obteniendo poco.

La planeación es una inversión inicial con éxito, pues ayuda a una empresa a obtener el efecto máximo de un esfuerzo dado. La planeación permite a la empresa tomar en cuenta los factores importantes y centrarse en los fundamentales; además, ayuda a garantizar que la empresa esté preparada para todas las eventualidades lógicas y para todos los cambios requeridos.

La planeación permite a una empresa reunir los recursos necesarios y realizar las tareas de la manera más eficiente posibles, así como conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener una utilidad justa y

ser vista como una empresa eficaz y útil. La planeación permite a la empresa identificar con precisión lo que debe lograr y detallar en forma definida a quién y qué necesita, y cuándo, dónde, por qué y cómo los requiere para alcanzar los objetivos deseados.

La planeación permite a una empresa evaluar si el esfuerzo, los costos y las implicaciones relacionadas con el logro de los objetivos propuestos están garantizados. La planeación es la piedra angular en la formulación eficaz de la estrategia; sin embargo, aunque es considerada como el fundamento de la gerencia, es la tarea que los gerentes descuidan más.

La planeación es esencial para implantar y evaluar con éxito la estrategia, sobre todo porque las actividades de organización, motivación recursos humanos y control dependen de una buena planeación (David, 2003, pp. 128-129).

Organización

La organización es fundamental para que una empresa sea competitiva:

El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad. Organizar significa quién hace qué y quién informa a quién. Existen ejemplos innumerables de empresas bien

organizadas que compiten con éxito (y que en algunos casos derrotan) contra empresas más fuertes, pero menos organizadas. Una empresa bien organizada cuenta, por lo general, con gerentes y empleados motivados y comprometidos con el logro del éxito de la empresa. Los recursos se distribuyen de manera más eficaz y se utilizan de modo más eficiente en una empresa bien organizada que en una empresa desorganizada.

La función de organización de la gerencia consiste en tres actividades en secuencia: dividir las tareas en trabajos (especialización del trabajo), combinar los trabajos para formar departamentos (creación de departamentos) y delegación de la autoridad. La división de las tareas en trabajos requiere el desarrollo de descripciones y especificaciones de trabajos. Estas herramientas muestran con claridad, tanto a gerentes como a empleados, lo que implican determinados trabajos.

La combinación de trabajos para formar departamentos da como resultado una estructura de organización, el alcance del control y una cadena de mando. Los cambios en la estrategia exigen a menudo cambios en la estructura, ya que es posible que se requiera la creación, la eliminación o la fusión de puestos. La estructura de la organización dicta la manera en

que se distribuyen los recursos y se establecen los objetivos de una empresa.

Las formas más comunes de formación de departamentos son la estructura funcional, de divisiones, de unidad de negocios estratégica y de matriz.

La delegación de autoridad es una actividad de organización importante, como muestra el viejo dicho que reza “uno puede decir qué tan bueno es un gerente al observar cómo funciona su departamento cuando él no se encuentra ahí”. Los empleados en la actualidad tienen mayor educación y capacidad para participar en la toma de decisiones de la empresa como nunca antes. En la mayoría de los casos, esperan que se les delegue autoridad y responsabilidad, y que se les pidan cuentas de los resultados. La delegación de autoridad está integrada al proceso de dirección estratégica. (David, 2003, pp. 130-131).

Motivación

La motivación consiste principalmente en influir sobre las personas para alcanzar objetivos:

La motivación se define como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos. La motivación explica por qué algunas personas trabajan con empeño y otras

no: los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado. La función de motivación de la gerencia incluye por lo menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámicas de equipos, comunicación y desarrollo de la organización.

Cuando los gerentes y empleados de una empresa luchan por lograr niveles de productividad elevados, esto indica que los estrategas de la empresa son buenos líderes. Los buenos líderes establecen una relación con sus subordinados, se identifican con sus necesidades e intereses, dan un buen ejemplo, son confiables y justos. El liderazgo incluye crear una visión del futuro de la empresa y motivar a las personas a trabajar con entusiasmo para lograr esa visión. Kirkpatrick y Locke informaron que ciertos rasgos caracterizan también a los líderes eficaces: conocimiento del negocio, habilidad cognitiva, confianza en sí mismos, honestidad, integridad y dirección.

La investigación sugiere que el comportamiento democrático de parte de los líderes da como resultado actitudes más positivas hacia el cambio y una mayor productividad que el comportamiento autocrático.

Drucker afirmó: El liderazgo no es una personalidad magnética que podría ser demagógica. No es “hacer amistades e influir en las personas”. Eso es adulación. El liderazgo consiste en elevar la visión de una persona hacia panoramas más altos, mejorar el desempeño de una persona a niveles más elevados, desarrollar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones normales.

Las dinámicas de grupo desempeñan un papel importante en la moral y la satisfacción de los empleados. Los grupos o coaliciones informales integran toda empresa. Las normas de las coaliciones varían desde actitudes muy positivas hasta actitudes muy negativas hacia la gerencia; por lo tanto, es importante que los estrategas identifiquen la composición y la naturaleza de los grupos informales de una empresa para facilitar la formulación, la implantación y la evaluación de la estrategia. Los líderes de grupos informales son importantes sobre todo en la formulación y la implantación de los cambios en la estrategia.

Comunicación, tal vez sea la palabra más importante en la gerencia, es un componente importante en la motivación. El sistema de comunicación de doble vía es vital para obtener el apoyo de los objetivos y las políticas de los departamentos y divisiones. La comunicación de los niveles altos a los niveles

bajos estimula la comunicación en sentido contrario. El proceso de dirección estratégica se vuelve mucho más fácil cuando a los subordinados se les anima a analizar sus preocupaciones, revelar sus problemas, ofrecer recomendaciones y dar sugerencias. La razón principal para instituir la dirección estratégica es crear y apoyar redes de comunicación eficaces a través de la empresa:

El gerente del mañana debe ser capaz de lograr que su personal se comprometa con la empresa, tanto si son operadores de máquinas como vicepresidentes de primer nivel. Ah, dice usted, dirección participativa; pero sólo porque la mayoría de los gerentes se inclinan ante sus superiores no significa que saben cómo hacer que funcione. Actualmente, armar juntos algunos círculos no es suficiente. El asunto clave será el otorgamiento de poder (*empowerment*), término cuya fuerza sugiere la necesidad de ir más allá de sólo compartir algo de información y un poco del proceso de toma de decisiones (David, 2003, p. 131).

Factor humano

La gestión de los recursos humanos considera diversas actividades:

La función de la gerencia hacia el factor humano, conocida también como gerencia de personal o gerencia de recursos

humanos, incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, desarrollo, atención, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, degradación y despido de los empleados, así como el manejo de las relaciones sindicales(David, 2003, p. 132).

Control

El control forma parte de la administración de una empresa y es una función de la Gerencia:

En la administración, la función de control incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas. Todos los gerentes de una empresa tienen responsabilidades de control, como son la conducción de evaluaciones del rendimiento y la toma de acciones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias. La función de control en la gerencia es importante sobre todo para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consiste en cuatro pasos básicos:

1. El establecimiento de normas de rendimiento.
2. La medición del rendimiento individual y de la empresa.
3. La comparación del rendimiento real con las normas de rendimiento planeadas.
4. La toma de acciones correctivas.

La medición del rendimiento individual se lleva a cabo, con frecuencia, de manera eficaz o no se realiza en absoluto en las empresas. Algunos motivos de esta deficiencia son que las evaluaciones crean confrontaciones que la mayor parte de los gerentes prefieren evitar, requieren más tiempo del que la mayoría de los gerentes están dispuestos a dar y exigen habilidades que muchos gerentes no poseen. Ningún procedimiento para medir el rendimiento individual carece de limitaciones; por este motivo, una empresa debe examinar diversos métodos, como la escala de clasificación gráfica, la escala de clasificación basada en el comportamiento y el método del incidente crítico, para después desarrollar o seleccionar un método de evaluación del rendimiento que se adapte mejor a las necesidades de la empresa. Cada vez con mayor frecuencia, las empresas intentan vincular su rendimiento con el pago de los gerentes y empleados.(David, 2003, pp. 132-133).

2.2.3 Juego

El concepto de juego ha evolucionado hasta convertirse en un constructo social:

El juego es un elemento social que surge en las etapas más tempranas de la vida. Esencial en la naturaleza humana, sirve

como puente en la tarea de reunir a las personas y de crear sociedades. Así su concepto hoy supera las esferas del imaginario colectivo y las tradiciones para convertirse en un constructo social, de acuerdo a la sociología moderna.(Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2012g, p. 6)

Carlos Fonseca, Jefe de la División de Derecho Constitucional y Administrativo de Varela & Fonseca Abogados, señala que el juego tiene aspectos positivos, tales *“como el entretenimiento y la socialización, principalmente para las personas de la tercera edad”*(Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2012d, p. 9).

2.2.4 Juegos de azar

2.2.4.1 Regulación

Carlos Fonseca, presidente del Instituto Interamericano de Derecho sobre Juegos de Azar y Analista del juego desde el punto de vista académico, sostiene: Una de las actividades que por su naturaleza está sometida a una intervención estatal en un grado mayor al de otras actividades económicas es sin lugar a dudas los juegos de azar y apuesta. De ello pueden derivarse conflictos entre reguladores y regulados; sobre carga de normatividad, vacíos, distorsiones. Por ello, es necesario que tanto en el sector público como en el sector privado exista un

permanente soporte legal que garantice que no exista abuso, pero tampoco descontrol (Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2011j, p. 57).

Los juegos de azar y apuesta requieren de un marco legal para el desarrollo de sus actividades, que garantice la seguridad jurídica para los inversionistas en el sector de juegos y sus nuevas inversiones en juegos ofertados por medio del Internet a los clientes. Así, se necesita de abogados, contadores, auditores y economistas especializados en el sector para generar propuestas que permitan disponer de un marco jurídico que favorezca la competitividad, inversión y seguridad jurídica de las empresas. Por ejemplo, se necesita una Ley General de Juegos de Azar y Apuestas, tal como lo ha recomendado Carlos Fonseca, presidente del Instituto Interamericano de Derecho sobre Juegos de Azar y Apuesta.

La industria de casinos y salas de máquinas tragamonedas está regulada en el Perú, a través del Decreto Legislativo N° 1029 se otorga la potestad sancionadora a la DGJCMT e incluso una tabla de sanciones.

Asimismo, mediante el Decreto Supremo N° 020-2010-MINCETUR se modifica el Reglamento para la Explotación de

Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas y se incorpora al Reglamento para la Explotación de estos negocios una Tabla de Infracciones y Sanciones de 58 ítems, que contempla infracciones, cuyas sanciones comprenden principalmente desde una amonestación, multas de 01 UIT, 05 UIT, 10 UIT, 20 UIT y hasta puede llegar a **1,000 UIT**, así como la cancelación de autorización expresa, ver Anexo 1.

En relación a la entrada en vigencia del Decreto Supremo N° 020-2010-MINCETUR durante el primer semestre del año 2011, Manuel San Román, Director General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas del MINCETUR, precisa que:

Durante sus primeros meses de vigencia, hemos constatado que ha cumplido su finalidad disuasiva, pues las empresas son más cuidadosas en el cumplimiento de los requisitos y condiciones que fueran materia de evaluación durante el procedimiento de reordenamiento y formalización de cada una de sus salas de juego. En este sentido, al garantizarse el cumplimiento de la regulación de la actividad, se logran los objetivos y finalidad de la misma, siendo directamente beneficiadas las personas que acuden a estos centros de entretenimiento, pues dichos establecimientos se encuentran bajo el permanente control de la autoridad competente y se

está logrando la competencia leal entre los operadores de salas de juego. (Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2011p, p. 14)

2.2.4.2 Externalidades positivas

En relación a las externalidades positivas, Carlos Fonseca, abogado especializado en asesoría legal a las empresas de la industria de juegos de azar y entretenimiento en Latinoamérica, precisa que: *“La industria del juego es una actividad económica que regulada responsablemente y con una actitud de responsabilidad social por parte de los empresarios genera muchas **externalidades positivas**, como recursos tributarios, desarrollo de infraestructura y creación de puestos de trabajo”*(Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2012j, p. 57). Las externalidades positivas y negativas del negocio de juego de salas de máquinas tragamonedas se presenta en el Anexo 2.

2.2.4.3 Políticas del estado

Política de juego responsable, en algunos países se exige para obtener una licencia de juego aplicar una política de juego responsable. Desde la década de los 90s, diferentes cadenas de casinos, ente ellos la *Holland Casinos*, *Sun International* de Sudáfrica y *Casino Cosmpolde* Suecia cuentan con programas de juego responsable y entrenan a su personal en estos

conceptos. Así, cualquier cadena grande de Casinos dispone de un programa y no necesita que este sea establecido por una ley. Por ejemplo, Cirsa Panamá capacita a su personal en el juego responsable y educa a sus clientes, mediante las siguientes recomendaciones:

1. Recuerde que el juego es una forma de entretenimiento, no una fuente de ingresos.
2. Tome en cuenta su presupuesto y asigne un monto para recreación.
3. Juegue acompañado de familiares y amigos.
4. Establezca un tiempo máximo para jugar.
5. Disfrute, juegue y diviértase sin perder el control.

Cuestionario, se puede desarrollar un cuestionario que cada usuario de los casinos puede responder, con los resultados de este instrumento se puede identificar a las personas con problemas de juego. Esta es una tarea que ha asumido la *American Gaming Association* por medio de la NCRG.

Exigencia de información al cliente, mediante señales fácilmente leíbles y colocadas adecuadamente en los casinos, así como folletos y cartas que promuevan el juego responsable y donde encontrar ayuda.

Sistemas de exclusión, las más comunes en el derecho comparado son las siguientes: 1) Autoexclusión o exclusión personal (solicitada por la misma persona); 2) Exclusión familiar (solicitada por algún familiar), y 3) Exclusión gubernamental (solicitada por el Estado).

La promoción del juego responsable de un modo más profesional en diversas partes del mundo se realiza por medio de campañas y esfuerzos corporativos. A continuación se presentan tres casos (Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2012h):

La Lotería Nacional de Argentina ha diseñado una folletería que brinda información a la comunidad sobre el juego y sus riesgos. En uno de los comunicados de este ente organizador de juegos de azar señala “cuanto más información tenga la población, más capacitada estará para participar en los juegos responsablemente”.

El Gobierno Vasco tras aprobar un nuevo Reglamento de Casinos, ha orientado sus acciones hacia una política de juego responsable.

Se ha establecido legalmente la promoción e impulso de este concepto en la misma norma. Por este motivo, en una sección

de la nueva ley, los dueños de casinos están obligados a informar a sus clientes sobre la naturaleza de los juegos ofrecidos y los daños que podrían causarles por jugar en exceso. Asimismo, los operadores están obligados a realizar capacitaciones y cursos en materia de juego responsable para su personal. En el caso del Perú, Sociedad Nacional de Juegos de Azar (SONAJA), Asociación Peruana de Entretenimiento y Juegos de Azar (APEJA) y Cámara de Operadores de Máquinas de Juego Tragamonedas (COT) organizan charlas de capacitación para los colaboradores de los casinos y las salas de juego.

Suiza ha incorporado un nuevo artículo en su Constitución, donde se establece que los impuestos de los juegos de azar deberán servir al interés público, así se destinan a proyectos sociales, de deportes, la cultura y el medio ambiente.

2.3 Definiciones conceptuales

Cliente

Es una persona, empresa u organización que compra un servicio o un bien a una empresa.

Comiso

Es el acto de privar a una empresa de algún bien, por ejemplo una

máquina tragamoneda que no está registrada ante el MINCETUR, por la relación de este con una transgresión a la ley.

Costos operativos

Los costos operativos o gastos operacionales son los conformados por los gastos de administración y gastos de ventas en que incurre una empresa para la prestación de un servicio o producción de un bien.

Estrategias empresariales

Es el resultado de un proceso de planeamiento realizado por el director o gerente de una empresa.

Financiamiento

El financiamiento es *“un intercambio de dinero en el tiempo, de manera que los que hoy necesitan de él puedan conseguirlo a cambio de un pago en el futuro”*(Beltrán & Cueva, 2003, p. 473).

Financiamiento de máquinas tragamonedas

Es la actividad que realiza un operador para financiar la compra o uso de máquinas tragamonedas para un negocio de juegos de azar.

Gastos de administración

“En general, comprende todos los gastos relativos a la administración de la empresa”(Calderón, 2008, p. 59).

Gastos de venta

“Involucra gastos que están relacionados con la actividad de vender, comercializar o distribuir” (Calderón, 2008, p. 59).

Gestión de Responsabilidad Social

La responsabilidad social es comprendida como concepto medular para las empresas, esto significa, devolver a la sociedad la oportunidad que nos brindó en el éxito de nuestros emprendimientos, sin buscar beneficios. Este concepto, cada día se materializa más en las diferentes compañías que forman parte del desarrollo económico de los países, aquí y en todo el orbe. (Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2011, p. 56-57)

Inversión

Es el empleo de capital en la prestación de un servicio o producción de un bien. La inversión es privada cuando es realizada por empresas o el público, la inversión es pública cuando se utilizan recursos del Estado.

Juegos al azar

Son juegos cuyo resultado de ganar o perder, dependen del azar, pero no de la habilidad del jugador.

Meta

“El fin que trata de alcanzar una organización; las organizaciones suelen tener más de una meta; las metas son elementos

fundamentales de las organizaciones” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, p. G-7).

Objetivo

“Identificación exacta de los logros que se deben conseguir a efecto de alcanzar las metas estratégicas de la organización”(Stoner, Freeman,& Gilbert, 1996, p. G-8).

Operador

Es la empresa que se dedica al negocio de juegos al azar.

Política

Este término tiene la siguiente definición:

Una política es un lineamiento general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera, canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos de la organización(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, p. 325).

Premio

Es la recompensa que se obtiene por haber ganado un juego, luego de haber participado con otros competidores.

Promoción comercial

Se trata de *“incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio”*(Kotler& Armstrong, 2007, p. 476).

Servicio al cliente

El servicio al cliente es la atención brindada por una empresa a su cliente, mediante su personal u otro uso de recurso.

El servicio es *“cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo”*(Kotler& Armstrong, 2007, p. G-9).

Tecnología

Es el conjunto de conocimientos científicos y técnicos aplicados a la industria para la prestación de un servicio o producción de un bien.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es una *“ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor a los clientes, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos”*(Kotler& Armstrong, 2007, p. 531).

2.4 Formulación de la hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

“El financiamiento al condicionar los niveles de inversión y rentabilidad inciden en la gestión de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel – Lima”.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a. “Las alternativas de financiamiento condicionan el nivel de las estrategias de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.
- b. “El monto de financiamiento empleado al generar rentabilidad permite lograr resultados en la gestión de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.
- c. “Los ingresos por ventaja competitiva de la diferenciación del servicio influye en el nivel de atención del servicio al cliente de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.
- d. “Los ingresos por las promociones comerciales orientadas a incrementar las ventas influyen en el nivel de tecnología aplicada de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.

- e. “El tipo de financiamiento cuando es obtenido de fuentes ajenas eleva el nivel de costos operativos de las empresasde juego de salas de máquinas tragamonedas”.

- f. “Los ingresos por las expectativas de los clientes por un premio mayor permiten mejorar el tipo de política de trabajo de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.



CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es de carácter aplicada, ya que se describe las variables de estudio, para posteriormente analizar la relación entre ellas.

3.1.2 Estrategia de procedimiento de contrastación de hipótesis

El diseño de investigación fue no experimental, por motivo que las variables de estudio financiamiento y gestión en las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas no fueron manipuladas. Se levantó información de estas variables, tal como se presentan en la realidad.

Se aplicaron los métodos de análisis y síntesis.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población estaba conformada por los 64 Ejecutivos de las empresas del sector de juegos de tragamonedas en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel. Sin embargo, un estudio de esta naturaleza comprendería todas las regiones del país y aún falta aplicar criterios de inclusión y exclusión, porque, considérese que los Gerentes Generales, Gerentes de Operaciones, Contadores Financieros y Administradores por el conocimiento del negocio están en condiciones de responder un cuestionario de encuesta, a diferencia de una cajera, azafata, mozo, operario o personal de limpieza. En este sentido, se aplicaron los siguientes criterios:

Criterios de Inclusión

- Gerentes Generales, Gerentes de Operaciones, Contadores Financieros y Administradores de Salas con más de tres años desempeñándose en ese cargo.
- Gerentes Generales, Gerentes de Operaciones, Contadores Financieros y Administradores de Salas de las

empresas de juegos de Máquinas Tragamonedas ubicadas en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel.

- Gerentes Generales, Gerentes de Operaciones, Contadores Financieros y de Salas dispuestos a ser encuestados.

Criterios de Exclusión

- Gerentes Generales, Gerentes de Operaciones, Contadores Financieros y Administradores de Salas de las empresas de juegos de Máquinas Tragamonedas ubicadas en otros distritos del país.
- Gerentes Generales, Gerentes de Operaciones, Contadores Financieros y Administradores de Salas que no estén dispuestos a ser encuestados.
- Empleados de estas empresas en estudio que se desempeñan en los cargos de Cajera, Azafata, Mozo, Operario, personal de limpieza y vigilante.

La aplicación de los criterios de inclusión y exclusión han permitido delimitar una población de estudio que estaba conformada por 16 empresas de juegos de Máquinas Tragamonedas, que realizan sus actividades en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel. Asimismo, si se consideran a los 4 Ejecutivos por empresa (Un Gerente

General, Un Gerente de Operaciones, Un Contador Financiero y Un Administrador de Sala), entonces se determinó una población de 64 Ejecutivos.

Empresas y Ejecutivos	Nº
Empresas (I)	16
Distrito de Jesús María	5
Distrito de Pueblo Libre	4
Distrito de San Miguel	7
Ejecutivos por Empresa (II)	4
Gerente General	1
Gerente de Operaciones	1
Contador Financiero	1
Administrador de Sala	1
Total (I x II)	64

DISTRITO: JESÚS MARÍA			
Nº	EMPRESA	ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN
1	NEVADA ENTRETENIMIENTOS S.A.C	SALA JESUS MARIA	AV. GENERAL GARZON 1545-1547-1549
2	CRYSTAL PALACE S.A.	CRYSTAL PALACE	AV. GENERAL GARZON 1243
3	LOS ALAMOS MACHINES INVESTMENTS S.A	CUBATTA	AV. CUBA 1126-1130-1132
4	NEWPORT CAPITAL S.A.C.	COPACABANA	AV. HUSARES DE JUNIN 102 - 108 - 136 - 138D
5	INVERSIONES DREAM S.A.	BINGO GARDEN	C.C. SAN FELIPE TIENDA 76,77,78 Y 79

DISTRITO: PUEBLO LIBRE			
Nº	EMPRESA	ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN
1	SIERRA MACHINES S.A.C	LIBERTY SUCRE	AV. SUCRE 579A-583-585
2	ALPAMAYO INVERSIONES S.A.C	SALA BOLIVAR	AV. BOLIVAR 1833
3	JUEGOS Y DIVERSIONES ORIENTAL S.R.L. (JUDIO S.R. LTDA.)	SALONES DE JUEGOS EL REY	AV. SUCRE 637-641-645
4	TOURIST ENTRETENIMIENTOS S.A.C	SAHARA	AV. SUCRE 780 ESQ. AV. CIPRIANO DULANTO 1001 Y CALLE ROBERTO ACEVEDO 312

DISTRITO: SAN MIGUEL			
Nº	EMPRESA	ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN
1	NEWPORT CAPITAL S.A.C.	MAGIC CITY	AV. LA MARINA 2027 - 2031
	NEWPORT CAPITAL S.A.C.	HELLO HOLLYWOOD	AV. LA MARINA 2125
	NEWPORT CAPITAL S.A.C.	SILVER MOON	AV. LA MARINA 2400
2	PALACIO REAL TIAHUANACO S.A.C	PALACIO REAL TIAHUANACO	AV. LA MARINA 2893 - 2895
3	FANTASY CLUB DEL PERU S.A.	TEXACANA	AV. LA MARINA 2430
4	INVERSIONES LARIMAR S.A.	JOKERS CASINO	AV. LA MARINA 1725-1729
5	ALTA GRACIA S.R.L	CALIFORNIA CINCO ESTRELLAS	AV. ELMER FAUCETT 461
6	GAMING AND SERVICES S.A.	JOKERS CASINO	AV. LA MARINA 1725 - 1729
7	JUEGOS RECREATIVOS HUASCARAN S.A.C	MACAO	AV. LA MARINA 2600 - 2610 - 2630

3.2.2 Muestra

La muestra ha sido seleccionada de manera aleatoria, a partir de 64 Ejecutivos, quedando en un número de 55 Ejecutivos, por ser una población de tamaño conocido, entonces se aplicó la fórmula siguiente para el cálculo del tamaño de muestra (Asociación Pro Bienestar y Desarrollo-Cooperación Técnica BID-ATN, 2000):

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N-1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

P = “Es la proporción de la población que tiene la característica de interés que nos interesa medir” (Asociación Pro Bienestar y Desarrollo-Cooperación Técnica BID-ATN, 2000, p. 48).

Q = 1 – P = “Es la proporción de la población que no tiene la característica de interés” (Asociación Pro Bienestar y Desarrollo-Cooperación Técnica BID-ATN, 2000, p. 48).

E = Error.

Z = “Es el valor de la distribución normal estandarizada correspondiente al nivel de confianza escogido” (Asociación Pro Bienestar y Desarrollo-Cooperación Técnica BID-ATN, 2000, p. 47).

El tamaño de población (N) fue 64 Ejecutivos, el nivel de error (E) considerado fue 5%, por lo que el nivel de confianza (Z) fue 95%, cuyo valor en la tabla estadística es 1.96, la proporción de la población que nos interesa medir (P) fue igual a 0.55 ($P = 0.50 + E = 0.50 + 0.05$) y el valor de la proporción de la población que no tiene la característica que nos interesa medir (Q) fue 0.45 ($Q = 1 - P$). Estos datos fueron reemplazados en la fórmula del tamaño de muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.55 * 0.45 * 64}{(64-1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.55 * 0.45}$$

$$n = 54.90$$

$$n = 55$$

El tamaño de muestra fue 55 (n), por lo que se eligió al azar a 55 de los 64 Ejecutivos.

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Variable Independiente

Variable	Dimensión	Indicadores	Escala
Variable Independiente: Financiamiento	Financiera	X1 Alternativas de financiamiento. X2 Monto de financiamiento empleado. X3 Ingresos por ventaja competitiva. X4 Ingresos por promociones comerciales. X5 Tipo de financiamiento. X6 Ingresos por expectativas de los clientes por un premio mayor (sorteo de auto).	Nº, %

3.3.2 Variable Dependiente

Variable	Dimensión	Indicadores	Escala
Variable Dependiente: Gestión	Dirección Financiera	Y ₁ Nivel de las estrategias empresariales. Y ₂ Logro de resultados en la gestión. Y ₃ Nivel de atención de servicio al cliente. Y ₄ Nivel de tecnología aplicada. Y ₅ Nivel de costos operativos. Y ₆ Tipo de política de trabajo.	Nº, %

3.4 Técnicas de recolección de datos

3.4.1 Descripción de los instrumentos

Se aplicaron las técnicas de Observación documental, la Encuesta y la Entrevista. En la primera técnica se emplearon las fichas bibliográficas para recopilar información documental, la segunda técnica utilizó el cuestionario de encuesta, ver Anexo 3, y la tercera técnica empleó la guía de entrevista, ver Anexo 4, a fin de reunir **información especializada** del sector.

3.4.2 Procedimiento de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez del cuestionario de encuesta que se aplicó a los 55 Ejecutivos de las Salas de Juego de Tragamonedas se determinó mediante el Juicio de cinco Expertos.

La confiabilidad del cuestionario de encuesta se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que en su aplicación muestra una confiabilidad de 0.87, que indica una confiabilidad elevada, ver Anexo 5.

3.5 Técnicas para el procesamiento de la información

Una vez reunidos los datos por medio de los instrumentos de investigación, se procedió a realizar:

Codificación

Cada ítem de respuesta del cuestionario se le asignó una codificación, para facilitar la tabulación de los datos.

Tabulación

Los datos fueron procesados en el Programa Computacional SPSS (*StatiscalPackagefor Social Sciences*), versión 17.

Estadísticos aplicados

Se utilizaron las técnicas estadísticas de distribución de frecuencias y porcentajes.

Graficación

Una vez tabulados los datos se procedió a presentar los resultados en tablas y figuras para su análisis.

3.6 Aspectos éticos

El estudio consideró el Código de Ética de la Universidad de San Martín de Porres y del Contador.

En la investigación se respetó la privacidad de la información de las empresas estudiadas, por lo que se mantiene en reserva el nombre de los Ejecutivos encuestados y de las empresas.

Los encuestados han tenido conocimiento sobre el uso de la información proporcionada por ellos para la presente investigación, porque aparece como parte de las instrucciones del cuestionario de encuesta.

El uso legal de la información obtenida de la encuesta se utilizó sin deteriorar o dañar la imagen de las empresas que han participado en la investigación.

El graduando por honestidad y justicia reconoció el trabajo de otros investigadores, mediante lascitas textuales en la tesis.

Las apuestas no sólo se realizan en las salas de máquinas tragamonedas, también se realizan en hipódromos y desde hace más de tres décadas en el país. En Inglaterra existe una casa de apuestas con el nombre de William Hill, que en el último mundial pagaba apuestas 4/1 por el equipo de Brasil. Intralot Perú ha lanzado al mercado una nueva plataforma vía Internet, así ha revolucionado el juego de loterías, donde las personas podrán apostar desde su hogar, oficina, en pleno vuelo o viaje.

El inversionista también arriesga su capital en la bolsa de valores mediante la compra de acciones, que posteriormente los venderá, aún sin la certeza de ganar o perder.

El negocio de juegos de casino y máquinas tragamonedas puede ser utilizado para el lavado de activos, sin embargo hay que considerar que el sector de juegos de azar es el segundo sector en el Perú después de los bancos, que es transparente para evitar el lavado de activos.

Transparencia

El Decreto Supremo N° 002-2010-MINCETUR (15/1/2010) ha permitido que el sistema *on line* sea realidad. Su implementación, así como la formalización y el respeto a la propiedad intelectual de los fabricantes de máquinas tragamonedas son señales claras de la transparencia de la industria del juego en el país.

Este sistema *on line* es un instrumento más idóneo para operar en forma transparente, constituye un paso hacia la modernidad del sector, que permitirá al Estado controlar los ingresos e impuestos, así como evitar que aparezcan salas de juego fuera de la legalidad y propicia la competencia leal. Asimismo, la empresa CIRSA ya ha implementado su propio sistema *on line* en varios países.

Este sistema *on line* debe implementarse a partir de junio del 2012, según la Ley N° 29829 (15/12/2011).

El MINCETUR tiene como tarea pendiente categorizar a las salas de juego según su servicio, sanciones y otros factores, que contribuirá a que el cliente tome una mejor decisión sobre dónde jugar.



CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Financiamiento

Tabla 1.

¿Cree que el financiamiento en la organización viene dando los resultados esperados?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	41	74.55
No	14	25.45
Desconoce	0	0.00
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 74.55% de los Ejecutivos encuestados reconoció que el financiamiento en la empresa venía dando los resultados esperados, principalmente por los siguientes motivos:

- El financiamiento está permitiendo que nuevas puertas se abran para el desarrollo por objetivos dentro de la organización.
- El financiamiento para las máquinas tragamonedas permite a los operadores privados atender las necesidades del mercado.
- Las máquinas modernas obtenidas mediante financiamiento logran buena recaudación.

El 25.45% de los Ejecutivos encuestados reconoció que el financiamiento en la empresa no venía dando los resultados esperados, ver Tabla 1, principalmente por los siguientes motivos:

- En la empresa donde laboró el administrador no se realizó financiamiento alguno, a pesar de haber encontrado al inversor, este no cumplió con su oferta.
- En la empresa donde labora el administrador aún no realiza un financiamiento.
- El financiamiento está en proceso de negociación.

De estas respuestas, se infiere que el financiamiento al no haber sido utilizado en la empresa donde los Ejecutivos han laborado o laboran,

así como está en proceso de negociación, estos encuestados no están en condiciones de afirmar o negar los resultados esperados del mismo en la organización.



4.1.1 Alternativas de financiamiento

Tabla 2.

¿En su opinión considera que existen alternativas de financiamiento para la empresa de juegos de máquinas tragamonedas?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	38	69.09
No	9	16.36
Desconoce	8	14.55
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 69.09% de los Ejecutivos señaló que sí existen alternativas de financiamiento para la empresa de juegos de máquinas tragamonedas, ver Tabla 2, por los siguientes motivos:

- Los financiamientos no se dan a través de entidades financieras, sino en la participación de máquinas o las empresas que venden máquinas nuevas dan facilidades para su compra.
- La mayor inversión corresponde a la compra de máquinas tragamonedas y en el mercado existen diversas modalidades de financiamiento, desde compra a crédito a mediano plazo, hasta contrato de alquiler o asociación en participación, etc.

El 16.36% de los Ejecutivos señaló que no existen alternativas de financiamiento para la empresa de juegos de máquinas tragamonedas, ver Tabla 2, por los siguientes motivos:

- Existen alternativas de financiamiento en el sistema financiero, pero no hay para la adquisición de máquinas, pero sí existen en los contratos privados.
- Las entidades financieras no otorgan créditos para la adquisición de máquinas tragamonedas.
- Las financieras no brindan financiamiento para la empresa, pero sí de parte de los proveedores de máquinas.

El 14.55% de los Ejecutivos señaló que desconoce si existen alternativas de financiamiento para la empresa de juegos de máquinas tragamonedas donde labora, ver Tabla 2.

Existen alternativas de financiamiento realizadas por los proveedores de máquinas tragamonedas en el mercado local:

- Gatec oferta máquinas de azar Gold Club Casino mediante participación, alquiler y venta (ver portal electrónico www.gatec.com.pe).
- IntervisionGaming ofrece máquinas tragamonedas en participación, alquiler y venta con financiamiento directo. En esta última se aplican restricciones (ver portal electrónico www.intervisiongaming.com).

- Xplosion vende máquinas con juegos mediante la financiación directa hasta 12 meses, sujeto a evaluación del cliente (ver portal electrónico www.xplosion.com).
- HappyGames ofrece alquiler y venta de máquinas tragamonedas (ver portal electrónico www.happygames.com.pe).

La participación es una alternativa de financiamiento en el mercado que se utiliza no sólo en el Perú, sino también en el ámbito mundial. Al respecto, John Connelly, Vicepresidente Internacional de Bally Technologies precisa:

En el mundo tenemos actualmente más o menos 50 mil máquinas en participación. En este tipo de negocios buscamos muchas alternativas, sin embargo resulta riesgoso tener muchos contratos por participación o porcentajes. Sobre todo, cuando se está teniendo una crisis financiera en el mundo. Por eso la mentalidad de *Bally* es moverse con responsabilidad y rapidez. Obviamente siempre velando por los intereses de nuestros accionistas y de nuestros clientes. Como en todo negocio, a veces la participación es la mejor ruta y otras veces, la venta directa. (Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2009f, p. 43).

4.1.2 Monto de financiamiento empleado

Tabla 3.

¿Ud. cree que los montos de financiamiento que se están empleando en la organización son los apropiados?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	38	69.09
No	11	20.00
Desconoce	6	10.91
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 69.09% de los Ejecutivos señaló que los montos de financiamiento que se están empleando en la organización sí son los apropiados, ver Tabla 3, por los siguientes motivos:

- Los montos para la adquisición de máquinas sí están surtiendo efecto, ya que las empresas inclusive están dando facilidades para la producción.
- En el caso de financiamientos de máquinas, en algunas empresas sí son apropiados, pero no en otras como las informales.

El 20.00% de los Ejecutivos señaló que los montos de financiamiento que se están empleando en la organización no son los apropiados, ver Tabla3, porque:

No hay financiamiento de entidades financieras.

El 10.91% de los Ejecutivos señaló que desconoce si los montos de financiamiento que se están empleando en la organización son los apropiados, ver Tabla3, porque:

- Según su experiencia, los montos de financiamiento no fueron los adecuados, ni en las fuentes ni en las cantidades, hay que tener cuidado al elegir a los inversionistas, pues lamentablemente en la actividad hay personas que no son serias. En cuanto a los montos, no hubo un propósito de inversión.
- El financiamiento está en proceso de negociación en la empresa.

4.1.3 Ingresos por ventaja competitiva

Tabla4.

¿Cree que la empresa donde labora genera ingresos por ventaja competitiva en la actividad que realiza?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	31	56.36
No	14	25.45
Desconoce	10	18.18
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 56.36% de los Ejecutivos señaló que la empresa donde labora sí genera ingresos por ventaja competitiva, ver Tabla4, porque:

- Se diferencia de su competencia y está en proceso de adquisición de máquinas modernas y tiene un sistema de atención personalizada al cliente.
- Se ha dedicado a la atención personalizada.
- Es formal y tiene 12 años de experiencia.
- Por su ubicación y sala de bingo.

El 25.45% de los Ejecutivos señaló que la empresa donde labora no genera ingresos por ventaja competitiva, ver Tabla4, porque:

- Falta darle más fuerza al marketing para poder llegar a muchos mejores resultados.
- Se está trabajando en un plan para lograr ventaja competitiva.

El 18.18% de los Ejecutivos señaló que desconoce si la empresa donde labora genera ingresos por ventaja competitiva, ver Tabla4.

El uso de máquinas modernas en las salas de juego, el diseño de la infraestructura y los servicios brindados permiten a los operadores diferenciarse de la competencia.

Actualmente, las casas de juegos de azar y casinos se consolidan como centros de entretenimiento asociados a espacios para convenciones, que buscan atender la demanda por infraestructura para reuniones corporativas regionales e internacionales en los distritos de Miraflores y San Isidro. Asimismo, GlenyGambarini, Directora de la Escuela de Casinos, señala que varios casinos desean incorporar a su oferta de servicios la de centros de convenciones (Gestión, 2012c).

Esta tendencia en el sector toma como referencia a Las Vegas, donde todos los casinos tienen importantes centros de convenciones (Gestión, 2012c).

Ejemplos de casinos con esta tendencia son el Atlantic City, Centro de Entretenimiento y Convenciones, en el distrito de Miraflores. Dispone

de una oferta de espacios para reuniones de 507, 337,168 y 434 m², complementados con un ambiente especial para Directorios y Business Center de 18 m² (Gestión, 2012c).

Fiesta Casino Benavides ubicado en Miraflores, ofrece un centro de negocios que funciona las 24 horas del día, así como de ambientes para reuniones y eventos (Gestión, 2012c).

Delfines Hotel & Casino ubicado en el distrito de San Isidro, dispone de 14 salas para reuniones, entre estas, destaca el salón Mediterráneo con una capacidad para 1,200 personas, que puede ser utilizado para conferencia anual, agasajos empresariales, fiestas institucionales o congresos internacionales (Gestión, 2012c).

4.1.4 Ingresos por promociones comerciales

Tabla5.

¿Cuenta en su organización con ingresos por promociones comerciales orientadas a captar clientes?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	39	70.91
No	10	18.18
Desconoce	6	10.91
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 70.91% de los Ejecutivos señaló que su organización cuenta con ingresos por promociones comerciales orientadas a captar clientes, ver Tabla5, según los siguientes motivos:

- Se realiza todo un estudio de los clientes de la sala, se determina sus necesidades y se aplica un plan de trabajo.
- Se brinda información de la promoción en forma oral y mediante anuncios publicitarios.
- La competencia era muy fuerte, por lo que las promociones no solamente estaban dirigidas a captar nuevos clientes, sino también para mantener los clientes que ya se tenían.
- Mediante premios garantizados, volantes, pozos, sorteos, etc.

El 18.18% de los Ejecutivos señaló que su organización no cuenta con ingresos por promociones comerciales orientadas a captar clientes, ver Tabla 5, porque:

En la empresa donde labora no se realizan promociones para captar clientes.

El 10.91% de los Ejecutivos señaló que desconoce si su organización cuenta con ingresos por promociones comerciales orientadas a captar clientes, ver Tabla 5.

Asimismo, las empresas del sector de juegos brindan diversas promociones durante todo el año, como ejemplos son los autos sorteados:

- Casino New York sorteó dos Mercedes Benz entre sus clientes el 29/5/2010 y 30/6/2010 (Ver publicidad en la contraportada de la Revista Casino Turismo & Entretenimiento de abril y mayo del 2010, N° 62 y 63).
- Casino Astoria sorteó una camioneta KiaSoul entre sus clientes por su aniversario el 16/6/2010 (Ver publicidad en la Revista Casino Turismo & Entretenimiento de junio del 2010, N° 64, p. 51).
- Casino Delfines sorteó un auto Mazda entre sus clientes el 31/7/2010 (Ver publicidad en la Revista Casino Turismo & Entretenimiento de junio del 2010, N° 64, p. 15) y el 18/12/2010

un auto Peugeot(Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2010v, p. 27).

Otras promociones son los pagos a las apuestas de los clientes realizados en las salas de juego. Por ejemplo, un cliente con una apuesta de S/. 50 ganó S/. 133,482.50 en la Sala Tragamonedas Mandalay (Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2010v, p. 44).



4.1.5 Tipo de financiamiento

Tabla6.

¿En su opinión es necesario utilizar el financiamiento en la optimización de la actividad empresarial?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	41	74.55
No	8	14.55
Desconoce	6	10.91
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 74.55% de los Ejecutivos señaló que sí es necesario el uso del financiamiento en la optimización de la actividad empresarial, ver Tabla6, por los siguientes motivos:

- Toda empresa para surgir necesita capital de trabajo, por ende, un financiamiento, así como una adquisición de máquinas siempre es necesario.
- Todo financiamiento ayuda a optimizar y expandir los servicios que otorgan.
- El mercado de las máquinas tragamonedas, como el resto de las actividades, siempre está generando novedades y, si uno quiere mantener a la clientela, debe adquirir nuevos productos, estar al

día con las nuevas máquinas y juegos. Esto, la mayoría de las veces, sólo es posible con el financiamiento.

- No se puede seguir invirtiendo en el mismo giro, también puede ser en la diversificación de la empresa.
- El apalancamiento es fundamental para el crecimiento de la empresa.
- El financiamiento ayuda a aumentar las inversiones, es esto necesario para crecer.

El 14.55% de los Ejecutivos señaló que no es necesario el uso del financiamiento en la optimización de la actividad empresarial, ver Tabla 6, porque:

- La empresa donde labora dispone de capital propio para el desarrollo de sus actividades.

El 10.91% de los Ejecutivos señaló que desconoce si en la empresa donde labora se utiliza el financiamiento en la optimización de la actividad empresarial, ver Tabla 6.

4.1.6 Ingresos por expectativas de los clientes por un premio mayor

Tabla7.

¿Ud. considera que es necesario mantener en la actividad ingresos por expectativas a nivel de los clientes?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	40	72.73
No	11	20.00
Desconoce	4	7.27
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

Básicamente esta expectativa de los clientes es ganar un auto, que representa el premio mayor.

El 72.73% de los Ejecutivos sí considera que es necesario mantener en la actividad ingresos por expectativas a nivel de los clientes, ver Tabla7, por los siguientes motivos:

- Al crear la expectativa en los clientes se crea también indirectamente el interés y la necesidad de su satisfacción.
- Se captan clientes potenciales.
- El cliente siempre va a esperar que la sala le ofrezca novedades, en cuanto a máquinas, promociones, cortesía, servicio,

espectáculos, etc. Si no se les ofrecen, los clientes los buscarán en otra sala.

- Asegura la asistencia o fidelidad de los clientes.
- Las expectativas son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Y en el juego eso es lo más importante. Las expectativas de los clientes se producirán por el efecto de los beneficios que se brindan con el servicio, las experiencias anteriores, opiniones de otras personas, etc.
- Son los clientes los que van a generar ingresos a la empresa, por eso es importante que la empresa cubra sus expectativas.

El 20.00% de los Ejecutivos considera que no es necesario mantener estas expectativas, ver Tabla 7, porque:

- La empresa tiene buena ubicación para la afluencia de clientes.

El 7.27% de los Ejecutivos opinó que desconoce si es necesario mantener en la actividad ingresos por expectativa a nivel de los clientes, ver Tabla 7.

Los premios permiten mantener a los clientes de una Sala de Máquinas Tragamonedas, pero para captar nuevos clientes, Roger Tomas, especialista en marketing de TTH Gaming, recomienda realizar eventos paralelos:

- Hay que tener en cuenta que si uno no es jugador difícilmente se acercará a una sala, porque incrementen los premios. Por eso lo mejor sería atraer gente con eventos paralelos. Hablemos de ferias gastronómicas, degustaciones o cata de vinos, desfiles de modas, conciertos. Cuando atraigamos a nuevas personas podemos ofrecerles un monto para que jueguen de modo gratuito. La idea es convertir a no jugadores en jugadores. (Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2011h, p. 8)



4.2 Gestión

Tabla8.

¿En su opinión considera que la gestión en las empresas de máquinas tragamonedas responde a las expectativas previstas?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	28	50.91
No	18	32.73
Desconoce	9	16.36
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 50.91% de los Ejecutivos consideró que la gestión en las empresas de máquinas tragamonedas sí responde a las expectativas previstas, ver Tabla8, por los siguientes motivos:

- Muchas empresas están trabajando seriamente y brindando buenos servicios.
- Las empresas que se están ajustando al proceso de adecuación al sector, porque se está ordenando toda la organización empresarial y las decisiones se toman bajo criterios netamente profesionales y analíticos.
- Para los dueños de la empresa sí se están logrando las expectativas previstas.

- Existe un porcentaje en las máquinas tragamonedas a favor de la empresa, por lo que la administración debe trabajar bien y aplicar el marketing para lograr los objetivos de la organización.

El 32.73% de los Ejecutivos consideró que la gestión en las empresas de máquinas tragamonedas no responde a las expectativas previstas, ver Tabla8, principalmente por los siguientes motivos:

- En el país aún existe mucha informalidad y todavía no están operando de acuerdo a las leyes.
- La mayoría de los operadores no cumplen con todas las expectativas de los clientes, el que lo logre tendrá la ventaja competitiva.
- Existen algunas empresas que no están trabajando bien, como sucede en toda actividad, los dispositivos legales existen, sólo falta que la autoridad los haga cumplir.

El 16.36% de los Ejecutivos desconoce si la gestión en las empresas de máquinas tragamonedas responde a las expectativas previstas, ver Tabla8.

4.2.1 Nivel de las estrategias empresariales

Tabla9.

¿Existen en su empresa estrategias empresariales?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	41	74.55
No	6	10.91
Desconoce	8	14.55
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 74.55% de los Ejecutivos señaló que sí existen estrategias en su empresa, ver Tabla9, por los siguientes motivos:

- Las estrategias son parte fundamental del desarrollo institucional, aplicando normas, principios o axiomas mercantilistas se creará una empresa moderna sobre cimientos tecnológicos y de destreza de marketing.
- Toda institución empresarial tiene planes estratégicos para competir en su mercado.
- Se aplican planes de marketing y planes de inversiones.

El 10.91% de los Ejecutivos señaló que no existen estrategias en su empresa, ver Tabla9, por los siguientes motivos:

- No se aplican en la empresa.

- La empresa se encuentra en una etapa de cambios societarios y dentro de estos cambios, se está trabajando en el desarrollo de nuevas estrategias.
- Faltan definir los objetivos mensuales, sin estos no pueden haber estrategias.

El 14.55% de los Ejecutivos desconoce si existen estrategias empresariales en su centro de trabajo, ver Tabla 9.



4.2.2 Logros de resultados en la gestión

Tabla10.

¿Cree que se están alcanzando las metas y objetivos en la empresa donde labora?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	41	74.55
No	6	10.91
Desconoce	8	14.55
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 74.55% de los Ejecutivos señaló que sí se están alcanzando las metas y objetivos en la empresa donde labora, ver Tabla10, por los siguientes motivos:

- Las metas se alcanzaron por el trabajo a conciencia, los planes para alcanzar los objetivos se están logrando, porque la empresa se sitúa como una de las mejores de la zona.
- Se labora en una de las mejores empresas en relación a las salas de juegos.
- Se aplica un plan de marketing y administrativo, seguimiento y apoyo.

El 10.91% de los Ejecutivos señaló que no se están alcanzando las metas y objetivos en la empresa donde labora, ver Tabla10, por los siguientes motivos:

- El potencial y las posibilidades eran enormes, sin embargo las políticas empresariales no eran las más adecuadas. Para tener éxito, todos deben tener un mismo objetivo.
- Todavía se está trabajando en el logro de las metas y los objetivos de la empresa.
- Faltan mejores promociones.

El 14.55% de los Ejecutivos señaló que desconoce si se están alcanzando las metas y objetivos en la empresa donde labora, ver Tabla 10.

En relación a los niveles de metas y objetivos por alcanzar de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas, los especialistas en este sector de la economía precisan:

Antón Alba, Gerente General de Cirsá Perú y vicepresidente de Sociedad Nacional de Juegos de Azar (SONAJA) manifestó:

El sector hoy goza de los beneficios de la formalización. La industria privada y las instituciones públicas que la regulan tienen las mismas metas: transparencia y juego responsable. La nueva Sonaja quiere ser el puente de relaciones entre el sector privado y el sector público para

promover cambios legales que flexibilicen la operación, una fiscalización adecuada y todas aquellas iniciativas sociales que demuestran el compromiso de sus socios por un juego sano y transparente. (Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2009e, p. 16)



4.2.3 Nivel de atención de servicio al cliente

Tabla11.

¿En su opinión cree que en la empresa se está atendiendo a plenitud los servicios que requieren los clientes?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	31	56.36
No	13	23.64
Desconoce	11	20.00
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 56.36% de los clientes señaló que en la empresa sí atiende a plenitud los servicios que requieren los clientes, ver Tabla11, por los siguientes motivos:

- Se mejora la atención al cliente, tales como: buffet, comida rápida, servicio de degustación y atención personalizada.
- Hay inversión, planes de fidelización y seguimiento administrativo.

El 23.64% de los clientes señaló que en la empresa no se atiende a plenitud los servicios que requieren los clientes, ver Tabla11, por los siguientes motivos:

- Se vive el momento económico, sin preocuparse por el principio de empresa en marcha.

- La infraestructura no es la adecuada, las condiciones de la sala no son los mejores (no hay sistema de ventilación, las sillas en mal estado y las máquinas antiguas).
- Se está planeando una estrategia para satisfacer sus expectativas.
- Faltan realizar encuestas a los clientes, así se pueden proponer nuevas promociones o satisfacer los gustos de los clientes.

El 20.00% de los clientes señaló que desconoce si en la empresa se atiende a plenitud los servicios que requieren los clientes, ver Tabla 11.

Manuel San Román, Director de Juegos del MINCETUR, en relación a los servicios brindados por las salas de juegos, precisa que: *“Estábamos trabajando en el tema de la calificación que queríamos darle a las salas, de acuerdo a la calidad de servicios que le brinde a sus clientes, lo cual involucra la capacitación de su personal”* (Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2010q, p. 11). Así, de lograrse la calificación indicada, las empresas del sector brindarán una mejor calidad de servicio a sus clientes y no ser desplazados por la competencia.

4.2.4 Nivel de tecnología aplicada

Tabla 12.

¿Considera que el nivel de tecnología que se está utilizando en la empresa es la apropiada?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	41	74.55
No	10	18.18
Desconoce	4	7.27
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 74.55% de los Ejecutivos precisó que el nivel de tecnología que se utiliza en la empresa sí es la apropiada, ver Tabla 12, por los siguientes motivos:

- El desarrollo de la empresa está alcanzando tecnologías novedosas, asimismo la informática es una herramienta que ayuda a ser eficaces y eficientes.
- Se dispone de sistema moderno e informático.
- La Sala dispone de máquinas de última generación.

El 18.18% de los Ejecutivos precisó que el nivel de tecnología que se utiliza en la empresa no es la apropiada, ver Tabla 12, por los siguientes motivos:

- Falta actualizar la tecnología.
- Se busca la manera de aplicar una nueva tecnología.
- Falta utilizar mayor tecnología, pero también falta capacitar la personal para que sea aprovechado al máximo en el uso de tecnología.

El 7.27% de los Ejecutivos señaló que desconoce si el nivel de tecnología que se utiliza en la empresa es la apropiada, ver Tabla 12.



4.2.5 Nivel de costos operativos

Tabla13.

¿Ud. cree que los costos operativos en la empresa responden a las expectativas establecidas?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	31	56.36
No	13	23.64
Desconoce	11	20.00
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 56.36% de los Ejecutivos indicó que los costos operativos en la empresa sí responden a las expectativas establecidas, ver Tabla13, por los siguientes motivos:

- Manejados ecuánimemente sí responden a los objetivos trazados.
- Se trabaja con presupuestos.
- Los costos operativos estaban equilibrados.
- Los costos operativos representan sólo el 10 ó 15% del costo total de producción.

El 23.64% de los Ejecutivos indicó que los costos operativos en la empresa no responden a las expectativas establecidas, ver Tabla13 y Gráfico 13, por los siguientes motivos:

- Los costos operativos están siendo analizados y están trabajando en la reestructuración de los mismos.
- No existe un análisis de ingresos y gastos.

El 20.00% de los Ejecutivos indicó que desconoce si los costos operativos en la empresa responden a las expectativas establecidas, ver Tabla13.



4.2.6 Tipo de política de trabajo

Tabla14.

¿En su opinión es apropiada la política de trabajo en la empresa?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	38	69.09
No	11	20.00
Desconoce	6	10.91
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 69.09% de los Ejecutivos indicó que la política de trabajo sí es la apropiada en la empresa, ver Tabla14, por los siguientes motivos:

- Se ajusta a las necesidades de la empresa y del trabajador.
- Se cumplen con las leyes laborales.
- Se trabaja para la transición y cambios previstos.

El 20.00% de los Ejecutivos indicó que la política de trabajo no es la apropiada en la empresa, ver Tabla14, por los siguientes motivos:

- No se cumplía con el pago oportuno, ni con las provisiones de los beneficios sociales, que causaba malestar en el personal y tenía efectos en el rendimiento.

- Falta estructurar un organigrama y un manual de funciones del personal.

El 10.91% de los Ejecutivos opinó que desconoce si la política de trabajo es la apropiada en la empresa, ver Tabla 14.



4.3 Rentabilidad

Tabla15.

¿Ud. cree que la situación económica en el país tiende a mejorar?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	55	100.00
No	0	0.00
Desconoce	0	0.00
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 100% de los Ejecutivos encuestados opinó que la situación económica tiende a mejorar, ver Tabla15. Esta situación es favorable para la obtención de rentabilidad de los negocios bajo estudio.

En relación a la rentabilidad de las empresas del sector de juegos de máquinas tragamonedas, se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla16.

¿Considera que una empresa de juegos de máquinas tragamonedas es rentable?

Respuesta	Nº	(%)
Sí	55	100.00
No	0	0.00
Desconoce	0	0.00
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 100% de los Ejecutivos indicó que una empresa de máquinas tragamonedas es rentable, ver Tabla16, por los siguientes motivos:

- Es una inversión asegurada, siempre y cuando esté llevado en regla y con una visión de servicio y ubicado en buenas zonas comerciales.
- Sí es rentable, pero siempre y cuando mantenga una estabilidad de renovación y mantenga un sistema de atención al cliente en forma personalizada.
- Como todo negocio tiene que ser bien llevado, actualizando máquinas, tecnología, sistemas, proporcionando un buen servicio, los clientes se fidelizan y es un aspecto importante a tener en cuenta. La actividad comercial en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel se ha incrementado notablemente.

- Los costos operativos normalmente son el 10 ó 15% de los costos totales de producción.
- Los porcentajes en las máquinas tragamonedas siempre favorecen a la casa. Con un buen marketing y buena cantidad de clientes siempre será rentable.

Se consideró reunir información sobre las recomendaciones de los Ejecutivos encuestados, para el negocio de las salas de máquinas tragamonedas, dada su experiencia en la actividad y que no ha sido registrada en ningún libro sobre la rentabilidad de estas empresas de la industria del juego, tal como se presenta a continuación.

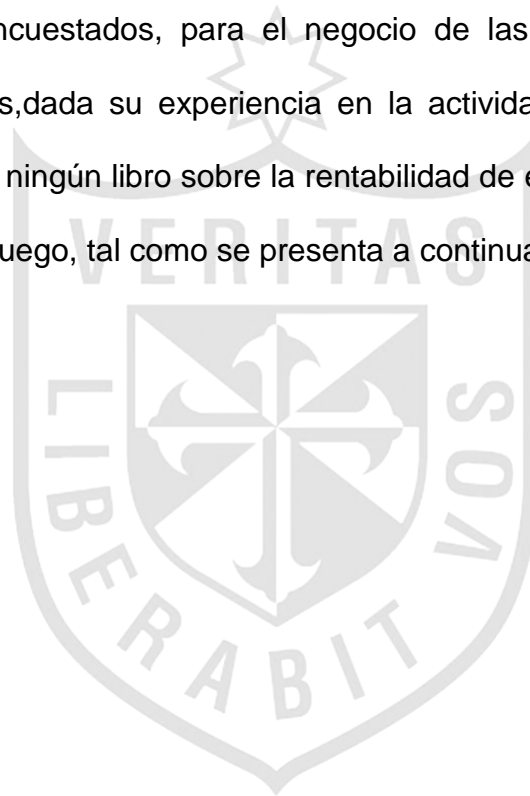


Tabla 17.

¿Con la experiencia que tiene en la actividad, tenga a bien sugerir 3 recomendaciones que Ud. considere las más apropiadas para el negocio de salas de máquinas tragamonedas?

Respuesta	Nº	(%)
Competencia	4	7.27
Ubicación	12	21.82
Infraestructura	4	7.27
Servicio	6	10.91
Personal	9	16.36
Tecnología	6	10.91
Degustación	4	7.27
Marketing	4	7.27
Promoción	6	10.91
Total	55	100.00

Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

Según la experiencia de los Ejecutivos encuestados, ver Tabla 17, ellos brindan diferentes recomendaciones para el negocio de salas de máquinas tragamonedas:

Competencia (7.27%)

- Analizar la competencia directa.

Ubicación (21.82%)

- Estar bien ubicados.
- Ubicar el local en una zona comercial o de alto tránsito peatonal.

- Estar ubicado en una zona de alto comercio.

Infraestructura (7.27%)

- La infraestructura debe ser la más adecuada para la satisfacción del cliente.

Servicio (10.91%)

- Brindar un servicio excelente, personalizado, cumpliendo con todas las disposiciones que regulan esta actividad.
- Brindar un buen servicio a los clientes.

Personal (16.36%)

- Capacitar permanentemente al personal, especialmente en técnicas de atención al público; remunerarlos adecuada y oportunamente, cumpliendo con el reconocimiento de todos los beneficios sociales.
- Capacitación constante al personal operativo.
- Reconocimiento a los empleados que se preocupan por la producción, al menos un sueldo promedio, no bajos incentivos, etc.

Tecnología (10.91%)

- Variedad de máquinas con tecnología moderna.
- Proporcionar al cliente las últimas novedades en cuanto a máquinas y tecnología.

Degustación (7.27%)

- Las degustaciones deben ser variadas y constantes.

Marketing (7.27%)

- Aplicar buen marketing para captar la mayor cantidad de clientes.

Promoción (10.91%)

- Las promociones deben ser atractivas para los clientes.
- Aplicar buenas promociones para tener un mayor número de clientes.

Para tener una idea de la inversión, la rentabilidad y recuperación de la inversión en una empresa dedicada al negocio de juego de salas de máquinas tragamonedas en Lima se realizó un perfil, que se presenta en el ítem 4.4.

4.4 Inversión

Tabla 18.

Flujo de Caja Económico Projectado de la Alternativa 1 Adquisición de Máquinas Nuevas.

Flujo de Caja Económico	Año 0 (S/.)	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)	Año 3 (S/.)	Año 4 (S/.)	Año 5 (S/.)
Ingresos		9,103,100.00	9,840,400.00	10,577,700.00	11,315,000.00	12,052,300.00
Ventas al Contado		9,103,100.00	9,840,400.00	10,577,700.00	11,315,000.00	12,052,300.00
Egresos		4,362,229.22	4,906,441.06	5,265,800.80	5,629,034.31	6,670,435.27
Producción del servicio		632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Mano de Obra Directa		246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27
CIF		852,589.50	875,058.98	898,651.92	923,424.52	949,435.75
Gastos Operativos		624,473.00	655,696.65	688,481.48	722,905.56	759,050.83
Impuesto al Juego de Máquinas Tragamonedas		1,070,524.56	1,157,231.04	1,243,937.52	1,330,644.00	1,417,350.48
IGV de Compras		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la Renta		935,605.49	1,132,432.56	1,294,406.95	1,454,721.16	2,287,392.18
Inversión	9,853,741.95					
Capital de Trabajo	153,403.91					
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	9,434,163.04					
Gastos Preoperativos	266,175.00					
Liquidación						1,856,888.91
Recup. de Capital de Trabajo						153,403.91
Valor Residual						1,703,485.00
Flujo de Caja Económico	(9,853,741.95)	4,740,870.78	4,933,958.94	5,311,899.20	5,685,965.69	7,238,753.65

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

La Alternativa 1 de Inversión de una Sala de Máquinas Tragamonedas con máquinas nuevas requiere una inversión inicial de S/. 9'853,741.95 en el año 0, que permite obtener flujos económicos netos positivos y crecientes desde el año 1 al año 5, así se logra recuperar el capital inicial y el proyecto es rentable, desde el punto de vista económico, ver Tabla 18. En esta evaluación económica se utilizó una Trema Económica de 23.25% y una estructura de financiamiento de capital propio (57%) y préstamo de terceros (43.00%).

Tabla 19.

Flujo de Financiamiento Neto de la Alternativa 1 Adquisición de Máquinas Nuevas.

Flujo de Financiamiento Neto	Año 0 (S/.)	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)
Préstamo	4,237,109		
Amortización		(1,858,381)	(2,378,728)
Intereses		(1,186,391)	(666,044)
Escudo fiscal		355,917	199,813
Flujo de Financiamiento Neto	4,237,109	(2,688,855)	(2,844,959)

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

La inversión inicial en el proyecto indicado anteriormente, requiere un préstamo de S/. 4'237,109, que será amortizado en dos años, así como el pago de intereses. Estos gastos financieros se utilizan como Escudo Fiscal, así se reduce el flujo de financiamiento neto negativo en los años 1 y 2, ver Tabla 19, así se logra una rentabilidad financiera al obtener un VANF positivo, ver Tabla 20.

La evaluación económica y financiera de la Alternativa 1 considera una Trema Financiera de 19.67%, que resultó de multiplicar el porcentaje de participación del Accionista (57.00%) en la Inversión por su COK (34.50%) de un negocio propio (57.00% x 34.50% = 19.67%). La Trema Económica de 23.25% resultó de multiplicar el porcentaje de

participación del Accionista (57.00%) en la Inversión por el COK en el negocio (19.67%), más el porcentaje de participación del Financiamiento (43.00%) por el COK (28.00%) ($57.00\% \times 19.67\% + 43.00\% \times 28.00\% = 23.25\%$).

Tabla20.

Consolidado de las Alternativas de Inversión para una Sala de Máquinas Tragamonedas en Lima.

Alternativas	Inversión	VANE	TIRE	PRI (años)	VANF	TIRF
Alternativa 1 Adquisición de Máquinas Nuevas	S/. 9,853,741.95	S/. 5,087,694.29	44.52%	2.85	S/. 3,381.28	19.60%
Alternativa 2 Adquisición de Máquinas Usadas	S/. 5,809,106.95	S/. 2,398,753.43	41.04%	2.53	S/. 1,993.37	19.60%
Alternativa 3 Máquinas Tragamonedas en Participación	S/. 865,006.95	S/. 2,735,353.24	129.32%	1.00	S/. 296.82	19.60%
Alternativa 4 Máquinas Tragamonedas en Alquiler	S/. 865,006.95	S/. 2,230,766.80	96.51%	1.68	S/. 296.82	19.60%

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

Para tener una idea de la inversión en este sector de juegos, se realizó un proyecto de inversión a nivel de perfil para una sala de máquinas tragamonedas en Lima, ver Tabla20 y Anexo 8, que consideró cuatro alternativas de inversión:

Alternativa 1. Adquisición de Máquinas Nuevas. Requiere una inversión inicial de S/. 9'853,741.95 y ofrece una rentabilidad expresada en sus indicadores, con un VANE de S/. 5'087,694.29, TIRE de 44.52%, PRI en 2.85 años, VANF de S/3,381.28 y TIRF de 19.60%.

Alternativa 2. Adquisición de Máquinas Usadas. Requiere una inversión inicial de S/. 5'809,106.95 y ofrece una rentabilidad expresada en sus indicadores, con un VANE de S/. 2'398,753.43, TIRE de 41.04%, PRI en 2.53 años, VANF de S/. 1,993.37 y TIRF de 19.60%.

Alternativa 3. Máquinas Tragamonedas en Participación. Requiere una inversión inicial de S/. 865,006.95 y ofrece una rentabilidad expresada en sus indicadores, con un VANE de S/. 2'735,353.24, TIRE de 129.32%, PRI en 1.00 años, VANF de S/. 296.82 y TIRF de 19.60%. Hay que considerar que en esta alternativa, las utilidades se reparten 60% para el asociante y 40% para el asociado, así ofrece una menor rentabilidad que las Alternativas 1, 2 y 4.

Alternativa 4. Máquinas Tragamonedas en Alquiler. Requiere una inversión inicial de S/. 865,006.95 y ofrece una rentabilidad expresada en sus indicadores, con un VANE de S/. 2'230,766.80, TIRE de 96.51%, PRI en 1.68 años, VANF de S/. 296.82 y TIRF de 19.60%.

Los resultados señalan que todas las alternativas son rentables, pero la Alternativa 1 es la más rentable que las demás.

En relación a si la situación económica del país facilita la inversión en las actividades de juego de salas de máquinas tragamonedas, los especialistas en este sector de la economía señalan:

Luis Fernando Laurencó, Gerente General de RCT, manifiesta que: *“Sabemos que en el Perú el año pasado (2008) se recaudó en impuestos de juegos de casinos y máquinas tragamonedas S/. 170'000,000.00, valor que seguramente será muy bien aplicado en el país”*(Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2009a, p. 22). La recaudación de este impuesto ha sido creciente y ascendió a S/. 197 millones en el año 2011 (Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2012e).

Constante Traverso, Presidente de APEJA, señala:

El 24 de diciembre del 2006 se publicó la Ley de Reordenamiento y Formalización de la Actividad de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas, la misma que modifica ciertas restricciones legales, permitiendo que la gran mayoría de operadores pueda acceder al marco legal vigente.

A partir de ahí el proceso de formalización puesto en marcha multiplicó sustancialmente la recaudación del Impuesto al Juego, fomentando la promoción de la inversión privada e incrementando las decenas de miles de puestos laborales que dependen directamente de la actividad

de los juegos de azar, un buen indicador si se considera que en algunos países de la región aún se está en ese proceso. (Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2009c, p. 45-46)

María Cabrera, Directora de la Revista Casino Turismo & Entretenimiento señala que:

La inversión en Latinoamérica es proporcional al crecimiento que la región ha vivido en su conjunto. Así el sector de juegos es una pieza de este desarrollo, que ha alcanzado mejores niveles.

Este avance debe ser sostenible, respaldado por una regulación acorde a su realidad que permita un flujo de inversión permanente. Eso garantizará su funcionamiento a largo plazo, la aplicación de nuevas tecnologías y un equilibrio a nivel de mercado, debido a una competencia horizontal.

En esa idea, las inversiones en el rubro turístico son un componente necesario. Y ya dan sus primeras pruebas con complejos hoteleros millonarios y otros a punto de abrir como el *Westin* Libertador, en el caso peruano. Es decir, las opciones de crear un entorno favorable para la inversión se está dando y hay que trabajar para que el camino continúe así, mejorando. (Revista Casino Turismo & Entretenimiento, 2010u, p. 4)

Asimismo, el Ministerio de Comercio Exterior busca otorgar seguridad jurídica a las nuevas inversiones en el sector de juegos, tal como lo indica el Dr. Gil Cantuarias, Socio de Cantuarias, Garrido Lecca&Mullanovich, en los términos siguientes:

Desde el 19 de junio de 2009 la Dirección General de Juego de Casinos y Máquinas Tragamonedas publicó en su página web el proyecto del “Reglamento del Registro de Proyectos de Inversión para la explotación de juegos de casino y/o máquinas tragamonedas”, con la finalidad de recibir comentarios o sugerencias.

Con tal proyecto de norma, el Ministerio de Comercio Exterior busca otorgar seguridad a las nuevas inversiones que se efectúen en el sector de juegos. (Cantuarias, 2009, p. 66)

Como se desconoce en cuáles situaciones un inversionista tomará la decisión de invertir en una de estas 4 Alternativas o en una combinación de las mismas. Por este motivo, se analizaron dos posibles escenarios.

En este sentido, el análisis de las alternativas de inversión para las empresas de este sector se consideró a una sala de máquinas tragamonedas en Lima con un ingreso promedio diario de S/. 120(**Escenario 1**), así como una combinación de las Alternativas 3 y 1(**Escenario 2**), que se detallan a continuación.

Tabla21.

Escenario 1: Consolidado de las Alternativas de Inversión para una Sala de Máquinas Tragamonedas en Lima con un ingreso promedio diario de S/. 120

Alternativas	Inversión	VANE	TIRE	PRI (años)	VANF	TIRF
Alternativa 1 Adquisición de Máquinas Nuevas	S/. 9,853,741.95	S/. 3,642,072.37	39.45%	2.99	S/. 3,381.28	19.60%
Alternativa 2 Adquisición de Máquinas Usadas	S/. 5,809,106.95	S/. 5,480,112.54	65.38%	1.61	S/. 1,993.37	19.60%
Alternativa 3 Máquinas Tragamonedas en Participación	S/. 865,006.95	S/. 4,738,236.66	238.18%	0.50	S/. 296.82	19.60%
Alternativa 4 Máquinas Tragamonedas en Alquiler	S/. 865,006.95	S/. 5,312,125.90	255.87%	0.47	S/. 296.82	19.60%

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

En el **Escenario 1**, se consideró similares condiciones que las 4 Alternativas analizadas anteriormente, ver Tabla 21, pero bajo los siguientes supuestos:

- Ingresos diarios serían S/. 120 en el primer año de operaciones.
- Crecimiento de ingresos de 2% en el segundo y tercer año de operaciones.
- Crecimiento de ingresos de 3% en el cuarto y quinto año de operaciones.

En el **Escenario 1**, la Alternativa 3 – Máquinas Tragamonedas en Participación ofrece mayor rentabilidad que la Alternativa 1. De ahí, que se consideró desarrollar un segundo escenario.

Tabla22.

Escenario 2: Consolidado de las Alternativas 3 y 1 para una Sala de Máquinas Tragamonedas en Lima

Alternativas	Inversión	VANE	TIRE	PRI (años)	TIRE	VANF	TIRF
Alternativas 3 y 1 Participación y Adquisición de Máquinas Nuevas	S/. 840,556.95	S/. 2,245,012.75	60.76%	1.02	60.76%	S/. 171,738.48	14.77%

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

En el **Escenario 2**, se consideró similares condiciones que las 4 Alternativas analizadas anteriormente, pero bajo el supuesto de la combinación de las Alternativas 3 y 1 en el Escenario 2, ver Tabla 22.

En el **Escenario 2**, la rentabilidad de la combinación de las Alternativas 3 y 1 ofrece una mayor rentabilidad que la Alternativa 1. En este caso, se considera que la empresa inicia sus operaciones con la participación de las máquinas tragamonedas durante el primer año de operaciones y al determinar que era rentable el negocio, el operador consideró comprar las máquinas nuevas en el segundo año de operaciones, así la combinación de estas alternativas ofrecen un VANE de S/. 2'245,012.75, TIRE de 60.76%, PRI de 1.02 años, VANF de S/. 171,738.48 y TIRF de 14.77%.

4.5 Estructura de financiamiento y gestión

La estructura de financiamiento de las 4 alternativas se presenta en el Anexo 8, ítem 5.2. El COK para el Accionista es 34.50% y corresponde a un negocio del empresario.

El Flujo de Caja Proyectado cada una de las 4 Alternativas se presenta en el Anexo 8, específicamente en los Estados Financieros Proyectados. El Flujo de Caja Proyectado de las Alternativas 1, 2 y 4 incluyen los gastos operativos e impuesto al juego, mientras la Alternativa 3 incluye los gastos operativos, el impuesto al juego y la participación del asociado.

El análisis y la síntesis de la relación entre la estructura de financiamiento (4 alternativas) y la gestión de una empresa de juego de salas de máquinas tragamonedas, permitió obtener los siguientes resultados:

Gestión de liquidez

La Alternativa 1 (Adquisición de Máquinas Nuevas) dispone de más liquidez que en las otras 3 alternativas, ya que el operador tiene mayores ventas por las máquinas nuevas que atraerán más clientes y menores costos de mantenimiento de las mismas.

Gestión de activo fijo

Sí existe depreciación de las máquinas nuevas en las Alternativa1 y Alternativa 2 (Adquisición de Máquinas Usadas).

No existe depreciación en la Alternativa 3 (Máquinas Tragamonedas en Participación) y Alternativa 4 (Máquinas Tragamonedas en Alquiler), ya que la empresa tiene máquinas en participación y máquinas en alquiler, respectivamente.

Gestión de mantenimiento

Bajos costos de mantenimiento del operador en la Alternativa 1, ya que la empresa tiene máquinas nuevas.

Los costos de mantenimiento del operador aumentan en la Alternativa 2, ya que la empresa tiene máquinas usadas.

El operador no tiene costos de mantenimiento en la Alternativa 3, porque son asumidos por el asociado que coloca sus máquinas tragamonedas en participación.

El operador asume el costo de mantenimiento de las máquinas alquiladas en la Alternativa 4.

Gestión de publicidad

El gasto de publicidad es el mismo para las 4 alternativas.

Gestión tributaria

El operador asume el pago del Impuesto a los Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas, Impuesto General a las Ventase Impuesto a la Renta en las Alternativas 1,2 y 4.

El operador y el asociado comparten el pago del Impuesto a los Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas en la Alternativa 3.

Gestión de personal

El personal de la empresa es el mismo para las Alternativas 1, 2 y 4. Sin embargo, en la Alternativa 3, no existe gestión del personal de mantenimiento, porque el costo del servicio de mantenimiento es asumido por el asociado, quien proporciona las máquinas en participación.

4.6 Prueba de hipótesis

Se consideró aplicar la prueba Chi Cuadrada para establecer si existe relación entre las variables de cada una de las hipótesis específicas.

Hipótesis Específica 1:

H_i: “Las alternativas de financiamiento condicionan el nivel de las estrategias de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.

H_0 : “Las alternativas de financiamiento no condicionan el nivel de las estrategias de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.

Variables:

X = Alternativas de financiamiento.

Y = Nivel de las estrategias empresariales.

Nivel de significación

El nivel de significación utilizado fue 0.05.

Regla de decisión

Si el valor calculado de la Chi Cuadrada es mayor al valor de la tabla de Chi Cuadrado a un nivel de confianza de 0.05, entonces las variables X y Y sí están relacionadas.

Tabla 23

Tabla de Contingencia con las Frecuencias Observadas

		Nivel de las estrategias empresariales			Total
		Sí	No	Desconoce	
Alternativas de financiamiento	Sí	32	4	2	38
	No	6	1	2	9
	Desconoce	3	1	4	8
Total		41	6	8	55

Elaboración: Propia.

Tabla 24

Tabla de Contingencia con las Frecuencias Esperadas

	Sí	No	Desconoce	Total
Sí	28.33	4.15	5.53	38.00
No	6.71	0.98	1.31	9.00
Desconoce	5.96	0.87	1.16	8.00
Total	41.00	6.00	8.00	55.00

Elaboración: Propia.

Tabla 25

Cálculo de la Chi Cuadrada

O	E	O-E	(O-E) ²	$\frac{(O-E)^2}{E}$
32	28.33	3.67	13.49	0.48
6	6.71	-0.71	0.50	0.07
3	5.96	-2.96	8.78	1.47
4	4.15	-0.15	0.02	0.01
1	0.98	0.02	0.00	0.00
1	0.87	0.13	0.02	0.02
2	5.53	-3.53	12.44	2.25
2	1.31	0.69	0.48	0.36
4	1.16	2.84	8.04	6.91
			x² =	11.58

Elaboración: Propia.

La relación entre las variables X y Y se evaluó estadísticamente mediante el valor calculado de la Chi Cuadrada (x^2), que resultó $x^2 = 11.58$, cuyo cálculo se realizó con las frecuencias observadas (O) y frecuencias esperadas (E) de estas dos variables, ver Tabla 23 al 25.

Para calcular el valor de la Chi Cuadrada tabulada se necesita determinar los Grados de Libertad (GL), mediante la siguiente fórmula:

$$GL = (r-1) \times (c-1)$$

Donde:

r = Número de Renglones o Filas.

c = Número de Columnas.

La tabla de contingencia empleada fue 3 x 3, porque tiene un Número de Columnas (c) = 3 y un Número de Renglones o Filas (r) = 3.

Al reemplazar estos datos en la fórmula:

$$GL = (3-1) \times (3-1)$$

$$GL = 4$$

Los Grados de Libertad fueron igual a 4. Asimismo, se consideró el nivel de confianza de 0.05, cuyo valor predeterminado en la tabla de distribución de la Chi Cuadrada fue $\chi^2 = 9.488$.

Conclusión de Prueba

Como el valor calculado $\chi^2 = 11.58$ es mayor al valor de la tabla de χ^2 a un nivel de confianza de $0.05 = 9.488$, entonces las variables Alternativas de financiamiento (X) y Nivel de las estrategias empresariales (Y) sí están relacionadas.

Hipótesis Específica 2:

H_i: “El monto de financiamiento empleado al generar rentabilidad permite lograr resultados en la gestión de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.

H₀: “El monto de financiamiento empleado al generar rentabilidad **no** permite lograr resultados en la gestión de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.

Variables:

X = Monto de financiamiento empleado.

Y = Resultados en la gestión.

Nivel de significación

El nivel de significación utilizado fue 0.05.

Regla de decisión

Si el valor calculado de la Chi Cuadrada es mayor al valor de la tabla de Chi Cuadrado a un nivel de confianza de 0.05, entonces las variables X y Y sí están relacionadas.

Tabla 26

Tabla de Contingencia con las Frecuencias Observadas

Monto de financiamiento empleado	Resultados en la gestión			Total
	Sí	No	Desconoce	
Sí	33	2	3	38
No	6	3	2	11
Desconoce	2	1	3	6
Total	41	6	8	55

Elaboración: Propia.

Tabla 27

Tabla de Contingencia con las Frecuencias Esperadas

	Sí	No	Desconoce	Total
Sí	28.33	4.15	5.53	38.00
No	8.20	1.20	1.60	11.00
Desconoce	4.47	0.65	0.87	6.00
Total	41.00	6.00	8.00	55.00

Elaboración: Propia.

Tabla 28

Cálculo de la Chi Cuadrada

O	E	O-E	(O-E) ²	$\frac{(O-E)^2}{E}$
33	28.33	4.67	21.83	0.77
6	8.20	-2.20	4.84	0.59
2	4.47	-2.47	6.11	1.37
2	4.15	-2.15	4.60	1.11
3	1.20	1.80	3.24	2.70
1	0.65	0.35	0.12	0.18
3	5.53	-2.53	6.39	1.16
2	1.60	0.40	0.16	0.10
3	0.87	2.13	4.53	5.19
x² =				13.16

Elaboración: Propia.

La relación entre las variables X y Y se evaluó estadísticamente mediante el valor calculado de la Chi Cuadrada (χ^2), que resultó $\chi^2 = 13.16$, cuyo cálculo se realizó con las frecuencias observadas (O) y frecuencias esperadas (E) de estas dos variables, ver Tabla 26 al 28.

Para calcular el valor de la Chi Cuadrada tabulada se necesitan determinar los Grados de Libertad (GL), mediante la siguiente fórmula:

$$GL = (r-1) \times (c-1)$$

Donde:

r = Número de Renglones o Filas.

c = Número de Columnas.

La tabla de contingencia empleada fue 3 x 3, porque tiene un Número de Columnas (c) = 3 y un Número de Renglones o Filas (r) = 3.

Al reemplazar estos datos en la fórmula:

$$GL = (3-1) \times (3-1)$$

$$GL = 4$$

Los Grados de Libertad (GL) fueron igual a 4. Asimismo, se consideró el nivel de confianza de 0.05, cuyo valor predeterminado en la tabla de distribución de la Chi Cuadrada fue $\chi^2 = 9.488$.

Conclusión de Prueba

Como el valor calculado $x^2 = 13.16$ es mayor al valor de la tabla de x^2 a un nivel de confianza de $0.05 = 9.488$, entonces las variables Monto de financiamiento empleado (X) y Resultados en la gestión (Y) sí están relacionadas.



Hipótesis Específica 3:

H_i: “Los ingresos por ventaja competitiva de la diferenciación del servicio influye en el nivel de atención del servicio al cliente de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.

H₀: “Los ingresos por ventaja competitiva de la diferenciación del servicio **no** influye en el nivel de atención del servicio al cliente de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.

Variables:

X = Ingresos por ventaja competitiva.

Y = Nivel de atención de servicio al cliente.

Nivel de significación

El nivel de significación utilizado fue 0.05.

Regla de decisión

Si el valor calculado de la Chi Cuadrada es mayor al valor de la tabla de Chi Cuadrado a un nivel de confianza de 0.05, entonces las variables X y Y sí están relacionadas.

Tabla 29

Tabla de Contingencia con las Frecuencias Observadas

Ingresos por ventaja competitiva	Nivel de atención de servicio al cliente			Total
	Sí	No	Desconoce	
Sí	27	3	1	31
No	3	6	5	14
Desconoce	1	4	5	10
Total	31	13	11	55

Elaboración: Propia.

Tabla30

Tabla de Contingencia con las Frecuencias Esperadas

	Sí	No	Desconoce	Total
Sí	17.47	7.33	6.20	31.00
No	7.89	3.31	2.80	14.00
Desconoce	5.64	2.36	2.00	10.00
Total	31.00	13.00	11.00	55.00

Elaboración: Propia.

Tabla31

Cálculo de la Chi Cuadrada

O	E	O-E	(O-E) ²	$\frac{(O-E)^2}{E}$
27	17.47	9.53	90.77	5.19
3	7.89	-4.89	23.92	3.03
1	5.64	-4.64	21.50	3.81
3	7.33	-4.33	18.73	2.56
6	3.31	2.69	7.24	2.19
4	2.36	1.64	2.68	1.13
1	6.20	-5.20	27.04	4.36
5	2.80	2.20	4.84	1.73
5	2.00	3.00	9.00	4.50
x² =				28.51

Elaboración: Propia.

La relación entre las variables X y Y se evaluó estadísticamente mediante el valor calculado de la Chi Cuadrada (χ^2), que resultó $\chi^2 = 28.51$, cuyo cálculo se realizó con las frecuencias observadas (O) y frecuencias esperadas (E) de estas dos variables, ver Tabla 29 al 31.

Para calcular el valor de la Chi Cuadrada tabulada se necesitan determinar los Grados de Libertad (GL), mediante la siguiente fórmula:

$$GL = (r-1) \times (c-1)$$

Donde:

r = Número de Renglones o Filas.

c = Número de Columnas.

La tabla de contingencia empleada fue 3 x 3, porque tiene un Número de Columnas (c) = 3 y un Número de Renglones o Filas (r) = 3.

Al reemplazar estos datos en la fórmula:

$$GL = (3-1) \times (3-1)$$

$$GL = 4$$

Los Grados de Libertad (GL) fueron igual a 4. Asimismo, se consideró el **nivel de confianza de 0.05**, cuyo valor predeterminado en la tabla de distribución de la Chi Cuadrada fue $\chi^2 = 9.488$.

Conclusión de Prueba

Como el valor calculado $\chi^2 = 28.51$ es mayor al valor de la tabla de χ^2 a un nivel de confianza de $0.05 = 9.488$, entonces las variables Ingresos por ventaja competitiva (X) y Nivel de atención de servicio al cliente (Y) sí están relacionadas.



Hipótesis Específica 4:

H_i: “Los ingresos por promociones comerciales orientadas a incrementar las ventas influyen en el nivel de tecnología aplicada de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.

H₀: “Los ingresos por promociones comerciales orientadas a incrementar las ventas **no** influyen en el nivel de tecnología aplicada de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.

Variables:

X = Ingresos por promociones comerciales.

Y = Nivel de tecnología aplicada.

Nivel de significación

El nivel de significación utilizado fue 0.05.

Regla de decisión

Si el valor calculado de la Chi Cuadrada es mayor al valor de la tabla de Chi Cuadrado a un nivel de confianza de 0.05, entonces las variables X y Y sí están relacionadas.

Tabla 32

Tabla de Contingencia con las Frecuencias Observadas

		Nivel de tecnología aplicada			Total
		Sí	No	Desconoce	
Promociones comerciales	Sí	35	3	1	39
	No	4	4	2	10
	Desconoce	2	3	1	6
	Total	41	10	4	55

Elaboración: Propia.

Tabla 33

Tabla de Contingencia con las Frecuencias Esperadas

	Sí	No	Desconoce	Total
Sí	29.07	7.09	2.84	39.00
No	7.45	1.82	0.73	10.00
Desconoce	4.47	1.09	0.44	6.00
Total	41.00	10.00	4.00	55.00

Elaboración: Propia.

Tabla 34

Cálculo de la Chi Cuadrada

O	E	O-E	(O-E) ²	$\frac{(O-E)^2}{E}$
35	29.07	5.93	35.13	1.21
4	7.45	-3.45	11.93	1.60
2	4.47	-2.47	6.11	1.37
3	7.09	-4.09	16.74	2.36
4	1.82	2.18	4.76	2.62
3	1.09	1.91	3.64	3.34
1	2.84	-1.84	3.37	1.19
2	0.73	1.27	1.62	2.23
1	0.44	0.56	0.32	0.73
x² =				16.64

Elaboración: Propia.

La relación entre las variables X y Y se evaluó estadísticamente mediante el valor calculado de la Chi Cuadrada (χ^2), que resultó $\chi^2 = 16.64$, cuyo cálculo se realizó con las frecuencias observadas (O) y frecuencias esperadas (E) de estas dos variables, ver Tabla 32 al 34.

Para calcular el valor de la Chi Cuadrada tabulada se necesitan determinar los Grados de Libertad (GL), mediante la siguiente fórmula:

$$GL = (r-1) \times (c-1)$$

Donde:

r = Número de Renglones o Filas.

c = Número de Columnas.

La tabla de contingencia empleada fue 3 x 3, porque tiene un Número de Columnas (c) = 3 y un Número de Renglones o Filas (r) = 3.

Al reemplazar estos datos en la fórmula:

$$GL = (3-1) \times (3-1)$$

$$GL = 4$$

Los Grados de Libertad (GL) fueron igual a 4. Asimismo, se consideró el nivel de confianza de 0.05, cuyo valor predeterminado en la tabla de distribución de la Chi Cuadrada fue $\chi^2 = 9.488$.

Conclusión de Prueba

Como el valor calculado $\chi^2 = 16.64$ es mayor al valor de la tabla de χ^2 a un nivel de confianza de $0.05 = 9.488$, entonces las variables Ingresos por promociones comerciales (X) y Nivel de tecnología aplicada (Y) sí están relacionadas.



Hipótesis Específica 5:

H_i: “El tipo de financiamiento cuando es obtenido de fuentes ajenas eleva el nivel de costos operativos de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.

H₀: “El tipo de financiamiento cuando es obtenido de fuentes ajenas **no** eleva el nivel de costos operativos de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.

Variables:

X = Tipo de financiamiento.

Y = Nivel de costos operativos.

Nivel de significación

El nivel de significación utilizado fue 0.05.

Regla de decisión

Si el valor calculado de la Chi Cuadrada es mayor al valor de la tabla de Chi Cuadrado a un nivel de confianza de 0.05, entonces las variables X y Y sí están relacionadas.

Tabla 35

Tabla de Contingencia con las Frecuencias Observadas

		Nivel de costos operativos			Total
		Sí	No	Desconoce	
Tipo de financiamiento	Sí	29	8	4	41
	No	1	3	4	8
	Desconoce	1	2	3	6
	Total	31	13	11	55

Elaboración: Propia.

Tabla 36

Tabla de Contingencia con las Frecuencias Esperadas

	Sí	No	Desconoce	Total
Sí	23.11	9.69	8.20	41.00
No	4.51	1.89	1.60	8.00
Desconoce	3.38	1.42	1.20	6.00
Total	31.00	13.00	11.00	55.00

Elaboración: Propia.

Tabla 37

Cálculo de la Chi Cuadrada

O	E	O-E	(O-E) ²	$\frac{(O-E)^2}{E}$
29	23.11	5.89	34.70	1.50
1	4.51	-3.51	12.31	2.73
1	3.38	-2.38	5.67	1.68
8	9.69	-1.69	2.86	0.30
3	1.89	1.11	1.23	0.65
2	1.42	0.58	0.34	0.24
4	8.20	-4.20	17.64	2.15
4	1.60	2.40	5.76	3.60
3	1.20	1.80	3.24	2.70
x² =				15.55

Elaboración: Propia.

La relación entre las variables X y Y se evaluó estadísticamente mediante el valor calculado de la Chi Cuadrada (χ^2), que resultó $\chi^2 = 15.55$, cuyo cálculo se realizó con las frecuencias observadas (O) y frecuencias esperadas (E) de estas dos variables, ver Tabla 35 al 37.

Para calcular el valor de la Chi Cuadrada tabulada se necesitan determinar los Grados de Libertad (GL), mediante la siguiente fórmula:

$$GL = (r-1) \times (c-1)$$

Donde:

r = Número de Renglones o Filas.

c = Número de Columnas.

La tabla de contingencia empleada fue 3 x 3, porque tiene un Número de Columnas (c) = 3 y un Número de Renglones o Filas (r) = 3.

Al reemplazar estos datos en la fórmula:

$$GL = (3-1) \times (3-1)$$

$$GL = 4$$

Los Grados de Libertad (GL) fueron igual a 4. Asimismo, se consideró el nivel de confianza de 0.05, cuyo valor predeterminado en la tabla de distribución de la Chi Cuadrada fue $\chi^2 = 9.488$.

Conclusión de Prueba

Como el valor calculado $x^2 = 15.55$ es mayor al valor de la tabla de x^2 a un nivel de confianza de $0.05 = 9.488$, entonces las variables Tipo de financiamiento (X) y Nivel de costos operativos (Y) sí están relacionadas.



Hipótesis Específica 6:

H_i: “Los ingresos por las expectativas de los clientes por un premio mayor permiten mejorar el tipo de política de trabajo de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.

H₀: “Los ingresos por las expectativas de los clientes por un premio mayor ~~no~~ permiten mejorar el tipo de política de trabajo de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.

Variables:

X = Ingresos por las expectativas de los clientes por un premio mayor.

Y = Tipo de política de trabajo.

Nivel de significación

El nivel de significación utilizado fue 0.05.

Regla de decisión

Si el valor calculado de la Chi Cuadrada es mayor al valor de la tabla de Chi Cuadrado a un nivel de confianza de 0.05, entonces las variables X y Y sí están relacionadas.

Tabla 38

Tabla de Contingencia con las Frecuencias Observadas

		Tipo de política de trabajo			Total
		Sí	No	Desconoce	
Ingresos por expectativas de los clientes por un premio mayor	Sí	34	4	2	40
	No	2	6	3	11
	Desconoce	2	1	1	4
	Total	38	11	6	55

Elaboración: Propia.

Tabla 39

Tabla de Contingencia con las Frecuencias Esperadas

	Sí	No	Desconoce	Total
Sí	27.64	8.00	4.36	40.00
No	7.60	2.20	1.20	11.00
Desconoce	2.76	0.80	0.44	4.00
Total	38.00	11.00	6.00	55.00

Elaboración: Propia.

Tabla 40

Cálculo de la Chi Cuadrada

O	E	O-E	(O-E) ²	$\frac{(O-E)^2}{E}$
34	27.64	6.36	40.50	1.47
2	7.60	-5.60	31.36	4.13
2	2.76	-0.76	0.58	0.21
4	8.00	-4.00	16.00	2.00
6	2.20	3.80	14.44	6.56
1	0.80	0.20	0.04	0.05
2	4.36	-2.36	5.59	1.28
3	1.20	1.80	3.24	2.70
1	0.44	0.56	0.32	0.73
			x² =	19.12

Elaboración: Propia.

La relación entre las variables X y Y se evaluó estadísticamente mediante el valor calculado de la Chi Cuadrada (χ^2), que resultó $\chi^2 = 19.12$, cuyo cálculo se realizó con las frecuencias observadas (O) y frecuencias esperadas (E) de estas dos variables, ver Tabla 38 al 40.

Para calcular el valor de la Chi Cuadrada tabulada se necesitan determinar los Grados de Libertad (GL), mediante la siguiente fórmula:

$$GL = (r-1) \times (c-1)$$

Donde:

r = Número de Renglones o Filas.

c = Número de Columnas.

La tabla de contingencia empleada fue 3 x 3, porque tiene un Número de Columnas (c) = 3 y un Número de Renglones o Filas (r) = 3.

Al reemplazar estos datos en la fórmula:

$$GL = (3-1) \times (3-1)$$

$$GL = 4$$

Los Grados de Libertad (GL) fueron igual a 4. Asimismo, se consideró el **nivel de confianza de 0.05**, cuyo valor predeterminado en la tabla de distribución de la Chi Cuadrada fue $\chi^2 = 9.488$.

Conclusión de Prueba

Como el valor calculado $\chi^2 = 19.12$ es mayor al valor de la tabla de χ^2 a un nivel de confianza de $0.05 = 9.488$, entonces las variables Expectativas de los clientes por un premio mayor (X) y Tipo de política de trabajo (Y) sí están relacionadas.

Metodología del COK

Se aplicó el **Método de la Participación de las Utilidades en el Capital Propio** para estimar el *Costo de Oportunidad del Capital (COK)*, tal como recomiendan los especialistas:

“Una manera aproximada de obtener el Costo de Oportunidad del Capital (COK) de una organización es dividiendo las utilidades después de impuestos de un determinado período entre el capital propio del período anterior (que es el que generó las utilidades del período analizado) (Beltrán & Cueva, 2003, pp. 668-669).

Ver cuadro pág. 293

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

Los operadores del sector de juegos necesitan ser competitivos para captar a los clientes, sea mediante la ubicación, la infraestructura, el servicio, la modernidad de las máquinas tragamonedas y de los juegos, entre otros.

Los operadores no tienen acceso al financiamiento bancario, sin embargo son principalmente los proveedores de máquinas tragamonedas, quienes ofrecen las modalidades de participación, alquiler y venta a plazo.

El sector de juegos requiere de profesionales especializados en diversos campos: Economía, Contabilidad, Derecho, Administración, Ingeniería, Matemática, etc.

El sector de juegos es transparente con la aplicación del sistema *online*, que permitirá a la SUNAT fiscalizar los ingresos por concepto de impuestos al juego, así como evitar el lavado de dinero.

Los operadores al crear negocios en la ciudad de Lima, otras ciudades y provincias del país contribuyen con la modernidad del Perú, que aún tiene mucho terreno por cubrir y desarrollar un negocio global.

El estudio sólo comprende tres distritos de Lima y sus resultados no pueden generalizarse a otros distritos de la ciudad.

No es posible comparar los resultados de la investigación con estudios anteriores, porque no existen en este sector, pero sí será útil para quienes continúen ampliando los conocimientos en este campo.

El estudio ha permitido identificar niveles de inversión en el sector de juegos, según las modalidades de financiamiento para las máquinas tragamonedas, principal activo de estos negocios, así como su rentabilidad, por lo que se recomienda la inversión en estas empresas en un contexto en el que continuará el crecimiento económico del país.

5.2 Conclusiones

Las **alternativas de financiamiento** sí condicionan el **nivel de las estrategias** de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas, porque el 75% de los Ejecutivos de estos negocios indicó que sí existían estrategias empresariales en la empresa donde labora, así los operadores están en mejores condiciones de diseñar sus estrategias.

El **monto de financiamiento** empleado al generar rentabilidad sí permite lograr **resultados en la gestión** de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas, porque el 69% de los Ejecutivos señaló que los montos de financiamiento que se están empleando en la organización sí son los apropiados, así los operadores están en condiciones de alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Los **ingresos por ventaja competitiva de la diferenciación del servicio** sí influye en el **nivel de atención del servicio al cliente** de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas, porque el 56% de los Ejecutivos señaló que la empresa donde labora se genera ingresos por ventaja competitiva, así ofrecen un nivel de atención del servicio al cliente que lo diferencia de la competencia.

Los **ingresos por promociones comerciales** orientadas a captar clientes sí influyen en el **nivel de tecnología aplicada** de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas, porque el 71% de los Ejecutivos señaló que su organización cuenta con ingresos por promociones comerciales orientadas a captar clientes, así los operadores ofrecen un mejor nivel de tecnología que les permite diferenciarse de la competencia.

El **tipo de financiamiento** cuando es obtenido de fuentes ajenas sí eleva el **nivel de costos operativos** de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas, porque el mayor interés que se tiene que pagar en comparación a otras alternativas como participación o alquiler de máquinas tragamonedas, eleva los costos operativos al tener el operador que asumir los costos de mantenimiento de las máquinas tragamonedas, que no los asumiría en las otras alternativas.

Los **ingresos por las expectativas de los clientes por un premio mayor** influyen en el **tipo de política de trabajo** de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas, porque el 73% de los Ejecutivos sí considera que es necesario mantener en la actividad ingresos por expectativas a nivel de los clientes por un premio mayor, mediante la continuidad de la promoción de este premio y entrega del premio como parte de la política de trabajo de la organización.

La estructura de financiamiento (4 alternativas) y la gestión de un operador se relacionan a través de la gestión de liquidez, gestión de activo fijo, gestión de mantenimiento y gestión tributaria en las 4 alternativas.

La estructura de financiamiento (4 alternativas) y la gestión de un operador se relacionan a través de la gestión de personal en las Alternativas 1,2 y 4. Sin embargo, el operador no realiza la gestión del personal de mantenimiento en la Alternativa 3, ya que el asociado asume los costos de mantenimiento de las máquinas en participación.

Un operador que decida adoptar para su empresa una estructura de financiamiento (una de las 4 alternativas), desarrollará la misma gestión de publicidad, ya que los gastos en este rubro será el mismo en todas las alternativas.

5.3 Recomendaciones

Desarrollar alternativas de financiamiento que permitan crear nuevas estrategias para las empresas de juego de salas máquinas tragamonedas.

Elaborar un estudio financiero que permita facilitar crédito a las empresas de juegos de azar, así como existen créditos a las mypes, para que estas empresas tengan acceso al financiamiento.

Sería interesante un estudio sobre las expectativas de los clientes que frecuentan las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas, que permita mejorar la prestación de servicio de estas firmas.

El sistema *on line* que permite transparencia y fiscalización de la SUNAT para el pago de impuestos debería ser aplicado en otros sectores formales de la economía.

Desarrollar acciones preventivas para evitar el lavado de activos en los casinos y salas de máquinas tragamonedas mediante la comparación de ingresos de estos negocios y seguimiento de los mismos.

En cuanto a la competencia, se debe analizar a la competencia directa en el negocio de salas de máquinas tragamonedas.

La ubicación de estos negocios debe caracterizarse por estar en una zona comercial o de alto tránsito peatonal.

La infraestructura de estos negocios debe estar orientada a la satisfacción del cliente.

El servicio de estos negocios debe ser excelente, personalizado, cumpliendo las disposiciones que regulan esta actividad.

El personal de estos negocios debe ser permanentemente capacitado en técnicas de atención al público, percibir una remuneración adecuada y oportunamente, así como cumplir con todos los beneficios sociales. En especial, se debe dar incentivos al personal que sobresale y se esmera en lograr una mejor producción.

La tecnología de estos negocios debe caracterizarse por la variedad de máquinas con tecnología moderna y las últimas novedades de juegos y máquinas.

La degustación en estos negocios debe ser variada y constante.

El marketing en estos negocios debe estar orientado a captar más clientes.

La promoción en estos negocios debe ser atractiva para los clientes y captación de más clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Atencio, E.; González, A.; González, B. & Katuska, M. (2008). Herramientas financieras del mercado venezolano como alternativas de inversión. En: *Revista Venezolana de Gerencia*. 13 (44): 573-594.

Bisso-Andrade, A. (2007). Ludopatía. *Revista de la Sociedad Peruana de Medicina Interna*. 20 (2): 63.

Cabrera, M. (2010). Inversión. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (59): 4.

Calderón, J. (2008). *Estados Financieros. Teoría y práctica. Formulación Análisis Interpretación*. (2ª edición). Lima-Perú: JCM Editores.

Cuadros, J. (2010). El ruido afecta convivencia social. *El Comercio*, 6/11/2010.

Cuéllar, F. (2012). Comienza la carrera. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (83): 52-54.

Chueca, J. (2012). La tecnología marca el paso. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (84): 60-62.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México-México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Gestión (2012a). “Miami apunta a ser un centro para los casinos”. En: *Gestión*. Lima, 2 de marzo del 2012, p. 31.

Gestión (2012b). “Los casinos y tragamonedas mueven más de S/. 100 millones mensuales”. Informe. En: *Gestión*, Lima, 9 de julio del 2012, pp. 16-17.

Gestión (2012c). “Con valor agregado”. Suplemento Eventos y Convenciones. En: *Gestión*. Lima, 22 de junio del 2012, p. 6.

Hill, Ch.& Jones, G. (2006). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. (6ª edición). México-México: Mc Graw Hill.

Hitt, M.; Ireland, D.&Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. (7ª edición). México-México: CengageLearning Editores S.A. de C.V.

IPEGEM (2005). *Guía maestra de la gestión pública y de la descentralización*. Lima-Perú: Editora Jurídica E.I.R.L.

Koh, Yokee (2012). “Japón podría apostar su recuperación a los casinos”. En: *El Comercio*. Lima, 1 de marzo del 2012, p. b15.

Kotler, P.& Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. México-México: Pearson Educación.

Nelson, B.&Economy, P. (2006). *La biblia del management. El último recurso de la dirección*. Barcelona-España: Ediciones Deusto.

Olivos, F. (2012). Una ventanita: Vida cotidiana de las dueñas de casa y agencia de las máquinas tragamonedas en Chile. Recuperado el 22 de Octubre 2012 de: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3952423.pdf.

Padilla, José (2000). Estudio de factibilidad para el montaje de un centro de apuestas hípcas en Bogotá D.C. Recuperado el 22 de Octubre del 2012 de: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2819/1/122848.pdf>.

Revista Casino Turismo &Entretenimiento (2009a). RCT marca la diferencia hot bingo. La nueva forma de jugar. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (49): 22.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2009b).Es necesario un nuevo reglamento para la ley. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (49): 47.

Revista Casino Turismo &Entretenimiento (2009c). El éxito colombiano. La nueva forma de jugar. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (51): 45-46.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2009d). Gestión en orden. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (54): 8.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2009e). SONAJAmira al futuro. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (54): 16.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2009f). La estrategia de Bally. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (56): 43.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2009g). Comunicarse mejor. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (57): 6.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010a). La alternativa GPS. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (59): 14.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010b). Consultora Integral JMC GamingConsultans. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (59): 22.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010c). Volver al futuro. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (59): 52.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2010d). Una misma bandera. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (61): 6.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010e). ¡Así, si juego! *Casino Turismo & Entretenimiento*. (64): 7.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010f). El player tracking. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (64): 14.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010g). Sistemas inteligentes. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (64): 17.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010h). Apuestas millonarias. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (64): 42.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010i). Un mundo virtual. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (64): 54.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2010j). Legislación sobre juegos on line. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (64): 63.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010k). Crecimiento peruano. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (65): 10-11.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2010l). Evolución 2011. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (65): 10-11.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010m). Potenciar el sector.
Casino Turismo & Entretenimiento. (65): 12-13.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010n). Juego responsable.
Modos preventivos. *Casino Turismo & Entretenimiento. (65): 24.*

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010o). Laboratorios y sistemas
on line. *Casino Turismo & Entretenimiento. (66): 22.*

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010p). Lecciones de juego
Casino Turismo & Entretenimiento. (66): 28-30.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010q). Perú en línea. *Casino
Turismo & Entretenimiento. (67): 9-11.*

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010r). APEJA y el on line.
Casino Turismo & Entretenimiento. (67): 12.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010s). El sistema en línea para
SONAJA. *Casino Turismo & Entretenimiento. (67): 14.*

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010t). La protección de los
consumidores en las salas de juego. *Casino Turismo &
Entretenimiento. (67): 16.*

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2010u). El boom de la inversión.

Casino Turismo & Entretenimiento. (68): 4.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento(2010v). Un nuevo millonario.

Casino Turismo & Entretenimiento. (68): 44.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2010w). Elegantes armonías.

Casino Turismo & Entretenimiento. (68): 54.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011a). Formalización. *Casino*

Turismo & Entretenimiento. (72): 6-7.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011b). Comienza la historia.

Casino Turismo & Entretenimiento. (72): 8-11.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011c). Sector en el Perú.

Historia de esfuerzo. *Casino Turismo & Entretenimiento.* (72): 12.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011d). Tecnología del Perú.

Casino Turismo & Entretenimiento. (73): 52.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011e). Tras las luces. *Casino*

Turismo & Entretenimiento. (73): 54-56.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011f). Grandes acciones.
Casino Turismo & Entretenimiento. (73): 60.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011g). Las 4 P del juego.
Casino Turismo & Entretenimiento. (75): 6-7.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011h). Captación y marca.
Casino Turismo & Entretenimiento. (75): 8.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011i). Camino a Cijuego.
Casino Turismo & Entretenimiento. (75): 46-47.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011j). El plano legal. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (75): 56-57.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011k). La opinión de Franco.
Casino Turismo & Entretenimiento. (75):64-65.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011l). Los departamentos de Compliance. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (76): 24.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011m). Industria con futuro.
Casino Turismo & Entretenimiento. (76): 24.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011n). CIRSA en Perú. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (76): 44-45.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011o). La razonabilidad en la potestad sancionadora de la DGJCMT. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (77): 48-49.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011p). Perú hoy. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (78): 14-17.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011q). Pro asistencia social. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (79): 56-57.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011r). Impacto laboral. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (82): 6-19.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2011s). Perú se prepara para 2012. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (82): 32-45.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2012a). América Latina avanza. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (83): 11-14.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2012b). Escuela de juego. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (83): 50-51.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2012c). Comienza la carrera.
Casino Turismo & Entretenimiento. (83): 52-54.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2012d). Alternativas de solución.
Casino Turismo & Entretenimiento. (84): 6-9.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2012e). Evolución 2011. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (84): 20-21.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2012f). Filosofía de trabajo.
Casino Turismo & Entretenimiento. (84): 56-57.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2012g). Dimensiones sociales.
Casino Turismo & Entretenimiento. (85): 6-8.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2012h). Políticas responsables.
Casino Turismo & Entretenimiento. (85): 28-29.

Revista Casino Turismo & Entretenimiento (2012i). Potenciando talento.
Casino Turismo & Entretenimiento. (86): 46.

Samayoa, Javier (2012). Estrategia de comunicación para prevenir el uso de máquinas tragamonedas manipuladas por niños de edad escolar comprendida de 7 a 15 años. Recuperado el 22 de Octubre del 2012 de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0959.pdf.

San Román, Manuel (2009). Gestión en orden. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (54): 8.

San Román, M. (2010). Por un juego limpio. Nueva legislación antilavado. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (52): 6.

Sierra, K. (2010). Gestión real. *Casino Turismo & Entretenimiento*, (60): 18-19.

Tépach, Reyes (2008). *Análisis de las iniciativas en materia de juegos con apuestas presentadas al Congreso de la Unión*. Recuperado el 22 de Octubre del 2012 de:
<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2803/7.pdf>.

Traverso, C.(2009). Es necesario un nuevo reglamento para la ley. *Casino Turismo & Entretenimiento*. (49): 47.

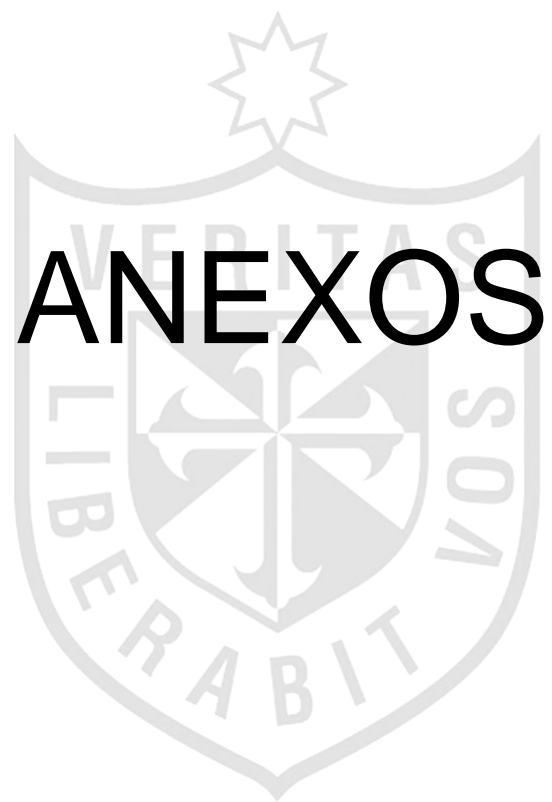
Traverso, C. (2010). Alcances técnicos y legales del sistema unificado de control en tiempo. *Casino Turismo & Entretenimiento*, (60): 14.

Veritier, María (2008). Factibilidad de diseño e implementación de un cuadro de mando integral en una sociedad del Estado. Recuperado el 22 de Octubre del 2012 de:
http://www.managementensalud.com.ar/ebooks/Cuadro_Mando_Integral_Soc_Estado.pdf.

Videla-Hintze, C. (2009). *Análisis financiero de empresas*. (2ª edición).

Santiago-Chile: Universidad de Chile.





ANEXOS

Anexo 1

TABLA DE INFRACCIONES Y SANCIONES ESTABLECIDAS EN EL DECRETO SUPREMO N° 020-2010-MINCETUR

N°	Infracción	Base Legal	Sanción
1	Explotar juegos de casino o máquinas tragamonedas sin contar previamente con la autorización correspondiente.	Literal a) Num. 45 2º de la Ley N° 27153	Multa de 20 UIT
2	Comercializar máquinas tragamonedas y/o programas de juego a personas que no cuenten con Autorización Expresa.	Literal b) Num. 45 2º de la Ley N° 27153	Multa de 05 UIT
3	Explotar un número diferente de mesas de juego de casino al autorizado a ser explotado en la sala de juego.	Literal c) Num. 45 2º de la Ley N° 27153	- Si es menor: Multa de 01 UIT - Si es mayor: Multa de 05 UIT por mesa
4	Explotar un número diferente de máquinas tragamonedas al autorizado a ser explotado en la sala de juegos.	Literal a) Num. 45 2º de la Ley N° 27153	- Si es menor: Multa de 01 UIT - Si es mayor: Multa de 03 UIT por máquina
5	Explotar un número diferente de programas de juego al autorizado a ser explotado en la sala de juegos.	Literal c) Num. 45 2º de la Ley N° 27153	- Si es menor: Multa 01 UIT - Si es mayor: Multa de 03 UIT por máquina
6	No mantener en los establecimientos y las salas de juego los requisitos y condiciones técnicas a que hace referencia el artículo 6º de la Ley 27153.	Literal d) Num. 45 2º de la Ley N° 27153	Cancelación de Autorización Expresa
7	No mantener en los establecimientos y las salas de juego los requisitos y condiciones técnicas a que hace referencia el numeral 7.1 del artículo 7º de la Ley 27153.	Literal d) Num. 45 2º de la Ley N° 27153	Cancelación de Autorización Expresa
8	No mantener en los establecimientos y las salas de juego los requisitos y condiciones técnicas a que hace referencia el numeral 7.2 del artículo 7º de la Ley 27153.	Literal d) Num. 45 2º de la Ley N° 27153	Multa de 01 a 05 UIT
9	Utilizar modalidades de juego, modelos de máquinas tragamonedas o programas de juego que no cuenten con autorización y su correspondiente registro.	Literal e) Num. 45 2º de la Ley N° 27153	Multa de 10 UIT
10	Desarrollar dentro de la sala de casino o máquinas tragamonedas actividades distintas de las autorizadas.	Literal f) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal a) del art. 32º de la Ley N° 27153	Multa de 01 UIT
11	Participar directa o indirectamente en los juegos que explota en su establecimiento.	Literal f) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal b) del art. 32º de la Ley N° 27153	Multa de 10 UIT
12	Transportar o guardar fichas o dinero durante su servicio en el interior de la sala de casino o de máquinas tragamonedas de forma diferente a la prevista en los procedimientos aprobados en el Reglamento.	Literal f) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal c) del art. 32º de la Ley N° 27153	Amonestación
13	Otorgar o permitir que se otorguen créditos, descuentos, bonificaciones o cualquier otro beneficio similar.	Literal f) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal d) del art. 32º de la Ley N° 27153	Multa de 10 UIT
14	Dar en concesión la autorización para la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas.	Literal f) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal e) del art. 32º de la Ley N° 27153	Multa de 10 UIT
15	Incumplir la obligación de explotar directamente las actividades establecidas en la resolución de autorización.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal a) del art. 31º de la Ley N° 27153	Multa de 10 UIT
16	Incumplir la obligación de garantizar el correcto desarrollo de los juegos de casino y el adecuado funcionamiento y mantenimiento de las máquinas tragamonedas.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal b) del art. 31º de la Ley N° 27153	Multa de 05 UIT
17	Incumplir la obligación de garantizar la integridad y seguridad física de los usuarios.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal d) del art. 31º de la Ley N° 27153	Multa de 05 UIT
18	Incumplir la obligación de remitir la información que solicite la autoridad competente.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal e) del art. 31º de la Ley N° 27153	Amonestación
19	Incumplir la obligación de registrar y presentar la información que determine la autoridad competente, vinculada a las transacciones con dinero, de acuerdo a los montos y criterios que establecen las normas reglamentarias.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal g) del art. 31º de la Ley N° 27153	Multa de 05 UIT
20	Incumplir la obligación de admitir únicamente los medios de pago establecidos por la DGJCMT.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal i) del art. 31º de la Ley N° 27153	Multa de 01 UIT
21	Incumplir la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal k) del art. 31º de la Ley N° 27153	Multa de 15 UIT
22	Incumplir la obligación de conservar los registros magnéticos durante (15) días calendario.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal k) del art. 31º de la Ley N° 27153 Art. 59 del D.S. N° 009-2002-MINCETUR	Multa de 10 UIT
23	Incumplir la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público en las salas de juego de casino, que permita una grabación nítida, ininterrumpida y a tiempo real del procedimiento de apertura de cada mesa de juego, desde la colocación de las cajas de entrada de dinero hasta su retiro, al cierre de operaciones, incluyendo el desarrollo del juego y el resultado de cada jugada realizada.	Literal f) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal b) del art. 32º de la Ley N° 27153 Literal a) del Art. 57 del D.S. N° 009-2002-MINCETUR	Multa de 05 UIT
24	Incumplir la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público en las salas de juego de casino, que permita una grabación nítida, ininterrumpida y a tiempo real del procedimiento de relleno y devolución de fichas y el conteo de fichas al cierre de operaciones de cada mesa de juego.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley N° 27153 Literal k) del art. 31º de la Ley N° 27153 Literal b) del Art. 57 del D.S. N° 009-2002-MINCETUR	Multa de 05 UIT

25	Incumplir la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público en las salas de juego de casino, que permita una grabación nítida, ininterrumpida y a tiempo real de toda transacción ocurrida en las cajas permitiendo la identificación de la documentación y de cualquier bien entregado o recibido..	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal k) del art. 31º de la Ley Nº 27153 Literal c) del Art. 57 del D.S. Nº 009-2002-MINCETUR	Multa de 05 UIT
26	Incumplir la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público en las salas de juego de casino, que permita una grabación nítida, ininterrumpida y a tiempo real de los lugares utilizados para ingreso y salida de personas de la sala de juego.	Literal f) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal k) del art. 31º de la Ley Nº 27153 Literal d) del Art. 57 del D.S. Nº 009-2002-MINCETUR	Multa de 05 UIT
27	Incumplir la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público en las salas de juego de casino, que permita una grabación nítida, ininterrumpida y a tiempo real del proceso de conteo de fichas y dinero.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal k) del art. 31º de la Ley Nº 27153 Literal e) del Art. 57 del D.S. Nº 009-2002-MINCETUR	Multa de 05 UIT
28	Incumplir la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público en las salas de juego de casino, que permita una grabación nítida, ininterrumpida y a tiempo real de la vista panorámica de todas las áreas que conforman la sala de juego.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal k) del art. 31º de la Ley Nº 27153 Literal f) del Art. 57 del D.S. Nº 009-2002-MINCETUR	Multa de 05 UIT
29	Incumplir la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público en las salas de juego de casino, que permita una grabación nítida, ininterrumpida y a tiempo real de las operaciones de caja y sala de conteo con imagen y audio.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal k) del art. 31º de la Ley Nº 27153Art. 59 del D.S. Nº 009-2002-MINCETUR RD Nº 004-2007-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Multa de 05 UIT
30	Incumplir la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público en las salas de juego de casino, que permita una grabación nítida, ininterrumpida y a tiempo real con una grabación no menor a 30 ips (imágenes o cuadros por segundo) y de 4 CIF.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal k) del art. 31º de la Ley Nº 27153Art. 59 del D.S. Nº 009-2002-MINCETUR	Multa de 05 UIT
31	Incumplir la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público en las salas de juego de casino, que permita una grabación nítida, ininterrumpida de la vista panorámica de todas las áreas que conforman la sala de juego.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal k) del art. 31º de la Ley Nº 27153 Literal b) del Art. 58 del D.S. Nº 009-2002-MINCETUR	Multa de 03 UIT
32	Incumplir la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público en las salas de juego de casino, que permita una grabación nítida, ininterrumpida y en tiempo real, de cualquier transacción ocurrida en las cajas permitiendo la identificación de la documentación y de cualquier bien entregado o recibido.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal k) del art. 31º de la Ley Nº 27153 Literal b) del Art. 58 del D.S. Nº 009-2002-MINCETUR	Multa de 05 UIT
33	Incumplir la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público en las salas de juego de casino, que permita una grabación nítida, ininterrumpida y en tiempo real, de los lugares que son utilizados para el ingreso y salida de personas.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal k) del art. 31º de la Ley Nº 27153 Literal b) del Art. 58 del D.S. Nº 009-2002-MINCETUR	Multa de 05 UIT
34	Incumplir la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público en la sala de máquinas tragamonedas, que permita la grabación interrumpida de las operaciones de caja.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal k) del art. 31º de la Ley Nº 27153 Literal c) del Art. 58 del D.S. Nº 009-2002-MINCETUR	Multa de 05 UIT
35	Incumplir la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público en la sala de máquinas tragamonedas, que permita la grabación ininterrumpida no menor a 30 ips (imágenes o cuadros por segundo) y de 1 CIF o SIF.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal k) del art. 31º de la Ley Nº 27153Art. 59 del D.S. Nº 009-2002-MINCETUR	Multa de 05 UIT
36	Incumplir con la obligación de mantener en operación un sistema de circuito cerrado de audio y video no visible al público en la sala de máquinas tragamonedas, que permita una grabación interrumpida de la vista panorámica a no menos de 7 ips (imágenes o cuadros por segundo) y de 4 CIF.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal k) del art. 31º de la Ley Nº 27153Art. 59 del D.S. Nº 009-2002-MINCETUR	Multa de 05 UIT
37	Incumplir la obligación de mantener una caja central de entrada de dinero y canje de ficha en la sala de juego de máquinas tragamonedas y salas casino, así como una caja de canje de fichas en cada una de las mesas de juegos de casino.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal i) del art. 31º de la Ley Nº 27153	Multa de 05 UIT
38	Incumplir la obligación de mantener los cambios de socios, directores, gerentes, apoderados, personas con funciones ejecutivas o con facultades de decisión y la contratación de personal.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal n) del art. 31º de la Ley Nº 27153	Multa de 05 UIT
39	Incumplir con la obligación de contar en todo momento con un duplicado de las llaves que permitan abrir y fiscalizar las máquinas tragamonedas.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal p) del art. 31º de la Ley Nº 27153	Multa de 01 UIT por llave/máquina
40	Incumplir la obligación de vender fichas de juego para máquinas tragamonedas conforme al valor mínimo que establezca la Autoridad Competente.	Literal g) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153Literal l) del art. 31º de la Ley Nº 27153	Multa de 10 UIT
41	Explotar máquinas tragamonedas que no reúnen las características técnicas a que se hace referencia en el artículo 10º de la Ley.	Literal h) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Multa de 10 UIT
42	Incluir como socio, director gerente, apoderado, personas con funciones ejecutivas a cualquier persona comprendida en los impedimentos señalados en el artículo 30º de la Ley.	Literal i) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Multa de 10 UIT
43	Contratar persona comprendida en los impedimentos señalados en el artículo 30º de la Ley 27153.	Literal j) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Multa de 10 UIT
44	Proporcionar información o documentación falsa a cualquier entidad o funcionario vinculado a la autorización y fiscalización de la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas.	Literal k) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Multa de 10 UIT
45	No presentar la información requerida por la autoridad competente dentro de los plazos establecidos.	Literal l) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Amonestación
46	Impedir u obstaculizar la labor de los inspectores de la autoridad competente.	Literal m) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Multa de 30 UIT
47	Operar un establecimiento que ha sido sancionado con cierre temporal o clausura.	Literal n) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Multa de 20 UIT
48	Incumplir el reglamento de operaciones interno de la sala de juego y los reglamentos de las modalidades de los juegos de casino.	Literal o) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Multa de 10 UIT
49	No canjear de inmediato y en efectivo las fichas o cualquier otro medio de juego, así como pagar los premios correspondientes.	Literal p) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Multa de 10 UIT
50	Emplear o consentir el uso de procedimientos dolosos, irregulares u operaciones ilícitas en las salas de juego de casino o máquinas tragamonedas.	Literal q) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Multa de 10 UIT
51	Consentir o permitir la realización, dentro del establecimiento de actos que atenten contra la moral, la salud y la seguridad pública.	Literal r) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Multa de 10 UIT
52	Utilizar fichas o medios de juego sin la aprobación de la autoridad competente.	Literal s) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Multa de 01 UIT

53	Permitir el acceso o el juego a las personas prohibidas de ingresar y participar, según lo dispuesto en el artículo 9º de la Ley 27153.	Literal t) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Cancelación de la Autorización Expresa
54	Explotar distintas modalidades de juegos de casino a los autorizados para ser explotados en la sala de juego.	Literal u) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Multa de 05 UIT por cada mesa
55	Explotar distintas modalidades de máquinas tragamonedas a los autorizados para ser explotados en la sala de juego.	Literal v) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Multa de 03 UIT por cada máquina
56	Explotar distintas modalidades de memoria de sólo lectura a los autorizados para ser explotados en la sala de juego.	Literal u) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Multa de 01 UIT por cada memoria
57	No mantener las condiciones y requisitos por los que fue concedida la autorización expresa.	Literal v) Num. 45 2º de la Ley Nº 27153	Cancelación de la Autorización Expresa
58	Toda acción u omisión por la que se contravenga o incumpla lo establecido en la Ley Nº 27153, normas modificatorias, normas reglamentarias o las directivas emitidas por la DGJCMT cuya gravedad se evaluará de conformidad con la Ley Nº 27444.	Num. 45 1º de la Ley Nº 27153	Multa de 01 a 1000 UIT



Anexo 2

EXTERNALIDADES POSITIVAS Y NEGATIVAS DEL NEGOCIO DE JUEGO DE SALAS DE MÁQUINAS TRAGAMONEDAS

Externalidad

Baumal y Oates señalan que:

Una externalidad está presente cuando las relaciones de producción o consumo de algún individuo incluyen variables reales (es decir, no monetarias) cuyos valores son elegidos por otros (personas, empresas, gobiernos), sin prestar atención particular a los efectos sobre el bienestar del individuo en cuestión. (Beltrán & Cueva, 2003, p. 189).

Externalidad positiva

“Una externalidad positiva se da cuando los efectos de la acción del agente que produce la externalidad benefician al agente que la recibe” (Beltrán & Cueva, 2003, p. 189).

Externalidad negativa

“Una externalidad negativa ocurre cuando los efectos de la acción que produce la externalidad son adversos para el agente que la recibe” (Beltrán & Cueva, 2003, p. 190).

Externalidad Positiva	Externalidad Negativa
Difusión del Juego Responsable entre la población.	Ludopatía.
Entretenimiento para las personas de la tercera edad.	
Alquiler de playas de estacionamiento para los clientes, por limitaciones de área del local del negocio.	
Recaudación tributaria.	Informalidad.
Turismo.	
Comercio.	Ruido.
Empleo.	
Transparencia.	Lavado de activos.

Anexo 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: EL FINANCIAMIENTO EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE JUEGOS DE MAQUINAS TRAGAMONEDAS EN PUEBLO LIBRE, JESÚS MARÍA Y SAN MIGUEL - LIMA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿De qué manera el financiamiento incide en la gestión de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel - Lima?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a. ¿En qué medida las alternativas de financiamiento inciden en el nivel de las estrategias que tienen las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?</p> <p>b. ¿De qué manera el monto de financiamiento empleado permite alcanzar las metas y objetivos de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?</p> <p>c. ¿De qué manera los ingresos por ventaja competitiva de la diferenciación del servicio influye en el nivel de atención del</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar los efectos del financiamiento en la gestión de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel - Lima.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a. Precisar si las alternativas de financiamiento inciden en el nivel de las estrategias de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas.</p> <p>b. Establecer si el monto de financiamiento empleado permite alcanzar las metas y objetivos de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas.</p> <p>c. Determinar si los ingresos por la ventaja competitiva de la diferenciación del servicio influye en el nivel de atención del servicio al</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL “El financiamiento al condicionar los niveles de inversión y rentabilidad inciden en la gestión de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel – Lima”.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a. “Las alternativas de financiamiento condicionan el nivel de las estrategias de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.</p> <p>b. “El monto de financiamiento empleado al generar rentabilidad permite lograr resultados en la gestión de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.</p> <p>c. “Los ingresos por ventaja competitiva de la diferenciación del servicio influye en el nivel de atención del servicio al cliente de las empresas de juego de salas de</p>	<p>Variable Independiente: Financiamiento</p> <p>Variable Dependiente: Gestión</p>	<p>Diseño Metodológico El tipo de investigación es de carácter aplicada.</p> <p>El diseño de investigación fue no experimental.</p> <p>Se utilizaron los métodos de análisis y síntesis.</p> <p>Población y muestra La población estuvo conformada por 64 Ejecutivos de las empresas del sector de Juegos de Tragamonedas en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel.</p> <p>Muestra: El Tipo de muestra es aleatoria a partir de la población de 64 Ejecutivos, quedando con un número de 55.</p> <p>Técnicas de recolección de datos Se utilizaron las técnicas de observación documental, la</p>

<p>servicio al cliente de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?</p> <p>d. ¿De qué manera los ingresos por las promociones comerciales orientadas a incrementar las ventas influyen en el nivel de tecnología aplicada de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?</p> <p>e. ¿De qué manera el tipo de financiamiento influye en la evaluación financiera de las inversiones en las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?</p> <p>f. ¿De qué manera los ingresos por las expectativas de los clientes por un premio mayor influyen en el tipo de política de trabajo de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?</p>	<p>cliente de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas.</p> <p>d. Precisar si los ingresos por las promociones comerciales orientadas a incrementar las ventas influyen en el nivel de tecnología aplicada de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas.</p> <p>e. Precisar si el tipo de financiamiento influye en la evaluación financiera de las inversiones en las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas.</p> <p>f. Precisar si los ingresos por las expectativas de los clientes por un premio mayor influye en el tipo de política de trabajo de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas.</p>	<p>máquinas tragamonedas”.</p> <p>d. “Los ingresos por las promociones comerciales orientadas a incrementar las ventas influyen en el nivel de tecnología aplicada de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.</p> <p>e. “El tipo de financiamiento cuando es obtenido de fuentes ajenas eleva el nivel de costos operativos de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.</p> <p>f. “Los ingresos por las expectativas de los clientes por un premio mayor permiten mejorar el tipo de política de trabajo de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas”.</p>	<p>encuesta y la entrevista.</p> <p>Se elaboró un cuestionario con el objetivo de recabar información de los 55 ejecutivos de las salas de juegos de tragamonedas.</p> <p>El mismo que fue validado mediante el juicio de 5 expertos.</p> <p>Se utilizaron las técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.</p> <p>El procesamiento se realizó mediante el paquete estadístico SPSS, Versión 17.</p> <p>Para el análisis se utilizó el estadístico descriptivo para los factores o variables independientes de la investigación: distribución de frecuencias, y porcentajes.</p>
--	--	--	--

Anexo 4

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Instrucciones:

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de interés en relación al estudio que se está realizando sobre “**El financiamiento y la gestión de las empresas de juegos de Máquinas Tragamonedas en Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel**”. Sobre este particular se solicita que en las preguntas que a continuación se acompañan tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta marcando para tal fin con un aspa (X) en el espacio correspondiente. Esta técnica es anónima, se agradece su colaboración.

1. ¿Ud. cree que la situación económica en el país tiende a mejorar?

a. Sí ()

b. No ()

c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:

2. ¿Considera que una empresa de juegos de máquinas tragamonedas es rentable?

a. Sí ()

b. No ()

c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:

3. ¿En su opinión considera que existen alternativas de financiamiento para la empresa de juegos de máquinas tragamonedas?
- a. Sí ()
 - b. No ()
 - c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:

4. ¿Ud. cree que los montos de financiamiento que se están empleando en la organización son los apropiados?
- a. Sí ()
 - b. No ()
 - c. Desconoce ()

Por qué:

5. ¿Cree que la empresa donde labora genera ingresos por ventaja competitiva en la actividad que realiza?
- a. Sí ()
 - b. No ()
 - c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:

6. ¿Cuenta en su organización congresos por promociones comerciales orientadas a captar clientes?

- a. Sí ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:

7. ¿En su opinión es necesario utilizar el financiamiento en la optimización de la actividad empresarial?

- a. Sí ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Por qué:

8. ¿Ud. considera que es necesario mantener en la actividad ingresos por expectativas a nivel de los clientes?

- a. Sí ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Por qué:

9. ¿Existen en su empresa estrategias empresariales?

- a. Sí ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:

10. ¿Cree que se están alcanzando las metas y objetivos en la empresa donde labora?

- a. Sí ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:

11. ¿En su opinión cree que en la empresa se está atendiendo a plenitud los servicios que requieren los clientes?

- a. Sí ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:

12. ¿Considera que el nivel de tecnología que se está utilizando en la empresa es la apropiada?

- a. Sí ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:

13. ¿Ud. cree que los costos operativos en la empresa responden a las expectativas establecidas?

- a. Sí ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:

14. ¿En su opinión es apropiada la política de trabajo en la empresa?

- a. Sí ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:

15. ¿Cree que el financiamiento en la organización viene dando los resultados esperados?

- a. Sí ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:

16. ¿En su opinión considera que la gestión en las empresas de máquinas tragamonedas responde a las expectativas previstas?

- a. Sí ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:

17. ¿Con la experiencia que tiene en la actividad, tenga a bien sugerir 3 recomendaciones que Ud. considere las más apropiadas para el negocio de salas de máquinas tragamonedas?

- a. _____
- b. _____
- c. _____

Anexo5

GUÍA DE ENTREVISTA

Instrucciones:

La presente técnica se encuentra orientada a recoger información de interés relacionada con el tema “El financiamiento y la gestión de las empresas de juegos de Máquinas Tragamonedas en Pueblo Libre, Jesús María y San Miguel”; al respecto se solicita que en las preguntas que a continuación se acompaña tenga a bien responder con claridad, en razón que los datos que Ud. me proporcione será de utilidad con el trabajo que se está realizando. Se le recuerda que la entrevista es anónima, se agradece su participación.

1. ¿Cuenta con experiencia profesional en las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?

2. ¿Cuál es su mayor logro profesional en las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?

3. ¿Cuáles son las alternativas de financiamiento en las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?

4. ¿En su opinión cuál es el monto de financiamiento empleado en estas empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?

5. ¿Cuál es el tipo de financiamiento a emplear en las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?

6. ¿Cómo califica Ud. la gestión en estas empresas?

7. ¿Cree que actualmente la competitividad y avance tecnológico incide en la gestión de estas empresas?

8. ¿Considera que la situación económica del país facilita la inversión en estas actividades?

9. ¿Cuáles son los niveles de metas y objetivos por alcanzar de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?

10. ¿Cuál es el tipo de política de trabajo en las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas?

11. En su opinión cuáles recomendaciones plantearía frente al problema del financiamiento en la gestión de las empresas de juego de salas de máquinas tragamonedas:

a)

b)

c)

Anexo6

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La confiabilidad del cuestionario de encuesta que se aplicó a los Ejecutivos de las empresas de estudio fue determinada mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach, cuya fórmula es la siguiente:

Donde:

α = Coeficiente Alfa de Cronbach

N = Número de ítems utilizados para el cálculo

$S^2(Y_i)$ = Varianza de cada ítem

S^2_x = Varianza total de los ítems

El valor del coeficiente Alfa de Cronbach se encuentra en un rango de 0 a 1, al reemplazar los datos en la fórmula se determinó:

$$\alpha = \frac{17}{16} \left[1 - \frac{16.00}{90.67} \right]$$

$$\alpha = 0.8750$$

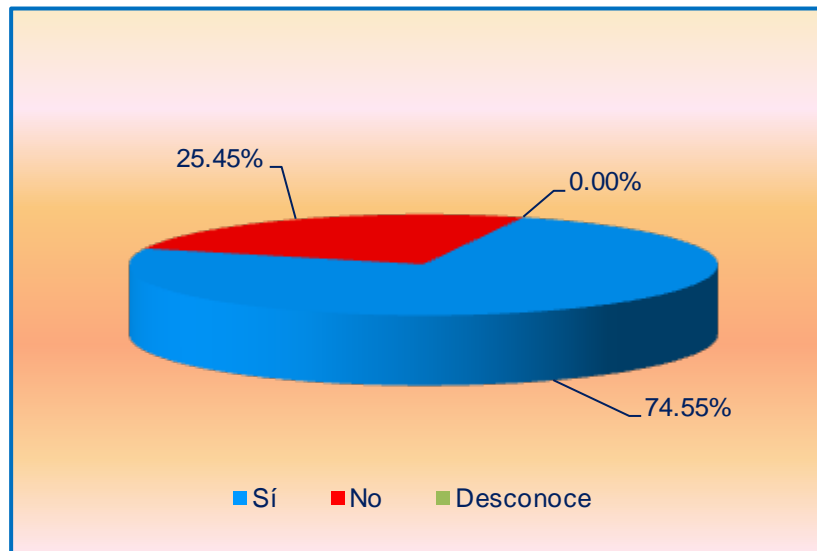
Este valor indica una confiabilidad aceptable del instrumento (mayor a 0.70), el cual es un cuestionario de encuesta de 17 preguntas con alternativas de respuesta y una última pregunta de opinión.

Anexo 7

GRÁFICOS DE RESULTADOS

Gráfico1.

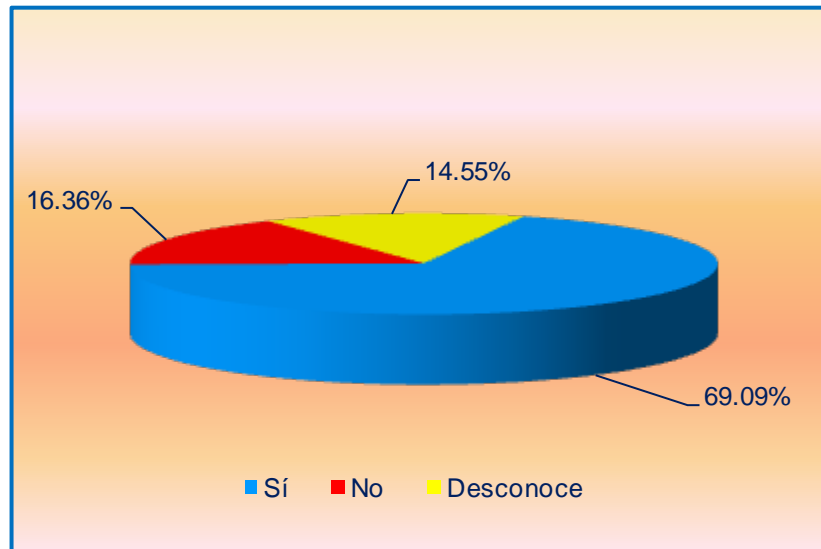
¿Cree que el financiamiento en la organización viene dando los resultados esperados?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico 2.

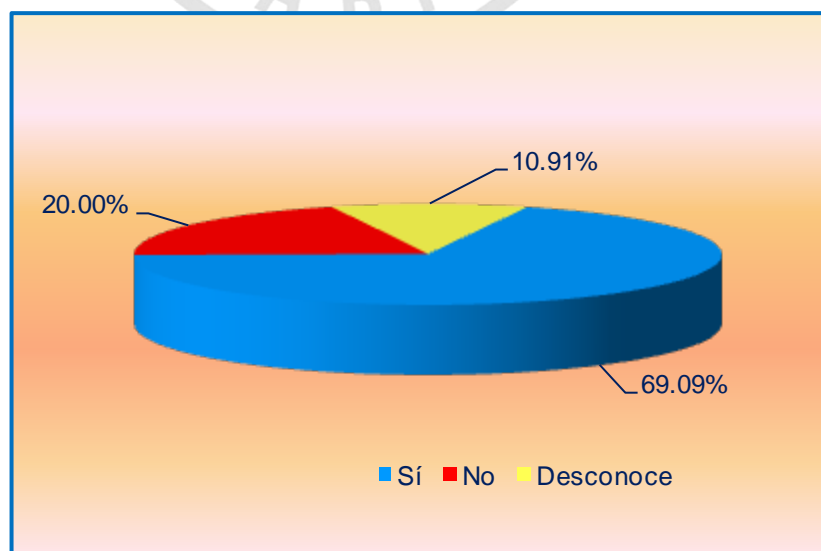
¿En su opinión considera que existen alternativas de financiamiento para la empresa de juegos de máquinas tragamonedas?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico 3.

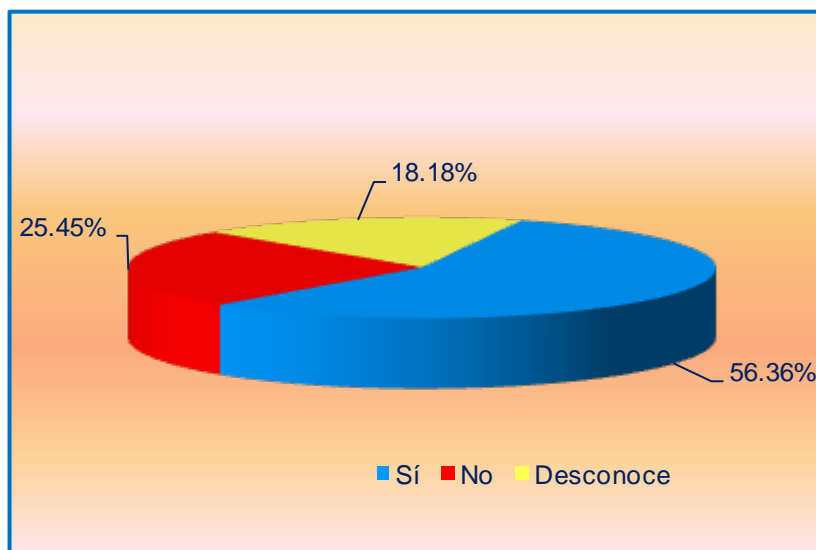
¿Ud. cree que los montos de financiamiento que se están empleando en la organización son los apropiados?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico 4.

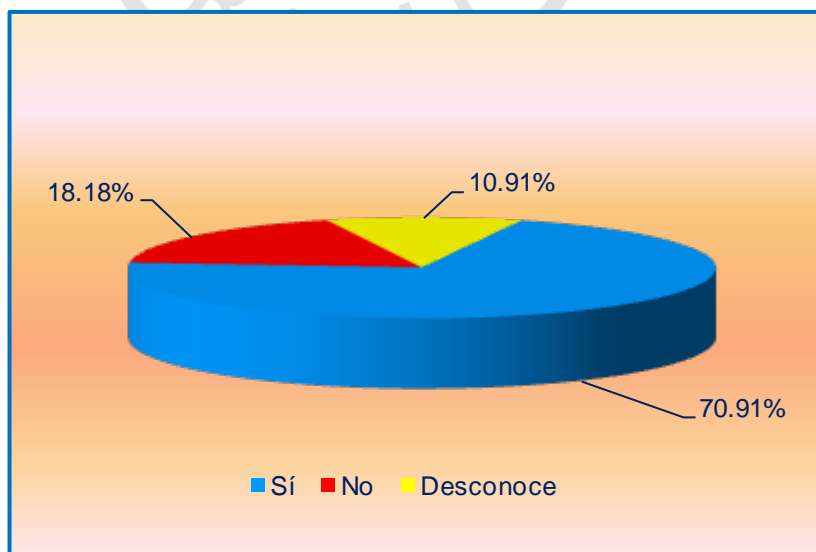
¿Cree que la empresa donde labora genera ingresos por ventaja competitiva en la actividad que realiza?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico 5.

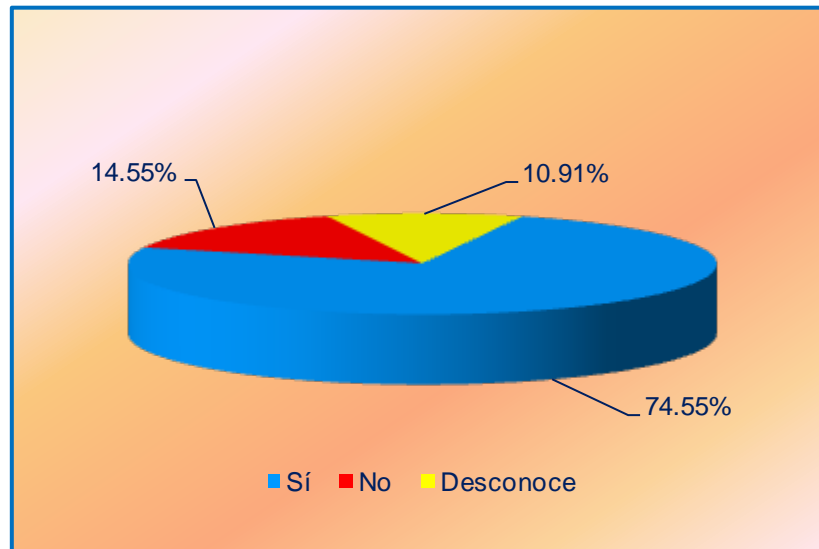
¿Cuenta en su organización con ingresos por promociones comerciales orientadas a captar clientes?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico6.

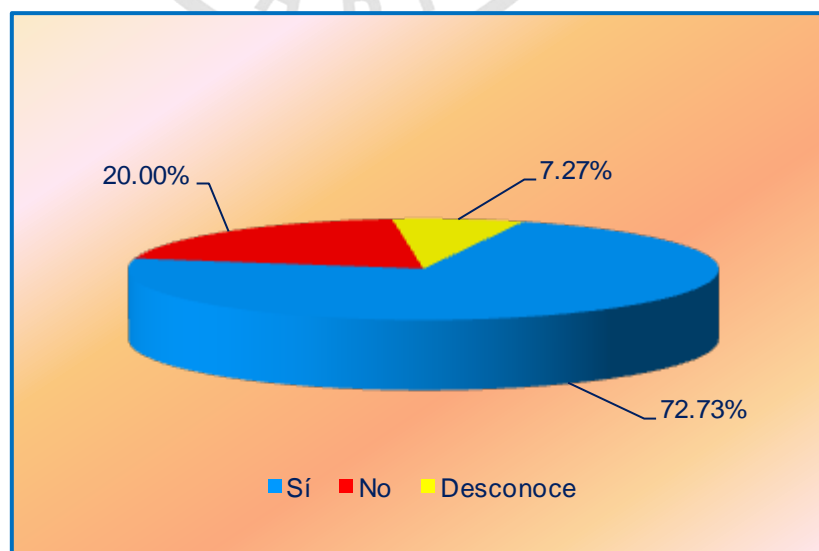
¿En su opinión es necesario utilizar el financiamiento en la optimización de la actividad empresarial?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico 7.

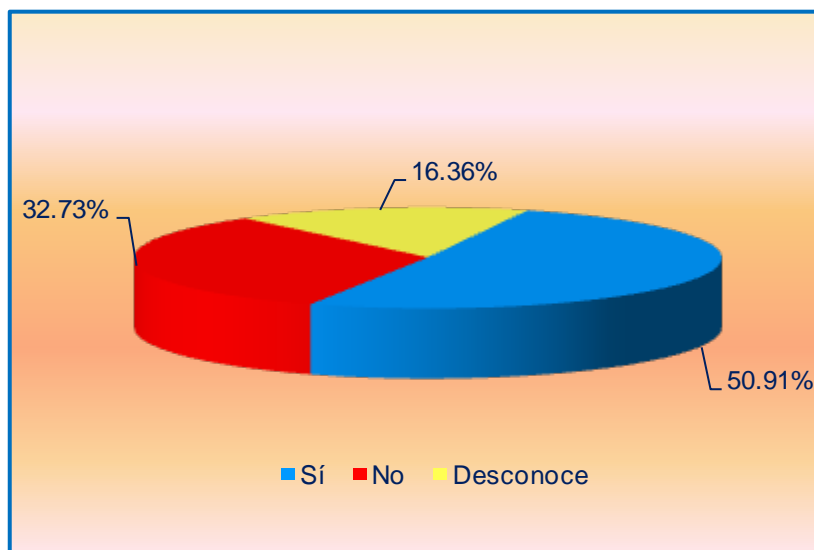
¿Ud. considera que es necesario mantener en la actividad ingresos por expectativas a nivel de los clientes?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico8.

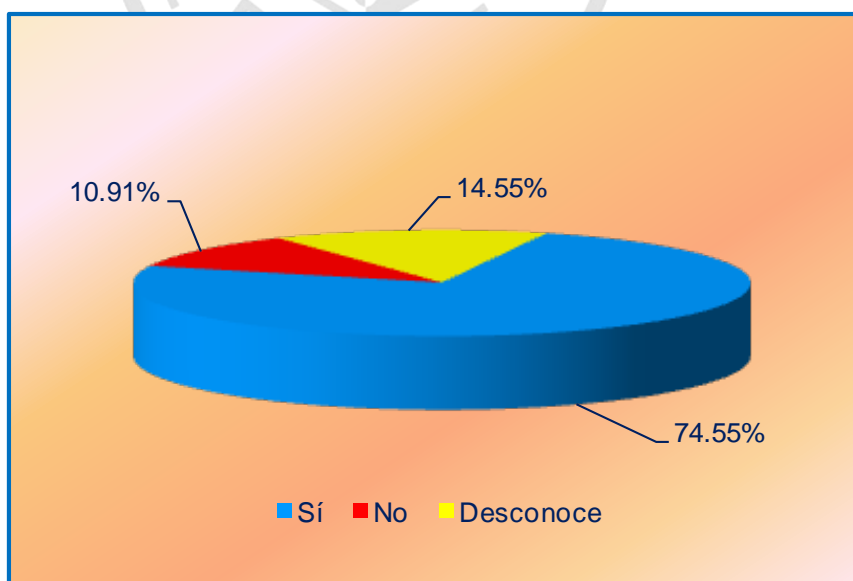
¿En su opinión considera que la gestión en las empresas de máquinas tragamonedas responde a las expectativas previstas?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico 9.

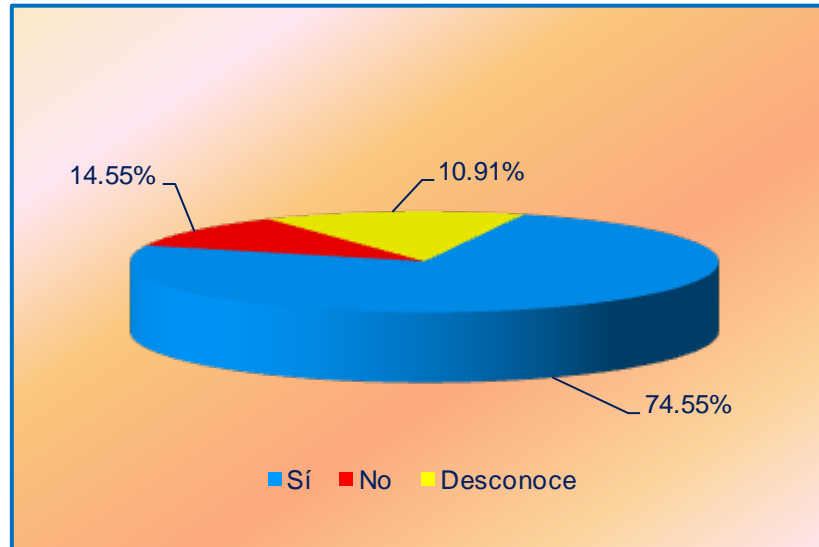
¿Existen en su empresa estrategias empresariales?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico10.

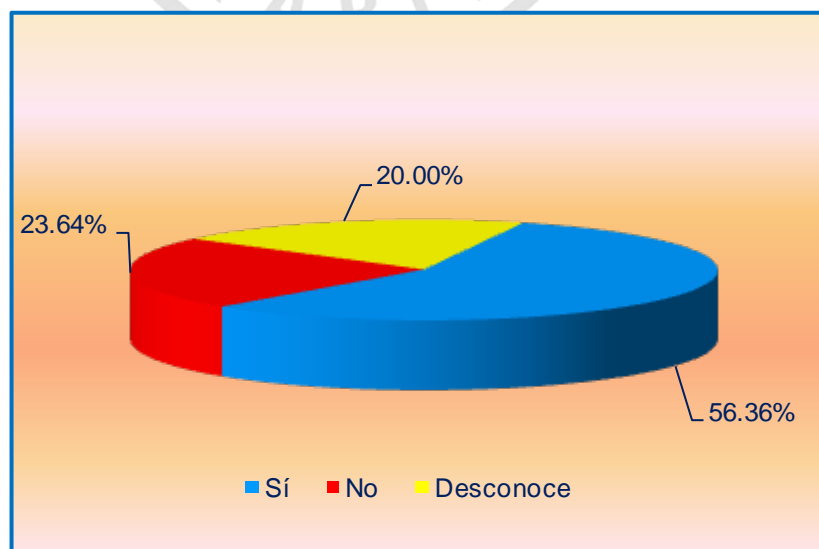
¿Cree que se están alcanzando las metas y objetivos en la empresa donde labora?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico11.

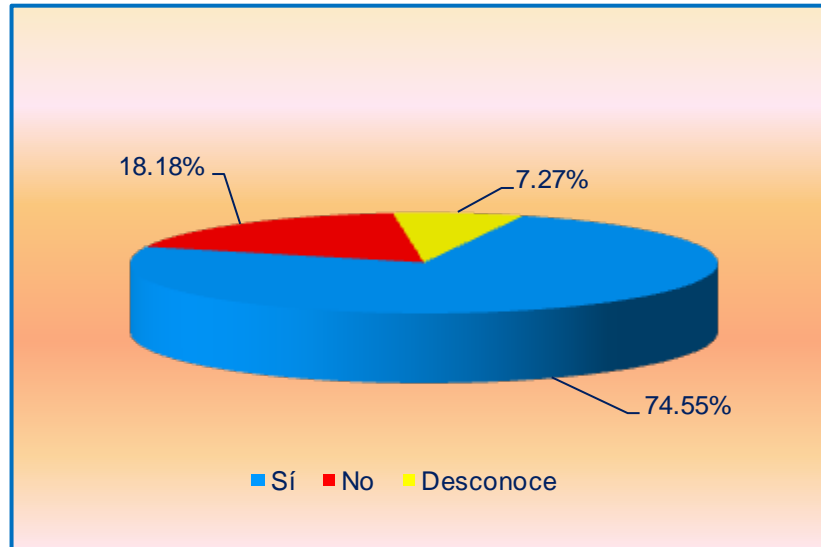
¿En su opinión cree que en la empresa se está atendiendo a plenitud los servicios que requieren los clientes?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico12.

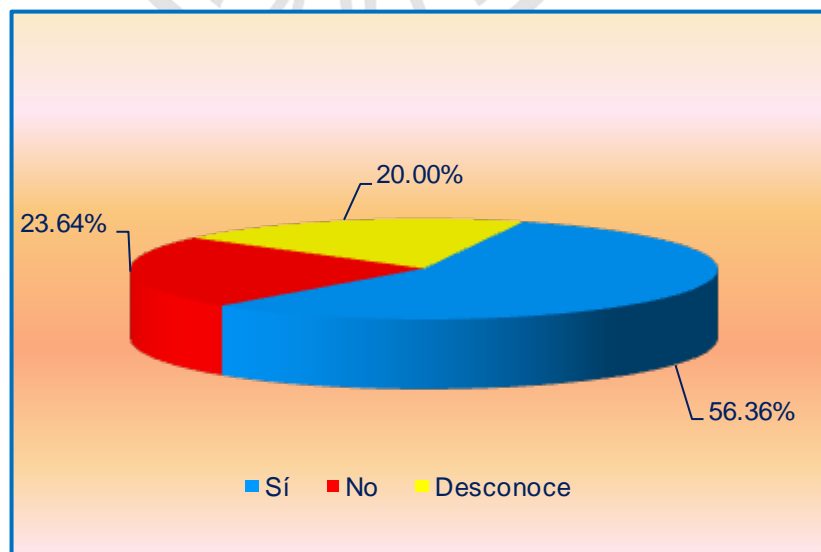
¿Considera que el nivel de tecnología que se está utilizando en la empresa es la apropiada?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico13.

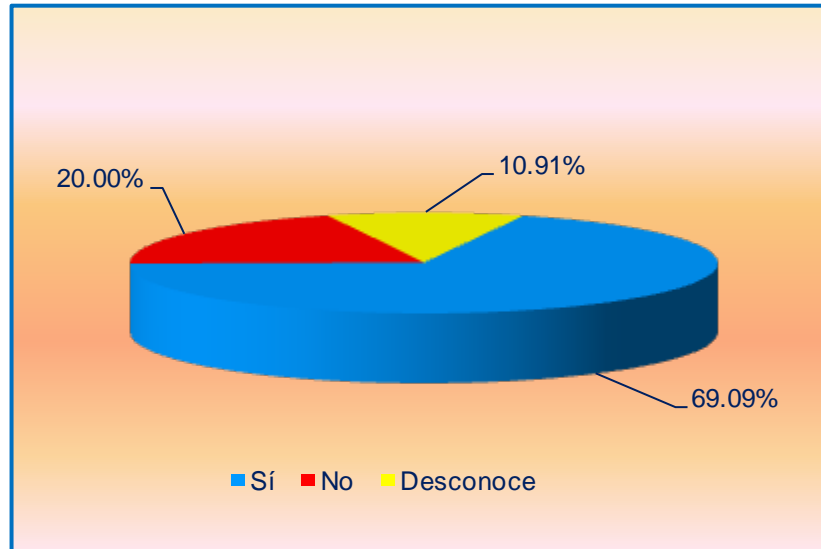
¿Ud. cree que los costos operativos en la empresa responden a las expectativas establecidas?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico14.

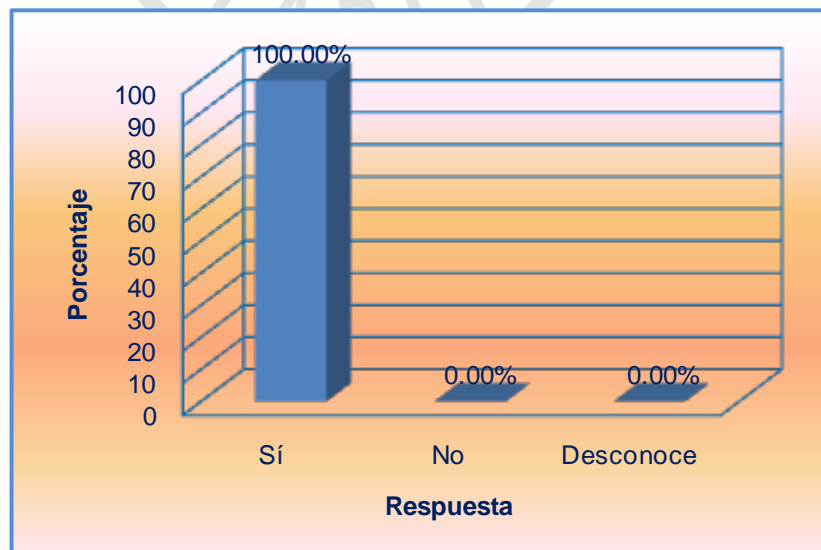
¿En su opinión es apropiada la política de trabajo en la empresa?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico15.

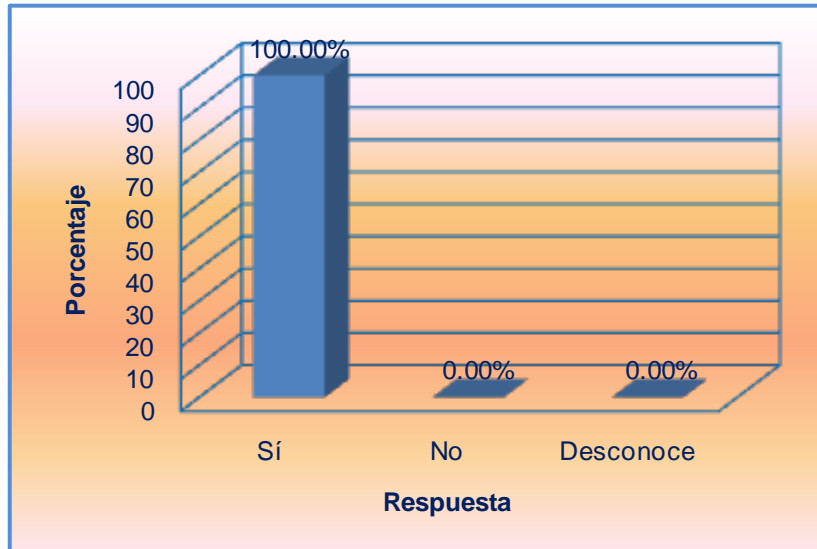
¿Ud. cree que la situación económica en el país tiende a mejorar?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico16.

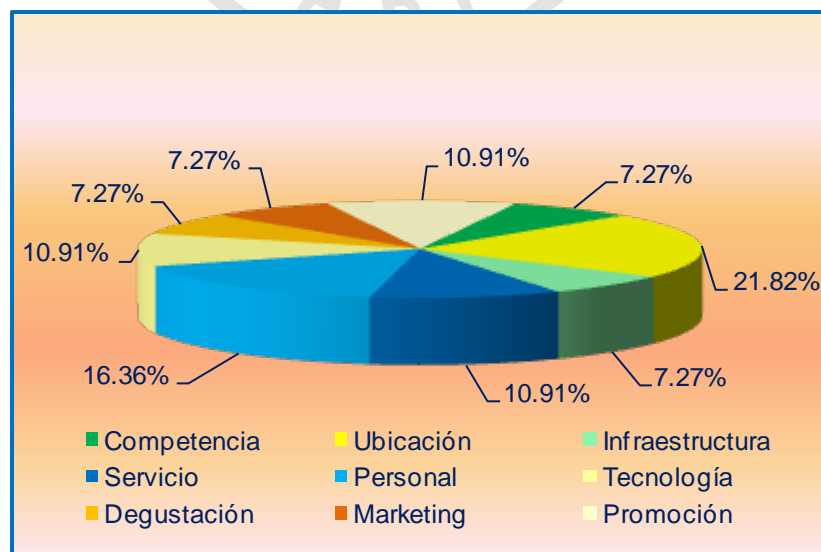
¿Considera que una empresa de juegos de máquinas tragamonedas es rentable?



Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

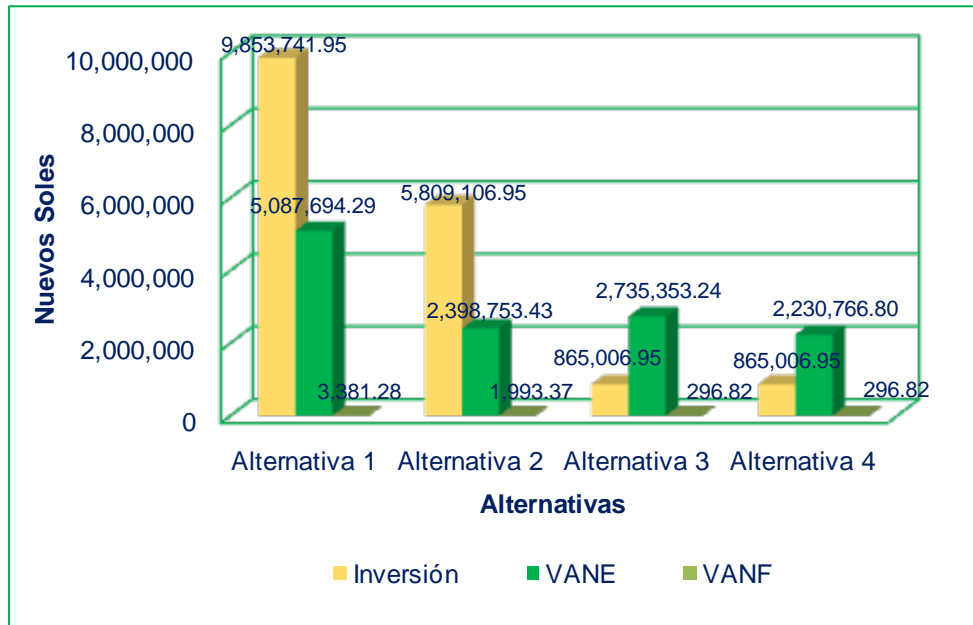
Gráfico 17.

¿Con la experiencia que tiene en la actividad, tenga a bien sugerir 3 recomendaciones que Ud. considere las más apropiadas para el negocio de salas de máquinas tragamonedas?



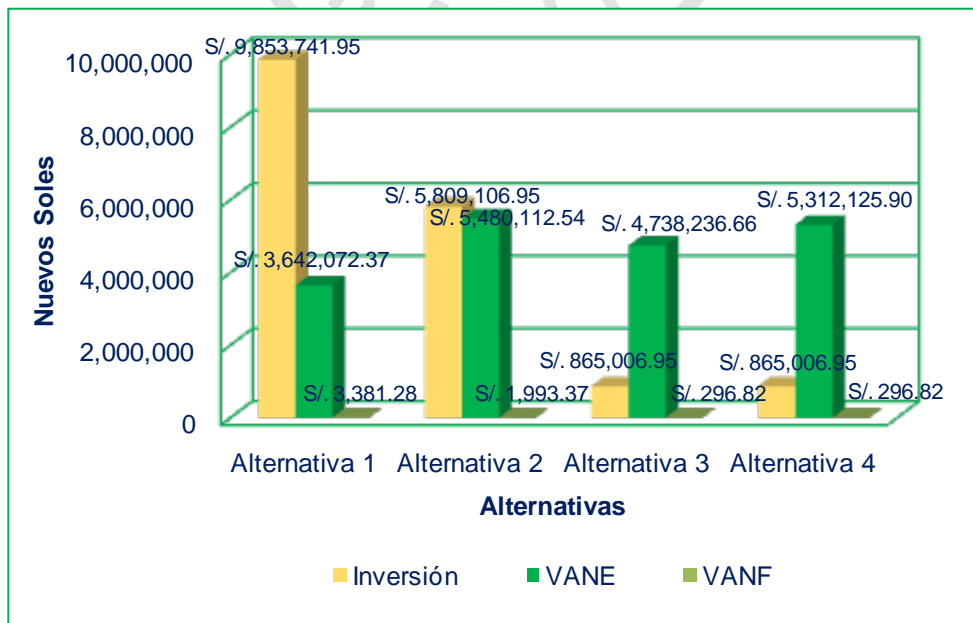
Fuente: Ejecutivos de las empresas del sector.
Elaboración: Propia.

Gráfico18.
Consolidado de las Alternativas de Inversión para una Sala de Máquinas Tragamonedas en Lima.



Elaboración: Propia.

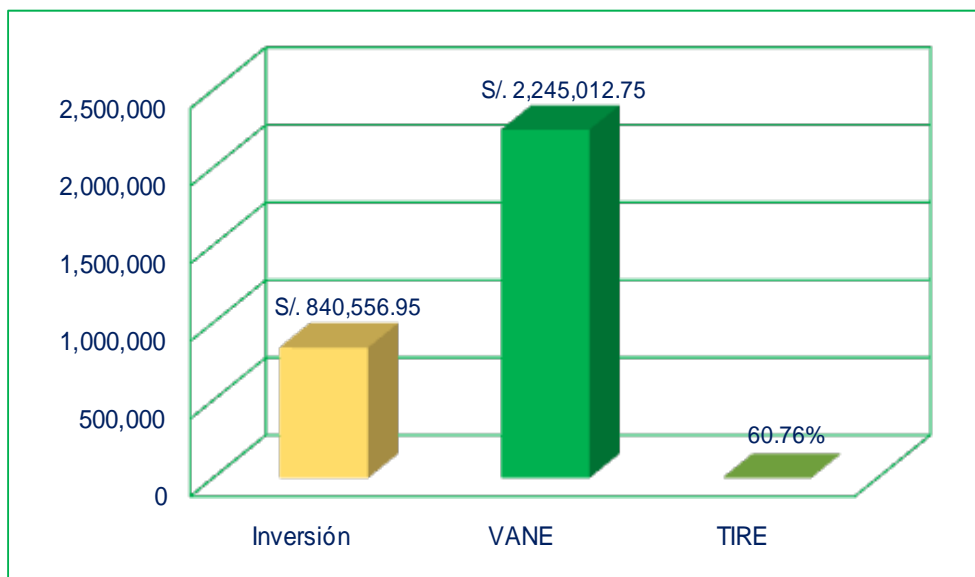
Gráfico 19.
Escenario 1: Consolidado de las Alternativas de Inversión de una Sala de Máquinas Tragamonedas en Lima, ingreso promedio diario de S/. 120



Elaboración: Propia.

Gráfico20.

Escenario 2: Consolidado de las Alternativas 3 y 1 para una Sala de Máquinas Tragamonedas en Lima



Elaboración: Propia.



Anexo8

PERFIL: IMPLEMENTACIÓN DE UNA SALA DE MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN EL DISTRITO DE PUEBLO LIBRE – LIMA 2010

ÍNDICE

1. RESUMEN	247
2. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	250
3. ESTUDIO DE MERCADO	252
3.1. Análisis de la demanda	252
3.1.1. Definición del servicio	252
3.1.2. Demanda histórica	253
3.1.3. Demanda actual	253
3.1.4. Demanda futura	253
3.2. Análisis de la oferta	255
3.2.1. Oferta actual	255
3.2.2. Oferta proyectada	256
3.3. Balance oferta demanda	256
4. ASPECTOS TÉCNICOS	257
4.1. Tamaño de planta	257
4.2. Localización	257
4.2.1. Macro localización	257
4.2.2. Micro localización	257
4.3. Planteamiento de alternativas	258
5. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	259
5.1. Estructura de la inversión total	259
5.2. Fuentes de financiamiento	264
6. COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO	265
7. INGRESOS DEL PROYECTO	274
8. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	276
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	281
ANEXOS	283

1. RESUMEN

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El servicio que se brindará es el entretenimiento, mediante una Sala con juegos de 200 Máquinas Tragamonedas, un Derby y una Ruleta Electrónica en un ambiente agradable con música, buena infraestructura y atención al público con mozos y azafatas, quienes servirán los alimentos, bebidas, jugos, cigarros, etc. Asimismo, un barman será el encargado de preparar los cócteles u otra bebida que soliciten los clientes.

La Sala de Máquinas Tragamonedas estará localizada en el distrito de Pueblo Libre a fin de facilitar el acceso a los clientes, dispondrá de seguridad interna y externa al local y videovigilancia.

OBJETIVOS

Corto Plazo

El objetivo de corto plazo es la implementación de una sala de máquinas tragamonedas en el distrito de Pueblo Libre, en una cantidad de doscientos (200) máquinas tragamonedas, un derby y una ruleta electrónica.

Mediano plazo

El proyecto sólo abarca el mediano plazo, es decir, un máximo de cinco (5) años, cuyo objetivo es posicionarse en el mercado de salas de máquinas tragamonedas a efectos de alcanzar la competitividad y distinción en la atención y calidad del servicio.

DEMANDA

Si se considera que la demanda actual es igual a la oferta actual de máquinas tragamonedas en el distrito de Pueblo Libre, entonces la demanda actual sería 396 máquinas.

En términos de usuarios, si se considera que estas 396 máquinas tragamonedas son utilizadas por dos usuarios por turno y se brindan tres turnos diarios, se determinará que el número de usuarios es 2,376.

INVERSION INICIAL

La Alternativa 1 Adquisición de Máquinas Nuevas tiene una inversión inicial de S/. 9'853,741.95.

La Alternativa 2 Adquisición de Máquinas Usadas tiene una inversión inicial de S/. 5'809,106.95.

La Alternativa 3 Máquinas Tragamonedas en Participación tiene una inversión inicial de S/. 865,006.95.

La Alternativa 4 Máquinas Tragamonedas en Alquiler tiene una inversión inicial de S/. 865,006.95.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Fuentes de financiamiento de activos tangibles

Existe una diversidad de fuentes de financiamiento, de las cuales se considera al financiamiento propio y el financiamiento de terceros.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LAS 4 ALTERNATIVAS

Alternativas	Inversión	VANE	TIRE	PRI (años)	VANF	TIRF
Alternativa 1 Adquisición de Máquinas Nuevas	S/. 9,853,741.95	S/. 5,087,694.29	44.52%	2.85	S/. 3,381.28	19.60%
Alternativa 2 Adquisición de Máquinas Usadas	S/. 5,809,106.95	S/. 2,398,753.43	41.04%	2.53	S/. 1,993.37	19.60%
Alternativa 3 Máquinas Tragamonedas en Participación	S/. 865,006.95	S/. 2,735,353.24	129.32%	1.00	S/. 296.82	19.60%
Alternativa 4 Máquinas Tragamonedas en Alquiler	S/. 865,006.95	S/. 2,230,766.80	96.51%	1.68	S/. 296.82	19.60%

PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De las cuatro alternativas, la mayor inversión corresponde a la Alternativa 1 Adquisición de Máquinas Nuevas con S/. 9'853,741.95.

Las cuatro alternativas analizadas son rentables, según los indicadores de rentabilidad económica y financiera (VAN, TIR y PRI).

De las cuatro alternativas, la Alternativa 1 Adquisición de Máquinas Nuevas ofrece la mayor rentabilidad con un VANE de S/. 5'087,694.29 y recuperación de la inversión en más de dos años de iniciada las operaciones del negocio, con una TIRE de 44.52%, VANF de S/. 3,381.28 y TIRF de 19.60%. Sin embargo, esta alternativa requiere el gasto de mantenimiento en las máquinas, pero la ventaja es que no se asumen gastos por mejoras de las mismas y el 100% de las utilidades son obtenidas por el inversionista.

En relación al riesgo de la Alternativa 1, se presenta en la mayor inversión en maquinarias que las otras tres alternativas.

Se recomienda la inversión en la Alternativa 1 por la mayor rentabilidad que la ofrecida por las otras tres alternativas.

La Alternativa 2 Adquisición de Máquinas Usadas ofrece una rentabilidad con un VANE de S/. 2'398,753.43, PRI igual a 2.53 años, TIRE de 41.04%, VANF de S/. 1,993.37 y TIRF de 19.60%.

La Alternativa 3 Máquinas Tragamonedas en Participación ofrece una rentabilidad con un VANE de S/. 2'735,353.24, PRI igual a 1 año, TIRE de 129.32%, VANF de S/. 296.82 y TIRF de 19.60%.

La Alternativa 4 Máquinas Tragamonedas en Alquiler ofrece una rentabilidad con un VANE de S/. 2'230,766.80, PRI igual a 1.68 año, TIRE de 96.51%, VANF de S/. 296.82 y TIRF de 19.60%.



2. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Marco de referencia y naturaleza del proyecto

El proyecto de inversión corresponde al sector privado, que se da dentro de un contexto económico de características favorables de crecimiento, especialmente en el rubro de casinos y juegos de azar, específicamente en los juegos de máquinas tragamonedas.

El rubro de juego de tragamonedas, como cualquier inversión de esta naturaleza, es normalmente rentable, se caracteriza por la liquidez diaria de sus operaciones durante todo el año.

El Estado ha establecido un sistema tributario, el cual está conformado por tasas que se aplican a los ingresos generados por las máquinas tragamonedas, así como el impuesto a la renta a las utilidades obtenidas.

Denominación y Razón social

Por determinar

Localización

Distrito de Pueblo Libre

Forma societaria del Negocio

Sociedad Anónima Cerrada - SAC

Identificación de la oportunidad de negocio

Actualmente el país atraviesa una de las mejores situaciones económicas a pesar de haberse generado la crisis mundial; sin embargo, el Perú ha experimentado un crecimiento económico en los últimos años que favorece a la inversión en nuevos negocios.

Respecto al sector de juegos, este ha experimentado un crecimiento significativo, a pesar de que en nuestro país se encuentra muy afianzado desde fines de los noventa. Actualmente se encuentran registrados 595 autorizaciones expresas para el funcionamiento de salas de máquinas tragamonedas en el ámbito nacional, cuyo registro en base a las normas legales vigentes, se encuentra formalizado ante la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas del MINCETUR.

En consecuencia, como se podrá deducir, la oportunidad de que se pueda entrar al mercado de salas de máquinas tragamonedas, en concordancia con el crecimiento económico experimentado por el país, hace propicia la inversión en este negocio.

Promotor del Proyecto

Nombre:

CPCC Juan Alfredo Huamán Pisconte

Antecedentes del proyecto

Las máquinas tragamonedas son simples y divertidas, ofrecen la manera más fácil para que un jugador gane un “jackpot” o pozo, sin requerir ninguna habilidad, se trata de una cuestión de **suerte**. Estas máquinas, cuya sofisticación es cada vez mayor gracias al avance tecnológico en electrónica y microordenadores, han asumido un rol dominante en el “mundo de los juegos de azar”, como el producto más rentable y con beneficios más acertados de la industria de los juegos de casino.

En el Perú, la actividad de explotación de juegos de máquinas tragamonedas se formalizó en junio de 1999 cuando se emitió la Ley N° 27153 y su modificatoria la Ley N° 27796, creándose la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas a cargo del Viceministerio del MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo); dándose a dicho órgano las facultades de formular, proponer, supervisar y fiscalizar las normas generales administrativas no tributarias de alcance nacional, que regulan y controlan la explotación de los juegos de casinos y máquinas tragamonedas.

Horizonte de evaluación del proyecto

El horizonte de evaluación del proyecto se ha determinado para cinco (5) años.

3. ESTUDIO DE MERCADO

La nueva empresa busca un nicho de mercado en un distrito de Lima. Para Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (2009), la Gran Lima está constituida por seis zonas: Lima Centro, Lima Moderna, Lima Norte, Lima Este, Lima Sur y el Callao.

La zona de Lima Moderna está conformada por los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo, de acuerdo a Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (2009).

Se consideró a Lima Moderna como un mercado y se procedió a realizar la segmentación geográfica por distrito.

Una vez segmentado este mercado, se evaluó tres segmentos que corresponden a Jesús María, Pueblo Libre y San Miguel, de acuerdo al número de establecimientos de salas de juegos autorizadas por el MINCETUR y el número de máquinas, para seleccionar sólo a uno de estos distritos.

Actualmente, hay 5 establecimientos de Salas de Juegos con un total de 963 máquinas en Jesús María, 4 establecimientos de Salas de Juegos con 396 máquinas en Pueblo Libre y 9 establecimientos de Salas de Juegos con 2,325 máquinas en San Miguel.

Hay que considerar que el Palacio Real Tiahuanaco inició sus operaciones en el distrito de San Miguel¹ con 100 máquinas, una ruleta y un derby el 13/3/1996. Posteriormente, según la demanda de los clientes, la empresa realizó dos ampliaciones y actualmente tiene 228 máquinas (Revista Casino, Julio 2009).

De los tres distritos evaluados, se selecciona a Pueblo Libre por tener el menor número de establecimientos de Salas de Juegos y máquinas.

Por lo tanto, el análisis de la demanda se realizará en el distrito de Pueblo Libre.

3.1. Análisis de la demanda

3.1.1. Definición del servicio

El servicio que se brindará es el entretenimiento, mediante una Sala con juegos de 200 Máquinas Tragamonedas, un Derby y una Ruleta Electrónica en un ambiente agradable con música, buena infraestructura y atención al público con mozos y azafatas, quienes servirán los alimentos, bebidas, jugos,

¹ Av. La Marina 2893-2895.

cigarros, etc. Asimismo, un barman será el encargado de preparar los cócteles u otra bebida que soliciten los clientes.

La Sala de Máquinas Tragamonedas estará localizada en el distrito de Pueblo Libre a fin de facilitar el acceso a los clientes, dispondrá de seguridad interna y externa al local y videovigilancia.

La Sala dispondrá de dos cajas, donde el cliente podrá cambiar su dinero en billetes de menor denominación para ser utilizados en los juegos, así como para la cobranza de los premios obtenidos, de acuerdo a su suerte.

3.1.2. Demanda histórica

En relación a la demanda histórica sobre Salas de Máquinas Tragamonedas en Pueblo Libre, sólo se dispone del número de establecimientos que iniciaron sus operaciones en este distrito a partir de setiembre del 2007, por lo que existe demanda de estos juegos desde ese período.

3.1.3. Demanda actual

Si se considera que la demanda actual es igual a la oferta actual de máquinas tragamonedas en el distrito de Pueblo Libre, entonces la demanda actual sería 396 máquinas.

En términos de usuarios, si se considera que estas 396 máquinas tragamonedas son utilizadas por dos usuarios por turno y se brindan tres turnos diarios, se determinará que el número de usuarios es 2,376.

Demanda de máquinas tragamonedas en el distrito de Pueblo Libre, 2010

Año	Máquinas Nº	Usuarios/Máquina Nº	Turnos Nº	Usuarios Nº
2010	396	2	3	2,376

3.1.4. Demanda futura

La estimación de la demanda futura de máquinas tragamonedas en el distrito de Pueblo Libre se realizó de acuerdo a las siguientes consideraciones:

La población de 18 a 99 años en el distrito de Pueblo Libre representa el 78.47%, según el censo poblacional del INEI realizado en el año 2005.

Población del distrito de Pueblo Libre, 2005

Categorías	Nº	(%)
De 0 a 17 años	15,481	21.53
De 18 a 99 años	56,411	78.47
Total	71,892	100.00

La población del distrito de Pueblo Libre estaba conformada por 71,892 y 74,164 habitantes en los años 2005 y 2007, respectivamente, según los censos poblacionales del INEI en esos períodos.

De estos datos poblacionales se determinó la tasa de crecimiento intercensal de 3.16% y la tasa de crecimiento promedio anual de 1.58%. Con esta última tasa se proyectó el crecimiento poblacional del período 2008-2010.

Población del distrito de Pueblo Libre, 2005, 2007 al 2010

Año	Población Nº	Tasa de Crecimiento	
		Intercensal (%)	Promedio Anual (%)
2005	71,892		
2007	74,164	3.16	1.58
2008	75,336		
2009	76,526		
2010	77,736		

Asimismo, la tasa de crecimiento promedio anual se utilizó para la proyección poblacional de este distrito para el período 2011-2015. A esta proyección se le aplicó el 78% para determinar el grupo etáreo de 18 a 99 años para ese lapso.

Se consideró que el 6% de este grupo etáreo son usuarios de las máquinas tragamonedas. A este número de usuarios por año, se le dividió entre dos usuarios por máquina y multiplicado por los tres turnos diarios de las salas de máquinas tragamonedas. Así, se determinó el número de máquinas para el período 2011-2015.

Demanda futura de máquinas tragamonedas en el distrito de Pueblo Libre, 2011-2015

Año	Población Nº	Grupo etáreo 18 a 99 años Nº	Usuarios Nº	Máquinas Nº
2011	78,964	61,592	3,696	616
2012	80,212	62,565	3,754	626
2013	81,479	63,554	3,813	636
2014	82,767	64,558	3,873	646
2015	84,074	65,578	3,935	656

3.2 Análisis de la oferta

3.2.1 Oferta actual

En el distrito de Pueblo Libre, las empresas *Sierra Machines S.A.C.*, *Alpamayo Inversiones S.A.C.* y *Juegos y Diversiones Oriental S.R.L.* inauguraron sus establecimientos con 85, 63 y 57 máquinas tragamonedas, respectivamente, que hicieron un total de 205 máquinas en el año 2007.

Asimismo, la empresa *Tourist Entretenimientos S.A.C.* inauguró un establecimiento con 191 máquinas tragamonedas en el año 2008, que totalizó 396 máquinas en este distrito.

En los años 2009 y 2010 no se inauguraron nuevos establecimientos en este distrito, por lo que se considera que la oferta de máquinas tragamonedas de los años 2009 y 2010 es igual a 396 máquinas del año 2008.

Oferta de máquinas tragamonedas en el distrito de Pueblo Libre, 2007-2010

Año	Máquinas Nº
2007	205
2008	396
2009	396
2010	396

3.2.2 Oferta proyectada

Se considera que la oferta conformada por 396 máquinas tragamonedas del año 2010 será la misma en el distrito de Pueblo Libre para el período 2011-2015.

Año	Máquinas Nº
2011	396
2012	396
2013	396
2014	396
2015	396

3.3 Balance oferta demanda

De acuerdo a la demanda proyectada y oferta proyectada en los ítems 3.1.4 y 3.2.2 se realizó el balance de oferta demanda de máquinas tragamonedas en el distrito de Pueblo Libre para el período 2011-2015. Así, se determinó que existe un exceso de demanda anual, que supera las 200 máquinas tragamonedas.

Balance oferta demanda de las máquinas tragamonedas en el distrito de Pueblo Libre, 2011-2015

Año	Oferta	Nº de Máquinas	
		Demanda	Balance Oferta Demanda
2011	396	616	-220
2012	396	626	-230
2013	396	636	-240
2014	396	646	-250
2015	396	656	-260

4. ASPECTOS TÉCNICOS

4.1. Tamaño de planta

Según el balance oferta demanda de máquinas tragamonedas existe un exceso de demanda que supera las 200 máquinas en el distrito de Pueblo Libre para el período 2011-2015, por lo que se considera que la nueva empresa funcionará con 200 máquinas tragamonedas, una ruleta electrónica y un derby.

4.2. Localización

4.2.1. Macro localización

La nueva empresa estará localizada en el departamento de Lima, porque concentra la mayor población en el territorio nacional.

El departamento de Lima concentra la mayor población en el Perú. Según el censo poblacional del INEI realizado en el año 2007, Lima tenía una población de 8'445,211, Piura 1'676,315 y La Libertad 1'617,050.

El departamento de Lima concentra el 30.81% de la población nacional.

Población de Lima y otros departamentos, 2007

Departamentos	Nº	(%)
Lima	8,445,211	30.81
Otros departamentos	18,966,946	69.19
Total Nacional	27,412,157	100.00

4.2.2. Micro localización

Para la ubicación del proyecto se consideró cuatro factores relevantes:

- 1) Área del local;
- 2) Alquiler;
- 3) Cercanía al Centro Comercial San Miguel, y
- 4) Local en cruce de avenidas.

Determinación de la Ubicación del Proyecto por Ranking de Factores

Factor Relevante	Peso Asignado	A		B		C		D	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Área del Local	0.30	4.00	1.20	3.00	0.90	2.00	0.60	1.00	0.30
Alquiler	0.20	1.00	0.20	3.00	0.60	2.00	0.40	1.00	0.20
Cercanía al Centro Comercial San Miguel	0.40	2.00	0.80	2.00	0.80	3.00	1.20	5.00	2.00
Local en cruce de avenidas	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
Suma	1.00		2.40		2.40		2.30		2.60

4.3. Planteamiento de alternativas

Se considera el alquiler de local para reducir el monto de inversión inicial, que permita el funcionamiento de 200 máquinas tragamonedas, una ruleta electrónica y un derby, así como otros ambientes de una sala de máquinas tragamonedas.

Considérese que existen proveedores en el mercado nacional que ofrecen máquinas de juegos mediante las modalidades de venta, usadas, participación y alquiler. De ahí, que en relación al financiamiento de la inversión en maquinarias, se considera cuatro alternativas:

Alternativa 1: Adquisición de máquinas nuevas.

Alternativa 2: Adquisición de máquinas usadas.

Alternativa 3: Máquinas tragamonedas en participación.

Alternativa 4: Máquinas tragamonedas en alquiler.

5. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

EVALUACIÓN DE LAS 4 ALTERNATIVAS

Alternativas	Inversión	VANE	TIRE	PRI (años)	VANF	TIRF
Alternativa 1 Adquisición de Máquinas Nuevas	S/. 9,853,741.95	S/. 5,087,694.29	44.52%	2.85	S/. 3,381.28	19.60%
Alternativa 2 Adquisición de Máquinas Usadas	S/. 5,809,106.95	S/. 2,398,753.43	41.04%	2.53	S/. 1,993.37	19.60%
Alternativa 3 Máquinas Tragamonedas en Participación	S/. 865,006.95	S/. 2,735,353.24	129.32%	1.00	S/. 296.82	19.60%
Alternativa 4 Máquinas Tragamonedas en Alquiler	S/. 865,006.95	S/. 2,230,766.80	96.51%	1.68	S/. 296.82	19.60%

5.1. Estructura de la inversión total

ALTERNATIVA 1: ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS NUEVAS

Presupuesto de Inversión	Importe con IGV (S/.)	Importe sin IGV (S/.)	IGV (S/.)
Caja	153,403.91	150,162.21	3,241.71
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	9,434,163.04	7,927,868.10	1,506,294.94
Gastos Preoperativos	266,175.00	266,175.00	0.00
Total	9,853,741.95	8,344,205.31	1,509,536.65

Capital de Trabajo	Importe con IGV (S/.)
Alquiler de Local	67,200.00
Promoción	4,118.33
Luz, Agua y Teléfono	13,685.00
Materiales de limpieza y oficina	2,500.00
Honorarios de terceros-técnicos	3,200.00
Remuneraciones	55,550.00
Imprevistos (5%)	7,150.58
Total	153,403.91

Inmueble, Maquinaria y Equipo	Cantidad	Precio con IGV (S/.)	Importe con IGV (S/.)
Construcciones diversas			
Acondicionamiento del Local	1.00	311,063.04	311,063.04
Maquinaria			
Máquinas tragamonedas	200.00	43,400.00	8,680,000.00
Ruleta electrónica	1.00	98,000.00	98,000.00
Derby	1.00	210,000.00	210,000.00
Equipos y Mobiliario			
Sillas	200.00	300.00	60,000.00
Contador de fichas	2.00	8,500.00	17,000.00
Juego de fichas (paquete)	1.00	30,000.00	30,000.00
Equipos de seguridad			
Cámara de seguridad	22.00	800.00	17,600.00
Grabador digital con transmisión	2.00	2,250.00	4,500.00
Equipo de luz de emergencia	12.00	500.00	6,000.00
Imprevistos (3%)			237,836.04
Total			9,434,163.04

Gastos Preoperativos	Importe (S/.)
Estudios previos del proyecto	5,500.00
Constitución formal de la empresa	5,000.00
Investigación y asesoría	3,000.00
Implementación de Restaurant de 5 Tenedores	240,000.00
Imprevistos (5%)	12,675.00
Total	266,175.00

ALTERNATIVA 2: ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS USADAS

Presupuesto de Inversión	Importe con IGV (S/.)
Caja	154,768.91
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	5,388,163.04
Gastos Preoperativos	266,175.00
Total	5,809,106.95

Capital de Trabajo	Importe con IGV (S/.)
Alquiler de Local	67,200.00
Promoción	4,118.33
Luz, Agua y Teléfono	13,685.00
Materiales de limpieza y oficina	2,500.00
Honorarios de terceros-técnicos	4,500.00
Remuneraciones	55,550.00
Imprevistos (5%)	7,215.58
Total	154,768.91

Inmueble, Maquinaria y Equipo	Cantidad	Precio con IGV (S/.)	Importe con IGV (S/.)
Construcciones diversas			
Acondicionamiento del Local	1.00	311,063.04	311,063.04
Maquinaria			
Máquinas tragamonedas	200.00	23,800.00	4,760,000.00
Ruleta electrónica	1.00	56,000.00	56,000.00
Derby	1.00	126,000.00	126,000.00
Equipos y Mobiliario			
Sillas	200.00	300.00	60,000.00
Contador de fichas	2.00	8,500.00	17,000.00
Juego de fichas (paquete)	1.00	30,000.00	30,000.00
Equipos de seguridad			
Cámara de seguridad	22.00	800.00	17,600.00
Grabador digital con transmisión	2.00	2,250.00	4,500.00
Equipo de luz de emergencia	12.00	500.00	6,000.00
Imprevistos (3%)			135,836.04
Total			5,388,163.04

Gastos Preoperativos	Importe (S/.)
Estudios previos del proyecto	5,500.00
Constitución formal de la empresa	5,000.00
Investigación y asesoría	3,000.00
Implementación de Restaurant de 5 Tenedores	240,000.00
Imprevistos (5%)	12,675.00
Total	266,175.00

ALTERNATIVA 3: MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN PARTICIPACIÓN

Presupuesto de Inversión	Importe con IGV (S/.)
Caja	152,668.91
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	446,163.04
Gastos Preoperativos	266,175.00
Total	865,006.95

Capital de Trabajo	Importe con IGV (S/.)
Alquiler de Local	67,200.00
Promoción	4,118.33
Luz, Agua y Teléfono	13,685.00
Materiales de limpieza y oficina	2,500.00
Honorarios de terceros-técnicos	2,500.00
Remuneraciones	55,550.00
Imprevistos (5%)	7,115.58
Total	152,668.91

Inmueble, Maquinaria y Equipo	Cantidad	Precio con IGV (S/.)	Importe con IGV (S/.)
Construcciones diversas			
Acondicionamiento del Local	1.00	311,063.04	311,063.04
Maquinaria			
Máquinas tragamonedas	200.00	0.00	0.00
Ruleta electrónica	1.00	0.00	0.00
Derby	1.00	0.00	0.00
Equipos y Mobiliario			
Sillas	200.00	300.00	60,000.00
Contador de fichas	2.00	8,500.00	17,000.00
Juego de fichas (paquete)	1.00	30,000.00	30,000.00
Equipos de seguridad			
Cámara de seguridad	22.00	800.00	17,600.00
Grabador digital con transmisión	2.00	2,250.00	4,500.00
Equipo de luz de emergencia	12.00	500.00	6,000.00
Imprevistos (3%)			11,247.81
Total			446,163.04

Gastos Preoperativos	Importe (S/.)
Estudios previos del proyecto	5,500.00
Constitución formal de la empresa	5,000.00
Investigación y asesoría	3,000.00
Implementación de Restaurant de 5 Tenedores	240,000.00
Imprevistos (5%)	12,675.00
Total	266,175.00

ALTERNATIVA 4: MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN ALQUILER

Presupuesto de Inversión	Importe con IGV (S/.)
Caja	152,668.91
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	446,163.04
Gastos Preoperativos	266,175.00
Total	865,006.95

Capital de Trabajo	Importe con IG (S/.)
Alquiler de Local	67,200.00
Promoción	4,118.33
Luz, Agua y Teléfono	13,685.00
Materiales de limpieza y oficina	2,500.00
Honorarios de terceros-técnicos	2,500.00
Remuneraciones	55,550.00
Imprevistos (5%)	7,115.58
Total	152,668.91

Inmueble, Maquinaria y Equipo	Cantidad	Precio con IG (S/.)	Importe con IG (S/.)
Construcciones diversas			
Acondicionamiento del Local	1.00	311,063.04	311,063.04
Maquinaria			
Máquinas tragamonedas	200.00	0.00	0.00
Ruleta electrónica	1.00	0.00	0.00
Derby	1.00	0.00	0.00
Equipos y Mobiliario			
Sillas	200.00	300.00	60,000.00
Contador de fichas	2.00	8,500.00	17,000.00
Juego de fichas (paquete)	1.00	30,000.00	30,000.00
Equipos de seguridad			
Cámara de seguridad	22.00	800.00	17,600.00
Grabador digital con transmisión	2.00	2,250.00	4,500.00
Equipo de luz de emergencia	12.00	500.00	6,000.00
Imprevistos (3%)			11,247.81
Total			446,163.04

Gastos Preoperativos	Importe (S/.)
Estudios previos del proyecto	5,500.00
Constitución formal de la empresa	5,000.00
Investigación y asesoría	3,000.00
Implementación de Restaurant de 5 Tenedores	240,000.00
Imprevistos (5%)	12,675.00
Total	266,175.00

5.2. Fuentes de financiamiento

Existe una diversidad de fuentes de financiamiento en el negocio de juegos de azar en el Perú, tales como: el financiamiento con capital propio, el leasing, el financiamiento de los proveedores de maquinarias, el financiamiento de terceros, entre otros. En relación al financiamiento bancario, este constituye una limitación para los nuevos negocios en este rubro, pero sí se otorga al dueño del negocio por sus cuentas y movimiento de recursos en la entidad bancaria. En este estudio se consideran dos tipos de fuentes de financiamiento: el préstamo de terceros y el capital propio.

Considerar que el proceso de obtener la autorización expresa ante MINCETUR se estima en 9 meses a un año, tiempo en el cual se debe implementar la sala y construir el restaurante de 5 tenedores.

ALTERNATIVA 1: ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS NUEVAS

Financiamiento	Inversión	
	(S/.)	(%)
Préstamo de Terceros	4,237,109.04	43.00
Capital Propio	5,616,632.91	57.00
Total	9,853,741.95	100.00

ALTERNATIVA 2: ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS USADAS

Financiamiento	Inversión	
	(S/.)	(%)
Préstamo de Terceros	2,497,915.99	43.00
Capital Propio	3,311,190.96	57.00
Total	5,809,106.95	100.00

ALTERNATIVA 3: MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN PARTICIPACIÓN

Financiamiento	Inversión	
	(S/.)	(%)
Préstamo de Terceros	371,952.99	43.00
Capital Propio	493,053.96	57.00
Total	865,006.95	100.00

ALTERNATIVA 4: MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN ALQUILER

Financiamiento	Inversión	
	(S/.)	(%)
Préstamo de Terceros	371,952.99	43.00
Capital Propio	493,053.96	57.00
Total	865,006.95	100.00

6. COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO

ALTERNATIVA 1: ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS NUEVAS

Presupuesto de Producción de Servicio		2011	2012	2013	2014	2015
Atención al público	Global	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Costo diario	S/.	1,733.33	2,266.67	2,380.00	2,499.00	2,623.95
Días		365	365	365	365	365
Costo de atención al público	S/.	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Total	S/.	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75

Presupuesto de Mano de Obra Directa		2011	2012	2013	2014	2015
		(S/.)	(S/.)	(S/.)	(S/.)	(S/.)
Salarios	S/mes	14,200.00	170,400.00	178,920.00	187,866.00	197,259.30
Gratificaciones			28,400.00	29,820.00	31,311.00	32,876.55
Vacaciones			14,200.00	14,910.00	15,655.50	16,438.28
Aportaciones			19,170.00	20,128.50	21,134.93	22,191.67
CTS			14,200.00	14,910.00	15,655.50	16,438.28
Total Gasto por Salarios			246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07

Puesto	Número	Salario Bruto (S/.)	Salario Mensual (S/.)
Operador Técnico	4	800.00	3,200.00
Cajera	4	1,000.00	4,000.00
Azafata	7	800.00	5,600.00
Barman	2	700.00	1,400.00
Total			14,200.00

Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (CIF)		2011	2012	2013	2014	2015
		(S/.)	(S/.)	(S/.)	(S/.)	(S/.)
Salarios	S/mes	15,450.00	185,400.00	194,670.00	204,403.50	214,623.68
Gratificaciones			30,900.00	32,445.00	34,067.25	35,770.61
Vacaciones			15,450.00	16,222.50	17,033.63	17,885.31
Aportaciones			20,857.50	21,900.38	22,995.39	24,145.16
CTS			15,450.00	16,222.50	17,033.63	17,885.31
Total Gasto por Salarios			268,057.50	281,460.38	295,533.39	310,310.06
Alquiler	S/mes	33,600.00	403,200.00	403,200.00	403,200.00	403,200.00
Luz, Agua y Teléfono	S/mes	8,211.00	98,532.00	103,458.60	108,631.53	114,063.11
Materiales de limpieza y oficina	S/mes	2,500.00	30,000.00	31,500.00	33,075.00	34,728.75
Honorarios de terceros-técnicos	S/mes	3,200.00	38,400.00	40,320.00	42,336.00	44,452.80
Movilidad y Transporte	S/mes	1,200.00	14,400.00	15,120.00	15,876.00	16,669.80
Depreciación			2,291,616.30	2,291,616.30	2,291,616.30	2,291,616.30
Total			3,144,205.80	3,166,675.28	3,190,268.23	3,215,040.82

Puesto	Número	Salario Bruto (S/.)	Salario Mensual (S/.)
Auxiliar de cocina	3	650.00	1,950.00
Vigilante de playa de estacionamiento	4	600.00	2,400.00
Personal de Limpieza	4	650.00	2,600.00
Personal de Seguridad	10	850.00	8,500.00
Total			15,450.00

Activo Fijo	Importe (S/.)	Depreciación	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Construcciones diversas	311,063.04	10.00%	31,106.30	31,106.30	31,106.30	31,106.30	31,106.30
Maquinaria	8,988,000.00	25.00%	2,247,000.00	2,247,000.00	2,247,000.00	2,247,000.00	0.00
Equipos y Mobiliario	107,000.00	10.00%	10,700.00	10,700.00	10,700.00	10,700.00	10,700.00
Equipos de Seguridad	28,100.00	10.00%	2,810.00	2,810.00	2,810.00	2,810.00	2,810.00
Total	9,434,163.04		2,291,616.30	2,291,616.30	2,291,616.30	2,291,616.30	44,616.30
Depreciación Acumulada			2,291,616.30	4,583,232.61	6,874,848.91	9,166,465.22	9,211,081.52

Presupuesto de Costo de Ventas	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Producción de Servicio	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Mano de Obra Directa	246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27
Costos Indirecto de Fabricación	3,144,205.80	3,166,675.28	3,190,268.23	3,215,040.82	994,052.05
Total	4,023,242.47	4,252,697.11	4,330,591.15	4,412,379.90	2,251,258.07

Presupuesto de Gastos Operativos	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)		
Sueldos	S/mes 25,900.00	310,800.00	326,340.00	342,657.00	359,789.85	377,779.34	
Gratificaciones		51,800.00	54,390.00	57,109.50	59,964.98	62,963.22	
Vacaciones		25,900.00	27,195.00	28,554.75	29,982.49	31,481.61	
Aportaciones		34,965.00	36,713.25	38,548.91	40,476.36	42,500.18	
CTS		25,900.00	27,195.00	28,554.75	29,982.49	31,481.61	
Total Gasto por Sueldos		449,365.00	471,833.25	495,424.91	520,196.16	546,205.97	
Gastos Preoperativos		266,175.00					
Luz, Agua y Teléfono	S/mes	5,474.00	65,688.00	68,972.40	72,421.02	76,042.07	79,844.17
Promoción	S/mes	4,118.33	49,420.00	51,891.00	54,485.55	57,209.83	60,070.32
Otros gastos	S/mes	5,000.00	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38
Total Gastos Operativos		890,648.00	655,696.65	688,481.48	722,905.56	759,050.83	

Puesto	Número	Sueldo Bruto (S/.)	Sueldo Mensual (S/.)
Gerente General	1	9,000.00	9,000.00
Administrador	4	2,500.00	10,000.00
Contador	1	4,500.00	4,500.00
Asistente de Contabilidad	2	1,200.00	2,400.00
Total			25,900.00

ALTERNATIVA 2: ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS USADAS

Presupuesto de Producción de Servicio		2011	2012	2013	2014	2015
Atención al público	Global	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Costo diario	S/.	1,733.33	2,266.67	2,380.00	2,499.00	2,623.95
Días		365	365	365	365	365
Costo de atención al público	S/.	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Total	S/.	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75

Presupuesto de Mano de Obra Directa		2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Salarios	S/mes 14,200.00	170,400.00	178,920.00	187,866.00	197,259.30	207,122.27
Gratificaciones		28,400.00	29,820.00	31,311.00	32,876.55	34,520.38
Vacaciones		14,200.00	14,910.00	15,655.50	16,438.28	17,260.19
Aportaciones		19,170.00	20,128.50	21,134.93	22,191.67	23,301.25
CTS		14,200.00	14,910.00	15,655.50	16,438.28	17,260.19
Total Gasto por Salarios		246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27

Puesto	Número	Salario Bruto (S/.)	Salario Mensual (S/.)
Operador Técnico	4	800.00	3,200.00
Cajera	4	1,000.00	4,000.00
Azafata	7	800.00	5,600.00
Barman	2	700.00	1,400.00
Total			14,200.00

Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (CIF)			2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Salarios	S/mes	15,450.00	185,400.00	194,670.00	204,403.50	214,623.68	225,354.86
Gratificaciones			30,900.00	32,445.00	34,067.25	35,770.61	37,559.14
Vacaciones			15,450.00	16,222.50	17,033.63	17,885.31	18,779.57
Aportaciones			20,857.50	21,900.38	22,995.39	24,145.16	25,352.42
CTS			15,450.00	16,222.50	17,033.63	17,885.31	18,779.57
Total Gasto por Salarios			268,057.50	281,460.38	295,533.39	310,310.06	325,825.57
Alquiler	S/mes	33,600.00	403,200.00	403,200.00	403,200.00	403,200.00	403,200.00
Luz, Agua y Teléfono	S/mes	8,211.00	98,532.00	103,458.60	108,631.53	114,063.11	119,766.26
Materiales de limpieza y oficina	S/mes	2,500.00	30,000.00	31,500.00	33,075.00	34,728.75	36,465.19
Honorarios de terceros-técnicos	S/mes	4,500.00	54,000.00	56,700.00	59,535.00	62,511.75	65,637.34
Movilidad y Transporte	S/mes	1,200.00	14,400.00	15,120.00	15,876.00	16,669.80	17,503.29
Mantenimiento preventivo			240,000.00	576,000.00	600,000.00	624,000.00	648,000.00
Repotenciación			0.00	0.00	200,000.00	0.00	0.00
Depreciación			1,280,116.30	1,280,116.30	1,280,116.30	1,280,116.30	44,616.30
Total			2,388,305.80	2,747,555.28	2,995,967.23	2,845,599.77	1,661,013.95

Puesto	Número	Salario Bruto (S/.)	Salario Mensual (S/.)
Auxiliar de cocina	3	650.00	1,950.00
Vigilante de playa de estacionamiento	4	600.00	2,400.00
Personal de Limpieza	4	650.00	2,600.00
Personal de Seguridad	10	850.00	8,500.00
Total			15,450.00

Activo Fijo	Importe (S/.)	Depreciación	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Construcciones diversas	311,063.04	10.00%	31,106.30	31,106.30	31,106.30	31,106.30	31,106.30
Maquinaria	4,942,000.00	25.00%	1,235,500.00	1,235,500.00	1,235,500.00	1,235,500.00	0.00
Equipos y Mobiliario	107,000.00	10.00%	10,700.00	10,700.00	10,700.00	10,700.00	10,700.00
Equipos de Seguridad	28,100.00	10.00%	2,810.00	2,810.00	2,810.00	2,810.00	2,810.00
Total	5,388,163.04		1,280,116.30	1,280,116.30	1,280,116.30	1,280,116.30	44,616.30
Depreciación Acumulada			1,280,116.30	2,560,232.61	3,840,348.91	5,120,465.22	5,165,081.52

Presupuesto de Costo de Ventas	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Producción de Servicio	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Mano de Obra Directa	246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27
Costos Indirecto de Fabricación	2,388,305.80	2,747,555.28	2,995,967.23	2,845,599.77	1,661,013.95
Total	3,267,342.47	3,833,577.11	4,136,290.15	4,042,938.85	2,918,219.97

Presupuesto de Gastos Operativos			2011	2012	2013	2014	2015
			(S/.)	(S/.)	(S/.)	(S/.)	(S/.)
Sueldos	S/mes	25,900.00	310,800.00	326,340.00	342,657.00	359,789.85	377,779.34
Gratificaciones			51,800.00	54,390.00	57,109.50	59,964.98	62,963.22
Vacaciones			25,900.00	27,195.00	28,554.75	29,982.49	31,481.61
Aportaciones			34,965.00	36,713.25	38,548.91	40,476.36	42,500.18
CTS			25,900.00	27,195.00	28,554.75	29,982.49	31,481.61
Total Gasto por Sueldos			449,365.00	471,833.25	495,424.91	520,196.16	546,205.97
Gastos Preoperativos			266,175.00				
Luz, Agua y Teléfono	S/mes	5,474.00	65,688.00	68,972.40	72,421.02	76,042.07	79,844.17
Promoción	S/mes	4,118.33	49,420.00	51,891.00	54,485.55	57,209.83	60,070.32
Otros gastos	S/mes	5,000.00	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38
Total Gastos Operativos			890,648.00	655,696.65	688,481.48	722,905.56	759,050.83

Puesto	Número	Sueldo Bruto (S/.)	Sueldo Mensual (S/.)
Gerente General	1	9,000.00	9,000.00
Administrador	4	2,500.00	10,000.00
Contador	1	4,500.00	4,500.00
Asistente de Contabilidad	2	1,200.00	2,400.00
Total			25,900.00

ALTERNATIVA 3: MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN PARTICIPACIÓN

Presupuesto de Producción de Servicio			2011	2012	2013	2014	2015
Atención al público	Global	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Costo diario	S/.	1,733.33	2,266.67	2,380.00	2,499.00	2,623.95	2,623.95
Días		365	365	365	365	365	365
Costo de atención al público	S/.	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75	957,741.75
Total	S/.	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75	957,741.75

Presupuesto de Mano de Obra Directa			2011	2012	2013	2014	2015
			(S/.)	(S/.)	(S/.)	(S/.)	(S/.)
Salarios	S/mes	14,200.00	170,400.00	178,920.00	187,866.00	197,259.30	207,122.27
Gratificaciones			28,400.00	29,820.00	31,311.00	32,876.55	34,520.38
Vacaciones			14,200.00	14,910.00	15,655.50	16,438.28	17,260.19
Aportaciones			19,170.00	20,128.50	21,134.93	22,191.67	23,301.25
CTS			14,200.00	14,910.00	15,655.50	16,438.28	17,260.19
Total Gasto por Salarios			246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27

Puesto	Número	Salario Bruto (S/.)	Salario Mensual (S/.)
Operador Técnico	4	800.00	3,200.00
Cajera	4	1,000.00	4,000.00
Azafata	7	800.00	5,600.00
Barman	2	700.00	1,400.00
Total			14,200.00

Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (CIF)			2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Salarios	S/mes	15,450.00	185,400.00	194,670.00	204,403.50	214,623.68	225,354.86
Gratificaciones			30,900.00	32,445.00	34,067.25	35,770.61	37,559.14
Vacaciones			15,450.00	16,222.50	17,033.63	17,885.31	18,779.57
Aportaciones			20,857.50	21,900.38	22,995.39	24,145.16	25,352.42
CTS			15,450.00	16,222.50	17,033.63	17,885.31	18,779.57
Total Gasto por Salarios			268,057.50	281,460.38	295,533.39	310,310.06	325,825.57
Alquiler	S/mes	33,600.00	403,200.00	403,200.00	403,200.00	403,200.00	403,200.00
Luz, Agua y Teléfono	S/mes	8,211.00	98,532.00	103,458.60	108,631.53	114,063.11	119,766.26
Materiales de limpieza y oficina	S/mes	2,500.00	30,000.00	31,500.00	33,075.00	34,728.75	36,465.19
Honorarios de terceros-técnicos	S/mes	2,500.00	30,000.00	31,500.00	33,075.00	34,728.75	36,465.19
Movilidad y Transporte	S/mes	1,200.00	14,400.00	15,120.00	15,876.00	16,669.80	17,503.29
Depreciación			44,616.30	44,616.30	44,616.30	44,616.30	44,616.30
Total			888,805.80	910,855.28	934,007.23	958,316.77	983,841.80

Puesto	Número	Salario Bruto (S/.)	Salario Mensual (S/.)
Auxiliar de cocina	3	650.00	1,950.00
Vigilante de playa de estacionamiento	4	600.00	2,400.00
Personal de Limpieza	4	650.00	2,600.00
Personal de Seguridad	10	850.00	8,500.00
Total			15,450.00

Activo Fijo	Importe (S/.)	Depreciación	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Construcciones diversas	311,063.04	10.00%	31,106.30	31,106.30	31,106.30	31,106.30	31,106.30
Maquinaria	0.00	25.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipos y Mobiliario	107,000.00	10.00%	10,700.00	10,700.00	10,700.00	10,700.00	10,700.00
Equipos de Seguridad	28,100.00	10.00%	2,810.00	2,810.00	2,810.00	2,810.00	2,810.00
Total	446,163.04		44,616.30	44,616.30	44,616.30	44,616.30	44,616.30
Depreciación Acumulada			44,616.30	89,232.61	133,848.91	178,465.22	223,081.52

Presupuesto de Costo de Ventas	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Producción de Servicio	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Mano de Obra Directa	246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27
Costos Indirecto de Fabricación	888,805.80	910,855.28	934,007.23	958,316.77	983,841.80
Total	1,767,842.47	1,996,877.11	2,074,330.15	2,155,655.85	2,241,047.82

Presupuesto de Gastos Operativos	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Sueldos	310,800.00	326,340.00	342,657.00	359,789.85	377,779.34
Gratificaciones	51,800.00	54,390.00	57,109.50	59,964.98	62,963.22
Vacaciones	25,900.00	27,195.00	28,554.75	29,982.49	31,481.61
Aportaciones	34,965.00	36,713.25	38,548.91	40,476.36	42,500.18
CTS	25,900.00	27,195.00	28,554.75	29,982.49	31,481.61
Total Gasto por Sueldos	449,365.00	471,833.25	495,424.91	520,196.16	546,205.97
Gastos Preoperativos	266,175.00				
Luz, Agua y Teléfono	65,688.00	68,972.40	72,421.02	76,042.07	79,844.17
Promoción	49,420.00	51,891.00	54,485.55	57,209.83	60,070.32
Otros gastos	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38
Total Gastos Operativos	890,648.00	655,696.65	688,481.48	722,905.56	759,050.83

Puesto	Número	Sueldo Bruto (S/.)	Sueldo Mensual (S/.)
Gerente General	1	9,000.00	9,000.00
Administrador	4	2,500.00	10,000.00
Contador	1	4,500.00	4,500.00
Asistente de Contabilidad	2	1,200.00	2,400.00
Total			25,900.00

ALTERNATIVA 4: MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN ALQUILER

Presupuesto de Producción de Servicio		2011	2012	2013	2014	2015
Atención al público	Global	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Costo diario	S/.	1,733.33	2,266.67	2,380.00	2,499.00	2,623.95
Días		365	365	365	365	365
Costo de atención al público	S/.	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Total	S/.	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75

Presupuesto de Mano de Obra Directa		2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Salarios	S/mes	14,200.00	170,400.00	178,920.00	187,866.00	197,259.30
Gratificaciones			28,400.00	29,820.00	31,311.00	32,876.55
Vacaciones			14,200.00	14,910.00	15,655.50	16,438.28
Aportaciones			19,170.00	20,128.50	21,134.93	22,191.67
CTS			14,200.00	14,910.00	15,655.50	16,438.28
Total Gasto por Salarios		246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27

Puesto	Número	Salario Bruto (S/.)	Salario Mensual (S/.)
Operador Técnico	4	800.00	3,200.00
Cajera	4	1,000.00	4,000.00
Azafata	7	800.00	5,600.00
Barman	2	700.00	1,400.00
Total			14,200.00

Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (CIF)			2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Salarios	S/mes	15,450.00	185,400.00	194,670.00	204,403.50	214,623.68	225,354.86
Gratificaciones			30,900.00	32,445.00	34,067.25	35,770.61	37,559.14
Vacaciones			15,450.00	16,222.50	17,033.63	17,885.31	18,779.57
Aportaciones			20,857.50	21,900.38	22,995.39	24,145.16	25,352.42
CTS			15,450.00	16,222.50	17,033.63	17,885.31	18,779.57
Total Gasto por Salarios			268,057.50	281,460.38	295,533.39	310,310.06	325,825.57
Alquiler	S/mes	33,600.00	403,200.00	403,200.00	403,200.00	403,200.00	403,200.00
Luz, Agua y Teléfono	S/mes	8,211.00	98,532.00	103,458.60	108,631.53	114,063.11	119,766.26
Materiales de limpieza y oficina	S/mes	2,500.00	30,000.00	31,500.00	33,075.00	34,728.75	36,465.19
Honorarios de terceros-técnicos	S/mes	2,500.00	30,000.00	31,500.00	33,075.00	34,728.75	36,465.19
Movilidad y Transporte	S/mes	1,200.00	14,400.00	15,120.00	15,876.00	16,669.80	17,503.29
Alquiler de Máquinas Tragamonedas	S/mes	1,008.00	2,419,200.00	2,419,200.00	2,419,200.00	2,419,200.00	2,419,200.00
Alquiler de Ruleta Electrónica	S/mes	6,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00
Alquiler de Derby	S/mes	10,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00
Depreciación			44,616.30	44,616.30	44,616.30	44,616.30	44,616.30
Total			3,500,005.80	3,522,055.28	3,545,207.23	3,569,516.77	3,595,041.80

Puesto	Número	Salario Bruto (S/.)	Salario Mensual (S/.)
Auxiliar de cocina	3	650.00	1,950.00
Vigilante de playa de estacionamiento	4	600.00	2,400.00
Personal de Limpieza	4	650.00	2,600.00
Personal de Seguridad	10	850.00	8,500.00
Total			15,450.00

Activo Fijo	Importe (S/.)	Depreciación	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Construcciones diversas	311,063.04	10.00%	31,106.30	31,106.30	31,106.30	31,106.30	31,106.30
Maquinaria	0.00	25.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipos y Mobiliario	107,000.00	10.00%	10,700.00	10,700.00	10,700.00	10,700.00	10,700.00
Equipos de Seguridad	28,100.00	10.00%	2,810.00	2,810.00	2,810.00	2,810.00	2,810.00
Total	446,163.04		44,616.30	44,616.30	44,616.30	44,616.30	44,616.30
Depreciación Acumulada			44,616.30	89,232.61	133,848.91	178,465.22	223,081.52

Presupuesto de Costo de Ventas	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Producción de Servicio	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Mano de Obra Directa	246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27
Costos Indirecto de Fabricación	3,500,005.80	3,522,055.28	3,545,207.23	3,569,516.77	3,595,041.80
Total	4,379,042.47	4,608,077.11	4,685,530.15	4,766,855.85	4,852,247.82

Presupuesto de Gastos Operativos		2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Sueldos	S/mes	25,900.00	310,800.00	326,340.00	342,657.00	359,789.85
Gratificaciones			51,800.00	54,390.00	57,109.50	59,964.98
Vacaciones			25,900.00	27,195.00	28,554.75	29,982.49
Aportaciones			34,965.00	36,713.25	38,548.91	40,476.36
CTS			25,900.00	27,195.00	28,554.75	29,982.49
Total Gasto por Sueldos			449,365.00	471,833.25	495,424.91	520,196.16
Gastos Preoperativos			266,175.00			
Luz, Agua y Teléfono	S/mes	5,474.00	65,688.00	68,972.40	72,421.02	76,042.07
Promoción	S/mes	4,118.33	49,420.00	51,891.00	54,485.55	57,209.83
Otros gastos	S/mes	5,000.00	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50
Total Gastos Operativos			890,648.00	655,696.65	688,481.48	722,905.56

Puesto	Número	Sueldo Bruto (S/.)	Sueldo Mensual (S/.)
Gerente General	1	9,000.00	9,000.00
Administrador	4	2,500.00	10,000.00
Contador	1	4,500.00	4,500.00
Asistente de Contabilidad	2	1,200.00	2,400.00
Total			25,900.00

7. INGRESOS DEL PROYECTO

ALTERNATIVA 1: ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS NUEVAS

Presupuesto de Ventas		2011	2012	2013	2014	2015
Indicadores						
Máquinas tragamonedas	Und	200	200	200	200	200
Rendimiento promedio diario	S/.	120.00	130.00	140.00	150.00	160.00
Derby	Und	1	1	1	1	1
Rendimiento promedio diario	S/.	480.00	490.00	500.00	510.00	520.00
Ruleta electrónica	Und	1	1	1	1	1
Rendimiento promedio diario	S/.	460.00	470.00	480.00	490.00	500.00
Días		365	365	365	365	365
Ingresos Brutos						
Máquinas tragamonedas	S/.	8,760,000.00	9,490,000.00	10,220,000.00	10,950,000.00	11,680,000.00
Derby	S/.	175,200.00	178,850.00	182,500.00	186,150.00	189,800.00
Ruleta electrónica	S/.	167,900.00	171,550.00	175,200.00	178,850.00	182,500.00
Total	S/.	9,103,100.00	9,840,400.00	10,577,700.00	11,315,000.00	12,052,300.00
Tasas						
Tasa aplicables	S/.	1,070,524.56	1,157,231.04	1,243,937.52	1,330,644.00	1,417,350.48
Total	S/.	8,032,575.44	8,683,168.96	9,333,762.48	9,984,356.00	10,634,949.52

ALTERNATIVA 2: ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS USADAS

Presupuesto de Ventas		2011	2012	2013	2014	2015
Indicadores						
Máquinas tragamonedas	Und	200	200	200	200	200
Rendimiento promedio diario	S/.	84.00	94.00	104.00	114.00	124.00
Derby	Und	1	1	1	1	1
Rendimiento promedio diario	S/.	440.00	450.00	460.00	470.00	480.00
Ruleta electrónica	Und	1	1	1	1	1
Rendimiento promedio diario	S/.	420.00	430.00	440.00	450.00	460.00
Días		365	365	365	365	365
Ingresos Brutos						
Máquinas tragamonedas	S/.	6,132,000.00	6,862,000.00	7,592,000.00	8,322,000.00	9,052,000.00
Derby	S/.	160,600.00	164,250.00	167,900.00	171,550.00	175,200.00
Ruleta electrónica	S/.	153,300.00	156,950.00	160,600.00	164,250.00	167,900.00
Total	S/.	6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Tasas						
Tasa aplicables	S/.	758,037.84	844,744.32	931,450.80	1,018,157.28	1,104,863.76
Total	S/.	5,687,862.16	6,338,455.68	6,989,049.20	7,639,642.72	8,290,236.24

ALTERNATIVA 3: MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN PARTICIPACIÓN

Presupuesto de Ventas		2011	2012	2013	2014	2015
Indicadores						
Máquinas tragamonedas	Und	200	200	200	200	200
Rendimiento promedio diario	S/.	84.00	94.00	104.00	114.00	124.00
Derby	Und	1	1	1	1	1
Rendimiento promedio diario	S/.	440.00	450.00	460.00	470.00	480.00
Ruleta electrónica	Und	1	1	1	1	1
Rendimiento promedio diario	S/.	420.00	430.00	440.00	450.00	460.00
Días		365	365	365	365	365
Ingresos Brutos						
Máquinas tragamonedas	S/.	6,132,000.00	6,862,000.00	7,592,000.00	8,322,000.00	9,052,000.00
Derby	S/.	160,600.00	164,250.00	167,900.00	171,550.00	175,200.00
Ruleta electrónica	S/.	153,300.00	156,950.00	160,600.00	164,250.00	167,900.00
Total	S/.	6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Tasas						
Tasa aplicables	S/.	758,037.84	844,744.32	931,450.80	1,018,157.28	1,104,863.76
Total		5,687,862.16	6,338,455.68	6,989,049.20	7,639,642.72	8,290,236.24
Participación del Asociado (35%)		1,990,751.76	2,218,459.49	2,446,167.22	2,673,874.95	2,901,582.68
Total Ingresos Propios	S/.	3,697,110.40	4,119,996.19	4,542,881.98	4,965,767.77	5,388,653.56

ALTERNATIVA 4: MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN ALQUILER

Presupuesto de Ventas		2011	2012	2013	2014	2015
Indicadores						
Máquinas tragamonedas	Und	200	200	200	200	200
Rendimiento promedio diario	S/.	84.00	94.00	104.00	114.00	124.00
Derby	Und	1	1	1	1	1
Rendimiento promedio diario	S/.	440.00	450.00	460.00	470.00	480.00
Ruleta electrónica	Und	1	1	1	1	1
Rendimiento promedio diario	S/.	420.00	430.00	440.00	450.00	460.00
Días		365	365	365	365	365
Ingresos Brutos						
Máquinas tragamonedas	S/.	6,132,000.00	6,862,000.00	7,592,000.00	8,322,000.00	9,052,000.00
Derby	S/.	160,600.00	164,250.00	167,900.00	171,550.00	175,200.00
Ruleta electrónica	S/.	153,300.00	156,950.00	160,600.00	164,250.00	167,900.00
Total	S/.	6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Tasas						
Tasa aplicables	S/.	758,037.84	844,744.32	931,450.80	1,018,157.28	1,104,863.76
Total	S/.	5,687,862.16	6,338,455.68	6,989,049.20	7,639,642.72	8,290,236.24

8. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

ALTERNATIVA 1: ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS NUEVAS

Flujo de Caja Económico	2010 (S/.)	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Ingresos		9,103,100.00	9,840,400.00	10,577,700.00	11,315,000.00	12,052,300.00
Ventas al Contado		9,103,100.00	9,840,400.00	10,577,700.00	11,315,000.00	12,052,300.00
Egresos		4,362,229.22	4,906,441.06	5,265,800.80	5,629,034.31	6,670,435.27
Producción del servicio		632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Mano de Obra Directa		246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27
CIF		852,589.50	875,058.98	898,651.92	923,424.52	949,435.75
Gastos Operativos		624,473.00	655,696.65	688,481.48	722,905.56	759,050.83
Impuesto al Juego de Máquinas Tragamonedas		1,070,524.56	1,157,231.04	1,243,937.52	1,330,644.00	1,417,350.48
IGV de Compras		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la Renta 30%		935,605.49	1,132,432.56	1,294,406.95	1,454,721.16	2,287,392.18
Inversión	9,853,741.95					
Capital de Trabajo	153,403.91					
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	9,434,163.04					
Gastos Preoperativos	266,175.00					
Liquidación						1,856,888.91
Recup. de Capital de Trabajo						153,403.91
Valor Residual						1,703,485.00
Flujo de Caja Económico	(9,853,741.95)	4,740,870.78	4,933,958.94	5,311,899.20	5,685,965.69	7,238,753.65

(TREMA ECONÓMICA = 23.25%)

Indicadores de Rentabilidad Económica

Valor Actual Neto Económico (VANE)	S/. 5,087,694.29
Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE)	44.52%
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	2.85

Flujo de Financiamiento Neto	2010 (S/.)	2011 (S/.)	2012 (S/.)
Préstamo	4,237,109		
Amortización		(1,858,381)	(2,378,728)
Intereses		(1,186,391)	(666,044)
Escudo fiscal 30%		355,917	199,813
Flujo de Financiamiento Neto	4,237,109	(2,688,855)	(2,844,959)

(TREMA FINANCIERA = 19.67%)

Indicadores de Rentabilidad Financiera

Valor Actual Neto Financiero (VANF)	S/. 3,381.28
Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)	19.60%

ALTERNATIVA 2: ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS USADAS

Flujo de Caja Económico	2010 (S/.)	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Ingresos		6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Ventas al Contado		6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Egresos		3,618,873.57	4,490,859.89	5,125,389.40	5,366,024.87	6,121,407.89
Producción del servicio		632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Mano de Obra Directa		246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27
CIF		1,108,189.50	1,467,438.98	1,715,850.92	1,565,483.47	1,616,397.64
Gastos Operativos		624,473.00	655,696.65	688,481.48	722,905.56	759,050.83
Impuesto al Juego de Máquinas Tragamonedas		758,037.84	844,744.32	931,450.80	1,018,157.28	1,104,863.76
IGV de Compras		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la Renta 30%		249,136.56	436,958.12	649,283.27	862,139.50	1,383,889.63
Inversión	5,809,106.95					
Capital de Trabajo	154,768.91					
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	5,388,163.04					
Gastos Preoperativos	266,175.00					
Liquidación						202,053.91
Recup. de Capital de Trabajo						154,768.91
Valor Residual						47,285.00
Flujo de Caja Económico	(5,809,106.95)	2,827,026.43	2,692,340.11	2,795,110.60	3,291,775.13	3,475,746.02

(TREMA ECONÓMICA = 23.25%) Indicadores de Rentabilidad Económica

Valor Actual Neto Económico (VANE)	S/. 2,398,753.43
Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE)	41.04%
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	2.53

Flujo de Financiamiento Neto	2010 (S/.)	2011 (S/.)	2012 (S/.)
Préstamo	2,497,916		
Amortización		(1,095,577)	(1,402,339)
Intereses		(699,416)	(392,655)
Escudo fiscal 30%		209,825	117,796
Flujo de Financiamiento Neto	2,497,916	(1,585,169)	(1,677,197)

(TREMA FINANCIERA= 19.67%) Indicadores de Rentabilidad Financiera

Valor Actual Neto Financiero (VANF)	S/. 1,993.37
Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)	19.60%

ALTERNATIVA 3: MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN PARTICIPACIÓN

Flujo de Caja Económico	2010 (S/.)	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Ingresos		6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Ventas al Contado		6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Egresos		5,376,830.69	6,093,847.48	6,629,834.45	7,152,139.24	7,678,495.27
Producción del servicio		632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Mano de Obra Directa		246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27
CIF		844,189.50	866,238.98	889,390.92	913,700.47	939,225.49
Gastos Operativos		624,473.00	655,696.65	688,481.48	722,905.56	759,050.83
Impuesto al Juego de Máquinas Tragamonedas		758,037.84	844,744.32	931,450.80	1,018,157.28	1,104,863.76
Participación del Asociado		1,990,751.76	2,218,459.49	2,446,167.22	2,673,874.95	2,901,582.68
IGV de Compras		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la Renta	30%	280,341.93	422,686.21	534,021.10	626,161.91	716,566.47
Inversión	865,006.95					
Capital de Trabajo	152,668.91					
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	446,163.04					
Gastos Preoperativos	266,175.00					
Liquidación						199,953.91
Recup. de Capital de Trabajo						152,668.91
Valor Residual						47,285.00
Flujo de Caja Económico	(865,006.95)	1,069,069.31	1,089,352.52	1,290,665.55	1,505,660.76	1,916,558.65

(TREMA ECONÓMICA = 23.25%)

Indicadores de Rentabilidad Económica

Valor Actual Neto Económico (VANE)	S/. 2,735,353.24
Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE)	129.32%
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	1.00

Flujo de Financiamiento Neto	2010 (S/.)	2011 (S/.)	2012 (S/.)
Préstamo	371,953		
Amortización		(163,137)	(208,816)
Intereses		(104,147)	(58,468)
Escudo fiscal	30%	31,244	17,541
Flujo de Financiamiento Neto	371,953	(236,040)	(249,744)

(TREMA FINANCIERA= 19.67%)

Indicadores de Rentabilidad Financiera

Valor Actual Neto Financiero (VANF)	S/. 296.82
Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)	19.60%

ALTERNATIVA 4: MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN ALQUILER

Flujo de Caja Económico	2010 (S/.)	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Ingresos		6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Ventas al Contado		6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Egresos		5,811,144.46	6,368,765.83	6,745,357.40	7,108,266.77	7,475,227.39
Producción del servicio		632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Mano de Obra Directa		246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27
CIF		3,455,389.50	3,477,438.98	3,500,590.92	3,524,900.47	3,550,425.49
Gastos Operativos		624,473.00	655,696.65	688,481.48	722,905.56	759,050.83
Impuesto al Juego de Máquinas Tragamonedas		758,037.84	844,744.32	931,450.80	1,018,157.28	1,104,863.76
IGV de Compras		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la Renta	30%	94,207.46	304,864.06	484,511.27	644,964.40	803,681.27
Inversión	865,006.95					
Capital de Trabajo	152,668.91					
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	446,163.04					
Gastos Preoperativos	266,175.00					
Liquidación						199,953.91
Recup. de Capital de Trabajo						152,668.91
Valor Residual						47,285.00
Flujo de Caja Económico	(865,006.95)	634,755.54	814,434.17	1,175,142.60	1,549,533.23	2,119,826.53

(TREMA ECONÓMICA = 23.25%) Indicadores de Rentabilidad Económica	
Valor Actual Neto Económico (VANE)	S/. 2,230,766.80
Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE)	96.51%
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	1.68

Flujo de Financiamiento Neto	2010 (S/.)	2011 (S/.)	2012 (S/.)
Préstamo	371,953		
Amortización		(163,137)	(208,816)
Intereses		(104,147)	(58,468)
Escudo fiscal	30%	31,244	17,541
Flujo de Financiamiento Neto	371,953	(236,040)	(249,744)

(TREMA FINANCIERA= 19.67%) Indicadores de Rentabilidad Financiera	
Valor Actual Neto Financiero (VANF)	S/. 296.82
Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)	19.60%

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De las cuatro alternativas, la mayor inversión corresponde a la Alternativa 1 Adquisición de Máquinas Nuevas con S/. 9'853,741.95, le sigue la Alternativa 2 Adquisición de Máquinas Usadas con S/. 5'809,106.95, mientras las Alternativas 3 y 4 Máquinas Tragamonedas en Participación y Máquinas Tragamonedas en Alquiler tienen el mismo nivel de inversión de S/. 865,006.95.

Las cuatro alternativas analizadas son rentables, de acuerdo a los indicadores VANE, TIRE, PRI, VANF y TIRF.

De las cuatro alternativas, la Alternativa 1 Adquisición de Máquinas Nuevas ofrece la mayor rentabilidad reflejada en el VANE de S/. 5'087,694.29 y recuperación de la inversión de S/. 9'853,741.95 en 2.85 años, según el PRI y una TIRE de 44.52%, VANF de S/. 3,381.28 y TIRF de 19.60%. Esta alternativa requiere el gasto de mantenimiento en las máquinas, no se asumen gastos por mejoras de las mismas, el 100% de las utilidades son obtenidas por el inversionista. El riesgo es la mayor inversión en maquinarias que las otras tres alternativas. Se recomienda a esta alternativa por la mayor rentabilidad que la ofrecida por las otras alternativas.

La Alternativa 2 Adquisición de Máquinas Usadas se obtiene una rentabilidad con un VANE de S/. 2'398,753.43 y recuperación de la inversión de S/. 5'809,106.95 en 2.53 años, según el PRI y una TIRE de 41.04%, VANF de S/. 1,993.37 y TIRF de 19.60%. Esta alternativa requiere el gasto de mantenimiento en las máquinas, se asumen gastos por mejoras de las mismas, el 100% de las utilidades son obtenidas por el inversionista. El riesgo se presenta en la situación cuando la maquinaria usada se malogra definitivamente antes de los cinco años.

La Alternativa 3 Máquinas Tragamonedas en Participación se obtiene una rentabilidad con un VANE de S/. 2'735,353.24 y recuperación de la inversión de S/. 865,006.95 en 1 año, según el PRI y una TIRE de 129.32%, considérese que la inversión es menor a S/. 900,000, VANF de S/. 296.82 y TIRF de 19.60%. Esta alternativa no requiere el gasto de mantenimiento en las máquinas, no se asumen gastos por mejoras de las mismas. El riesgo se presenta cuando el asociado decide cambiar de asociante. La participación del asociado es el 35% de las ventas totales descontadas las tasas aplicables al sector.

La Alternativa 4 Máquinas Tragamonedas en Alquiler se obtiene una rentabilidad con un VANE de S/. 2'230,766.80 y recuperación de la inversión de S/. 865,006.95 en 1.68 año, según el PRI y una TIRE de 96.51%, considérese que la inversión es menor a S/. 900,000, VANF de S/. 296.82 y TIRF de 19.60%. Esta alternativa no requiere el gasto de mantenimiento en las máquinas, no se asumen gastos por mejoras de las mismas, el 100% de las utilidades son obtenidas por el inversionista. El riesgo es el pago mensual del alquiler de las maquinarias, aún si no se realizan las ventas.



CUADROS

CUADRO 1

Actualizado a Diciembre 2012

SALAS DE JUEGOS AUTORIZADAS POR EL MINCETUR

DISTRITO DE JESÚS MARÍA

REGISTRO	EMPRESA	ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN	GIRO	RESOLUCIÓN	PUBLICADO	VIGENCIA	MAQ
426	NEVADA ENTRETENIMIENTOS S.A.C	SALA JESUS MARIA	AV. GENERAL GARZON 1545-1547-1549		000880	24/08/2007	24/08/2012	56
115	CRYSTAL PALACE S.A.	CRYSTAL PALACE	AV. GENERAL GARZON 1243	RESTAURANTE	001115	16/10/2007	16/10/2012	139
326	LOS ALAMOS MACHINES INVESTMENTS S.A	CUBATTA	AV. CUBA 1126-1130-1132	S/GIRO COM.	000553	21/04/2008	21/04/2013	135
463	NEWPORT CAPITAL S.A.C.	COPACABANA	V. HUSARES DE JUNIN 102 - 108 - 136 - 138D	S/GIRO COM.	000578	23/04/2008	23/04/2013	308
210	INVERSIONES DREAM S.A.	BINGO GARDEN	C.C. SAN FELIPE TIENDA 76.77.78 Y 79	BINGO	001012	06/08/2008	06/08/2013	225

DISTRITO DE PUEBLO LIBRE

REGISTRO	EMPRESA	ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN	GIRO	RESOLUCIÓN	PUBLICIDAD	VIGENCIA	MAQ
616	SIERRA MACHINES S.A.C.		AV. SUCRE 579A - 583-585		000311	19/09/2007	08/02/2017	97
19	ALPAMAYO INVERSIONES S.A.C.	LIBERTY SUCRE	AV. BOLIVAR 1833	TGM	003013	28/09/2007	03/10/2016	63
343	JUEGOS Y DIVERSIONES ORIENTAL SRL (JUDIO S.R. LTDA.)	SALA BOLIVAR	AV. SUCRE 637-341-645	DISCO	000141	20/02/2007	22/01/2017	95
653	TOURIST ENTRETENIMIENTOS S.A.C.	SALONES DE JUEGOS EL REY	AV. SUCRE 780 ESO. AV. CIPRIANO DULANTO 1001 Y CALLE ROBERTO	BINGO	000142	07/02/2008	22/01/2017	191
1	ABSOLUTE GAMES S.A.	ABSOLUTE	AV. LA MARINA 662 Y CALLE SANTA CECILIA 107-119	RESTAURANTE	0003867		20/12/2017	178
53	ARONA GAMING S.A.C.	VENEZIA	AV. LA MARINA 1662	TGM.	01092		22/05/2015	56

DISTRITO DE SAN MIGUEL

REGISTRO	EMPRESA	ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN	GIRO	RESOLUCIÓN	PUBLICADO	VIGENCIA	MAQ
465	NEWPORT CAPITAL S.A.C.	MAGIC CITY	AV. LA MARINA 2027 - 2031	S/GIRO COM.	001381	28/12/2007	28/12/2012	404
464	NEWPORT CAPITAL S.A.C.	HELLO HOLLYWOOD	AV. LA MARINA 2125	TGM	000168	07/02/2008	07/02/2013	299
466	NEWPORT CAPITAL S.A.C.	SILVER MOON	AV. LA MARINA 2400	S/GIRO COM.	000257	27/02/2008	27/02/2013	347
483	PALACIO REAL TIAHUANACO S.A.C	PALACIO REAL TIAHUANACO	AV. LA MARINA 2893 - 2895		000298	06/03/2008	06/03/2013	228
147	FANTASY CLUB DEL PERU S.A.	TEXACANA	AV. LA MARINA 2430	RESTAURANTE	001452	24/10/2008	24/10/2013	256
228	INVERSIONES LARIMAR S.A.	JOKERS CASINO	AV. LA MARINA 1725-1729	REST. 5 TT	002289	23/11/2009	23/11/2013	246
38	ALTA GRACIA S.R.L	CALIFORNIA CINCO ESTRELLAS	AV. ELMER FAUCETT 461	TELEPODROMO	002542	29/12/2009	29/12/2014	37
156	GAMING AND SERVICES S.A.	JOKERS CASINO	AV. LA MARINA 1725 - 1729	REST. 5 TT	000231	01/02/2010	01/02/2015	246
294	JUEGOS RECREATIVOS HUASCARAN S.A.C	MACAO	AV. LA MARINA 2600 - 2610 - 2630	RESTAURANTE	000260	05/02/2010	05/02/2015	262

CUADRO 2

FABRICANTES DE MÁQUINAS TRAGAMONEDAS

FABRICANTES	REGISTRO	RESOLUCION	FECHA	EMPRESA	DIRECCION	TELEFONO	REPRESENTANTE
F019	001218	10/09/2008	RIO CLARO TECNOLOGIA LTDA	CALLE QUITO 191 DPTO.201 FISCAL CALLE GENERAL VIDAL Nº 191			CARLOS EDUARDO LOURENCO ANDRADE
F026	001656	07/09/2009	R. FRANCO AMERICA S.A.	CALLE VAN GOGH 349 NUEVO CALLE ERNESTO DIEZ CANSECO 219 PISO 2 MIRAFLORES	422-5508		JORGE A. PACHECO- CONCHA HUBNER
F031	001206	15/11/2007	CASINO TECHNOLOGIES S.A.	CALLE AMADOR MERINO REINA 307 OF. 602			JUAN CARLOS VALDERRAMA CUEVA
F032	001231	22/11/2007	UGT INTERNATIONAL LIMITED	UGARTE Y MOSCOSO 580 DPTO. 901			GIANMARCO ZIGNAGO LAZARTE
F033	000101	24/01/2008	MAGIC DREAMS S.R.L (ITALIA)	CALLE CHICLAYO 343 OFCINA 402			
F034	000126	30/01/2008	I.D. INTERACTIVE LLC	CALLE ERNESTO DIEZ CANSECO 219 OF. 228	241-5211		MICHAEL GERARD PARK
F035	000243	25/02/2008	ORION GAMING B.V.	CALLE LOS PINOS 550-560			CARLOS ALBERTO FONSECA SARMIENTO
F036	000550	18/04/2008	STARGAMES CORPORATION PTY LIMITED	AV. CAMINO REAL Nº 348, TORRE EL PILAR, PISO 12,	222-7700		INTERNATIONAL CAPITAL ASSOCIATION S.A.C
F037	000676	19/05/2008	ZEST GAMING SPA	CALLE GEAN FORAIN Nº 103 DPTO. 102	434-1661		ANNALISSA GIULIA GIANELLA ROBERTSON BROWN
F038	000703	26/05/2008	HEAL TECHNOLOGY S.A.C.	CALLE LOS NEGOCIOS Nº 424	422-8483		FERNANDO RICCIO FERNANDEZ
F038	000703	26/05/2008	HEAL TECHNOLOGY S.A.C.	CALLE LOS NEGOCIOS Nº 424	422-8483		FERNANDO RICCIO FERNANDEZ
F039	000715	28/05/2008	ARISTOCRAT TECHNOLOGIES INC. (ARISTOCRAT INC.)	BERNARDO MONTEAGUDO 201			MICHAEL J. MAUSER
F040	000764	05/06/2008	ANDAMIRO CORP. LTD.	A. REPUBLICA DE PANAMA Nº 1753			LEE CHANG SUP
F041	000790	09/06/2008	NOVA DESITEC PERU S.A.C.	CALLE QUITO Nº 191 DPTO 201	348-6998		NORIEGA ESPIN DENNY S ELDRIDGE
F042	000802	10/06/2008	INTERVISION MARKETING LIMITED	AV.LARCO 734	446-9000		CIRCUS CITY S.A.C
F043	001008	05/08/2008	INTERNATIONAL GAME TECHNOLOGY S.R.L	CALLE MARTIR OLAYA 129 OF. 1004 AV LARCO 880 MIRAFLORES	241-9020		FRANCISCO JAVIER LEDESMA MARTINEZ
F044	001526	07/11/2008	BALLY GAMING, INC.	AMADOR MERINO REYNA Nº 307, OF. 602	2427021		RAMON JAVIER BUENO TIZON VIVAR
F045	000088	16/01/2009	AUSTRIAN GAMING INDUSTRIES GMBH	CALLE LOS NEGOCIOS 297	710-7800		JOSE FRANCISCO CASAPIA BARDALES
F046	000467	13/03/2009	HIGH IMPACT DESIGN & ENTERTAINMENT S.A. (HIDE S.A)	AV. CUBA 528 - 538	332-0011		ROBERT GILBERT
F047	000586	03/04/2009	ATRONIC INTERNATIONAL GMBH	CALLE VAN GOGH Nº 349	49-5741-273- 720		TOMAS MIELES PEÑA - OSCAR LONDOÑO GONZALES
F047	000586	03/04/2009	ATRONIC INTERNATIONAL GMBH	CALLE VAN GOGH Nº 349	49-5741-273- 720		TOMAS MIELES PEÑA - OSCAR LONDOÑO GONZALES
F048	000720	23/04/2009	ZAO FLINT AND CO.	CALLE AMADOR MERINO REINA 307 OF.602	475-2832		JUAN CARLOS VALDERRAMA CUEVA
F049	001326	21/07/2009	HITEK GAMING PYT LTD	CALLE JOSÉ DEL LLANO ZAPATA 316 OFICINA 101			PAOLO J. ANNECCHINI
F050	001474	12/08/2009	EURO GAMES TECHNOLOGY S.L.	CALLE PIURA 1127 (CASILLA Nº 7319 DEL CAL SEDE MIRAFLORES AV SANTA CRUZ S/N	628-1256		DON DAVID BANDEL
F051	001512	17/08/2009	KONAMI GAMING INC.	CALLE LOS PINOS 550 560	221-1576		CARLOS ALBERTO FONSECA SARMIENTO

CUADRO 3

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

ALTERNATIVA 1: ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS NUEVAS

1.1. Flujo de Caja Proyectado

Flujo de Caja Proyectado	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Entradas	9,103,100.00	9,840,400.00	10,577,700.00	11,315,000.00	12,052,300.00
Ventas al Contado	9,103,100.00	9,840,400.00	10,577,700.00	11,315,000.00	12,052,300.00
Salidas	7,051,083.75	7,751,399.60	5,265,800.80	5,629,034.31	6,670,435.27
Producción del servicio	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Mano de Obra Directa	246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27
CIF	852,589.50	875,058.98	898,651.92	923,424.52	949,435.75
Gastos Operativos	624,473.00	655,696.65	688,481.48	722,905.56	759,050.83
Impuesto al Juego de Máquinas Tragamonedas	1,070,524.56	1,157,231.04	1,243,937.52	1,330,644.00	1,417,350.48
IGV de Compras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la Renta	579,688.33	932,619.42	1,294,406.95	1,454,721.16	2,287,392.18
Gastos Financieros	1,186,390.53	666,043.81	0.00	0.00	0.00
Amortización de la Deuda	1,858,381.16	2,378,727.88	0.00	0.00	0.00
Saldo del Período	2,052,016.25	2,089,000.40	5,311,899.20	5,685,965.69	5,381,864.73
Saldo Inicial	153,403.91	2,205,420.17	4,294,420.56	9,606,319.76	15,292,285.45
Saldo Final	2,205,420.17	4,294,420.56	9,606,319.76	15,292,285.45	20,674,150.18

1.2 Balance General Proyectado

Balance General Proyectado	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Activo					
Caja y Bancos	2,205,420.17	4,294,420.56	9,606,319.76	15,292,285.45	20,674,150.18
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	9,434,163.04	9,434,163.04	9,434,163.04	9,434,163.04	9,434,163.04
Depreciación Acumulada	2,291,616.30	4,583,232.61	6,874,848.91	9,166,465.22	9,211,081.52
Total	9,347,966.90	9,145,350.99	12,165,633.89	15,559,983.27	20,897,231.70
Pasivo y Patrimonio					
Préstamo por Pagar	2,378,727.88	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital Social	5,616,632.91	5,616,632.91	5,616,632.91	5,616,632.91	5,616,632.91
Utilidad Retenida	1,352,606.11	3,528,718.08	6,549,000.97	9,943,350.36	15,280,598.78
Total	9,347,966.90	9,145,350.99	12,165,633.89	15,559,983.27	20,897,231.70

1.3 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado

Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado	2011		2012		2013		2014		2015	
	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)
Ventas	8,032,575.44	100.00	8,683,168.96	100.00	9,333,762.48	100.00	9,984,356.00	100.00	10,634,949.52	100.00
Costo de Ventas	4,023,242.47	50.09	4,252,697.11	48.98	4,330,591.15	46.40	4,412,379.90	44.19	2,251,258.07	21.17
Utilidad Bruta	4,009,332.97	49.91	4,430,471.85	51.02	5,003,171.33	53.60	5,571,976.10	55.81	8,383,691.45	78.83
Gastos Operativos	890,648.00	11.09	655,696.65	7.55	688,481.48	7.38	722,905.56	7.24	759,050.83	7.14
Utilidad Operativa	3,118,684.97	38.83	3,774,775.20	43.47	4,314,689.84	46.23	4,849,070.55	48.57	7,624,640.61	71.69
Gastos Financieros	1,186,390.53	14.77	666,043.81	7.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad (pérdida) antes de Impuestos	1,932,294.44	24.06	3,108,731.39	35.80	4,314,689.84	46.23	4,849,070.55	48.57	7,624,640.61	71.69
Impuesto a la Renta (30%)	579,688.33	7.22	932,619.42	10.74	1,294,406.95	13.87	1,454,721.16	14.57	2,287,392.18	21.51
Utilidad Neta	1,352,606.11	16.84	2,176,111.97	25.06	3,020,282.89	32.36	3,394,349.38	34.00	5,337,248.43	50.19

Ver Rubro 6. Costos y Gastos Págs. 265-266-267, y
Rubro 7. Ingresos Pág. 274

ALTERNATIVA 2: ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS USADAS

2.1 Flujo de Caja Projectado

Flujo de Caja Projectado	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Entradas	6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Ventas al Contado	6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Salidas	5,413,867.24	6,285,853.56	5,125,389.40	5,366,024.87	6,121,407.89
Producción del servicio	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Mano de Obra Directa	246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27
CIF	1,108,189.50	1,467,438.98	1,715,850.92	1,565,483.47	1,616,397.64
Gastos Operativos	624,473.00	655,696.65	688,481.48	722,905.56	759,050.83
Impuesto al Juego de Máquinas Tragamonedas	758,037.84	844,744.32	931,450.80	1,018,157.28	1,104,863.76
IGV de Compras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la Renta	249,136.56	436,958.12	649,283.27	862,139.50	1,383,889.63
Gastos Financieros	699,416.48	392,654.86	0.00	0.00	0.00
Amortización de la Deuda	1,095,577.19	1,402,338.80	0.00	0.00	0.00
Saldo del Período	1,032,032.76	897,346.44	2,795,110.60	3,291,775.13	3,273,692.11
Saldo Inicial	154,768.91	1,186,801.68	2,084,148.12	4,879,258.72	8,171,033.84
Saldo Final	1,186,801.68	2,084,148.12	4,879,258.72	8,171,033.84	11,444,725.95

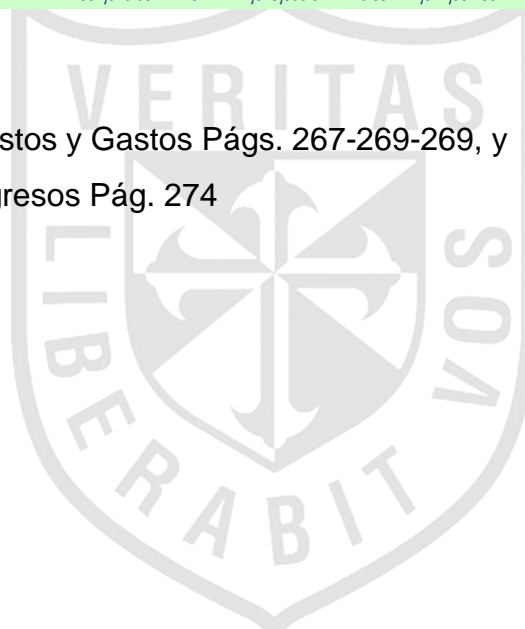
2.2 Balance General Projectado

Balance General Projectado	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Activo					
Caja y Bancos	1,186,801.68	2,084,148.12	4,879,258.72	8,171,033.84	11,444,725.95
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	5,388,163.04	5,388,163.04	5,388,163.04	5,388,163.04	5,388,163.04
Depreciación Acumulada	1,280,116.30	2,560,232.61	3,840,348.91	5,120,465.22	5,165,081.52
Total	5,294,848.41	4,912,078.55	6,427,072.85	8,438,731.67	11,667,807.47
Pasivo y Patrimonio					
Préstamo por Pagar	1,402,338.80	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital Social	3,311,190.96	3,311,190.96	3,311,190.96	3,311,190.96	3,311,190.96
Utilidad Retenida	581,318.65	1,600,887.59	3,115,881.88	5,127,540.70	8,356,616.51
Total	5,294,848.41	4,912,078.55	6,427,072.85	8,438,731.67	11,667,807.47

2.3 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado

Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado	2011		2012		2013		2014		2015	
	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)
Ventas	5,687,862.16	100.00	6,338,455.68	100.00	6,989,049.20	100.00	7,639,642.72	100.00	8,290,236.24	100.00
Costo de Ventas	3,267,342.47	57.44	3,833,577.11	60.48	4,136,290.15	59.18	4,042,938.85	52.92	2,918,219.97	35.20
Utilidad Bruta	2,420,519.69	42.56	2,504,878.57	39.52	2,852,759.05	40.82	3,596,703.87	47.08	5,372,016.27	64.80
Gastos Operativos	890,648.00	15.66	655,696.65	10.34	688,481.48	9.85	722,905.56	9.46	759,050.83	9.16
Utilidad Operativa	1,529,871.69	26.90	1,849,181.92	29.17	2,164,277.56	30.97	2,873,798.32	37.62	4,612,965.43	55.64
Gastos Financieros	699,416.48	12.30	392,654.86	6.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad (pérdida) antes de Impuestos	830,455.21	14.60	1,456,527.05	22.98	2,164,277.56	30.97	2,873,798.32	37.62	4,612,965.43	55.64
Impuesto a la Renta (30%)	249,136.56	4.38	436,958.12	6.89	649,283.27	9.29	862,139.50	11.29	1,383,889.63	16.69
Utilidad Neta	581,318.65	10.22	1,019,568.94	16.09	1,514,994.30	21.68	2,011,658.82	26.33	3,229,075.80	38.95

Ver Rubro 6. Costos y Gastos Págs. 267-269-269, y
Rubro 7. Ingresos Pág. 274



ALTERNATIVA 3: MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN PARTICIPACIÓN

3.1 Flujo de Caja Proyectado

Flujo de Caja Proyectado	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Entradas	6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Ventas al Contado	6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Salidas	5,644,114.81	6,361,131.59	6,629,834.45	7,152,139.24	7,678,495.27
Producción del servicio	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Mano de Obra Directa	246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27
CIF	844,189.50	866,238.98	889,390.92	913,700.47	939,225.49
Gastos Operativos	624,473.00	655,696.65	688,481.48	722,905.56	759,050.83
Impuesto al Juego de Máquinas Tragamonedas	758,037.84	844,744.32	931,450.80	1,018,157.28	1,104,863.76
Participación del Asociado	1,990,751.76	2,218,459.49	2,446,167.22	2,673,874.95	2,901,582.68
IGV de Compras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la Renta	280,341.93	422,686.21	534,021.10	626,161.91	716,566.47
Gastos Financieros	104,146.84	58,468.40	0.00	0.00	0.00
Amortización de la Deuda	163,137.28	208,815.71	0.00	0.00	0.00
Saldo del Período	801,785.19	822,068.41	1,290,665.55	1,505,660.76	1,716,604.73
Saldo Inicial	152,668.91	954,454.11	1,776,522.52	3,067,188.07	4,572,848.83
Saldo Final	954,454.11	1,776,522.52	3,067,188.07	4,572,848.83	6,289,453.56

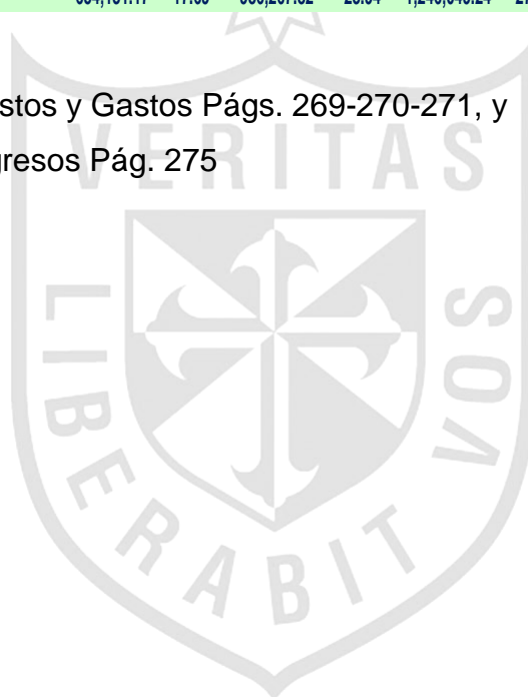
3.2 Balance General Proyectado

Balance General Proyectado	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Activo					
Caja y Bancos	954,454.11	1,776,522.52	3,067,188.07	4,572,848.83	6,289,453.56
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	446,163.04	446,163.04	446,163.04	446,163.04	446,163.04
Depreciación Acumulada	44,616.30	89,232.61	133,848.91	178,465.22	223,081.52
Total	1,356,000.85	2,133,452.95	3,379,502.19	4,840,546.65	6,512,535.08
Pasivo y Patrimonio					
Préstamo por Pagar	208,815.71	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital Social	493,053.96	493,053.96	493,053.96	493,053.96	493,053.96
Utilidad Retenida	654,131.17	1,640,398.99	2,886,448.23	4,347,492.69	6,019,481.12
Total	1,356,000.85	2,133,452.95	3,379,502.19	4,840,546.65	6,512,535.08

3.3 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado

Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado	2011		2012		2013		2014		2015	
	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)
Ventas	3,697,110.40	100.00	4,119,996.19	100.00	4,542,881.98	100.00	4,965,767.77	100.00	5,388,653.56	100.00
Costo de Ventas	1,767,842.47	47.82	1,996,877.11	48.47	2,074,330.15	45.66	2,155,655.85	43.41	2,241,047.82	41.59
Utilidad Bruta	1,929,267.93	52.18	2,123,119.08	51.53	2,468,551.83	54.34	2,810,111.92	56.59	3,147,605.73	58.41
Gastos Operativos	890,648.00	24.09	655,696.65	15.91	688,481.48	15.16	722,905.56	14.56	759,050.83	14.09
Utilidad Operativa	1,038,619.93	28.09	1,467,422.43	35.62	1,780,070.34	39.18	2,087,206.37	42.03	2,388,554.90	44.33
Gastos Financieros	104,146.84	2.82	58,468.40	1.42	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad (pérdida) antes de Impuestos	934,473.10	25.28	1,408,954.03	34.20	1,780,070.34	39.18	2,087,206.37	42.03	2,388,554.90	44.33
Impuesto a la Renta (30%)	280,341.93	7.58	422,686.21	10.26	534,021.10	11.76	626,161.91	12.61	716,566.47	13.30
Utilidad Neta	654,131.17	17.69	986,267.82	23.94	1,246,049.24	27.43	1,461,044.46	29.42	1,671,988.43	31.03

Ver Rubro 6. Costos y Gastos Págs. 269-270-271, y Rubro 7. Ingresos Pág. 275



ALTERNATIVA 4: MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN ALQUILER

4.1 Flujo de Caja Proyectado

Flujo de Caja Proyectado	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Entradas	6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Ventas al Contado	6,445,900.00	7,183,200.00	7,920,500.00	8,657,800.00	9,395,100.00
Salidas	6,078,428.58	6,636,049.95	6,745,357.40	7,108,266.77	7,475,227.39
Producción del servicio	632,666.67	827,333.33	868,700.00	912,135.00	957,741.75
Mano de Obra Directa	246,370.00	258,688.50	271,622.93	285,204.07	299,464.27
CIF	3,455,389.50	3,477,438.98	3,500,590.92	3,524,900.47	3,550,425.49
Gastos Operativos	624,473.00	655,696.65	688,481.48	722,905.56	759,050.83
Impuesto al Juego de Máquinas Tragamonedas	758,037.84	844,744.32	931,450.80	1,018,157.28	1,104,863.76
IGV de Compras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la Renta	94,207.46	304,864.06	484,511.27	644,964.40	803,681.27
Gastos Financieros	104,146.84	58,468.40	0.00	0.00	0.00
Amortización de la Deuda	163,137.28	208,815.71	0.00	0.00	0.00
Saldo del Período	367,471.42	547,150.05	1,175,142.60	1,549,533.23	1,919,872.61
Saldo Inicial	152,668.91	520,140.34	1,067,290.39	2,242,432.99	3,791,966.22
Saldo Final	520,140.34	1,067,290.39	2,242,432.99	3,791,966.22	5,711,838.83

4.2. Balance General Proyectado

Balance General Proyectado	2011 (S/.)	2012 (S/.)	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)
Activo					
Caja y Bancos	520,140.34	1,067,290.39	2,242,432.99	3,791,966.22	5,711,838.83
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	446,163.04	446,163.04	446,163.04	446,163.04	446,163.04
Depreciación Acumulada	44,616.30	89,232.61	133,848.91	178,465.22	223,081.52
Total	921,687.07	1,424,220.82	2,554,747.12	4,059,664.04	5,934,920.35
Pasivo y Patrimonio					
Préstamo por Pagar	208,815.71	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital Social	493,053.96	493,053.96	493,053.96	493,053.96	493,053.96
Utilidad Retenida	219,817.40	931,166.86	2,061,693.15	3,566,610.08	5,441,866.39
Total	921,687.07	1,424,220.82	2,554,747.12	4,059,664.04	5,934,920.35

4.3 Estado de Ganancias y Pérdidas Projectado

Estado de Ganancias y Pérdidas Projectado	2011		2012		2013		2014		2015	
	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)	(S/.)	(%)
Ventas	5,687,862.16	100.00	6,338,455.68	100.00	6,989,049.20	100.00	7,639,642.72	100.00	8,290,236.24	100.00
Costo de Ventas	4,379,042.47	76.99	4,608,077.11	72.70	4,685,530.15	67.04	4,766,855.85	62.40	4,852,247.82	58.53
Utilidad Bruta	1,308,819.69	23.01	1,730,378.57	27.30	2,303,519.05	32.96	2,872,786.87	37.60	3,437,988.42	41.47
Gastos Operativos	890,648.00	15.66	655,696.65	10.34	688,481.48	9.85	722,905.56	9.46	759,050.83	9.16
Utilidad Operativa	418,171.69	7.35	1,074,681.92	16.95	1,615,037.56	23.11	2,149,881.32	28.14	2,678,937.58	32.31
Gastos Financieros	104,146.84	1.83	58,468.40	0.92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad (pérdida) antes de Impuestos	314,024.85	5.52	1,016,213.52	16.03	1,615,037.56	23.11	2,149,881.32	28.14	2,678,937.58	32.31
Impuesto a la Renta (30%)	94,207.46	1.66	304,864.06	4.81	484,511.27	6.93	644,964.40	8.44	803,681.27	9.69
Utilidad Neta	219,817.40	3.86	711,349.46	11.22	1,130,526.30	16.18	1,504,916.92	19.70	1,875,256.31	22.62

Ver Rubro 6. Costos y Gastos Págs. 271-272-273, y
Rubro 7. Ingresos Pág. 275

CUADRO 5

ESTIMACIÓN DEL COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL (COK)

Partidas	Año	S/.	COK
Capital Propio	2010	1.296.174,65	34,50%
Utilidad Neta	2011	447.174,65	

En el caso del Accionista, se determinó el COK a partir de datos de su negocio propio, donde su Capital Propio era S/. 1'296,174.65 en el año 2010 y su Utilidad Neta fue S/. 447,174.65 en el año 2011. Se dividió la Utilidad Neta del año 2011 entre el Capital Propio del año 2010 y se multiplicó por 100:

$$\text{COK} = \frac{447.174,65}{1.296.174,65} \times 100$$

$$\text{COK} = 34,50\%$$