



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

**GESTIÓN FINANCIERA Y SU EFECTO EN LA
COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE
EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS EN EL MERCADO DE PERÚ
2017-2019**

**PRESENTADA POR
VICTOR ERNESTO VELEZMORO MARCOVICH**

**ASESOR
VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO**

**TESIS
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR
EN CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

LIMA – PERÚ

2021



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



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

**GESTIÓN FINANCIERA Y SU EFECTO EN LA COMPETITIVIDAD DE
LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS EN
EL MERCADO DE PERÚ 2017-2019**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR
EN CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

PRESENTADO POR

VICTOR ERNESTO VELEZMORO MARCOVICH

LIMA – PERÚ

2021

**GESTIÓN FINANCIERA Y SU EFECTO EN LA COMPETITIVIDAD DE
LAS EMPRESAS DEL SECTOR EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS EN EL
MERCADO DE PERÚ 2017-2019**

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Dr. VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO

MIEMBROS DEL JURADO:

PRESIDENTE:

Dr. JUAN AMADEO ALVA GÓMEZ

SECRETARIO:

Dr. CRISTIAN ALBERTO YONG CASTAÑEDA

MIEMBRO DE JURADO:

Dr. VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO

MIEMBRO DEL JURADO:

Dr. JUAN AUGUSTO FERREYROS MORÓN

MIEMBRO DEL JURADO:

Dr. JOSÉ ANTONIO PAREDES SOLDEVILLA

DEDICATORIA

A Dios que me ayuda y fortalece a luchar por alcanzar mis metas y para mis Extraordinarios Padres, Manuel y Doris, quienes son mi modelo de vida e inspiración, para lograr este Título Académico. A mi Padre por enseñarme la importancia de la decencia y el hacer lo correcto, y a mi Madre por enseñarme a ser aspirante, y dar lo mejor de mí en cada trabajo que realice.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a los Maestros y Doctores que me brindaron todas sus sugerencias, consejos, conocimientos y me motivaron y orientaron para poder obtener este Título Académico.

Asimismo, estoy muy agradecido, con Dios, mis amigos y colegas que me ayudaron con sus aportes para poder realizar esta investigación.

ÍNDICE

PORTADA	i
TÍTULO	ii
ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
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	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Justificación de la Investigación	6
1.4.1 Importancia.....	6
1.4.2 Viabilidad de la Investigación.....	6
1.5 Limitaciones.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	7
2.1.1 Universidades peruanas	7
2.1.2 Universidades extranjeras	9
2.2 Bases teóricas	10
2.2.1 Variable Independiente: Gestión Financiera	10
Marco histórico	10
Marco legal.....	11
Marco conceptual	12
2.2.2. Variable dependiente: Competitividad	21
Marco histórico	21

Marco legal.....	22
Marco conceptual	24
2.3 Definiciones Términos Básicos (Glosario).....	33
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	38
3.1 Hipótesis General	38
3.2 Hipótesis Específicas.....	38
3.3 Operacionalización de Variables.....	38
3.3.1 Variable independiente.....	38
3.3.2. Variable dependiente	41
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	46
4.1 Diseño Metodológico	46
4.2 Población y Muestra	47
4.3 Técnicas de Recolección de Datos	49
4.4 Técnicas para el Procesamiento de la Información.....	49
4.5 Aspectos Éticos	49
CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	51
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
FUENTES DE INFORMACIÓN	125
Referencias Bibliográficas.....	125
Referencias Electrónicas	127
ANEXOS	128
Anexo 1. Matriz de Consistencia	129
Anexo 2. Encuesta.....	130
Anexo 3. Ficha de validación.	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Población, PBI per cápita y extensión geográfica Perú y Estados Unidos– año 2019	27
Tabla 2.	Principales países exportadores espárrago fresco – año 2018.....	28
Tabla 3.	Impuestos que gravan las entradas al cine en Perú, Chile y Colombia.....	24
Tabla 4.	Variable: Gestión Financiera	44
Tabla 5.	Variable: Competitividad.....	45
Tabla 6.	Distribución de la población de estudio.....	47
Tabla 7.	Empresas exhibidoras de películas	48
Tabla 8.	¿En su opinión el ratio Ticket Promedio (ATP Average Ticket Price) en las empresas exhibidoras de películas incide en su gestión de negocio? .	51
Tabla 9.	¿Considera usted que el ratio confitería Per Cap (Concession Per Cap) en las empresas exhibidoras de películas incide en la productividad de las mismas?	53
Tabla 10.	¿Para usted es importante que el EBITDA como Valor Absoluto en las empresas exhibidoras de películas sea calculado con periodicidad mensual?.....	55
Tabla 11.	¿Considera Usted que el EBITDA Margin – Margen o porcentaje debe ser registrado para efectos de análisis junto con el EBITDA como Valor Absoluto?	57
Tabla 12.	¿En su opinión el costo de exhibición de películas (Film Rental) refleja apropiadamente los costos de estos servicios?.....	59
Tabla 13.	¿Para usted es importante que el Costo de venta de productos de confitería (Concession Cost) sea considerado como un indicador de productividad?	61
Tabla 14.	¿Considera usted que el Presupuesto de operaciones de ingresos y gastos (OPEX - Operational Expenses) incide en la Gestión Financiera de las empresas exhibidoras de películas?	63
Tabla 15.	¿Cree usted que el manejo apropiado del Presupuesto de bienes de activo fijo (CAPEX – Capital Expenditure) de las empresas exhibidoras de películas impacta en la calidad de los productos y servicios que ofertan?	65
Tabla 16.	¿Para usted el Margen Bruto como valor absoluto es importante para optimizar la gestión financiera de las empresas exhibidoras de películas?	67

Tabla 17.	¿Considera usted que el Margen Bruto, como porcentaje, debe de utilizarse como complemento del Margen Bruto como valor absoluto en las empresas exhibidoras de películas?	69
Tabla 18.	¿Considera usted importante que una de las Estrategias de Precios de las Entradas se realice en función a la ubicación de los cines?	71
Tabla 19.	¿En su opinión considera como adecuada que otra de las Estrategias de Precios de las Entradas se realice enfocada en promociones?	73
Tabla 20.	¿En su opinión el Crecimiento lineal debe considerarse como uno de los criterios en la Evaluación de la estrategia de crecimiento?	75
Tabla 21.	¿En su opinión dentro de la Evaluación de la estrategia de crecimiento se debe considerar la opción de Crecimiento por adquisición o fusión? ...	77
Tabla 22.	¿En su opinión la política de compra de activos fijos debe de considerarse al evaluar las alternativas de Inversiones a largo plazo en las empresas exhibidoras de películas?	79
Tabla 23.	¿En su opinión la compra de cines o cadenas de cines debe considerarse dentro de las alternativas de Inversiones a largo plazo en las empresas exhibidoras de películas?	81
Tabla 24.	¿En su opinión en la Capacidad de infraestructura de los cines se debe considerar el número de salas y tipo de butacas?	83
Tabla 25.	¿En su opinión la Infraestructura del diseño y construcción incide en la Capacidad de la infraestructura de las empresas de exhibición de películas?	85
Tabla 26.	¿Considera que para calcular la Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta se debe de considerar como parámetro al Retorno de la inversión (ROI - Return Over Investment) en las mencionadas organizaciones?	87
Tabla 27.	¿En su opinión al monitorear la Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta se debe de estimar el Resultado operacional en las empresas exhibidoras de películas?	89
Tabla 28.	¿En su opinión para la Inversión en Digitalización es importante considerar a los Proyectores digitales en las empresas exhibidoras de películas?	91
Tabla 29.	¿En su opinión el software de venta de entradas en formato digital (Web/App) es parte de la Inversión en Digitalización en este tipo de organizaciones?	93
Tabla 30.	¿Es posible incrementar el Market Share (Cuota de Mercado) a través de nuevos productos en este tipo de organizaciones?	95

Tabla 31.	¿Es posible incrementar el Market Share (Cuota de Mercado) con promociones e incentivos de ventas en las empresas exhibidoras de películas?	97
Tabla 32.	Estadísticas de Fiabilidad	98
Tabla 33.	Cruzada 01	101
Tabla 34.	Cruzada 02.....	104
Tabla 35.	Cruzada 03.....	107
Tabla 36.	Cruzada 04.....	110
Tabla 37.	Cruzada 05.....	113
Tabla 38.	Cruzada 06.....	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Participación de mercado – Recaudación (2000 vs. 2017)	2
Figura 2.	Gestión Financiera: Decisiones de Inversión y financiación.....	14
Figura 3.	Ciclo de consumo de bienes y servicios.	15
Figura 4.	Subfunciones de a) contabilidad y contraloría, y b) gestión de tesorería ..	19
Figura 5.	Diamante de Porter	26
Figura 6.	Fricción contractual entre el exhibidor y el distribuidor.....	36
Figura 7.	Ticket promedio incide en gestión de negocio	52
Figura 8.	Ratio confitería Per Cap incide en la productividad.....	54
Figura 9.	EBITDA como valor absoluto calculado mensualmente.....	56
Figura 10.	EBITDA en porcentaje calculado junto con el EBITDA como valor absoluto	58
Figura 11.	Costo de exhibición de películas refleja apropiadamente el costo del servicio	60
Figura 12.	Costo de venta de productos de confitería indicador de productividad	62
Figura 13.	Presupuesto de operaciones incide en la gestión financiera.....	64
Figura 14.	Manejo apropiado del Presupuesto de bienes de activo fijo impacta en la calidad de los productos y servicios que ofertan	66
Figura 15.	Margen Bruto como valor absoluto optimiza la gestión financiera.....	68
Figura 16.	Margen Bruto como porcentaje, debe utilizarse como complemento del Margen Bruto como valor absoluto	70
Figura 17.	Estrategia de precios de entradas en función a ubicación de los cines.....	72
Figura 18.	Precios de entradas enfocado en promociones	74
Figura 19.	Crecimiento lineal criterio evaluación de estrategia de crecimiento	76
Figura 20.	Crecimiento por fusión como estrategia de crecimiento.....	78
Figura 21.	Compra de activos fijos alternativa inversión a Largo Plazo	80
Figura 22.	Compra de cadenas de cines inversión a largo plazo	82
Figura 23.	Capacidad infraestructura de Cines número de Salas y número de Butacas	84
Figura 24.	Diseño y construcción incide en la capacidad de infraestructura	86
Figura 25.	Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta como parámetro para calcular el ROI.....	88
Figura 26.	Rentabilidad de la empresa y resultado operacional.....	90
Figura 27.	Proyectores digitales, dentro de la inversión en digitalización	92
Figura 28.	Software Venta entradas formato digital (Web/App) es parte de la Inversión en Digitalización	94

Figura 29. Incrementar el Market Share a través de nuevos productos	96
Figura 30. Incrementar Market Share con promociones e incentivos de ventas	98

RESUMEN

En relación al desarrollo y análisis de la presente tesis, se puede apreciar que se trata de un tema de actualidad e importancia, en vista que la Gestión Financiera es una herramienta de control que permite efectuar un seguimiento al desempeño económico y financiero, lo cual se realiza con el uso de diferentes indicadores financieros y otros procedimientos; además, evalúa el cumplimiento de las propuestas de valor establecidas por la organización para cumplir con sus objetivos; así como para establecer los diferentes grupos de interés en la entidad, lo que permite tener una gestión con altos estándares de calidad como parte de los planes de la empresa para poder lograr los objetivos y metas propuestas.

Por otro lado, también es importante señalar que, al ser un sistema de gestión, busca transformar la estrategia, misión y visión, y hacer el seguimiento de los objetivos mediante indicadores tangibles para poder lograr que la organización, a través de sus colaboradores, entienda la importancia de cada proceso buscando obtener resultados óptimos en base a las estrategias planteadas, con la finalidad de lograr los objetivos esperados.

El objetivo de esta investigación es demostrar si la Gestión Financiera, tiene un efecto favorable en la competitividad de las Empresas del Sector Exhibición de Películas en el mercado de Perú, periodo 2017 - 2019. En relación a su estructura, ésta abarca aspectos

como el planteamiento del problema; marco teórico; hipótesis y variables; metodología; análisis e interpretación de resultados; discusión, conclusiones y recomendaciones; fuentes de información, finalizando con los anexos.

Palabras clave: Gestión Financiera, competitividad, estados financieros, *EBITDA*, estrategia.

ABSTRACT

In relation to the development and analysis of the thesis, it can be seen that nowadays it is a topic of importance, given that Financial Management is a control tool and that allows monitoring of economic and financial performance, which is performed with the use of different financial indicators and other procedures, and compliance with the value proposals established by the organization will be evaluated to achieve its goals as well as to establish the different interest groups in the entity, which will allow to have a management with high quality standards as part of the company's plans in order to reach the proposed objectives and goals.

In the other hand, it is also important to point out that, being a management system, it seeks to transform the strategy, mission and vision, and monitor the objectives through tangible indicators in order to ensure that the organization through its collaborators understand the importance of each process seeking to obtain optimal results based on the strategies proposed, in order to achieve the expected objectives.

The objective of the investigation is to demonstrate whether Financial Management has a favorable effect on the competitiveness of Companies in the Film Exhibition Sector in the Peruvian market, period 2017 - 2019; In relation to the structure, I included aspects such as the statement of the problem; theoretical framework; hypotheses and variables;

methodology; analysis and interpretation of results; discussion, conclusions and recommendations; bibliography, ending with the annexes.

Key words: Finance Management, competitiveness, financial statements, *EBITDA*.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, desarrollada sobre la Gestión Financiera, permite a la organización, ser competitiva en el mercado, así como alinear a sus equipos para conseguir sus metas y objetivos previstos a través de un adecuado manejo financiero que toda empresa de Exhibición de Películas debe tener, brindando una adecuada experiencia de entretenimiento a sus clientes.

Con relación a la estructuración de la tesis, se realizó a través de seis capítulos: Planteamiento del Problema; Marco Teórico; Hipótesis y Variables; Metodología; Análisis e Interpretación de Resultados; Discusión, Conclusiones y Recomendaciones; además de las fuentes de Información y anexos correspondientes.

Capítulo I: Planteamiento del Problema, cuyo contenido es la descripción de la realidad problemática, delimitaciones de la investigación, formulación del problema, objetivos, justificación e importancia; limitaciones y viabilidad del estudio.

Capítulo II: Marco Teórico, que comprende desde los antecedentes, tanto de universidades nacionales como extranjeras, seguido del marco legal, histórico y las bases teóricas donde se desarrollaron las variables sobre Gestión Financiera; con el soporte de material y la fuente de sus autores que son especialistas en el tema, basado en sus aportes que enriquecieron la investigación; la cual es de sumo interés dado que permite establecer desde el punto de vista teórico y conceptual. Y finaliza con las definiciones conceptuales.

Capítulo III: Hipótesis y Variables, que abarca la hipótesis general y específicas, culminando con la operacionalización de las variables independiente y dependiente.

Capítulo IV: Metodología, la cual está compuesta por el diseño; población y muestra, donde se trabajó con las Empresas de Exhibición de Películas de Perú; técnicas de recolección de datos, procesamiento de datos y aspectos éticos.

Capítulo V: Análisis e Interpretación de Resultados, la cual se inicia con la técnica del cuestionario con preguntas cerradas, que se realizaron en la parte estadística y gráfica; donde se interpretó pregunta por pregunta, para tener una mejor comprensión, finalizando con la contrastación de hipótesis.

Capítulo VI: Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, la primera parte se realiza contemplando los diferentes puntos de vista, y la segunda mediante la formulación de las hipótesis. Por último, se considera como factible dado que constituye un tema de actualidad.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

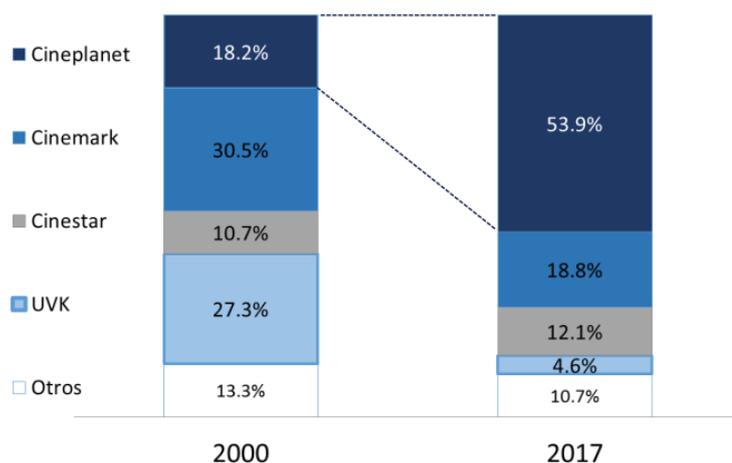
El mercado más grande del mundo en *Box Office* (Volumen en dinero de entradas vendidas) es Estados Unidos. En el año 2017, el volumen en dinero de entradas vendidas ascendió a US\$10,992 M equivalente a 1,225 M de Tickets, lo que da un ticket promedio (ATP o *Average Ticket Price*) de US\$8.97 (Fuente: *Nash Information Services*, LLC). En Perú, en el año 2017, el volumen en dinero de entradas vendidas ascendió a S/437 M equivalente a 51.8 M de Tickets, lo que da un ticket promedio (ATP o *Average Ticket Price*) de S/8.44 o US\$2.60. La conclusión es que en el 2017 el Ticket Promedio en Estados Unidos fue 3.45 veces más alta que el Ticket Promedio de Perú (Fuente: *Rentrak / Cinedatos*).

Al analizar la problemática de las empresas de exhibición de películas en Perú, vemos que en las últimas décadas ha tenido avances significativos desde el punto de vista tecnológico, y que por las mejoras socio-económicas de la población se ha producido un cambio significativo en los hábitos de consumo y en la forma de aprovechar el tiempo de ocio en los días feriados y fines de semana. A pesar de ello, este sector ofrecía formatos muy básicos en sus servicios de ventas de entradas y, dentro de los alimentos y bebidas, el principal era la cancha o *pop corn* sin que destaque otro producto; y a la gestión financiera y los controles de gestión por área, no se les daba mayor importancia.

En el siguiente gráfico, se muestra la evolución de la participación de mercado de la recaudación de las 4 principales empresas de exhibición de películas en el mercado peruano, del año 2000 vs el año 2017. Las 2 principales empresas con gestión corporativa del año 2000 mantienen los 2 primeros lugares en el año 2017, en vista que son compañías con una estructura corporativa, con un enfoque financiero en el manejo de sus negocios; sin embargo, la empresa peruana pasó a ocupar el primer lugar en el 2017 (18.2% vs 53.9%) y la empresa de matriz estadounidense descendió al segundo lugar en el mismo período (30.5% vs 18.8%). Por otro lado, la empresa UVK con una estructura familiar, mantuvo el cuarto lugar en ambos períodos; pero su participación de mercado se redujo casi seis veces (5.93 veces) versus el año inicial (27.3% vs 4.6%) . Por último, Cinestar mantuvo el tercer lugar incrementando su cuota de mercado, por la mayor apertura de cines (10.7% vs 12.1%). Las dos primeras empresas corporativas representaron en total el 48.7% y 72.7% del mercado en los años 2000 y 2017 respectivamente, y las otras dos empresas que no tuvieron un adecuado manejo financiero, representaron en total el 38% y 16.7% en el mismo período. Es decir, en conjunto las dos empresas con estructura corporativa incrementaron su cuota de mercado diecisiete años después en 49%, mientras que las otras dos empresas con una estructura familiar disminuyeron su *Market Share* en 56%.

Figura 1.

Participación de mercado – Recaudación (2000 vs. 2017)



*Otros incluye a Cinerama, Cinépolis, Plaza Jesús María (independiente).

Fuente: Memoria Año 2017 – Cineplex (Cineplanet).

En este sector económico, las salas de exhibición de los cines fueron construidas dentro de centros comerciales ofreciendo diferentes servicios: películas, restaurantes, juegos, programación de películas para niños, adultos, de corte familiar, etcétera.

Con la mejora de la economía peruana, se creó un nuevo formato de centros comerciales que se abrieron en distritos de alta población como Surco, Cono Norte y en balnearios como Asia, así como en las principales ciudades del interior del País como Arequipa y Trujillo; y las empresas exhibidoras de películas empezaron a construir cines en dichos *malls*, e invirtieron en nueva tecnología (Películas 3D y 4D, Butacas con Movimiento, venta de entradas por internet: *Web* o *App*), grupos empresariales como Cinemark (Multinacional con Casa Matriz en Estados Unidos) con su primer Cine en el Centro Comercial Jockey Plaza, Cineplanet (Forma parte de Intercorp, Corporación Multinacional Peruana que pertenece al grupo empresarial Intergroup) con su primer Cine en el Centro Comercial San Miguel y UVK; con su primer Cine en el Centro Comercial Larcomar, todos ellos con cines de alta calidad y con un mínimo de doce pantallas o salas cinematográficas (Multisalas). Salvo las dos empresas corporativas mencionadas en el párrafo anterior, incursiona en el año 2010, otra empresa con estructura corporativa denominada Cinépolis (Multinacional con Casa Matriz en México, Empresa del Sector de Cines más grande de Latinoamérica y la cuarta más grande del Mundo). A pesar del crecimiento económico de las empresas de exhibición de películas, sólo tres empresas de estructura corporativa tenían una adecuada administración financiera y el resto de los competidores no evaluaba la rentabilidad de sus inversiones, por no contar con indicadores de gestión como: tickets promedio de venta, rentabilidad por local, costos de operación por local, e indicadores de productividad entre otros. El crecimiento de la economía del País generó escases de locales comerciales, y la mayoría de los competidores realizaba grandes inversiones en nuevos locales sin medir su impacto en el *EBITDA* (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*).

En los últimos años ha aparecido un nuevo competidor para las cadenas de cine, que ofrecen películas en el formato denominado *streaming*. Algunas empresas que brindan este servicio en Perú son: Netflix, Amazon Prime, HBO, Disney Plus, entre otros, y brindan

películas y series de televisión usando la plataforma de Internet. De esta forma, al no tener que almacenar grandes cantidades de información; en un televisor, *tablet* o teléfono inteligente se puede reproducir el contenido de películas, sin disminuir la calidad del servicio. Asimismo, Disney desde el 2020 viene ofreciendo su propio canal de *Streaming*: Disney + o Disney Plus. Disney es uno de los mayores productores de películas del mundo, y de esta forma resta contenido de películas en estreno a las empresas exhibidoras de películas, ya que sólo las exhibirá con exclusividad en su canal de *streaming*. A este respecto, la Gestión Financiera permite cuantificar el efecto económico negativo, de las nuevas tendencias de mercado que impactan en la cifra de negocios de este tipo de empresas, con la finalidad de determinar las acciones a tomar.

El propósito del presente trabajo de investigación es demostrar la importancia de la gestión financiera como mecanismo de control de los recursos de la empresa como parte de una adecuada gestión del negocio.

1.1.1. Delimitaciones en la Investigación

Después de haber descrito la problemática relacionada con el tema a investigar, ésta fue delimitada con fines metodológicos en los siguientes aspectos:

1.1.1.1 Delimitación Espacial. La investigación se llevó a cabo a nivel de las Empresas de Exhibición de Películas de Perú.

1.1.1.2 Delimitación Temporal. El período de la presente investigación, comprende el periodo 2017 - 2019.

1.1.1.3 Delimitación Social. Las técnicas destinadas al recojo de información, se aplican a los Gerentes Generales, Gerentes de Finanzas y Contadores Generales.

1.1.1.4 Delimitación Conceptual

Gestión Financiera. Es una metodología de gestión estratégica, la cual es utilizada para poder definir, así como hacer seguimiento a la estrategia de una organización y se basa en la administración del dinero, a través de cobros y pagos.

Competitividad. Es la consecuencia del lugar que ocupe la organización dentro de su sector económico. En términos muy simples, se refiere a si los competidores la toman en serio cuando se trata de luchar por servir a los clientes.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cuál es el efecto de la gestión financiera, en la competitividad de las empresas del sector de exhibición de películas en el mercado de Perú, periodo 2017 - 2019?

1.2.2 Problemas Específicos

- a. ¿Cuál es el efecto del análisis de los estados financieros, en la evaluación de la estrategia de crecimiento?
- b. ¿Cuál es el efecto del *EBITDA* en las inversiones a largo plazo?
- c. ¿De qué manera los costos de la operación inciden en la capacidad de la infraestructura de los cines?
- d. ¿En qué medida la elaboración y control presupuestario, inciden en la rentabilidad de la empresa y por punto de venta?
- e. ¿De qué manera el margen bruto, incide en la inversión en digitalización?
- f. ¿De qué manera la estrategia de precios de las entradas incide en el *Market Share*?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar el efecto de la gestión financiera en el nivel de competitividad de las empresas del sector de exhibición de películas en el mercado de Perú, 2017 - 2019.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Determinar el efecto del análisis de los estados financieros, en la evaluación de la estrategia de crecimiento.
- b. Determinar el efecto del *EBITDA*, en las Inversiones de largo plazo.
- c. Establecer de qué manera los Costos de la operación, inciden en la capacidad de la Infraestructura de los cines.

- d. Determinar en qué medida la elaboración y control presupuestario, inciden en la rentabilidad de la empresa y por punto de venta.
- e. Determinar de qué manera el margen bruto, incide en la inversión en digitalización.
- f. Determinar de qué manera la estrategia de precios de las entradas, incide en el *Market Share*.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Importancia

Se espera que cuando la investigación se encuentre culminada permita demostrar que la Gestión Financiera, tiene impacto favorable en las Empresas Exhibidoras de Películas en el mercado de Perú, en el periodo 2017 - 2019.

1.4.2 Viabilidad de la Investigación

Se considera que por la forma en que se presenta esta investigación, permite demostrar que es factible su ejecución, toda vez que no demandó mayor empleo de recursos económicos y menos tecnológicos que pudieran afectar su viabilidad.

1.5 Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación, no se presentaron dificultades y menos inconvenientes que pudieran afectar la ejecución del estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

En las consultas llevadas a cabo a nivel de las Facultades de Ciencias Contables, Económicas y Financieras; así como también en las Escuelas de Post Grado a nivel de las Universidades peruanas y extranjeras, se ha determinado que el tema en referencia es ESCASA, sobre todo en el Perú, por lo que reúne las condiciones para ser considerada como una investigación novedosa.

Sin embargo, como parte de estas averiguaciones, se ubicaron algunos estudios que pueden tomarse como referencia.

2.1.1 Universidades peruanas

- a) Universidad Ricardo Palma – Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de Negocios, Lima - Perú.**

Autor: GONZALEZ CHAVEZ André Francisco.

Tesis presentada para optar el grado de maestro en Administración de Negocios.

Título: Gestión Estratégica Empresarial y Competitividad de Personal del Colegio Data Systems Ingenieros (2017)

Resumen: Analiza el grado de relación existente entre la Gestión Estratégica Empresarial y la Competitividad de Personal percibido por los docentes del Colegio

Data Systems Ingenieros de Ica en el año 2016. El resultado fue que la gestión estratégica empresarial, así como que la competitividad del personal reporta un nivel alto. Se reportó una significativa correlación de grado moderado alto positivo entre la competitividad del personal y las dimensiones de gestión estratégica: políticas educativas, planeamiento y control.

b) Pontificia Universidad Católica del Perú – Escuela de Graduados, Lima – Perú.

Autor: Ramírez Puente, Jorge Luis - Maestría en Dirección Estratégica del Factor Humano.

Bullon Salazar, Luis Alberto - Tesis presentada para optar el grado de Doctor en administración Estratégica de Empresas.

Título: Ventaja Competitiva de las Capacidades Operacionales y Dinámicas de la Tecnología de Información: Caso de Lima, Perú. (2010).

Resumen: Basado en los resultados contradictorios de los retornos de las inversiones en tecnología de la información (TI), se hace necesario ahondar cuál es el rol que debe tener la tecnología de la información con relación a la ventaja competitiva.

c) Pontificia Universidad Católica del Perú – Escuela de Graduados, Lima – Perú.

Autor: Sanchez Castaños, Leopoldo A. Tesis presentada para optar el grado de Magister en administración de negocios.

Título: Estrategias Competitivas en el Mercado Farmacéutico Peruano Caso de la Empresa Alfa. (2004).

Resumen: El mundo empresarial se encuentra en un constante cambio, vivimos en un proceso de globalización del cual no podemos quedar fuera. La competitividad existente ha llevado a replantear el modo tradicional de hacer las cosas.

El mercado farmacéutico peruano se encuentra atomizado en Lima, el desarrollo empresarial de este se encuentra sustentado en estrategias tan variadas como: 1) por diferenciación, 2) por costos, 3) por segmentación, etc.

La idea central de este trabajo es encontrar el mejor conjunto de estrategias para la empresa ALFA determinada en función del análisis que se haga de ella tanto a

nivel interno como externo pues esta empresa no puede competir solo en función a precio por varios factores.

2.1.2 Universidades extranjeras

- d) **Universidad Complutense de Madrid – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Madrid - España.**

Autor: Martínez Gonzalo José María. Tesis presentada para optar el grado Doctor.

Título: Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España (2016).

Resumen: Plantea la necesidad de gestionar adecuadamente la tesorería, que garantiza la continuidad de la empresa, al disponer de la liquidez que permite buscar la financiación en períodos de crisis, con una caída en las ventas y recortes en el presupuesto del estado, con dificultades en el mercado para acceder a financiamiento externo, y finalmente los accionistas no están interesados en realizar nuevos aportes, ya que esperan tener una adecuada rentabilidad con los aportes que ya hicieron.

- e) **Universidad de Carabobo – Facultad de Ciencias Económicas, y Sociales, La Morita - Venezuela.**

Autora: Flores Nancy. Tesis presentada para optar el grado de Magister en Administración de Empresas

Título: Estrategias Financieras Aplicadas al Proceso de Sostenibilidad y Crecimiento de las PYME del Sector Comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua. (2015).

Resumen: La investigación evalúa las estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento económico de las PYME del Municipio Santiago Mariño del Estado de Aragua. Se concluye que las empresas bajo estudio no tienen una adecuada planificación ni estrategias financieras, enfocadas en su sostenibilidad y

crecimiento. Se recomienda establecer una adecuada estrategia y planificación financiera, para evitar el riesgo de mantenerse en el mercado, por carecer de estas herramientas de gestión financiera.

f) Universidad de Montemorelos – Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas,
Montemorelos - México.

Autora: Baéz Supelano LLIyenni Sther. Tesis presentada para optar el grado de Maestría en Finanzas.

Título: La Influencia de la Gestión Financiera en el Desempeño Económico de las PYMES en las Ciudades de Medellín, Colombia y Monterrey, México (2018).

Resumen: El objetivo de esta tesis es establecer que las variables gestión financiera y desempeño económico impactan positivamente en las empresas, lo cual está a cargo del gestor de finanzas, y es aplicable también a la gestión de las PYMES, en la consecución de sus objetivos. El estudio está enfocado en este tipo de empresas localizadas en Medellín, Colombia y Monterrey, México con enfoque en su gestión financiera. Otro aspecto del estudio es la evaluación de la estrategia competitiva, con una adecuada asignación de recursos para poder tener un posicionamiento óptimo en los negocios frente a sus competidores.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Variable Independiente: Gestión Financiera

Marco histórico

El interés por la función financiera se hizo crítico cuando fue crucial el generar, ordenar, planificar y distribuir los recursos necesarios para mantener en movimiento los subsistemas de producción y venta, y cuando las rutinas contables de información y análisis, en términos monetarios, del conjunto de transacciones y actividades de la empresa resultaron insuficientes (Pérez Carballo *et al.*, 1997).

La gestión financiera se fundamenta en la administración de los recursos que posee una empresa para garantizar que sean suficientes para afrontar los gastos y tener un

adecuado funcionamiento. Una de las principales herramientas para obtener reportes que permitan conocer la situación financiera y económica de la empresa es la contabilidad.

En la época del imperio incaico, los registros contables se llevaban a través de los quipus, y a través de la información que transmitían se conocía la cantidad de alimento, armas, ropa y otros bienes por áreas del imperio o suyos.

Una de las formas en que los estados obtienen financiamiento es a través del cobro de impuestos. El primer estado centralizado del mundo se dio en el imperio de Egipto (Año 3,150 a. c.). Los Faraones egipcios fueron los primeros en crear la obligación de pagar impuestos, que se apoyaba en un sistema eficiente de recaudación que cubría todo su territorio en el norte de África.

Marco legal

- **Constitución Política del Perú 1993**

Título I, Capítulo II de los Derechos Sociales y Económicos.

Art. 22°. El trabajo es un deber y un derecho. Es base del bienestar social y un medio de realización de la persona. Título III, Régimen Económico

Art. 58°. La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura.

Art. 59°. El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

Art. 60°. El Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa. Sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional. La actividad

empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal, del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales.

Dentro de las leyes aplicables específicamente al sector de exhibición de películas en Perú, Colombia y Chile.

Marco conceptual

La gestión financiera establece la forma de comprar, obtener los fondos para realizar pagos y administrar los bienes y recursos de la empresa con un fin y metas en un entorno a nivel mundial. Asimismo, las decisiones de gestión financiera se llevan a cabo en tres áreas: decisiones de inversión, de obtener y administrar los recursos para procesar los pagos y de gestionar los bienes.

En la decisión de inversión, es necesario proyectar los bienes que requiere la empresa, el tiempo de permanencia que tendrán y evaluar el valor económico que creara en la compañía. En otras palabras, que proporción se destina a mantenerse en caja, o a inventario de alimentos y bebidas o repuestos de sonido y proyección de acuerdo con la rotación de los ítems, o bienes del activo fijo por la inmovilización de Capital a largo plazo.

En la decisión financiera, se toman decisiones con relación a la política de pago de dividendos, financiamiento para el Capital de trabajo, compra de bienes de activo fijo vía leasing, recursos propios o préstamos bancarios entre otros.

En la decisión de administración de bienes, como un complemento de las dos primeras, el gerente de finanzas tiene a su cargo la gestión de manejo de efectivo y cuentas por cobrar con una adecuada gestión de evaluación del riesgo de mercado de los clientes, cobranza efectiva, gestiones legales en caso de juicios para recuperar clientes en cobranza judicial entre otros. Los gerentes de cine tienen a su cargo la administración de los bienes del activo fijo, y a través de auditorías corporativas se hacen inventarios selectivos de activo fijo con un mínimo de dos veces por año, y como una herramienta de gestión y motivación la puntuación que se obtenga en las auditorías determinara el nivel de bono de desempeño anual del gerente.

Asimismo, **CÓRDOBA, M. (2015)** refiere que “*El objetivo principal de la gestión financiera internacional es maximizar la riqueza de los accionistas de la empresa multinacional, mediante el desarrollo de las mejores políticas financieras y la consecuente toma de decisiones de esta índole*”. En efecto el maximizar la riqueza de los accionistas, es el principal objetivo de la gestión financiera, y el mejor indicador de ello en una empresa multinacional como es el caso de Cinemark, es la cotización de la acción en la bolsa de valores de Nueva York, que es la bolsa de valores más grande del mundo. Todas las acciones de la compañía están direccionadas a incrementar el valor de la acción. Por ejemplo, en *Wall Street* anualmente Cinemark anuncia la apertura de un determinado número de nuevas pantallas de exhibición de películas que se crearan durante los próximos doce meses, con la finalidad de crear un indicador que evidencie las perspectivas de crecimiento de la compañía. En la medida que la empresa cumpla con dicho compromiso, los inversionistas mantendrán o comprarán nuevas acciones de la compañía, y en caso contrario, venderán parte o el total de sus acciones, por no cumplir con las expectativas que generaron. Para construir nuevas pantallas por apertura de nuevos teatros o la ampliación de pantallas en teatros existentes, se debe de cumplir con la generación de flujo de caja y *EBITDA* del presupuesto o *Budget* anual, con dichos recursos se ejecutará el presupuesto de activo fijo o *CAPEX*. Otras de las acciones para incrementar el valor de la acción de la compañía, otros de los factores a tomar en cuenta son aumentar el margen de operación, refinanciar la deuda de ser el caso, mejorar el fondo de maniobra y optimizar la estructura financiera.

Para aumentar el margen operacional, la estrategia es generar mayores flujos de caja y *EBITDA* (beneficios), y la mejor herramienta para ello es elaborar un presupuesto o *Budget* anual, con un desglose mensual, en el cual se debe de hacer un seguimiento mensual para controlar los gastos de acuerdo con el presupuesto, tratando de maximizar el volumen de ventas para alcanzar o superar el *EBITDA* establecido en el presupuesto.

De ser el caso, se debe de refinanciar la deuda de la empresa buscando una menor tasa de interés de los préstamos existentes, lo que optimizara el flujo de caja y por ende mejorara el valor de la empresa.

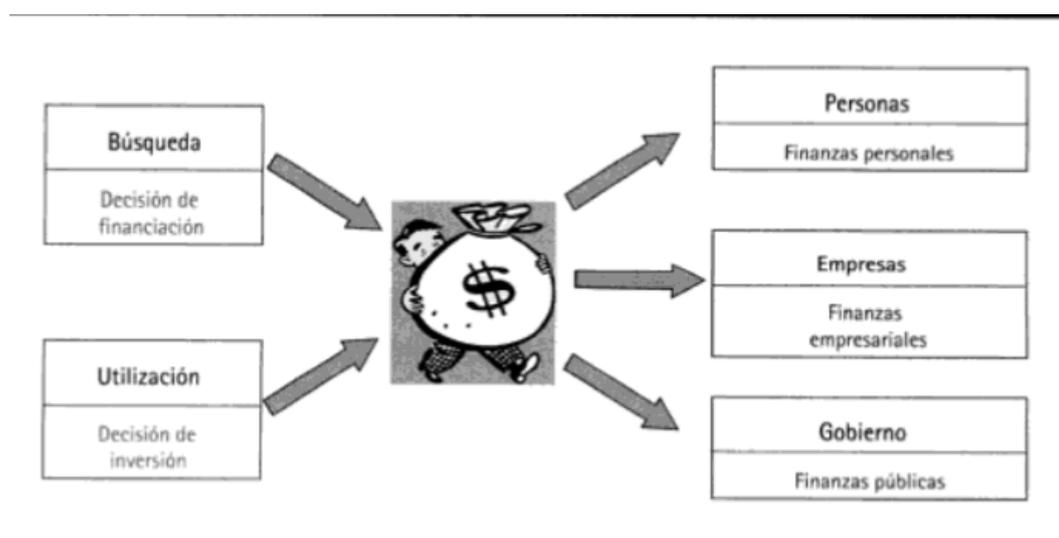
Para mejorar el fondo de maniobra o Capital circulante, es fundamental un adecuado manejo de las cuentas por cobrar, del nivel de inventario de mercaderías de confitería o alimentos y bebidas y del inventario de repuestos, así como el rentabilizar los excedentes de tesorería vía depósitos a plazo o depósitos *over night* entre otros. Por el lado de los desembolsos o *outflows*, se deben acordar adecuados plazos de pago con los proveedores o socios de negocios.

En relación con optimizar la estructura financiera, ello se da al establecer una adecuada relación entre el Capital propio aportado por los accionistas y las fuentes de financiamiento de terceros vía préstamos y bonos entre otros.

Por otro lado, **TONG J. (2016)** plantea que *“El tema de las finanzas nos acompaña, muchas veces sin que nos demos cuenta. Cuando siendo niños le pedimos a nuestro padre que nos preste S/20 para invitar a nuestro(a) mejor amigo(a) al cine, tenemos ya todos los elementos básicos de las finanzas. En primer lugar, se trata del dinero (los S/20). En segundo lugar, ¿para qué queremos el dinero?; para invitar al amigo al cine (utilización del dinero). Por último ¿cómo conseguiremos los S/20? (búsqueda del dinero); se los pedimos “prestados a papá”.*

Figura 2.

Gestión Financiera: Decisiones de Inversión y financiación.



Fuente: Tong Chan, Jesús (2020)

De una manera sencilla y muy didáctica, el autor explica que la gestión financiera se inicia con una decisión de inversión, donde se decide en qué se va a invertir o utilizar el dinero, y en función a ello se realiza la decisión de financiación, mediante la búsqueda de la fuente de financiamiento. Este concepto, en el caso de la empresa, es una búsqueda permanente de fuente de financiamiento a través de recursos propios por aportes de los accionistas, del flujo de caja generado por la misma compañía o a través de terceros; por ejemplo, a través de entidades financieras.

Figura 3.

Ciclo de consumo de bienes y servicios.



Fuente: Tong Chan, Jesús (2020)

En el gráfico ubicado sobre este párrafo el autor expone que las compañías (empresas) producen bienes y servicios que entregan a sus clientes (consumidores), quienes a su vez entregan dinero por recibir los productos o servicios, que, en el caso de las empresas exhibidoras de películas, corresponden a productos de confitería, artículos de *merchandizing* de películas o la exhibición de películas. Las empresas a su vez para poder elaborar productos y brindar servicios deben contratar personal, que reciben un sueldo por el trabajo que prestan, que a su vez gastan en el mercado, y con ello se cierra el círculo

De igual manera **MADROÑO, M. (2016)** señala que *“Un plan financiero es el que está referido a la integración e implementación de gastos e ingresos, que se espera acontezcan durante el período que dure la planeación.*

El administrador financiero emplea la mayor parte de su tiempo en el control de los

recursos a corto plazo, de ahí que como herramienta auxiliar de la gestión hayan nacido los presupuestos”.

De allí que los presupuestos anuales o *Budget* son una herramienta fundamental de gestión financiera. Para ello se deben de obtener las proyecciones de ingresos y gastos, donde intervienen todas las gerencias de la empresa. Se debe de dedicar el tiempo necesario para que esta herramienta financiera sea de utilidad. Con periodicidad mensual se revisarán los importes presupuestados por punto de venta o teatro, y el consolidado de todos los puntos de venta del País, y en otro reporte lo relacionado a los gastos de administración (*G&A or General & Administration Expenses*) y de ingresos y egresos, comparados con el importe real de las operaciones generadas en el mes, y versus el importe real del mismo período del año anterior. Asimismo, los mismos parámetros a tres columnas, se analizarán con los saldos acumulados a la fecha de cierre del mes bajo análisis. Por ejemplo, si se está analizando la información generada al mes de marzo del 2019, es decir los importes acumulados por el período enero 2019 a marzo 2019, se compararán con los importes presupuestados en el mismo período y versus la información generada en el período del mismo período del año anterior, es decir los saldos acumulados por partidas o grupos de cuentas de enero 2018 a marzo 2018.

Las variaciones significativas deben de ser analizadas por partidas, tanto a nivel de gastos como a nivel de ingresos.

Conforme lo señala, **FERNÁNDEZ, J. (2018)** en relación con el propósito de las *“Funciones de la administración financiera, el desarrollo normal de las operaciones de un negocio requiere tomar decisiones de distinta naturaleza, y de allí se derivan funciones de distinto orden relacionadas con la administración financiera, las cuales podemos listar.*

1. Administración del Capital de trabajo
2. Diagnóstico financiero
3. Inversión
4. Financiamiento
5. Evaluación de proyectos de inversión

6. Asesoría en las negociaciones colectivas

Dentro de las funciones de la administración o gestión financiera, están la siguientes:

1. Función de administración del Capital de trabajo, mediante la gestión de los recursos de corto plazo: caja, cuentas por cobrar, inventarios para utilizar los saldos disponibles en la cancelación de deuda o pasivos de corto plazo.
2. Función de diagnóstico financiero, la cual se realiza a través del análisis del estado de situación y estado de resultados. Lo ideal es utilizar ambos estados financieros en reportes a nivel de trece columnas, con la finalidad de establecer tendencias y variaciones de los últimos doce meses, adicionando el mismo mes del año anterior, para luego realizar el análisis detallado de las variaciones materiales, incluyendo el uso de ratios o indicadores financieros. En el estado de situación o balance general, se verá la composición de las partidas de corto plazo (caja, cuentas por cobrar e inventarios principalmente en el activo y pasivos de corto plazo) y en el largo plazo los activos fijos, pasivos a largo plazo y patrimonio. En el estado de ganancias y pérdidas se evaluará los márgenes brutos en valor absoluto y porcentaje de las ventas de boletería y confitería, así como los costos y gastos de operaciones, y que proporción tienen en comparación con los ingresos. Los gastos operacionales en la industria de las empresas exhibidoras de películas se comparan en relación con el número de asistentes o clientes y dicho indicador se conoce como *per cap*. Por ejemplo, gastos de personal *per cap* y gastos de mantenimiento *per cap*, entre otros. Si la empresa realiza el diagnóstico del estado de resultados a nivel de *EBITDA*, dicho resultado se compara con el del presupuesto y mismo período del año anterior a nivel de mes y acumulado, en valor absoluto (Importe) y en porcentaje. El rubro de Alquileres y gastos comunes de mantenimiento de centros comerciales tiene especial relevancia en este análisis. Si la empresa realiza el análisis hasta ingreso neto además hará el diagnóstico observando los gastos financieros y las partidas de impuestos.
- 3) Función de inversión, en base al análisis de las alternativas como maquinaria y equipo, oficinas o almacenes, acciones, bonos, depósitos a plazo fijo, fondos mutuos entre otros.

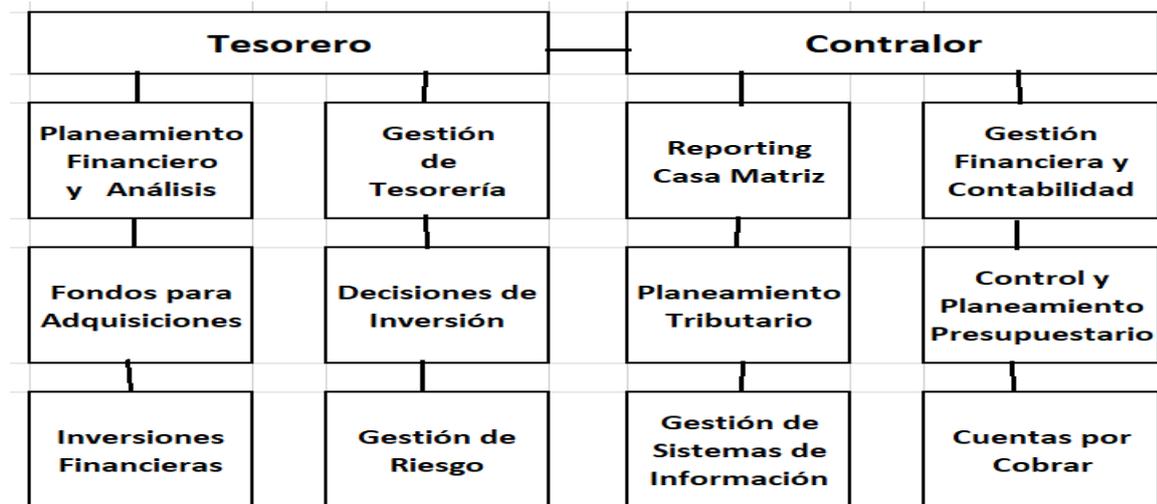
- 4) Función de financiamiento, haciendo un levantamiento de la información de mercado, y contemplando tasas, plazo, incentivo tributario y la moneda a utilizar entre otros.
- 5) Función de evaluación de proyectos de inversión, aplicable a la construcción de un nuevo cine o la ampliación de nuevas pantallas en un teatro o cine existente. También aplica a la compra de un cine o teatros existentes de la competencia. Para ello se realiza una proforma de evaluación del proyecto donde se hace un estudio de mercado de los cines que operan cerca del nuevo teatro en un radio de diez kilómetros, el de asistencia anual de clientes en dichos teatros y el ticket promedio de boletería y confitería, así como el nivel socioeconómico de la población aledaña al nuevo proyecto en una distancia de diez kilómetros a la redonda. Otro proceso es proyectar el nivel de inversión en activo fijo del teatro, con el detalle de construcción, equipos, diseño, número de pantallas, butacas entre otros. Por otro lado, se proyecta un estado de resultados con tres escenarios: 1) Nivel de asistencia similar a un teatro de las mismas características, 2) Nivel de asistencia superior de entre un 5% y 7% al escenario 1), 3) Nivel de asistencia inferior de entre un 5% y 7% al escenario 1). Las proyecciones del estado de resultados se hacen hasta el nivel de *EBITDA* o resultado operacional antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización. Al dividir el resultado operacional obtenido en cada uno de los tres escenarios entre el nivel de inversión proyectado se calcula el *ROI (Return Over Investment)* o retorno sobre la inversión, y de esta manera se tiene un rango de retorno de la inversión proyectado a un año. La empresa decidirá si ejecuta el proyecto o no, en base al ratio o coeficiente mínimo de retorno de inversión que es aceptable para llevar adelante este proceso.
- 6) Función de asesoría en las negociaciones colectivas, esta función aplica a las empresas donde existen sindicatos de trabajadores donde se deben de analizar las propuestas del pliego de reclamos y sus efectos en las finanzas de la empresa en el corto y mediano plazo, y ver a forma de financiamiento en caso de que los recursos de la empresa no sean suficientes.

SANJEEVAN K. (2020) afirma que “*la gestión financiera en una empresa se divide en dos subfunciones; a) contabilidad y contraloría, y b) gestión de tesorería. Son dos grupos de*

tareas, pero ello no quiere decir de ninguna manera que sean independientes. Las decisiones tomadas por el tesorero tienen implicancia en el contralor y viceversa, con un continuo cambio de información entre ambos. En el siguiente cuadro se presenta esquemáticamente las responsabilidades del contralor o controller y el tesorero”.

Figura 4.

Subfunciones de a) contabilidad y contraloría, y b) gestión de tesorería



Fuente: Sanjeevan Kapshe P.G. Apte (2020)

En la subfunción financiera de contraloría, los aspectos más importantes a desarrollar son el reporte de información financiera a la casa matriz, la contabilidad y el control interno; mientras que, en la subfunción financiera de tesorería, sus tareas principales están enfocadas en el análisis y planeamiento financiero, la gestión de caja y las decisiones de inversión. La información financiera a la casa matriz debe de tener una estructura sólida, la cual esta soportada en los análisis de cuentas del balance y los anexos de la información financiera. Cada corporación establece las fechas de envío mensual de información financiera (por ejemplo, el tercer día hábil de cada mes) y de presentación de los análisis de cuentas (por ejemplo, el día 20 de cada mes) y de las conciliaciones bancarias (p. e. los días 10 de cada mes). Durante la semana de análisis de la información financiera reportada, se deberán de responder preguntas que envían de la casa matriz como parte del proceso de cierre financiero mensual, sobre las principales variaciones de partidas del estado de situación y del estado

de resultados. En relación con la gestión de tesorería la gestión del Capital de trabajo, enfocada en el activo corriente y pasivo corriente, la optimización del efectivo a través de inversiones de corto plazo como depósitos a plazo o a través de depósitos *over night*, un seguimiento adecuado a la gestión de cobranzas y de rotación de inventarios, así como cumplir con el pago de obligaciones a proveedores, evitara la dependencia de créditos bancarios a través de solicitudes de crédito.

Para **BHABATOSH B. (2015)** en relación con la gestión de finanzas explica que *“Una organización sin dinero no podrá contratar personal, comprar materiales y equipos y necesitará generar beneficios. Las organizaciones comerciales existen principalmente para generar beneficios en un entorno regulado. Las finanzas (dinero en el sentido más amplio) son, por lo tanto, el alma de cualquier organización. Por lo que necesita ser gestionado apropiadamente para el éxito de la organización”*.

¿Qué es la gestión financiera y cuál es la importancia de sus funciones? La gestión financiera involucra esfuerzos sistemáticos de administración dedicada a determinar las necesidades de todas las áreas de la empresa. Ello requiere lo siguiente:

- *Conseguir el dinero para la empresa,*
- *Emplear el dinero en diversos bienes y en su manejo adecuado,*
- *Generar excedentes de tesorería (haciendo más dinero) y distribuyendo dichos excedentes.*

El Gestor Financiero, Gerente de Finanzas, Director Financiero, *Finance Controller*, o Tesorero, entre otros, está a cargo de la gestión financiera que implica el manejo de la gestión de caja o *Cash Management*, administrando los recursos de la empresa o mediante financiamiento de terceros a través de préstamos bancarios, Factoring, leasing, emisión de bonos, entre otros. La gestión de efectivo busca que los flujos de caja de las empresas sean positivos, controla y planifica la liquidez, y gestiona y administra los saldos de caja.

Las opciones de financiamiento se pueden analizar a nivel global o internacional. Para el financiamiento internacional, muchas veces piden como garantía de la casa matriz un *Comfort Letter* o un *Stand By Letter of Credit*. El *Comfort Letter* es una promesa de pago

registrada en una carta emitida por una casa matriz (generalmente en el extranjero) sobre su afiliada, donde tiene participación accionaria, y manifiesta que tiene conocimiento de la solicitud de financiamiento, y en caso de incumplimiento, la matriz asumirá el pago de la deuda. Este documento puede ser emitido a una entidad crediticia o a un proveedor. El *Stand By Letter of Credit* es emitido por una entidad bancaria, denominada banco emisor donde garantiza de forma irrevocable al beneficiario, con relación al cumplimiento de una obligación de pago en caso de incumplimiento, frente a una entidad financiera o comercial. Su propósito es garantizar el pago en forma casi inmediata (máximo veinticuatro horas) frente a la entidad financiera o comercial a la que fue emitida.

2.2.2. Variable dependiente: Competitividad

Marco histórico

La competitividad es la capacidad de competir o luchar para alcanzar un objetivo para obtener un nivel superior en algo. En el entorno económico, la competitividad está referida a la capacidad que tiene una empresa, persona o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

El ejército Inca era competitivo frente a otras culturas a las que conquistaron como parte del proceso de expansión geográfica, basado en su estrategia, número (en época de Huayna Cápac un solo ejército era de más de 200,000 soldados), y por ser multiétnico entre otros aspectos. Con el paso del tiempo fueron conquistados por el Imperio Español, en vista que la tecnología de guerra de los europeos era más competitiva, sobre todo por el uso de la pólvora, el acero y el caballo, que en conjunto operaban como si fueran un tanque de guerra.

El índice de competitividad global (*Global Competitiveness Index*, siglas GCI en inglés), es publicado y desarrollado anualmente por el Foro Económico Mundial. Una de sus finalidades es establecer un *ranking* entre las economías de los principales países desarrollados y en desarrollo. En el 2019 el índice de competitividad global cubrió 141 economías, en las cuales evaluó sus instituciones públicas, políticas, factores que determinan su nivel de productividad y de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos en el momento presente y a mediano plazo. Este índice es muy utilizado y mencionado en artículos

académicos. En el año 2019 los primeros cinco países que ocuparon este índice fueron los siguientes: 1) Singapur, 2) Estados Unidos, 3) Hong Kong, 4) Holanda y 5) Suiza. Estados Unidos durante muchos años ocupó el primer lugar, y perdió su primacía por la debilidad de sus instituciones financieras y su inestabilidad macroeconómica.

Marco legal

- **Ley N° 29168, Ley que promueve el desarrollo espectáculos públicos no deportivos (IEPND).**

Artículo 54. Hecho gravado. El Impuesto a los Espectáculos Públicos no Deportivos grava el monto que se abona por presenciar o participar en espectáculos públicos no deportivos que se realicen en locales y parques cerrados.

La obligación tributaria se origina al momento del pago del derecho de ingreso para presenciar o participar en el espectáculo.

Artículo 57. Tasas del Impuesto. El Impuesto se calcula aplicando sobre la base imponible las tasas siguientes:

- c) Espectáculos cinematográficos: Diez por ciento (10%).

Artículo 58. Forma de pago. El Impuesto se pagará de la forma siguiente:

Tratándose de espectáculos permanentes, el segundo día hábil de cada semana, por los espectáculos realizados en la semana anterior.

La intención del legislador al crear esta ley fue compensar económicamente a las Municipalidades, por el esfuerzo y recursos que destinaban hace muchos años, cuando los Cines tenían sus salas de exhibición expuestas hacia las calles o vías públicas, y las colas del público producían una externalidad negativa como suciedad, desorden o inseguridad. Actualmente son muy pocos los cines que trabajan en esta modalidad (*Stand Alone* en inglés), ya que la mayoría de cines están ubicados dentro de Centros Comerciales.

El Impuesto municipal, que grava a las entradas al cine, se calcula sobre el total incluyendo el IGV (Impuesto General a las Ventas), por lo que resulta una tasa efectiva de 29.8% según se detalla a continuación:

Valor de entrada	S/10.00
IGV (18%)	<u>S/1.80</u>
Sub-Total	S/11.80
IEPND (10%)	<u>S/1.18</u>
Total	<u>S/12.98</u>

De los S/12.98 que paga el cliente por una entrada de boletería para ver una película en Perú, S/2.98 (o 29.8%) corresponden a Impuestos. S/1.80 o 18% para SUNAT y S/1.18 o 10% para la Municipalidad donde esté ubicado el Cine.

Impuestos a las Entradas al Cine en Colombia

A continuación, se desarrolló la descripción de los impuestos que gravan el precio de las entradas al cine en nuestro vecino País de Colombia.

Impuesto de industria y comercio (ICA). Creado en la Ley 14 del año 1983, en el artículo 32 establece que a través de las municipalidades se aplicara a las actividades comerciales, industriales y de servicios. Dentro de los servicios se encuentran las salas de cine y arrendamiento de películas y de todo tipo de reproducciones que incluyan audio y video. La tasa varía según la provincia. El promedio nacional de la tasa aplicable es 7.31 por mil, y es un gasto a cargo de la empresa. Para establecer la base imponible, se pueden deducir de los ingresos brutos los gastos directos relacionados a la venta de entradas, como el pago a los distribuidores de películas.

Impuesto a los Pobres. Este impuesto es aplicable sólo en Bogotá (Distrito Capital) y es de carácter municipal. Se creó mediante acuerdo distrital 399 del año 2009, y se unificaron los tributos de azar y espectáculos, así como el fondo de los pobres. Dentro de los espectáculos públicos se encuentran la venta de entradas a conciertos, teatros, cines, plaza de toros, hipódromos y otros espectáculos públicos. La tasa aplicable es del 10% sobre los ingresos brutos gravados, menos los gastos directos relacionados a la venta de entradas, como el pago a los distribuidores de películas.

Impuesto de Avisos y Tableros. Es un impuesto municipal complementario al impuesto de industria y comercio (ICA) y se paga por colocar avisos de publicidad en espacios públicos. Se aplica a los contribuyentes afectos al ICA. El artículo 37 de la Ley 14 del año 1983 establece una tasa del 15% sobre el impuesto de industria y comercio (ICA), por lo que también es un gasto a cargo de la empresa.

La carga tributaria que recae sobre las entradas al cine en Colombia es 3 veces menor a la de Perú. Básicamente porque el IVA o Impuesto al Valor Agregado, no considera como ingreso gravado a las ventas de entradas por exhibición de películas.

Impuestos a las entradas al cine en Chile

En Chile, las entradas o tickets para ver películas, sólo están afectos al IVA (Impuesto al Valor Agregado - IGV en Perú) con una tasa del 19%.

En conclusión, el recargo a las entradas que paga el cliente y las empresas exhibidoras, es mayor en Perú (29.80%), que en Chile (19%) y Colombia (9.90%), según se puede observar en el siguiente cuadro resumen:

Tabla 1.

Impuestos que gravan las entradas al cine en Perú, Chile y Colombia

Impuestos	Perú	Chile	Colombia
Valor de entradas/Impuestos	10.00	10.00	10.00
IGV / IVA (18% - 19% Chile y Colombia)	1.8	1.90	-
Imp. (IEPND/Perú), (pobres/Colombia)	1.18	0	0.91
Imp. Industria y comercio (ICA / Colombia)	0	0	0.08
Total, de impuesto	2.98	1.90	0.99
Total, de impuesto %	29.80%	19.00%	9.90%
Total, pagado por el cliente	12.98	11.90	10.91
Total, de ingresos neto de impuestos	10.00	10.00	9.92

Fuente: Elaboración Propia

Marco conceptual

Competitividad, es la capacidad para competir. Competir es una contienda entre empresas, personas o animales que pretenden el mismo objetivo, o que buscan alcanzar la superioridad en algo.

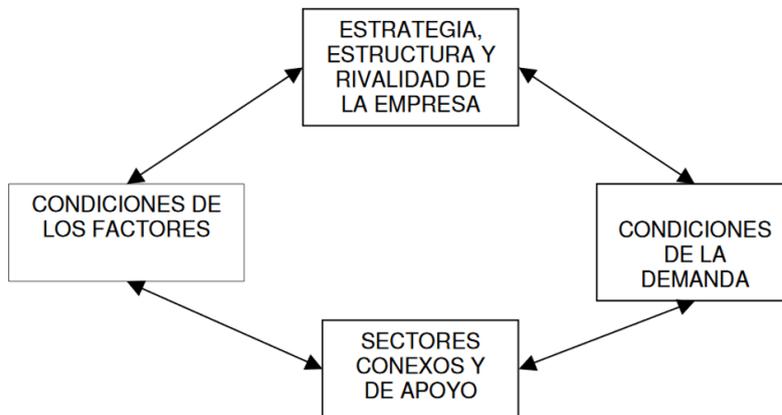
La primera vez que escuchamos la palabra: Competitividad a nivel profesional, tenía poco más de veinte años y estaba postulando a un puesto de asistente de contabilidad en una prestigiosa empresa multinacional. En la entrevista me dijeron que los empleados de la empresa tenían un alto sentido de competitividad y en mi inocencia de aquel entonces, sonreí y dijimos: Que bueno!, Posteriormente nos enteramos que el término significaba que, entre compañeros de la misma empresa en lugar de ayudarse para conseguir un fin común, competían para alcanzar los primeros lugares en excelencia, y ello implicaba lo contrario, quería decir no ayudar, no compartir información y de esa manera alcanzar el mejor desempeño. Aunque los beneficios y remuneraciones eran altos, también era alta la rotación de personal.

Con los años aprendimos que la mejor forma de vencer a la competencia es trabajar en equipo dentro de la misma empresa, cooperando y apoyando a los colaboradores del área y de otras áreas para alcanzar sus metas; y por lo tanto la meta de la empresa. Inclusive, cooperar con los competidores, para -como gremio- crecer en los negocios para tener más trascendencia en las estrategias de grupo, en lugar de elaborar una estrategia individual con resultados menos exitosos.

Para **ÖZLEM, Ö. (2018)**, que cita a Porter *“De acuerdo con Porter (1990), el país como una base en los negocios, juega un rol crítico en las empresas como una tendencia para construir la ventaja competitiva en las industrias, para lo cual el ambiente local es más dinámico y retador. Él encuentra que hay cuatro atributos en el ambiente doméstico denominados: Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, Industrias conexas y de apoyo, y Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, los cuales juegan un importante rol en dar forma al contexto que permite a las empresas de determinado territorio ganar y mantener su ventaja competitiva. También incluye el rol que juega el “gobierno” y las “facilidades” como factores que influyen en la funcionalidad de estos cuatro factores determinantes. Para un mejor entendimiento de este marco conceptual, es esencial lo que Porter explica como el sistema del Diamante.*

Figura 5.

Diamante de Porter



Fuente: ÖZLEM Öz (2018)

La ventaja competitiva que tienen las empresas por operar en un determinado País o territorio es fundamental para su posicionamiento y competitividad. Por ejemplo, el PBI Per Cápita en el 2019 en Estados Unidos y Perú fue de US\$65,118 y US\$6,978 respectivamente; asimismo, la población en el 2019 en Estados Unidos y Perú fue de 328.2 Millones y 32.5 Millones respectivamente (Fuente: Banco Mundial). Las cifras antes mencionadas grafican que Estados Unidos tiene una población equivalente a 10.10 veces la de Perú en el año 2019. Asimismo, Estados Unidos tiene un PBI Per Cápita equivalente a 9.33 veces la de Perú en el mismo período. Con dicha población e ingreso per cápita, las empresas exhibidoras de películas en Estados Unidos, por tener un mercado mucho más grande (Población, PBI Per Cápita y territorio) con un mayor poder adquisitivo, tuvo un ticket promedio de entradas al cine en el 2017 de US\$8.97 (Fuente: Nash *Information Services*, LLC). Por otro lado, Perú en el mismo año tuvo un ticket promedio de entradas al cine de US\$2.60 (Fuente: Rentrak / Cinedatos), es decir 3.45 veces menor que el de Estados Unidos de Norteamérica. Otro punto importante es que la mayoría de las películas que se exhiben en América y Europa han sido producidas en Hollywood, Estados Unidos, que es el país con el ticket promedio más alto del mundo, y donde la industria de producción de películas ha tenido un alto desarrollo y es altamente competitiva. El entorno de competitividad en la industria del cine en el vecino país del norte también abarca los sectores tecnológicos complementarios a este sector económico

como: proyectores digitales, repuestos, servicio técnico, butacas, iluminación especializada, sonido y proyección, efectos 3D y 4D entre otros.

Tabla 2.

Población, PBI per cápita y extensión geográfica Perú y Estados Unidos– año 2019

	2019		# Veces
	PERU	USA	
	US\$	US\$	
PBI	Billones 0.226848	Billones 21,374	
Población	32,510,453	328,239,523	10.10
PBI Per Capita	USD 6,978	USD 65,118	9.33
Ext. Geográfica	1´285,220 Km2	9´147,593 Km2	7.12

Fuente: Banco Mundial.

Elaboración Propia.

Por otro lado, **PORTER, M. (2015)** informa que *“La selección de la estrategia competitiva se funda en dos aspectos centrales. El primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de los que depende. No todos ofrecen la misma oportunidad de desarrollar una rentabilidad sostenida, y la rentabilidad intrínseca constituye el elemento esencial que determina si una empresa es fructífera. El segundo aspecto abarca los factores de la posición competitiva en que se está dentro de un sector industrial. En la mayoría de ellos, algunas compañías son mucho más rentables que otras, cualquiera que sea la actividad del sector”*.

Perú, en el año 2018, fue el primer exportador de espárrago fresco en el mundo, debido a las condiciones naturales del Perú, al alto nivel de competitividad y productividad de las empresas exportadoras de este producto en nuestro País y al régimen tributario y laboral para empresas agro exportadoras, que ha generado un boom económico en este sector, por las facilidades tributarias y laborales, que nos permite ser competitivos en costos, así como el reembolso parcial o total de los aranceles pagados por haber importado insumos que fueron utilizados en la producción de los espárragos que se van a exportar, régimen tributario que es conocido bajo el nombre de *Drawback*.

Tabla 3.

Principales países exportadores espárrago fresco – año 2018

Ranking	País	Explotación (millón US\$)
1	Perú	292
2	México	230
3	Estados Unidos	140
4	Países Bajos	71
5	España	47

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

El riego tecnificado por micro goteo con tecnología de punta a nivel mundial, personal calificado, incentivos tributarios y laborales, entre otros, es lo que nos ha permitido posicionarnos en el primer lugar como País exportador de espárragos frescos por el alto nivel de competitividad alcanzado.

Por su parte, **ANDRAZ, G. CARRASQUEIRA, H. PEREIRA, R. (2020)** informan que *“La competencia en la economía global actual se ha vuelto más compleja debido a la adopción de la digitalización y avanzados métodos de desempeño. Las Empresas se ven obligadas a adaptarse a los nuevos desafíos que están alterando el alcance económico mientras mantienen una ventaja competitiva. Se necesita de investigación empírica que destaque las estrategias innovadoras y dinámicas que permitan que las corporaciones se mantengan en un nivel de sostenibilidad para que puedan seguir siendo competitivas en el mercado global. El pensamiento estratégico dinámico para mejorar la competitividad y el rendimiento proporciona investigaciones emergentes que exploran métodos innovadores que las organizaciones han implementado para mejorar su efectividad en general”.*

Por ejemplo, las empresas exhibidoras de películas en Perú en la última década, han tenido un cambio vertiginoso en cuanto a cambio de tecnología, innovación tecnológica y digitalización, y las empresas que no se adecuaron a estos cambios, salieron del mercado o perdieron parte de su cuota de mercado. Los proyectores de películas cambiaron de una

estructura mecánica con rollos de cintas de fotografía o negativos de 35 milímetros, a proyectores con tecnología y películas digitales. El canal de ventas de entradas al cine y compra de productos de confitería vía *App / Web* se ha triplicado durante el período 2017 – 2019, y creo oportunidades de negocio a una empresa como Papaya, que se inició en Perú, se convirtió en una empresa multinacional con base en Perú, y que finalmente fue comprada por el gigante Fandango, empresa de matriz norteamericana cuyo principal giro es la venta de entradas al cine vía *App / Web* y que cotiza en la bolsa de valores del Reino Unido. Las dos principales cadenas de cine de Perú (Cinemark y Cineplanet) al ver el crecimiento de la cifra de negocios de Papaya / Fandango, crearon su propio sistema de entradas vía *App / Web*, y crearon una nueva línea de ingresos por la captación de ventas de servicios por las ventas en línea. Otro de los cambios en tecnología digital, se dio a través de proyectores de películas en formato 3D o tridimensional , y en formato 4D o de cuatro dimensiones, donde además de incorporar lentes para poder ver películas en tres dimensiones, incorporan una cuarta dimensión, con el uso de butacas con movimiento, cuyas películas están diseñadas para vincularse con las butacas en movimiento a través de un *software* , donde el usuario puede graduar la velocidad de movimiento de las butacas, que en algunos casos ofrecen experiencias adicionales como frío, calor y olores entre otros.

Otros casos de éxito en la última década, por el alto nivel de competitividad en su infraestructura para ventas por Internet o plataforma de *Streaming*, se da en los casos de Amazon y Netflix cuyas acciones en la bolsa de Nueva York han tenido incrementos vertiginosos en sus cotizaciones. Hace cinco años, era impensable que Netflix y Amazon compitieran con la industria del cine, sin embargo, en el período 2017 -2019, este tipo de empresas ha crecido, y le ha quitado cuota de mercado a las empresas exhibidoras de películas, sobre todo en Estados Unidos.

Por su parte, **ABDULLAH, A. WIDIATY I. ABDULLAH C. (2018)** informan que “*Los autores citan a MENDLOWITZ & DREW (2012) a través de la siguiente reseña histórica que explica la evolución cronológica de las funciones de la profesión de contabilidad y finanzas y las herramientas tecnológicas utilizadas desde el año 1938 al año 2012:*

“1887, Funciones: Teneduría de libros, estados financieros, contabilidad de costos, investigación de fraudes, establecimiento de sistemas de contabilidad y control.

Herramientas tecnológicas utilizadas: reglas de cálculo para porcentajes, reportes escritos a mano en papel rayado utilizado por los contadores en ese entonces.

1938, Funciones: Elaboración de declaraciones de impuestos, estados financieros, auditorías, consultoría en gestión de negocios, contabilidad de costos, sistemas de contabilidad y control.

Herramientas tecnológicas utilizadas: Enormes máquinas con piezas mecánicas, y teclados mecánicos.

1983, Funciones: Elaboración de declaraciones de impuestos, estados financieros, auditorías, consultoría en gestión de negocios, contabilidad de costos, sistemas de contabilidad y control.

Herramientas tecnológicas utilizadas: Hojas de cálculo, programas Lotus 1-2-3, VisiCalc, calculadoras electrónicas, impresoras, fotocopiadoras y software de procesamiento de palabras.

2012, Funciones: Todas las funciones de 1983, más servicios tercerizados de contabilidad y finanzas, evaluación de negocios, contabilidad histórica, investigación de fraudes, gobierno corporativo, sistemas de auditoría y consultoría de negocios.

Herramientas tecnológicas utilizadas: Computadores de escritorio y personales, tabletas y teléfonos inteligentes, hojas de cálculo (Excel) y procesadores de texto (Word), PowerPoint, QuickBooks, videoconferencias y reuniones virtuales”.

La única forma de ser competitivo en contabilidad y finanzas en la era de la información, y en realidad en la mayoría de las profesiones, es a través del uso de tecnología de punta. Después del trágico incidente del 11 de setiembre del 2001, se recortaron significativamente los viajes y en lugar de ello, se intensificaron las conferencias telefónicas y videoconferencias. Actualmente, las videoconferencias son de uso común, y se han intensificado aún más por la pandemia. Herramientas como *Teams* y *Zoom*, donde pueden participar más de 40 asistentes de diferentes países visualizando cuadros con información

financiera, optimizan el tiempo y reducen costos. Otra de las herramientas utilizadas en todas las profesiones es la digitalización, el uso de *Web/App*, internet de las cosas, *big data* entre otros. La robótica también se aplica en contabilidad, y ello no tiene nada que ver con los robots mecánicos que se ven en las películas. La aplicación de la automatización robótica en procesos contables se conoce en inglés como *RPA* o *Robotic Process Automation*. Por ejemplo, en lugar de imprimir boletas de remuneraciones, entregarlas en físico, y obtener la firma de los trabajadores a través de todo el País, se puede utilizar la robótica enviando grupo de boletas con envíos en *batch* de 50 unidades vía email en forma automática, que serán enviadas desde el servidor para completar el envío en horas de la madrugada para empresas de más de 3,000 trabajadores. Las boletas tendrán la firma digital del empleador, y en lugar de obtener la firma física del trabajador, se tendrá un reporte donde se registre la recepción vía email del trabajador. El único momento en que participarán los responsables de administrar la planilla de remuneraciones, se dará al revisar los reportes de errores de envío, por caídas de internet, cambio del email de trabajador, entre otros. Otra de las aplicaciones de la robótica se da al analizar textos digitales de contratos en minutos, que de otra manera en base al volumen de la información podría tomar días o semanas.

Asimismo, **ZAMUDIO, A. CABALLERO, F. GUANCANEME, R. PACHÓN, M. (2019)** informan que *“Hablar de los conceptos de logística y cadena de suministros ha sido uno de los temas de mayor interés desde el punto de vista académico, empresarial y gubernamental, ya que dichos elementos o actores buscan mejorar la competitividad empresarial y de las naciones a partir de la propuesta, desarrollo e implementación de iniciativas y políticas públicas que beneficien al ecosistema organizacional en general e impulsen el desarrollo de las naciones (Schwab & World Economic Forum, 2017). Por otra parte, dichas iniciativas se soportan en el análisis y estudios que relacionan tecnologías, metodologías y directrices que buscan un desarrollo conjunto entre cada uno de los actores que intervienen en los procesos de negocio con el objetivo de diseñar estrategias a largo plazo que beneficien a los diversos sectores económicos, empresariales y sociales (Mahajan, Saha & Macías, 2017; Simchi-Levi, Kaminsky, 2004).*

En el sector de empresas exhibidoras de películas en Perú y en el mundo, uno de los actores más importantes en la cadena de suministros son las empresas productoras de películas de Hollywood. En el caso de exhibidores o cadenas de cines de empresas multinacionales, los acuerdos globales con los distribuidores de películas que representan a las empresas productoras de *films* de Hollywood les permiten ser más competitivos en la negociación por el volumen de la cifra negociada País a País, y en consolidado, con la finalidad de obtener películas taquilleras o *Blockbusters*, con un alto nivel de afluencia de público, y con tarifas competitivas por el alquiler de películas. La empresa de *Streaming* Netflix, *hizo la* producción de la película Roma, que ganó el Oscar en el año 2019, lo que proyecta el potencial de crecimiento para este tipo de empresas y cambia el modelo de la cadena de suministro de películas, lo cual constituye una amenaza a la competitividad de las empresas exhibidoras de películas.

Para **CHURSIN, A. MAKAROV Y. (2015)** *“El concepto de competitividad se encuentra en una categoría sofisticada debido a la aplicación de niveles de generalización que toman varios valores y tienen varios indicadores de medida. El problema que genera mayor debate es una interacción de factores que determinan la dinámica de las relaciones competitivas. Con esto en mente y como un resultado normal, es imposible dar una opinión que especifique como la competitividad es determinada: ¿Es adicional, lineal, no lineal, etcétera? Con referencia a cualquier objeto, sujeto, proceso, etcétera, si cambia dependiendo del propósito, meta, y contenido específico de investigación de estudios; si es revelada desde diferentes perspectivas dependiendo del objetivo de la investigación (Factores de producción, estrategia, sistemas, etcétera) y del sujeto de la competitividad (Persona, empresa, región, país, asociaciones integradas, etcétera).*

Con ello los autores refieren, que a pesar de basarse en muchos casos a indicadores y diferentes medidas para cuantificar la competitividad, siempre existe la subjetividad para determinar ello. Por ejemplo, el Perú a nivel mundial es uno de los principales productores de Oro, Plata, Cobre y Zinc, y sin embargo no ocupa los primeros lugares de competitividad a nivel mundial en la productividad de la explotación de dichos minerales, ni en el uso industrial

de dichos productos, ya que básicamente somos un productor de materias primas. La competitividad en minería en Perú se da fundamentalmente por el uso de tecnología moderna que aportan las empresas multinacionales que operan en el País; sin embargo, dichas inversiones están supeditadas a la cotización del precio de los metales en el mercado internacional, en vista que, de acuerdo con este criterio, se harán las inversiones en tecnología e infraestructura con la finalidad de tener un adecuado nivel de retorno de la inversión (*ROI – Return Over Investment*).

Otro ejemplo de que la competitividad es un criterio subjetivo es la producción del café peruano. En los últimos años el café peruano ha ganado premios internacionales, pero en base a ello, ¿Podemos afirmar que el Perú es competitivo en la producción de café?, en mi modesta opinión diría que tenemos un excelente producto con calidad de exportación, pero que los niveles de producción, y productividad, no nos permiten ser tan competitivos como el café de nuestro vecino de Colombia, quienes producen el café a nivel industrial, con un alto nivel de competitividad, que les permite exportar grandes volúmenes con una excelente campaña de *Marketing Mix*.

2.3 Definiciones Términos Básicos (Glosario)

Exhibidor de Películas. Persona o empresa que muestra las películas a los espectadores en una sala, un complejo multisalas, o una cadena.

Distribuidor de Películas. Persona o empresa que hace de intermediario entre el productor de la película, y el exhibidor que la proyecta.

Productor de Películas. El productor de cine o productor cinematográfico es, en la industria cinematográfica, el representante legal de una obra cinematográfica y el responsable de los aspectos organizativos y técnicos de la elaboración de una película, complementando la actividad creativa del director. Está a cargo de la contratación del personal, de la financiación de los trabajos y del contacto con los publicistas y distribuidores para la difusión de la obra.

3D. El sistema digital 3D simula el efecto que se produce en el ojo humano mientras percibe un objeto tridimensional real en los cines 3D. El proceso se genera cuando el

proyector digital del cine reproduce las imágenes del ojo izquierdo y derecho a 144 imágenes por segundo, intercaladamente.

Debido a la velocidad de imágenes y los lentes utilizados, cada uno de los ojos del espectador recibe una imagen, con puntos de vista distintos, haciendo que el cerebro interprete profundidad mediante la fusión de las imágenes.

XD. *Extremely Digital Cinema*, Formato XD que fue introducido en el 2009 por la cadena de cines Cinemark en los EEUU. Además de la tecnología digital, las pantallas son *Silver Screen* (Color Plata), y son de un tamaño mucho más grande que el convencional. Este formato soporta pantallas de hasta unos 70 x 40 pies (21 x 12 metros), y la particularidad que tiene es que puede proyectar cualquier tipo de película en cualquier tamaño. En esencia, XD es más que un proyector que aumenta el tamaño de las fuentes de video que recibe. El video se graba con cámaras especializadas para el formato, con una consiguiente super alta definición. El formato XD lo único que hace es "agrandar" el tamaño de los formatos existentes.

Silver Screen. Es una pantalla de exhibición de películas que tiene una salida de luz de 34.000 lúmenes, lo que resulta en imágenes más nítidas y brillantes.

Boletería (Taquilla o *Box Office*). Es el lugar de un cine, teatro u otros establecimientos de arte, donde las entradas o tickets son comprados o reservados.

Confitería (*Concession*). Es el lugar de un cine, teatro u otros establecimientos de arte, donde se venden alimentos y bebidas.

El rubro de confitería es de suma importancia para las empresas exhibidoras de películas, por la importancia para atraer a sus clientes, y para tener una mejor estrategia de posicionamiento en el mercado. Es por lo que a continuación, detallo un extracto de dos prestigiosos investigadores de la Universidad de Stanford sobre este rubro, a través de una traducción libre que he realizado de la fuente original en inglés.

De acuerdo con el Libro: *The role and determinants of concession sales in movie theatres Evidence from the Spanish exhibition industry* - El Rol Determinante de las Ventas de Confitería en los Cines: Evidencia de la Industria de Exhibición de Películas en España de

Richard Gil · Wesley R. Hartmann – 2007, se establecen las siguientes premisas:

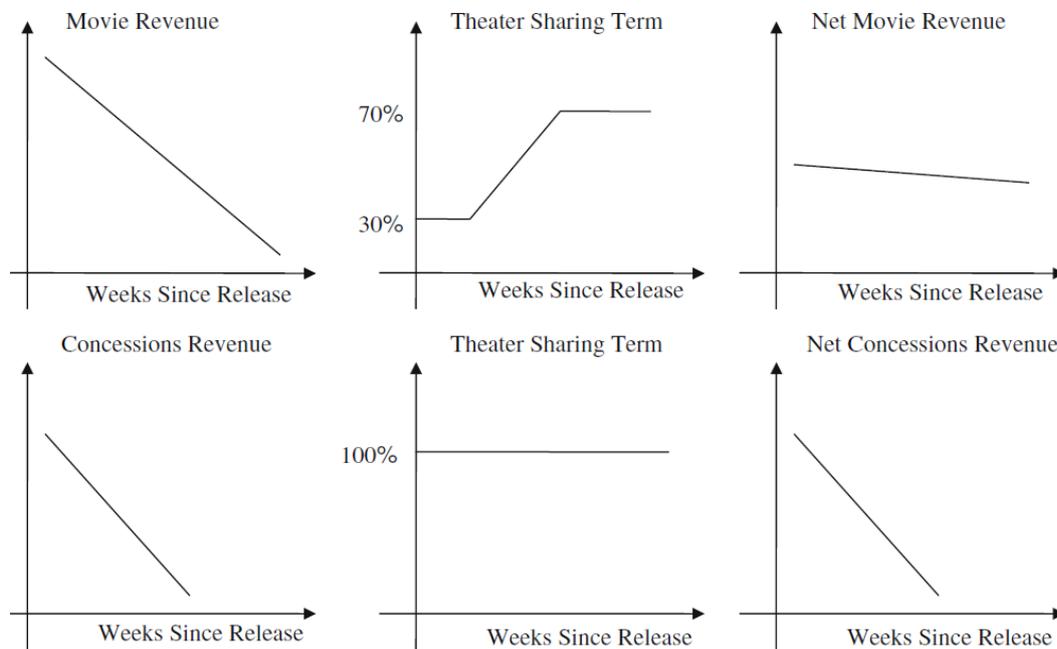
“Es de público conocimiento que las ventas de confitería son un factor importante en la industria de exhibición de películas. Dado que los cambios en el precio de las entradas son poco frecuentes, la administración de las ventas de confitería es (junto con las decisiones de proyección de películas) la herramienta estratégica más importante disponible para los cines. Por esta razón, los cines toman muy en serio las decisiones relativas a precios de confitería y la elección de las ofertas de alimentos adecuadas en sus puestos de confitería. Para los clientes la cancha, refrescos, dulces y otros artículos son un complemento de la película en su experiencia de visualización que tiene un valor substancial sobre el precio de estos artículos en un cine.

Para las empresas exhibidoras de películas, la confitería proporciona una fuente adicional de ingresos que necesitan y no se comparte con los distribuidores de películas y eso se ha discutido para permitirles fijar el precio a determinar entre sus clientes. Esta investigación analiza un conjunto único de datos de una cadena de salas de cine española para abordar estos problemas y proporcionar una mejor comprensión del comportamiento estratégico de los cines o empresas de exhibición de películas.

Una motivación generalmente reconocida de los exhibidores de películas es maximizar la asistencia de público, porque esto aumenta las ventas de confitería, que tienen un alto margen. Por ejemplo, si un teatro aumenta el precio de una entrada en un dólar, *el distribuidor recibe aproximadamente la mitad de ese valor. Pero, si el teatro aumenta el precio de la cancha en un dólar, recibe el dólar completo.*

Figura 6.

Fricción contractual entre el exhibidor y el distribuidor.



Fuente: El Rol Determinante de las Ventas de Confitería en los Cines: Evidencia de la Industria de Exhibición de Películas en España. GIL R. HARTMANN W. – 2007.

La importancia de las ventas de confitería, es que no se comparten con ningún distribuidor, a diferencia de las ventas por exhibición de películas que se deben de compartir con los distribuidores de películas que se realizan en porcentajes decrecientes desde el estreno, que pueden ir dependiendo del proveedor y película desde un 60% la primera semana hasta un 35% en las últimas semanas para el distribuidor. Como contrapartida, el exhibidor de películas puede recibir desde un 40% de las ventas de la primera semana, hasta un 65% en las últimas semanas. Los porcentajes varían generalmente durante las primeras cuatro semanas desde el estreno. Por otro lado, como lo establecen perfectamente los investigadores, las ventas de confitería son parte del negocio de las empresas exhibidoras de películas, y brindan una experiencia que forma parte de ver una película para sus clientes y no se puede prescindir de ella. En Perú, en promedio, las ventas de confitería representan un 40% del total de ingresos anuales. Es por ello que a pesar que el Gobierno aprobó en

diciembre 2020 los protocolos para la reapertura de los cines, durante la pandemia del Covid19, el gremio de cines en Perú en su totalidad comunicó al Ministerio de la Producción (PRODUCE) y a todos los medios, que era económicamente inviable poder reaperturar operaciones comerciales sin la venta de alimentos y bebidas en confitería; ello, sumado a un distanciamiento mínimo entre las butacas por grupo de asistentes de dos metros, que permite un aforo real que no llega al 25%.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

El efecto de la Gestión Financiera incide directamente en la Competitividad de las Empresas del Sector de Exhibición de Películas en el Mercado de Perú, 2017-2019.

3.2 Hipótesis Específicas

- a. El análisis de los estados financieros incide en la evaluación de la estrategia de crecimiento.
- b. El *EBITDA*, incide en las inversiones a largo plazo.
- c. Los costos de operación inciden en la capacidad de la infraestructura de los cines.
- d. La elaboración y control presupuestario inciden en la capacidad de la infraestructura de los cines.
- e. El margen bruto, incide en la inversión en digitalización.
- f. La estrategia de precios de las entradas incide en *Market Share*.

3.3 Operacionalización de Variables

3.3.1 Variable independiente

X. Gestión Financiera

Indicadores

- X₁. Análisis de los estados financieros.
- X₂. *EBITDA*. Resultado de Explotación.
- X₃. Costos de la operación.

- X₄. Elaboración y Control Presupuestario.
- X₅. Margen Bruto.
- X₆. Estrategia de Precios de las Entradas.
- x₁. Análisis de los estados financieros.
 - x_{1.1}. Ratio Ticket Promedio (*ATP Average Ticket Price*). Este coeficiente o ratio se calcula dividiendo el total de las ventas de boletería (*Admission*) entre el total de clientes que asistieron a las salas de cine (*Attendance*) y sirve como herramienta de comparación y análisis por períodos con corte: mensual, trimestral, anual, etc.
 - x_{1.2}. Ratio Confeitería *Per Cap* (*Concession Per Cap*). Este coeficiente o ratio se calcula dividiendo el total de las ventas de confitería (*Concession*) entre el total de clientes que asistieron a las salas de cine (*Attendance*) y sirve como herramienta de comparación y análisis por períodos con corte: mensual, trimestral, anual, etc. *Per Cap* es un término inglés, que viene del latín y se entiende como por persona. Un ejemplo típico es el término PBI per Cápita, que es la suma de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un año, dividido por la población estimada para mediados del mismo año.
- x₂. *EBITDA*. Resultado de Explotación.
 - x_{2.1}. *EBITDA*. Es un anglicismo. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*. Es el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros, y constituye un indicador aproximado de la capacidad de una empresa para generar beneficios, considerando únicamente su actividad productiva. El resultado obtenido, es un valor absoluto.

Se obtiene restando del resultado operacional (Ingresos menos gastos del negocio) los gastos generales de administración (*G&A – General & Administration*).
 - x_{2.2}. *EBITDA Margin*. Es el resultado de *EBITDA* entre el total de ingresos de la empresa. Este ratio o porcentaje es de mucha utilidad para determinar las variaciones entre períodos mensuales, trimestrales, anuales, etcétera.
- x₃. Costos de la operación.

- x3.1. Costo de exhibición de películas. Conocido en inglés como *Film Rental*, es el importe que se paga a los distribuidores de películas por el derecho de exhibirlas. Generalmente se acuerda un porcentaje sobre la venta de tickets o entradas sin considerar impuestos (Impuesto municipal e IGV). También se utiliza como porcentaje al dividirlo entre el total de la venta por exhibición de películas.
- x3.2. Costo de venta de productos de confitería. Conocido en inglés como *Concession cost* o *COGS Cost Of Goods Sold*, es el costo de las mercaderías de confitería (Principalmente gaseosas y cancha o *Pop Corn*). También se utiliza como porcentaje al dividirlo entre el total de la venta de confitería.
- x4. Elaboración y Control Presupuestario.
- Elaboración del presupuesto. El presupuesto anual (*Budget*) es una herramienta de gestión y control financiero muy útil. Para el control de gestión empresarial se deben de elaborar bajo bases anuales, dos tipos de presupuesto. 1) Presupuesto de bienes de activo fijo (*CAPEX – Capital Expenditure*) y 2) Presupuesto de operaciones de ingresos y gastos (*OPEX - Operational Expenses*).
- x4.1. Presupuesto de operaciones de ingresos y gastos. Dentro de los principales rubros de ingresos se encuentran: venta de entradas de exhibición de películas, venta de productos de confitería, publicidad en pantalla, comisiones por ventas por internet, etcétera. Los gastos operacionales del presupuesto se mencionaron en la anterior variable de costos de operación, y se encuentran representados por costo por exhibición de películas, costo de venta de productos de confitería, sueldos y salarios, gastos de renta o alquiler y gastos comunes y otros gastos.
- x4.2. Presupuesto de bienes de activo fijo. Se proyectan las compras de equipos de sonido y proyección, equipos de aire acondicionado, construcción de nuevos cines o ampliación de salas cinematográficas, equipos de confitería y de tecnología de la información, muebles y enseres, ampliación de oficinas administrativas, vehículos, etcétera.
- x5. Margen Bruto.
- x5.1. Margen Bruto, valor absoluto. Es la diferencia de la venta menos el costo de ventas.

En la industria del cine se aplica principalmente sobre las dos líneas de negocio más significativas: venta por exhibición de películas y ventas de confitería.

- x5.2. Margen Bruto, como porcentaje. El margen bruto como valor absoluto, se divide entre el total de ventas por analizar (Boletería o Confitería). Dicho porcentaje sirve para comparar los resultados entre distintos puntos de venta o locales (Cines) y en consolidado.
- x6. Estrategia de Precios de las Entradas.
- x6.1. Estrategia de Precios de las Entradas por ubicación de los cines. Dependiendo de la ubicación de los cines, y el ingreso promedio o sector socio económico de los clientes que asisten al cine, se realiza una de las modalidades para establecer el precio de las entradas a los cines y productos de confitería.
- x6.2. Estrategia de Precios de las Entradas por promociones. Dependiendo de los días y meses de menor asistencia de público, y en función a la tendencia del mercado en Lima y provincias se establecen promociones de descuentos en las entradas a los cines y productos de confitería, siguiendo las tendencias del mercado.

3.3.2. Variable dependiente

Y. Competitividad

Indicadores

- y1. Evaluación de la estrategia de crecimiento.
- y2. Inversiones a largo plazo.
- y3. Capacidad de la infraestructura de los cines.
- y4. Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta.
- y5. Inversión en Digitalización.
- y6. *Market Share* (Cuota de Mercado).
- y1. Evaluación de la estrategia de crecimiento.
- y1.1. Crecimiento lineal. El cual se da por el crecimiento del número de cines o ampliación de pantallas o salas de cine en locales ya existentes por períodos: anuales, bianuales, etcétera.
- y1.2. Crecimiento por adquisición o fusión. Dependiendo del número de cines y salas en

total que se haya adquirido se establece una estrategia de crecimiento mediano o grande.

y_{2.-} Inversiones a largo plazo.

y_{2.1.} En base a la política de compra de activos fijos. Los activos fijos tienen por naturaleza ser inversiones a largo plazo, y la política de baja de activos por obsolescencia o por estar totalmente depreciados y su posterior renovación por nuevos activos fijos, que determinan las bases para una adecuada política de inversiones a largo plazo.

y_{2.2.} En base a la compra de cines o cadenas de cines. Este tipo de inversiones se hace con fines de crecimiento, o con fines especulativos para revalorizar el valor de la inversión, y luego vender los cines o cadenas de cines obteniendo una utilidad por ello.

y_{3.} Capacidad de la infraestructura de los cines.

y_{3.1.} Infraestructura de número de salas y tipo de butacas. Dependiendo de la proyección del negocio y rentabilidad de un cine, se determinará el número de salas, el número de butacas o sillas en casa sala, y el tipo de butacas: nuevas, reconstruidas con movimiento, etcétera.

y_{3.2.} Infraestructura del diseño de la construcción. El diseño y planos del cine a construir son vitales para el desarrollo de este tipo de proyectos. Se debe tener en cuenta la geografía y la contratación de profesionales que conozcan el entorno donde se desarrollara el cine. Por ejemplo, tipo de clima: lluvia calor, fenómeno del Niño, posibles inundaciones por cercanía a ríos, etcétera.

y_{4.} Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta.

y_{4.1.} *ROI*. Es un indicador que mide el retorno de la inversión (*Return Over Investment*). La forma más utilizada de calcular este ratio en la industria del cine es dividir el resultado operacional del cine sin considerar gastos administrativos (*G&A – General & Administration*) entre el total de la inversión en activo fijo. Este ratio se puede aplicar por punto de venta (Cine) o al resultado consolidado de la empresa.

- y4.2. Resultado operacional. Al resultado operacional obtenido, es decir la diferencia entre el total ingresos y el total de gastos por cine, sin considerar los gastos administrativos, se divide entre el total de ingresos por punto de venta.
- y5. Inversión en Digitalización.
- y5.1. Proyectores digitales. Actualmente las películas se exhiben a través de proyectores digitales. La determinación de la marca a utilizar, y la garantía de repuestos y mantenimiento es de suma importancia para el desarrollo de este tipo de negocio.
- y5.2. Venta de entradas en formato digital. A través del canal vía *Web y App (Smartphones)*, lo cual es aplicable también a los productos de confitería, y generar comisiones por este tipo de servicio.
- y6. *Market Share* (Cuota de Mercado).
- y6.1. Incrementar el *Market Share* a través de nuevos productos. Pantallas extragrandes (XD) con parlantes detrás de la pantalla, además de techo y paredes laterales, butacas 4D, etcétera. Así como a través de nuevos productos de confitería, promociones de descuentos, entre otros.
- y6.2. Incrementar el *Market Share* a través de incentivos de ventas. Los incentivos se otorgan al equipo de confitería para que venda promociones con descuentos y artículos promocionales de películas como: polos, llaveros, tomatodos, etcétera. Lo mismo aplica para el personal de boletería por la venta de entradas de formato especial como; Salas Premier o VIP, Salas XD, entre otros.

Tabla 4.

Variable: *Gestión Financiera*

<p>Definición conceptual</p>	<p>Sanjeevan K. (2020) define que la gestión financiera en una empresa se divide en dos subfunciones; a) contabilidad y contraloría, y b) gestión de tesorería. Son dos grupos de tareas, pero ello no quiere decir de ninguna manera que sean independientes. Las decisiones tomadas por el tesorero tienen implicancia en el contralor y viceversa, con un continuo cambio de información entre ambos.</p>	
<p>Definición Operacional</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Índices</p>
	<p>X₁. Análisis de los estados financieros</p>	<p>1.1 Ratio Ticket Promedio</p>
		<p>1.2 Ratio Confeitería <i>Per Cap</i></p>
	<p>X₂. EBITDA. Resultado de Explotación</p>	<p>2.1 <i>EBITDA</i> valor absoluto</p>
		<p>2.2 <i>EBITDA margin</i> (%)</p>
	<p>X₃. Costos de operación</p>	<p>3.1 Costo de exhibición de películas</p>
		<p>3.2 Costo de venta de productos de confitería</p>
	<p>X₄. Elaboración y Control Presupuestario</p>	<p>4.1 Presupuesto de operaciones de ingresos y gastos (<i>OPEX</i>)</p>
		<p>4.2 Presupuesto de bienes de activo fijo (<i>CAPEX</i>)</p>
	<p>X₅. Margen Bruto</p>	<p>5.1 Margen Bruto, valor absoluto</p>
		<p>5.2 Margen Bruto, como porcentaje</p>
	<p>X₆. Estrategia de Precios de las Entradas</p>	<p>6.1 Estrategia de Precios de las Entradas por ubicación de los cines</p>
<p>6.2 Estrategia de Precios de las Entradas por promociones</p>		
<p>Escala Valorativa</p>	<p>Nominal</p>	

Tabla 5.

Variable: Competitividad

<p>Definición conceptual</p>	<p>Chursin, A. (2015) el concepto de competitividad se encuentra en una categoría sofisticada debido a la aplicación de niveles de generalización que toman varios valores y tienen varios indicadores de medida. El problema que genera mayor debate es una interacción de factores que determinan la dinámica de las relaciones competitivas. Con esto en mente y como un resultado normal, es imposible dar una opinión que especifique como la competitividad es determinada: ¿Es adicional, lineal, no lineal?</p>	
<p>Definición Operacional</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Índices</p>
	<p>Y₁. Evaluación de la estrategia de crecimiento</p>	<p>1.1 Crecimiento lineal</p>
		<p>1.2 Crecimiento por adquisición o fusión</p>
	<p>Y₂. Inversiones a largo plazo</p>	<p>2.1 En base a la política de compra de activos fijos</p>
		<p>2.2 En base a la compra de cines o cadenas de cines</p>
	<p>Y₃. Capacidad de la infraestructura de los cines</p>	<p>3.1 Infraestructura de número de salas y tipo de butacas</p>
		<p>3.2 Infraestructura del diseño de la construcción</p>
	<p>Y₄. Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta</p>	<p>4.1 ROI - Retorno sobre la inversión</p>
		<p>4.2 Resultado operacional</p>
	<p>Y₅. Inversión en Digitalización</p>	<p>5.1 Proyectoras digitales</p>
		<p>5.2 Venta de entradas en formato digital</p>
	<p>Y₆. Market Share (Cuota de Mercado)</p>	<p>6.1 Incrementar el <i>Market Share</i> a través de nuevos productos</p>
<p>6.2 Incrementar el <i>Market Share</i> a través de incentivos de ventas</p>		
<p>Escala Valorativa</p>	<p>Nominal</p>	

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Diseño Metodológico

4.1.1. Tipo de Investigación

(RAFFINO, M. 2018) Nos dice acerca de la **investigación científica**: es un procedimiento de reflexión, de control y de crítica que funciona a partir de un sistema, y que se propone aportar nuevos hechos, datos, relaciones o leyes en cualquier ámbito del conocimiento científico.

La información que resultará será de carácter **relevante y fidedigna** (digna de crédito), pero no podrá decirse que es absolutamente verdadera: la ciencia apunta a descubrir nuevos conocimientos, pero también a reformular los existentes, de acuerdo con los avances en la técnica, la tecnología y el pensamiento.

Por ello es que el proyecto de investigación hará uso estricto de este método que nos permite hacer un análisis relevante y fidedigno.

4.1.2 Nivel de Investigación

Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centró en el nivel descriptivo, analítico y estadístico.

4.1.3 Método

Para la realización de la investigación se utilizó el método descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis, entre otros que conforme se desarrolle el trabajo se darán indistintamente en la tesis.

4.1.4 Diseño

Según la naturaleza de la investigación, ésta tuvo un diseño no experimental. Por tanto, se tomará una muestra en la cual:

$$M = O_x r O_y$$

Dónde:

M = Muestra.

O = Observación.

x = Gestión Financiera.

y = Competitividad.

r = Relación de variables.

4.2 Población y Muestra

4.2.1 Población

La población, con la cual compatibiliza la investigación acerca de la Gestión Financiera y la Competitividad, lo conformaron los Gerentes Generales, Gerentes de Finanzas y Contadores Generales de 6 de las Empresas Exhibidoras de Películas en el Perú.

Tabla 6.

Distribución de la población de estudio

Secciones	Número de ejecutivos (N)
TOTAL	18
Gerentes Generales	6
Gerentes de Finanzas	6
Contadores Generales	6

Como se trabaja con la totalidad de la población, el estudio es censal y consecuentemente no se requiere de realizar explicaciones de muestra y muestreo.

Tabla 7.*Empresas exhibidoras de películas*

	Empresas	Casa matriz	Lista en bolsa	País (es)
1	Cinemark del Perú	Estados Unidos	Si, New York	USA y Latam
2	Cineplanet/Cineplex	Perú	Sí, Lima	Perú y Chile
3	Cinépolis	México	No	USA, Latam, España, India, Indonesia
4	UVK Multicines	Perú	No	Perú
5	Cinestar- Movie Time	Perú	No	Perú
6	Cinerama	Perú	No	Perú

4.2.2 Muestra

La muestra óptima se obtendrá mediante la fórmula para estimar proporciones para una población conocida:

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

Donde:

- Z : Valor en el eje de la abscisa, de la curva normal, para una probabilidad del 95% de confianza.
- P : Proporción de Gerentes Generales, Gerentes de Finanzas y Contadores Generales que manifestaron existe una adecuada Competitividad debido a la Gestión Financiera (se asume P=0.5).
- Q : Proporción de Gerentes Generales, Gerentes de Finanzas y Contadores Generales (**Q = 0.5** valor asumido debido al desconocimiento de Q).
- e : Margen de error 5%
- N : Población.
- n : Tamaño óptimo de muestra.

Para efectos de la muestra óptima, se tomará como referencia el número de empresas exhibidoras de Perú.

Entonces a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error la muestra optima es:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(18)}{(0.06)^2(18 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 17$$

Se seleccionará a las 6 empresas exhibidoras de películas en el Perú, que representan al 100% de las empresas del sector. En cada una de ellas se tomará como muestra al Gerente General, Gerente de Finanzas y a cinco Contadores Generales. Haciendo un total de 17 entrevistados.

4.3 Técnicas de Recolección de Datos

4.3.1 Técnicas

La que se usó en el estudio fue la encuesta por ser una técnica importante para este tipo de investigación.

4.3.2 Instrumentos

Para la recolección de la información se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta compuesta por diferentes preguntas en la modalidad de cerradas se tomó a la muestra que se encuentra en párrafos anteriores.

4.4 Técnicas para el Procesamiento de la Información

El procesamiento de los datos se realizó con apoyo del Microsoft Excel: técnicas estadísticas y gráficos. Las hipótesis de la investigación fueron probadas y contrastadas a través del modelo estadístico Chi Cuadrado y otras que resulten aplicables, utilizando el software SPSS.

4.5 Aspectos Éticos

La investigación se llevó a cabo, teniendo presente el Marco del Código de Ética de la Universidad de San Martín de Porres y de la Comunidad Científica Internacional, que han sido tomadas en cuenta para el recojo de información de manera general.

Asimismo, se hizo de conocimiento a los participantes sobre los objetivos que se querían lograr, por otro lado, se respetó la confidencialidad de quienes ayudaron en el desarrollo del estudio brindando información importante y debidamente documentada.

También se tuvo en cuenta el respeto, honestidad, etcétera, así como la autenticidad de los derechos de los diferentes autores, especialistas que han sido considerados en el desarrollo de las conceptualizaciones, permitiendo conocer su realidad, así como su importancia y, por tanto, no afectan los aspectos éticos y morales.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Interpretación de Resultados

Tabla 8.

¿En su opinión el ratio Ticket Promedio (ATP Average Ticket Price) en las empresas exhibidoras de películas incide en su gestión de negocio?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	3	17
b) De acuerdo	10	59
c) No sabe, no opina	2	12
d) En desacuerdo	2	12
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

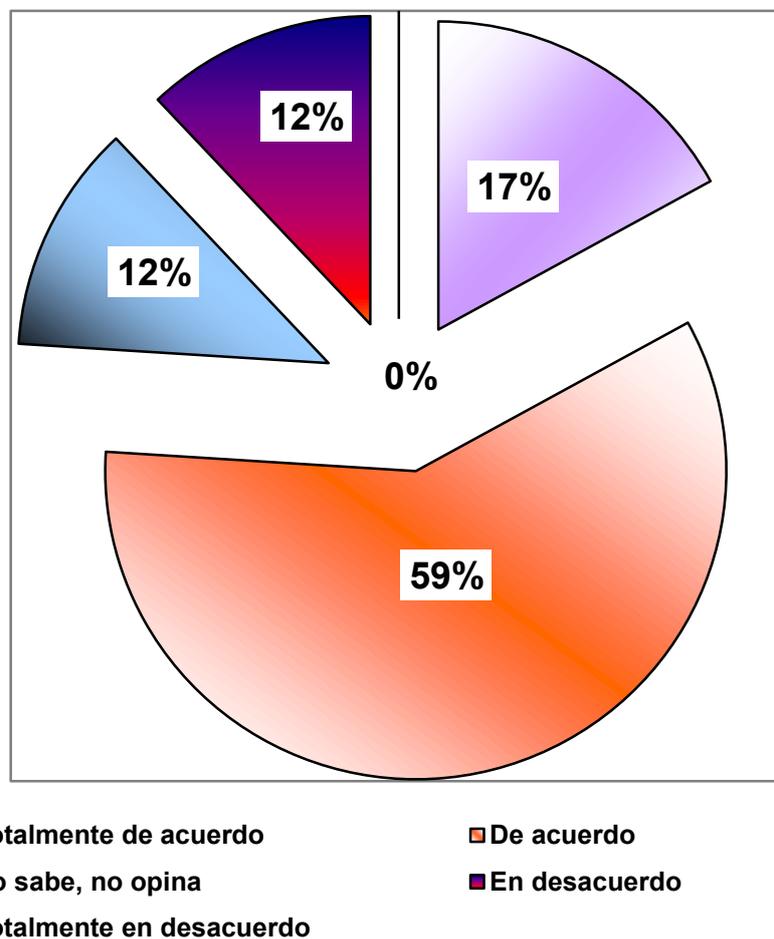
Interpretación

Conforme lo que se muestra en la información obtenida en la pregunta, el 17% de los ejecutivos a cargo de la gerencia general, área de finanzas y contabilidad en las Empresas Exhibidoras de Películas de Perú, considerados en la muestra, indicaron que están totalmente de acuerdo en que el ratio Ticket Promedio incide en su gestión de negocio, siendo corroborado por el 59% quienes señalaron que están de acuerdo; en cambio el 12% expresaron que no saben, no opinan y el 12% dijeron que están en desacuerdo, llegando al 100%.

Consecuentemente, la información obtenida es suficientemente clara al demostrar que el ratio Ticket Promedio, incide en su gestión de negocio a través de la estrategia de precios establecida por punto de venta, y permite utilizar este indicador para hacer la comparación entre los teatros de la misma cadena, comparados a su vez con los cines de los competidores, y a nivel consolidado de empresas exhibidoras de películas versus los competidores de las otras cadenas del mercado de Perú.

Figura 7.

Ticket promedio incide en gestión de negocio



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.

¿Considera usted que el ratio confitería Per Cap (Concession Per Cap) en las empresas exhibidoras de películas incide en la productividad de las mismas?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	3	17
b) De acuerdo	10	59
c) No sabe, no opina	2	12
d) En desacuerdo	0	0
e) Totalmente en desacuerdo	2	12
Total	17	100%

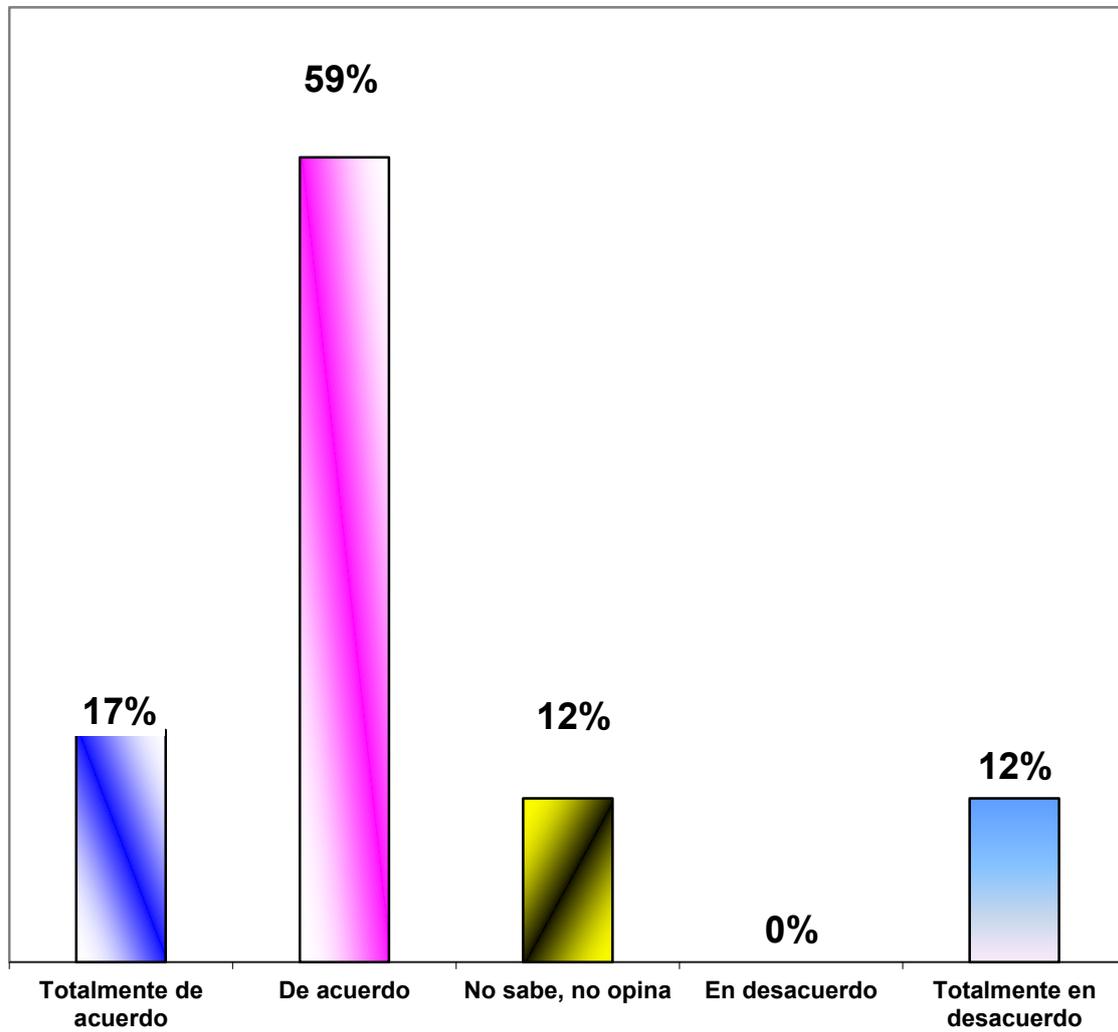
Interpretación

La información porcentual que figura en la tabla, precisa que el 17% de los encuestados eligieron que están totalmente de acuerdo en que el ratio confitería per cap incide en la productividad de las Empresas Exhibidoras de Películas de Perú, mientras el 59% señalaron que están de acuerdo, 12% no sabe, no opina y 12% está totalmente en desacuerdo, terminando con el 100%, prevaleciendo las dos primeras alternativas.

Luego de revisar la información obtenida, se concluye que este ratio o coeficiente incide positivamente en la productividad de este tipo de empresas optimizando la gestión de costos a través de este procedimiento. Con la data de mercado se puede analizar que cines tienen los mejores precios en venta de alimentos y bebidas, y establecer comparaciones versus periodos anteriores del mismo teatro, versus los competidores de otras cadenas de cine y a nivel consolidado para poder hacer la comparación con el resto de competidores del País. En la medida que los precios promedio sean más altos, se podrá tener una mejor productividad, sí tiene un eficiente manejo de gestión de costos.

Figura 8.

Ratio confitería Per Cap incide en la productividad



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10.

¿Para usted es importante que el EBITDA como Valor Absoluto en las empresas exhibidoras de películas sea calculado con periodicidad mensual?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	3	17
b) De acuerdo	11	65
c) No sabe, no opina	1	6
d) En desacuerdo	2	12
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

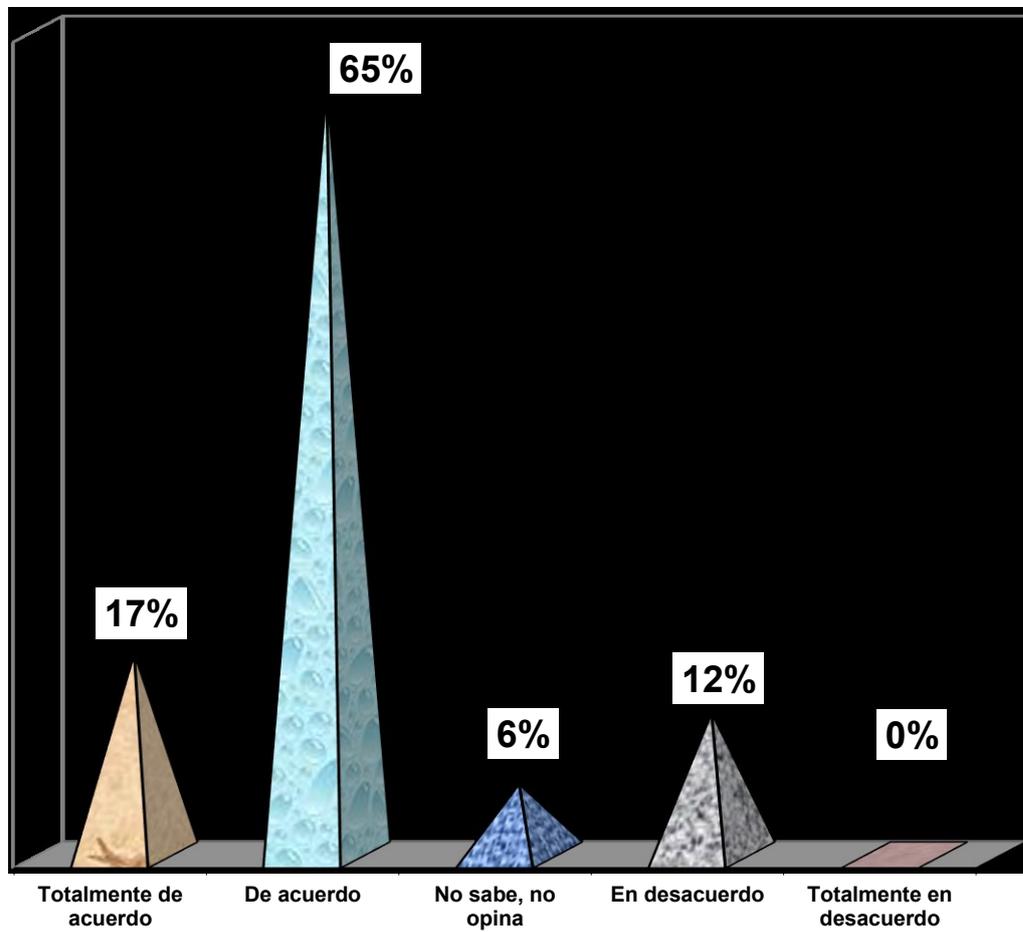
Interpretación

De acuerdo con estos resultados cuantificables en la interrogante el 17% de los consultados respondieron que están totalmente de acuerdo en que el *EBITDA* como valor absoluto se debe de calcular mensualmente; sin embargo, el 65% expresaron que están de acuerdo en el uso de este indicador para monitorear los resultados financieros mensualmente como herramienta de soporte en la parte financiera, 6% no sabe, no opina y el 12% restante está en desacuerdo, culminando con el 100%.

La realidad de los datos que se muestran en la tabla, señalan que efectivamente los que respondieron mayoritariamente van a entender que en los casos en que se utiliza este indicador financiero mensualmente, es de gran utilidad, toda vez que permite monitorear los resultados e identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de una empresa y por punto de venta; ya que el *EBITDA* en valor absoluto es una herramienta relevante para definir si los resultados económicos son los adecuados en base al presupuesto de la compañía.

Figura 9.

EBITDA como valor absoluto calculado mensualmente



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11.

¿Considera Usted que el EBITDA Margin – Margen o porcentaje debe ser registrado para efectos de análisis junto con el EBITDA como Valor Absoluto?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	3	17
b) De acuerdo	10	59
c) No sabe, no opina	2	12
d) En desacuerdo	2	12
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

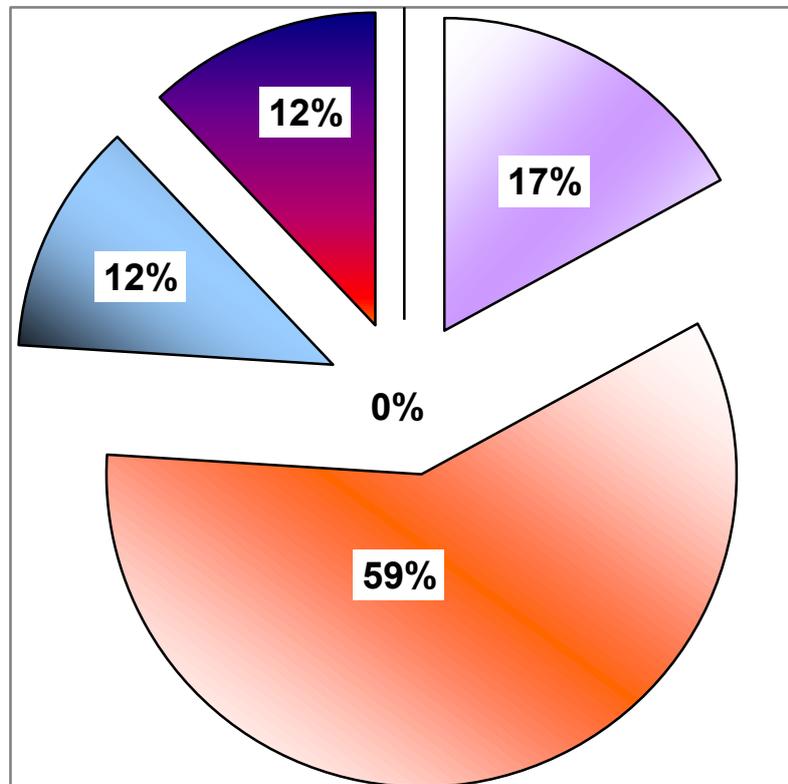
Interpretación

Los datos que se visualizan en la parte porcentual del cuadro de la interrogante señalan que el 17% indicaron que están totalmente de acuerdo que, al utilizar este proceso, se puede interpretar mejor la información que brinda este indicador financiero en este tipo de empresas; 59% que está de acuerdo, 12% no sabe, no opina y el 12% está en desacuerdo, totalizando al 100%.

Cabe señalar que lo demostrado en el cuadro, clarifica que la mayoría de los encuestados reconocieron que ambos indicadores financieros se complementan y brindan más información en conjunto que individualmente, en las Empresas Exhibidoras de Películas. Para fines de comparar las cifras reales versus las presupuestadas, el EBITDA Margin o como porcentaje es de mucha utilidad y ello permite establecer tendencias de los últimos doce meses y versus años anteriores.

Figura 10.

EBITDA en porcentaje calculado junto con el EBITDA como valor absoluto



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe, no opina
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12.

¿En su opinión el costo de exhibición de películas (Film Rental) refleja apropiadamente los costos de estos servicios?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	4	23
b) De acuerdo	11	65
c) No sabe, no opina	2	12
d) En desacuerdo	0	0
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

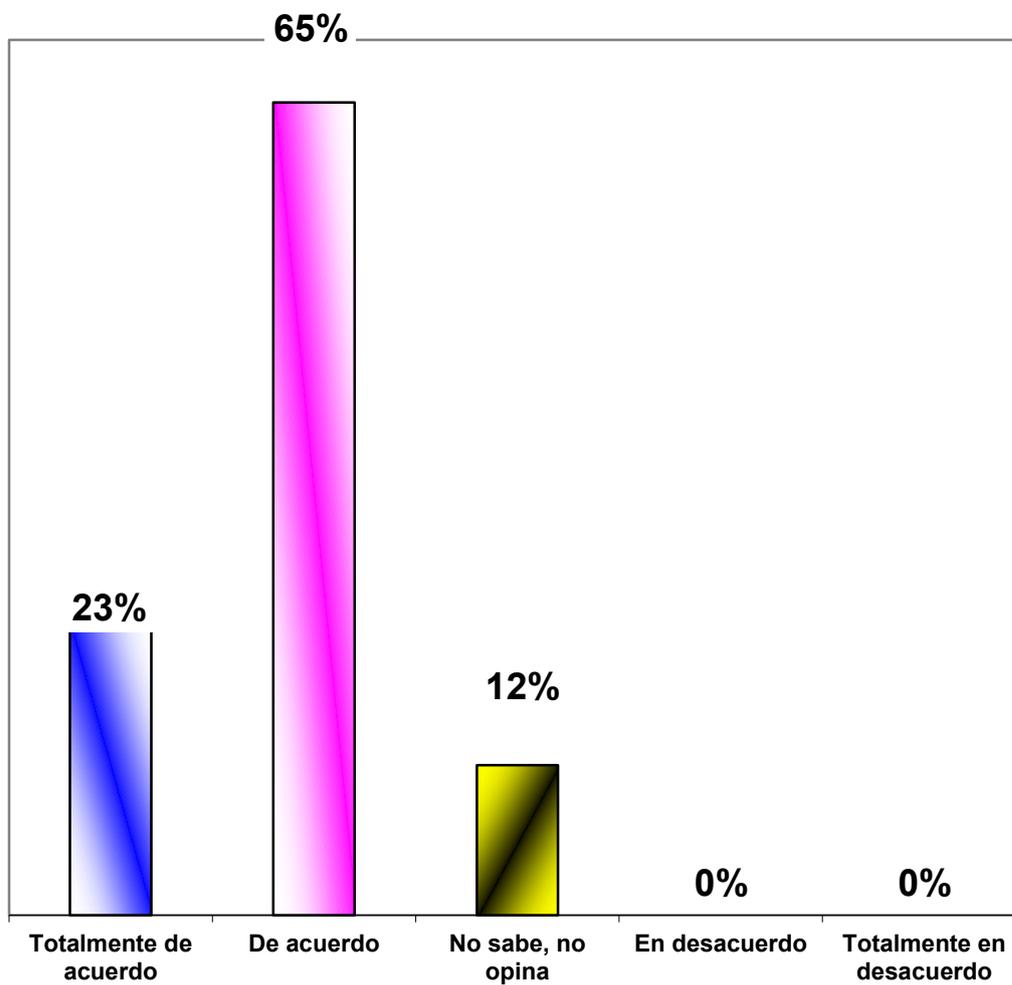
Interpretación

Tal como se encuentra la información que se acompaña el 23% de los que respondieron lo hicieron en la primera de las opciones, es decir consideran que el Costo de exhibición de películas refleja apropiadamente los costos de estos servicios con un enfoque estratégico en la empresa, 65% expresaron que están de acuerdo y el 12% no sabe, no opina, arribando el 100%.

Consecuentemente, lo demostrado en los datos y figura que se presenta como parte del análisis, evidencia que el manejo de costos es vital en las empresas de servicios, al igual que lo es en las empresas industriales, y ello es de vital importancia tanto en los tiempos de bonanza como de crisis económicas. Las empresas multinacionales tienen una ventaja competitiva en relación con las compañías nacionales, ya que llegan a acuerdos regionales con las empresas distribuidoras de películas que representan a las empresas productoras de películas de Hollywood, y por el volumen de compra que gestionan, obtienen menores costos o porcentajes de exhibición de películas.

Figura 11.

Costo de exhibición de películas refleja apropiadamente el costo del servicio



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13.

¿Para usted es importante que el Costo de venta de productos de confitería (Concession Cost) sea considerado como un indicador de productividad?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	6	35
b) De acuerdo	9	53
c) No sabe, no opina	2	12
d) En desacuerdo	0	0
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

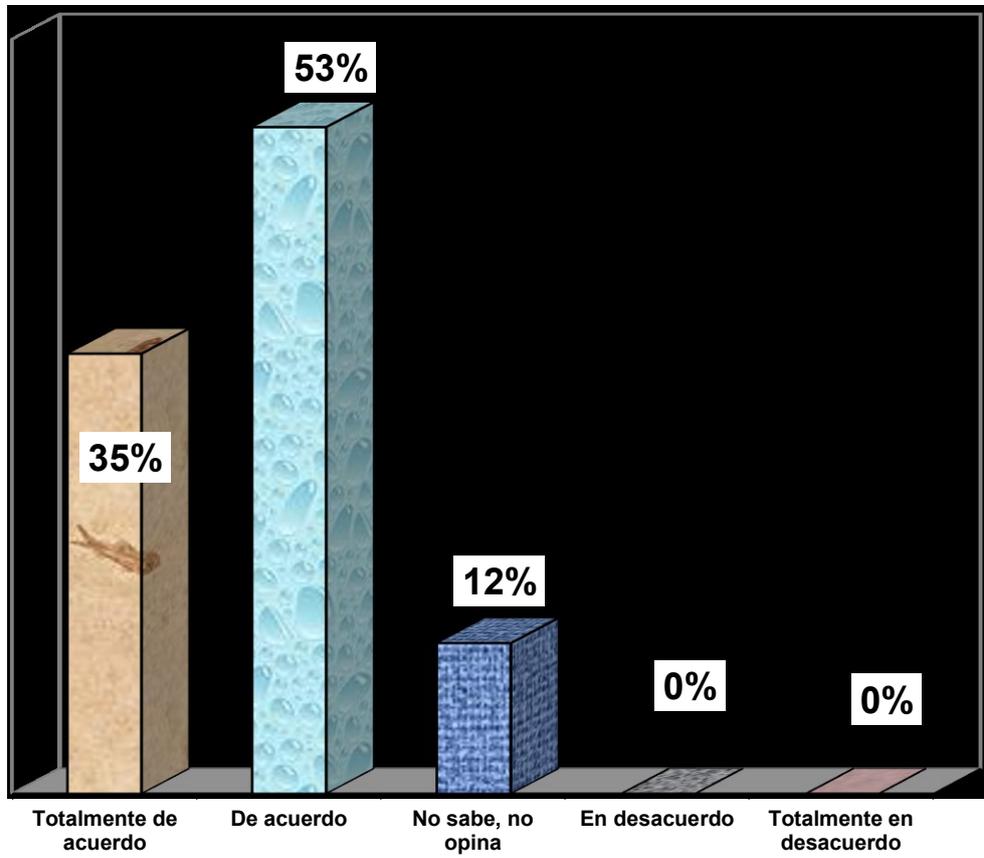
Interpretación

Es notorio poder encontrar que el 35% de los que respondieron señalaron que están totalmente de acuerdo en que el costo de venta de productos de confitería sea considerado como un indicador de productividad, ya que permite medir la performance de esta actividad, siendo complementado por el 53% que está de acuerdo en el uso de este indicador, y el 12% no sabe, no opina, llegando al 100%.

Al interpretar los resultados que nos muestra la pregunta, se encuentra que los consultados inclinaron su respuesta expresando que este procedimiento facilita medir el desempeño, debido que una de las fortalezas del control de costos, es trabajar con un enfoque estratégico, de seguimiento de metas e indicadores de gestión que permiten a las empresas medir su desempeño por local o punto de venta y a nivel consolidado, con la finalidad de evaluar los objetivos previstos en el presupuesto mensual y anual de la compañía. El margen de venta de los productos de alimentos y bebidas es mayor que los de exhibición de películas, y por ello tiene mayor impacto en la productividad.

Figura 12.

Costo de venta de productos de confitería indicador de productividad



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14.

¿Considera usted que el Presupuesto de operaciones de ingresos y gastos (OPEX - Operational Expenses) incide en la Gestión Financiera de las empresas exhibidoras de películas?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	3	17
b) De acuerdo	12	71
c) No sabe, no opina	2	12
d) En desacuerdo	0	0
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

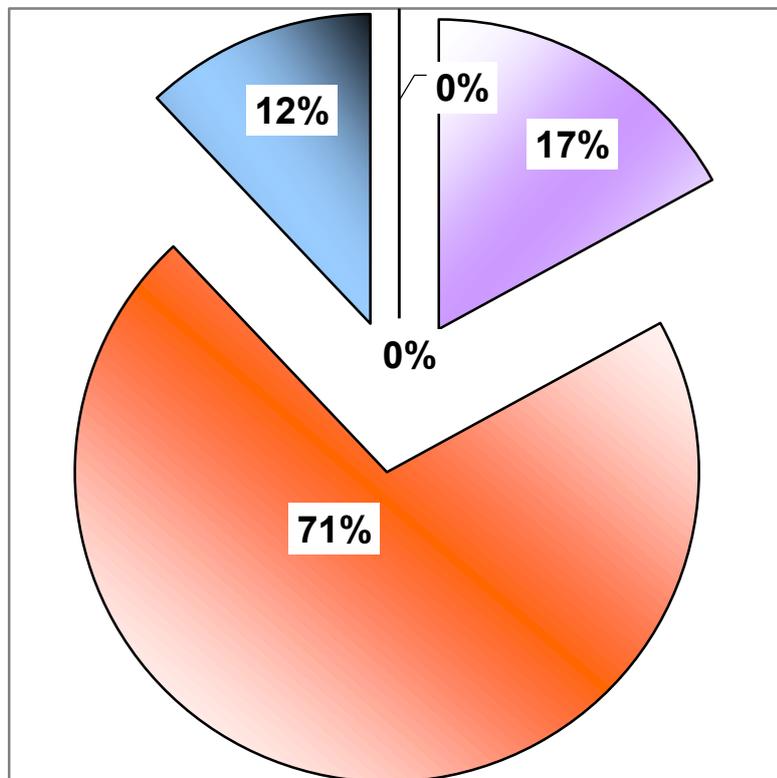
Interpretación

Observando la tabla relacionada con la primera de las variables, el 17% considero que el Presupuesto de operaciones de ingresos y gastos incide en la Gestión Financiera de las empresas exhibidoras de películas, 71% está de acuerdo, y el 12% no sabe, no opina, terminando con el 100%.

Por cierto, que el manejo adecuado del Presupuesto de operaciones de ingresos y gastos cumple un rol estratégico en las empresas que lo utilizan, debido a que las Empresas Exhibidoras de Películas necesitan hacer un seguimiento efectivo al control de gastos para poder ser competitivas. Los gerentes de teatro y gerentes generales en este sector económico, son verdaderos expertos en el manejo de gastos y costos, ya que es la única forma de poder destacar en esta actividad tan competitiva.

Figura 13.

Presupuesto de operaciones incide en la gestión financiera



- | | |
|----------------------------|-----------------|
| ■ Totalmente de acuerdo | ■ De acuerdo |
| ■ No sabe, no opina | ■ En desacuerdo |
| ■ Totalmente en desacuerdo | |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15.

¿Cree usted que el manejo apropiado del Presupuesto de bienes de activo fijo (CAPEX – Capital Expenditure) de las empresas exhibidoras de películas impacta en la calidad de los productos y servicios que ofertan?

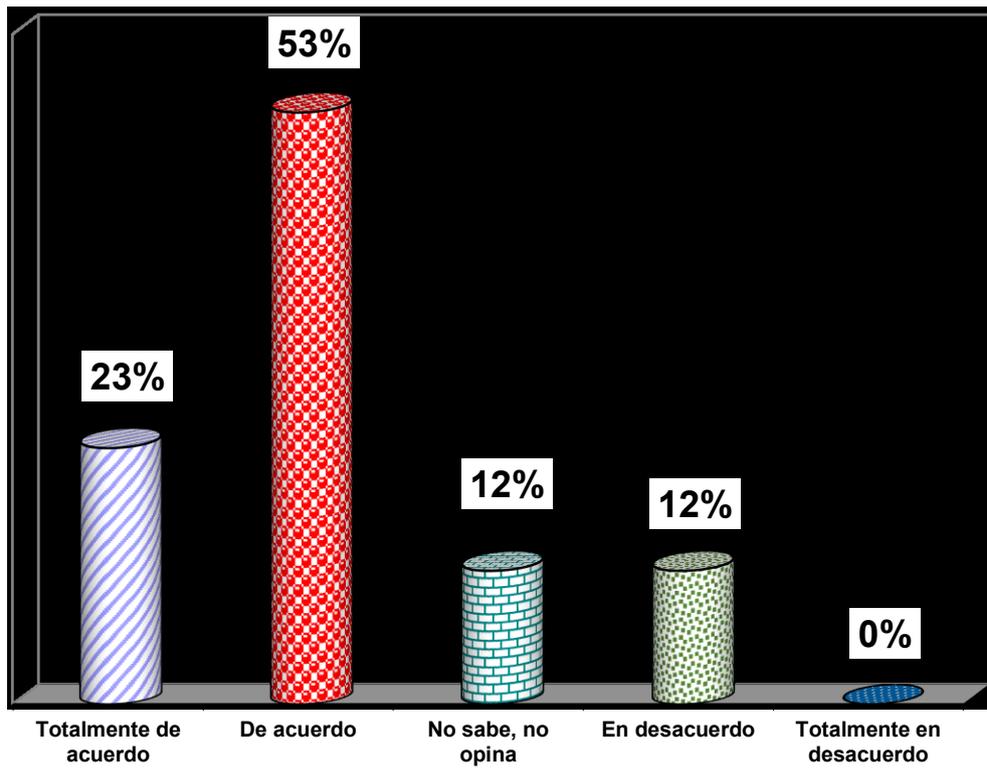
interpretación

En lo concerniente a los resultados de la pregunta, el 23% respondieron que están totalmente de acuerdo en que el manejo apropiado del Presupuesto de bienes de activo fijo impacta positivamente en la calidad de los productos y servicios que ofertan las Empresas Exhibidoras de Películas, debido que mejoran la experiencia de los clientes que visitan sus instalaciones; 53% están de acuerdo, 12% no sabe, no opina y el 12% está en desacuerdo, totalizando el 100%.

Sin duda, se aprecia que más de las tres cuartas partes de los que respondieron la interrogante, entienden que para que una empresa que brinda servicios se mantenga en un nivel competitivo y mantenga una buena cuota del mercado debe tener buenas instalaciones, y equipos modernos que forman parte del CAPEX o bienes del activo fijo, y solamente de esta manera pueden ofrecer productos y servicios de calidad. Esto es comparable a la gestión de empresas hoteleras, donde solamente pueden brindar una buena experiencia y buen servicio a sus clientes, si ofrecen instalaciones modernas a sus clientes.

Figura 14.

Manejo apropiado del Presupuesto de bienes de activo fijo impacta en la calidad de los productos y servicios que ofertan



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16.

¿Para usted el Margen Bruto como valor absoluto es importante para optimizar la gestión financiera de las empresas exhibidoras de películas?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	6	35
b) De acuerdo	9	53
c) No sabe, no opina	0	0
d) En desacuerdo	2	12
e) Totalmente en desacuerdo	0	00
Total	17	100%

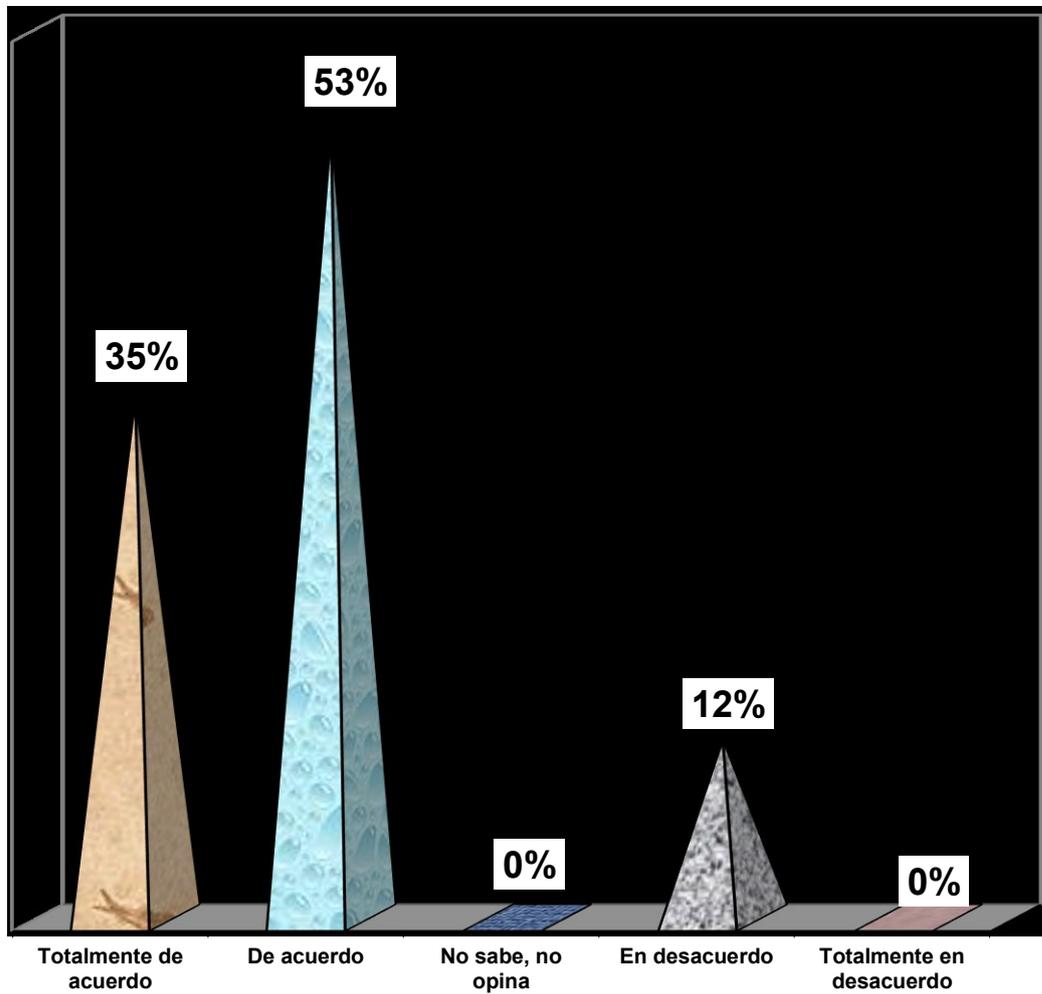
interpretación

Es de esperar que mayoritariamente tal como lo señala el 35% de los consultados, están totalmente de acuerdo que el Margen Bruto como valor absoluto es importante para optimizar la gestión financiera de las empresas exhibidoras de películas; mientras el 53% señalaron que están de acuerdo; y el 12% está en desacuerdo, sumando el 100% y donde prevalecen con mayor nitidez las dos primeras opciones.

El margen bruto, es vital para el buen desempeño financiero y económico de una empresa. En la medida que el margen bruto sea mayor, mejor será la rentabilidad de la empresa, y la gestión financiera contará con mayores recursos para optimizar la gestión de administrar los costos y gastos.

Figura 15.

Margen Bruto como valor absoluto optimiza la gestión financiera



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17.

¿Considera usted que el Margen Bruto, como porcentaje, debe de utilizarse como complemento del Margen Bruto como valor absoluto en las empresas exhibidoras de películas?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	7	41
b) De acuerdo	9	53
c) No sabe, no opina	1	6
d) En desacuerdo	0	0
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

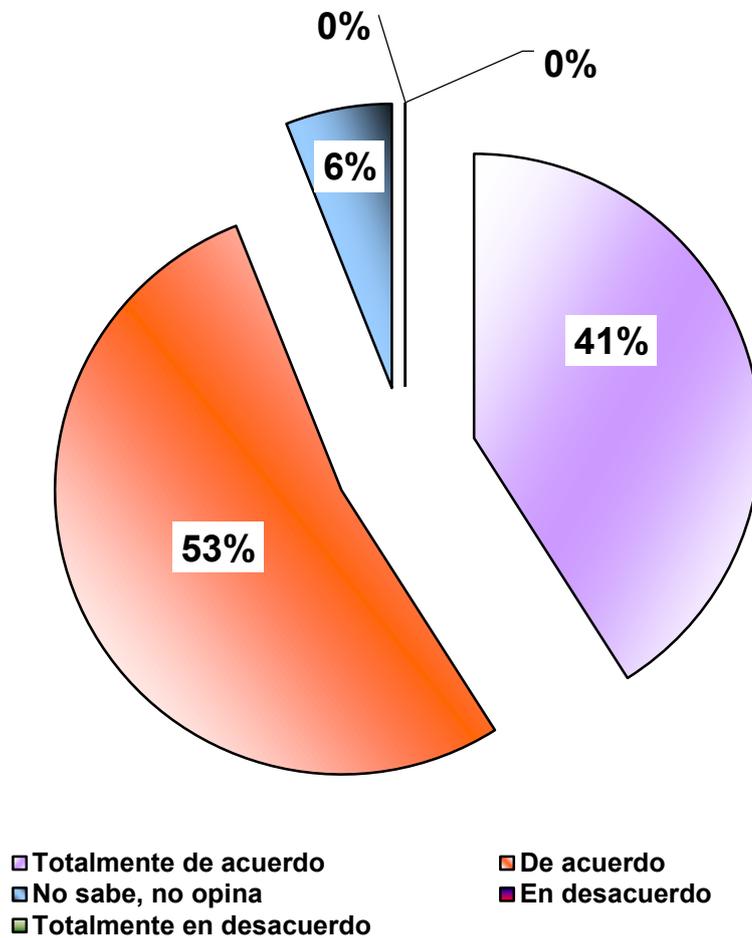
Interpretación

Cabe destacar que porcentualmente la información trabajada, demuestra que el 41% fueron de la opinión que están totalmente de acuerdo en que el Margen Bruto, como porcentaje, debe de utilizarse como complemento del Margen Bruto como valor absoluto en las empresas exhibidoras de películas, 53% está de acuerdo, y el 6% no sabe, no opina culminando de esta forma el 100%.

Es, por tanto, bastante evidente, que los resultados que se presentan indican según lo planteado por quienes respondieron en las dos primeras alternativas que totalizan un 94%, que el margen bruto en valor absoluto y como margen o porcentaje, son necesarios para evaluar el desempeño económico financiero de una empresa. El visualizar adicionalmente al margen bruto como porcentaje, permite hacer comparaciones con otras empresas del sector y también con empresas de otros sectores económicos, y es un indicador que permite visualizar que jugadores de este sector tienen una mejor gestión financiera.

Figura 16.

Margen Bruto como porcentaje, debe utilizarse como complemento del Margen Bruto como valor absoluto



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18.

¿Considera usted importante que una de las Estrategias de Precios de las Entradas se realice en función a la ubicación de los cines?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	7	41
b) De acuerdo	9	53
c) No sabe, no opina	1	6
d) En desacuerdo	0	0
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

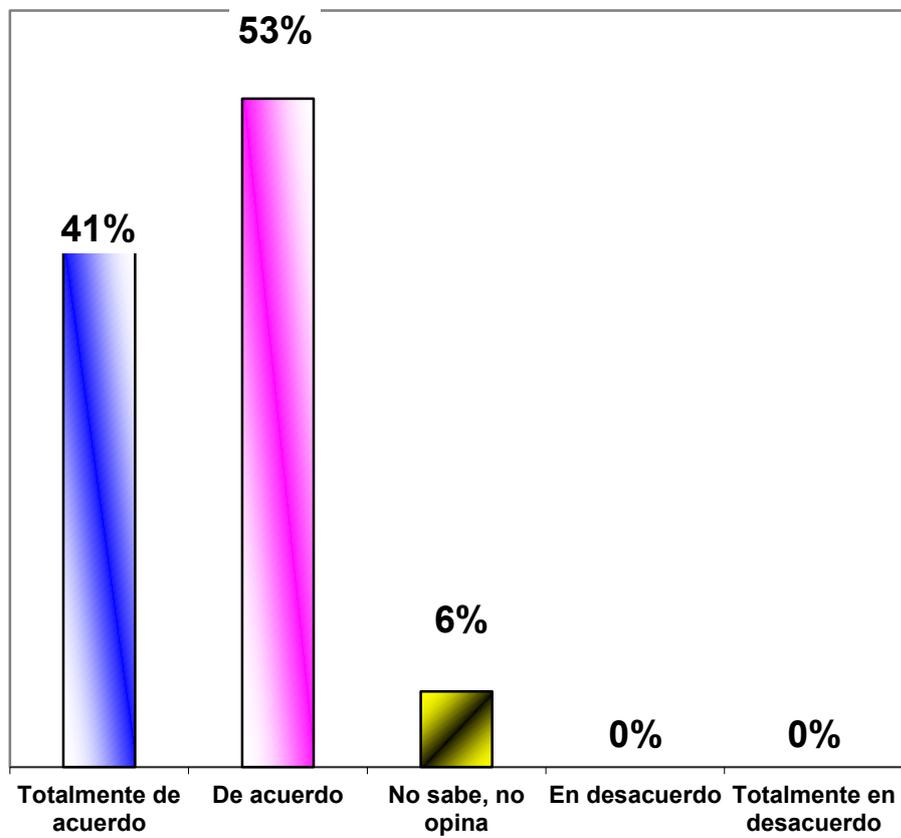
Interpretación

Conforme a la información procesada y que se presentan estadísticamente, el 41% de los encuestados expresaron que están totalmente de acuerdo en que es importante que una de las Estrategias de Precios de las Entradas se realice en función a la ubicación de los cines, 53% está de acuerdo y el 6% no sabe, no opina, arribando al 100%.

Por tanto, no cabe duda de que el establecer los precios de las entradas en base a la ubicación de los cines, es una estrategia adecuada para captar clientes y ser competitivos en tener un buen *market share*. Por ejemplo, el nivel de precios de las entradas en distritos como Surco y Surquillo en la parte que limita con Miraflores, no es el mismo que los precios aplicados en distritos como San Miguel y Callao.

Figura 17.

Estrategia de precios de entradas en función a ubicación de los cines



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19.

¿En su opinión considera como adecuada que otra de las Estrategias de Precios de las Entradas se realice enfocada en promociones?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	5	29
b) De acuerdo	11	65
c) No sabe, no opina	0	0
d) En desacuerdo	0	0
e) Totalmente en desacuerdo	1	6
Total	17	100%

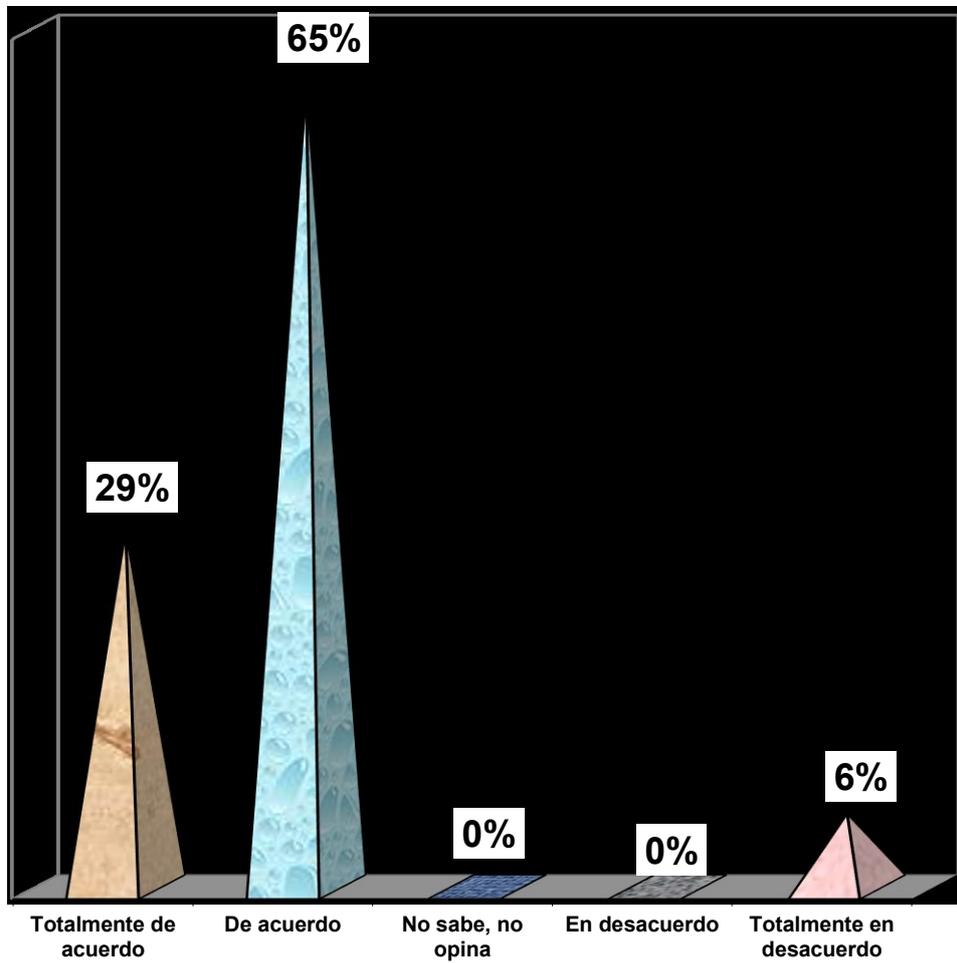
Interpretación

Es importante poder apreciar los resultados, donde se encuentra que el 29% refirieron estar totalmente de acuerdo en que consideran como adecuada que otra de las Estrategias de Precios de las Entradas se realice enfocada en promociones, 65% que están de acuerdo, y el 6% complementario indicaron que están totalmente en desacuerdo, terminando de esta manera con el 100% de la muestra elegida estadísticamente para estos fines.

Resulta importante, poder apreciar que mayoritariamente las promociones, juegan un rol preponderante en establecer los precios de las entradas, y en épocas de baja estacionalidad son de vital importancia para poder tener un buen nivel de asistencia de clientes, y ello también se aplica para establecer los precios de las promociones en los productos de confitería. En periodos en que no se cuenta con películas taquilleras o *Blockbusters*, las promociones en entradas son las que determinan la mayor afluencia de clientes a los cines o teatros.

Figura 18.

Precios de entradas enfocado en promociones



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20.

¿En su opinión el Crecimiento lineal debe considerarse como uno de los criterios en la Evaluación de la estrategia de crecimiento?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	6	35
b) De acuerdo	10	59
c) No sabe, no opina	0	0
d) En desacuerdo	0	0
e) Totalmente en desacuerdo	1	6
Total	17	100%

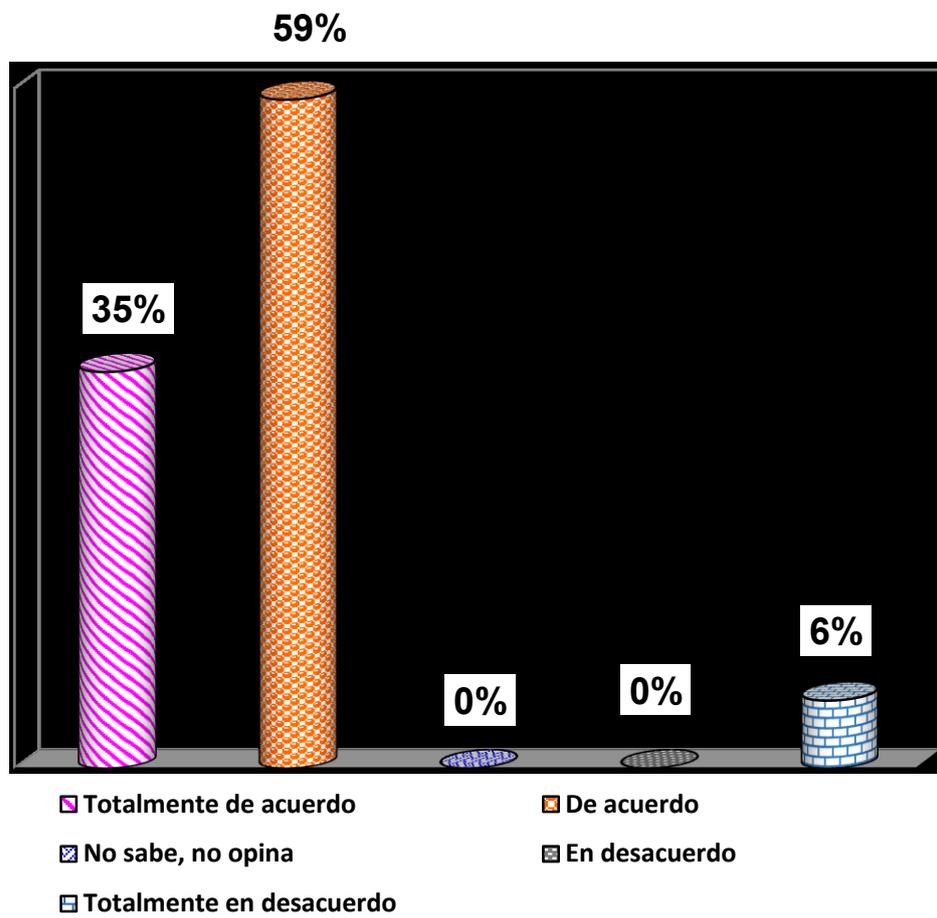
Interpretación

Utilizando la información que se presenta en el cuadro, encontramos que el 35% señaló que está totalmente de acuerdo en que el crecimiento lineal debe de considerarse como uno de los criterios en la evaluación de la estrategia de crecimiento; complementado por el 59% que estuvo de acuerdo, frente al 6% que estuvo totalmente en desacuerdo, sumando el 100%.

Por ello, lo explicado porcentualmente en el párrafo anterior, clarifica que es fundamental considerar al crecimiento lineal o crecimiento por el ciclo del negocio, como uno de los principales criterios en la estrategia de crecimiento, ya que de acuerdo con las condiciones de mercado se van incrementando en número de salas de exhibición de cines y también la apertura de nuevos cines o teatros. De la misma manera, los cines o teatros que no tengan un adecuado desempeño serán monitoreados y en caso de que las medidas de corrección no mejoren los resultados, tendrán que ser cerrados, y los activos fijos en buenas condiciones, se trasladaran a un almacén, para ser utilizados en la ampliación de teatros existentes o en nuevos cines.

Figura 19.

Crecimiento lineal criterio evaluación de estrategia de crecimiento



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21.

¿En su opinión dentro de la Evaluación de la estrategia de crecimiento se debe considerar la opción de Crecimiento por adquisición o fusión?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	4	23
b) De acuerdo	11	65
c) No sabe, no opina	0	0
d) En desacuerdo	0	0
e) Totalmente en desacuerdo	2	12
Total	17	100%

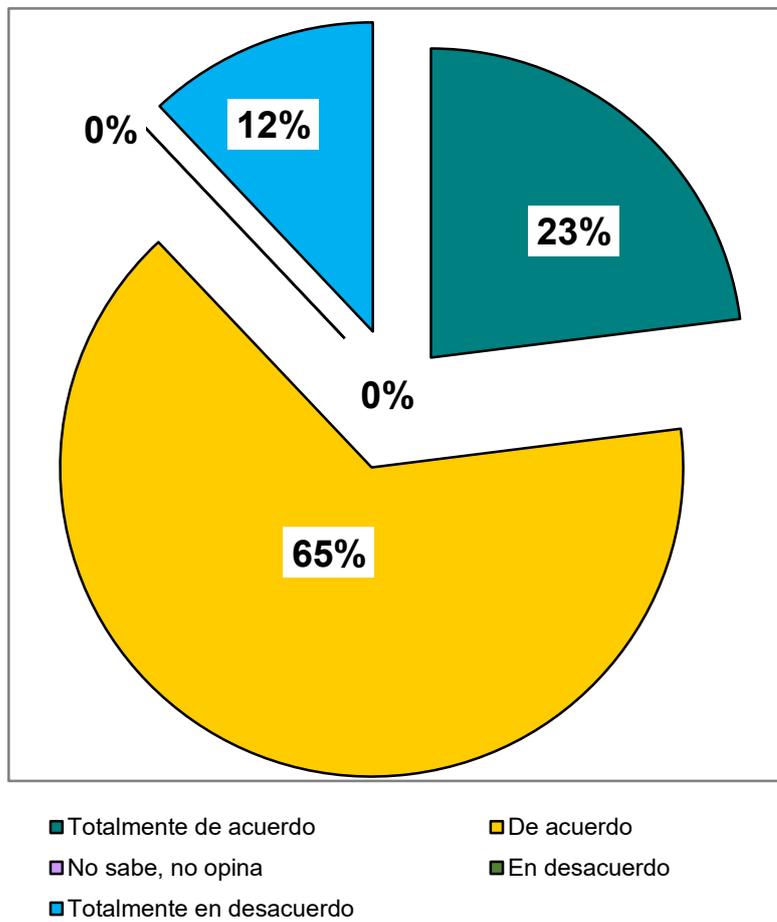
Interpretación

Según la recopilación de la información relacionada con esta variable, el 23% de los gerentes y contadores generales de las empresas exhibidoras de películas, indicaron que están totalmente de acuerdo en que la adquisición o fusión es uno de los criterios a tomarse en cuenta en la estrategia de crecimiento; 65% está de acuerdo, y el 12% está totalmente en desacuerdo, llegando de esta manera al 100%.

Es conveniente recordar que, el crecimiento por fusión o adquisición es una de las formas más rápidas de crecimiento y de incremento de *market share* o cuota de mercado. Para adquirir un cine o varios cines de la competencia, se debe seguir un proceso de *due diligence* o auditoría de los locales o empresa a adquirir, con la finalidad de establecer su valor de mercado, que suele establecerse en base a X veces el *EBITDA* del cine o cadenas de cines por adquirirse.

Figura 20.

Crecimiento por fusión como estrategia de crecimiento



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22.

¿En su opinión la política de compra de activos fijos debe de considerarse al evaluar las alternativas de Inversiones a largo plazo en las empresas exhibidoras de películas?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	4	23
b) De acuerdo	10	59
c) No sabe, no opina	1	6
d) En desacuerdo	2	12
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

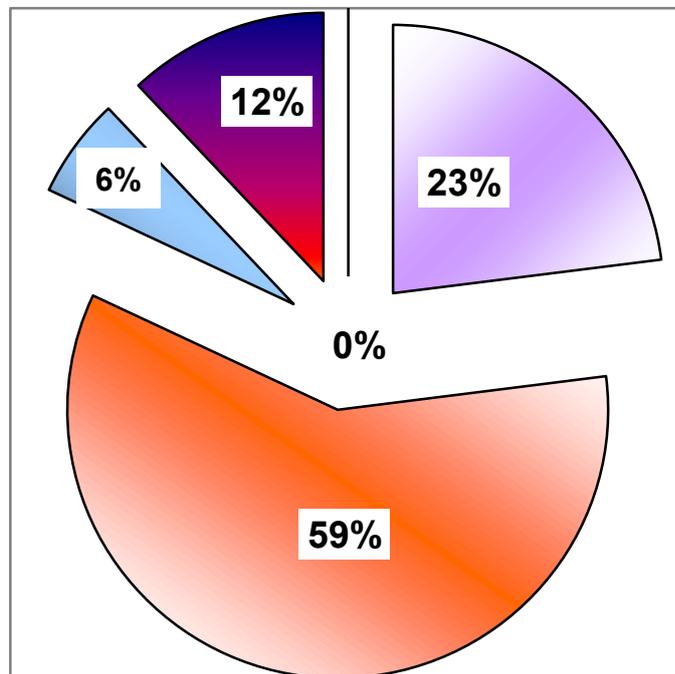
Interpretación

Conforme lo que se muestra en la información obtenida en la pregunta, el 23% de los ejecutivos a cargo de la gerencia general, área de finanzas y contabilidad en las Empresas Exhibidoras de Películas de Perú, considerados en la muestra, indicaron que están totalmente de acuerdo en que la compra de activos fijos debe de considerarse al evaluar las alternativas de Inversiones a largo plazo, siendo corroborado por el 59% de quienes señalaron que están de acuerdo; en cambio el 6% expreso que no saben, no opinan y el 12% dijeron que están en desacuerdo, llegando al 100%.

Consecuentemente, la información obtenida es suficientemente clara al demostrar que la compra de activos fijos debe de considerarse al evaluar las alternativas de Inversiones a largo plazo, ya que la inmovilización de Capital en promedio es mayor a cinco años, y ello determina que este tipo de empresas sea competitivo en el mercado de Perú.

Figura 21.

Compra de activos fijos alternativa inversión a Largo Plazo



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe, no opina
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23.

¿En su opinión la compra de cines o cadenas de cines debe considerarse dentro de las alternativas de Inversiones a largo plazo en las empresas exhibidoras de películas?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	5	29
b) De acuerdo	9	53
c) No sabe, no opina	1	6
d) En desacuerdo	2	12
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

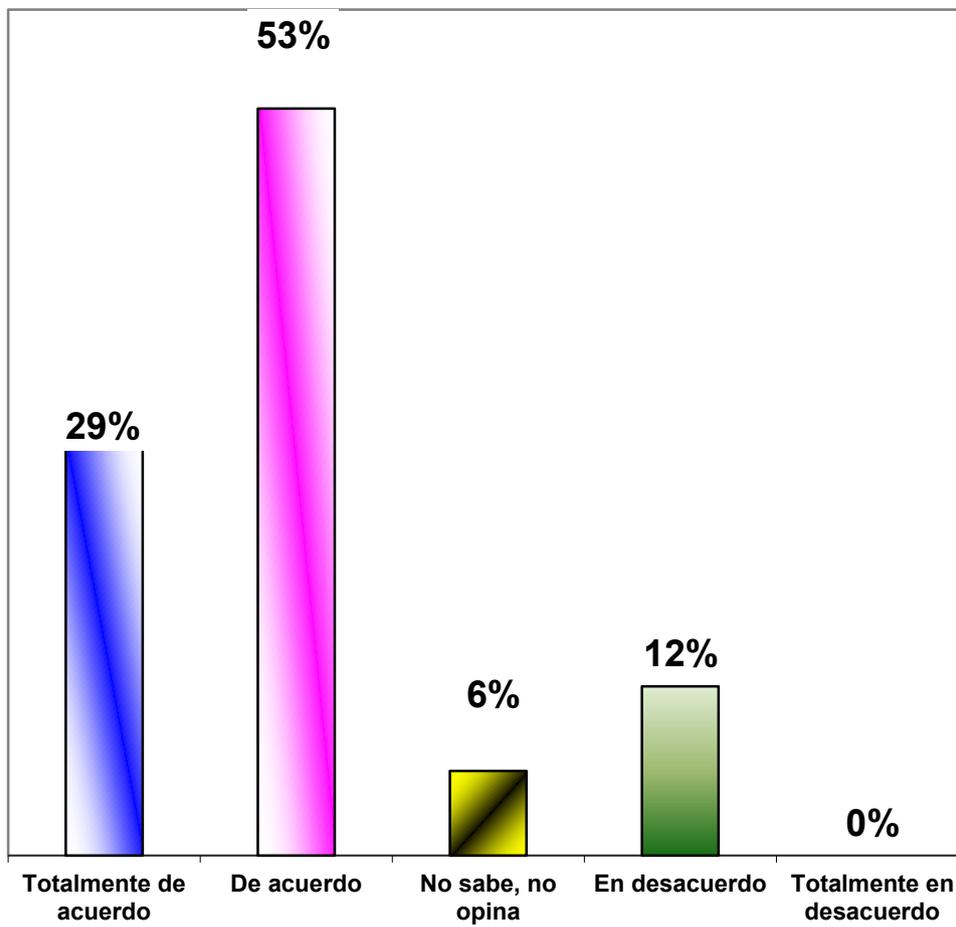
Interpretación

La información porcentual que figura en la tabla, precisa que el 29% de los encuestados eligieron que están totalmente de acuerdo en que la compra de cines debe de considerarse dentro de las alternativas de inversión de las Empresas Exhibidoras de Películas de Perú, mientras el 53% señalaron que están de acuerdo, 6% no sabe, no opina y 12% está en desacuerdo, terminando con el 100%, prevaleciendo las dos primeras alternativas.

Luego de revisar los datos encontrados, se permite conocer que la compra de cines o cadenas de cines definitivamente es una alternativa de inversión a largo plazo, ya que la suma de las dos primeras alternativas totaliza un 82 por ciento. Este tipo de inversiones, permite incrementar la cuota de mercado y obtener un mejor posicionamiento, en la medida que los teatros adquiridos sean rentables, y en el caso de los puntos de venta que no lo sean, se realice la estrategia financiera que permita incrementar su EBITDA.

Figura 22.

Compra de cadenas de cines inversión a largo plazo



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24.

¿En su opinión en la Capacidad de infraestructura de los cines se debe considerar el número de salas y tipo de butacas?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	4	23
b) De acuerdo	12	71
c) No sabe, no opina	1	6
d) En desacuerdo	0	0
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

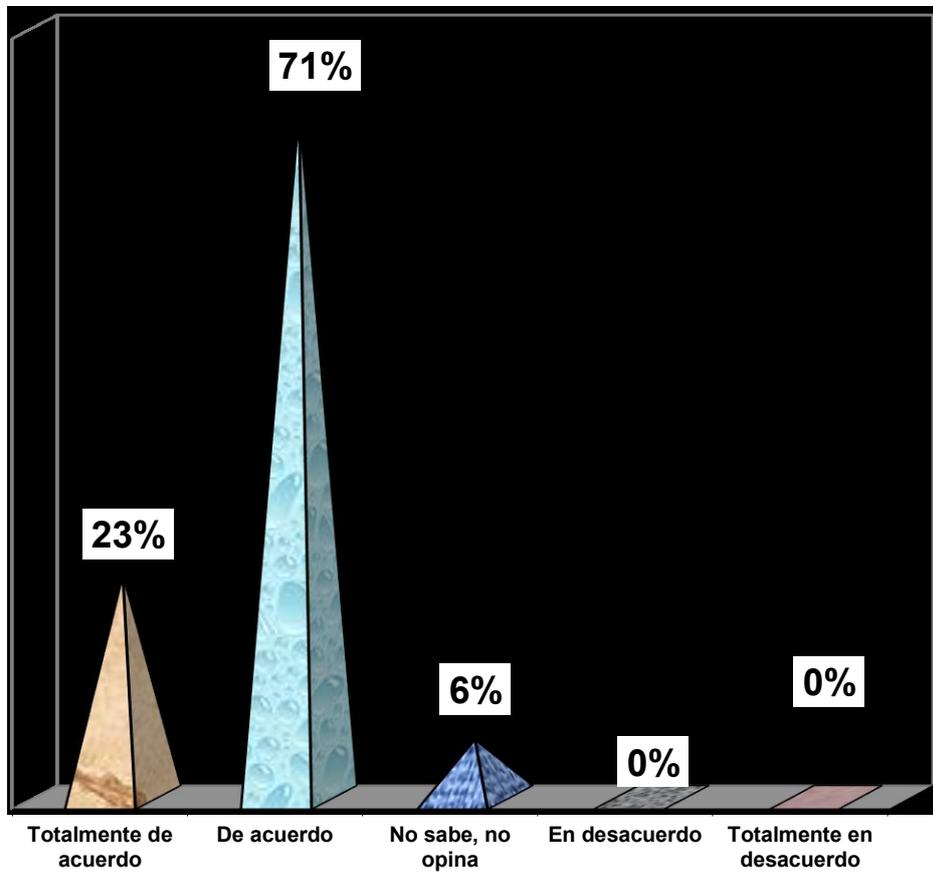
Interpretación

De acuerdo con estos resultados cuantificables en la interrogante el 23% de los consultados respondieron que están totalmente de acuerdo en que en la Capacidad de infraestructura de los cines se debe considerar el número de salas y tipo de butacas, y el 71% expresaron que están de acuerdo; sin embargo, 6% opino que no sabe, no opina, culminando con el 100%.

La realidad de los datos que se muestran en la tabla señala que efectivamente los que respondieron mayoritariamente determinan que la capacidad de la infraestructura de los cines para poder atender a un determinado número de clientes o espectadores depende del número de salas en el que se exhiben las películas, y del número de butacas instaladas en cada sala. Por otro lado, el tipo de butaca determinara el valor de la inversión, si se trata de una butaca nueva, reacondicionada, para sala premier o VIP o butacas 4D que contemplan movimiento como las butacas D Box de la empresa Cinemark, cuyo costo unitario en promedio es de US\$5,000.

Figura 23.

Capacidad infraestructura de Cines número de Salas y número de Butacas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25.

¿En su opinión la Infraestructura del diseño y construcción incide en la Capacidad de la infraestructura de las empresas de exhibición de películas?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	4	23
b) De acuerdo	11	65
c) No sabe, no opina	0	0
d) En desacuerdo	2	12
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

Interpretación

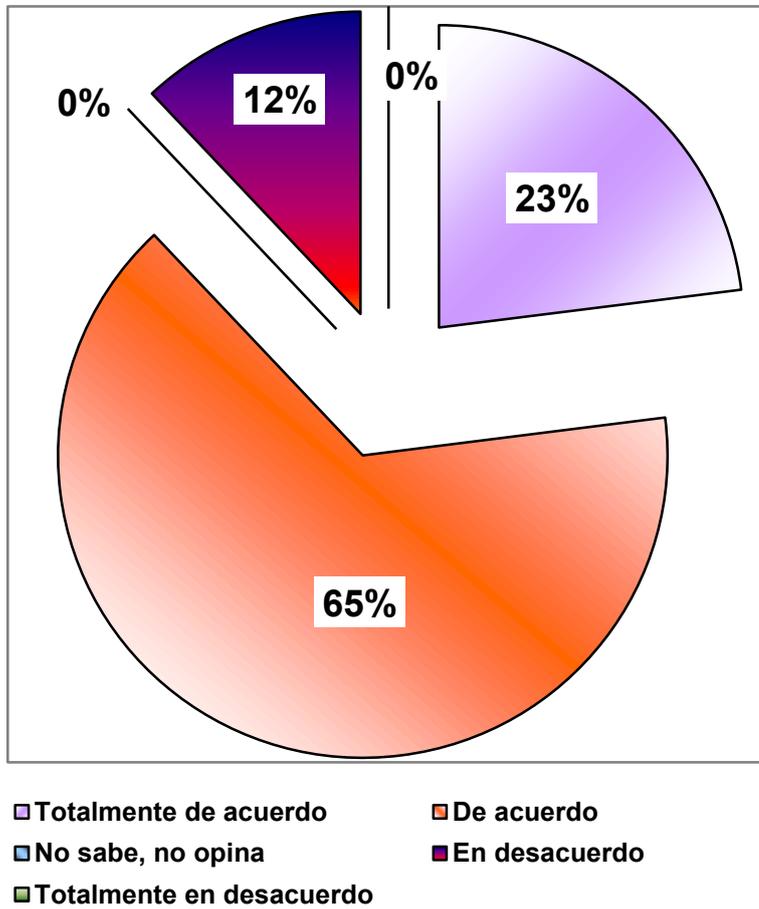
Los datos que se visualizan en la parte porcentual del cuadro de la interrogante señalan que el 23% indicaron que están totalmente de acuerdo en que, la Infraestructura del diseño y construcción incide en la Capacidad de la infraestructura en este tipo de empresas; 65% que está de acuerdo, y el 12% está en desacuerdo, totalizando al 100%.

Cabe señalar que lo demostrado en el cuadro, clarifica que la mayoría de los encuestados reconocieron que el diseño del cine al tener uno o dos pisos, el número de taquillas de venta de tickets de entradas, así como el tipo de construcción inciden en la capacidad de la infraestructura en las Empresas Exhibidoras de Películas.

Asimismo, el número de salas de formato de pantallas extragrande (XD) viene asociado a un mayor número de butacas, que permitirá que el retorno de la inversión sea más rápido.

Figura 24.

Diseño y construcción incide en la capacidad de infraestructura



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26.

¿Considera que para calcular la Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta se debe de considerar como parámetro al Retorno de la inversión (ROI - Return Over Investment) en las mencionadas organizaciones?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	6	35
b) De acuerdo	10	59
c) No sabe, no opina	1	6
d) En desacuerdo	0	0
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

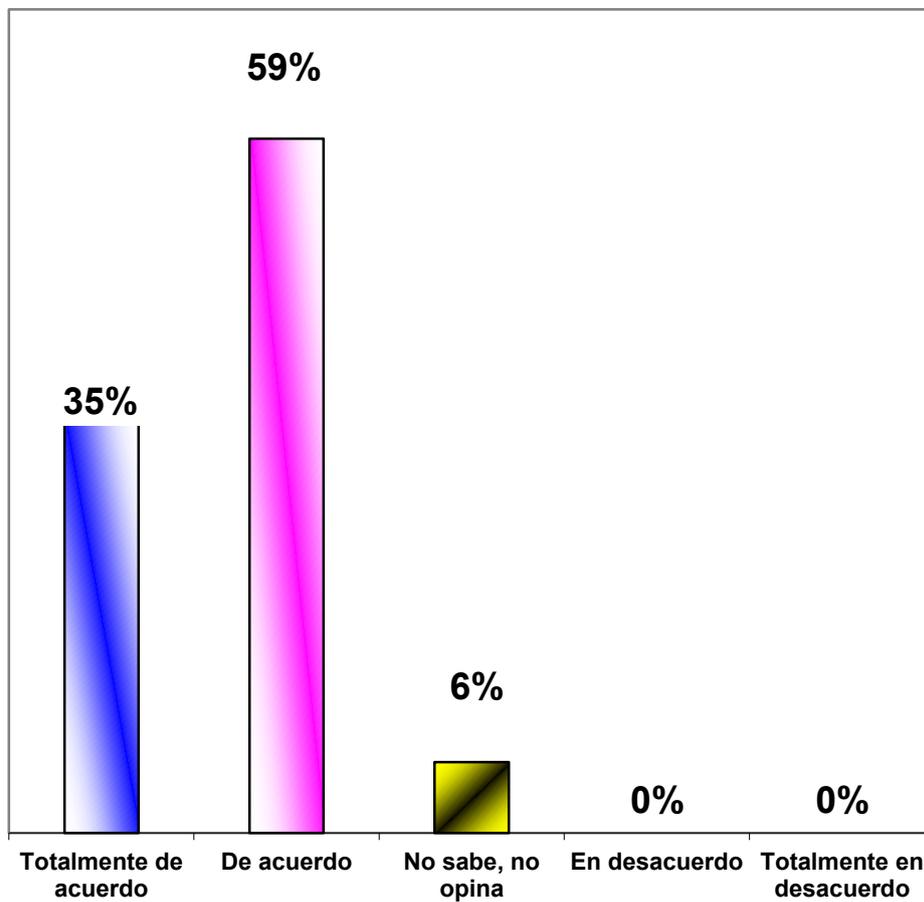
Interpretación

Tal como se encuentra la información que se acompaña el 94% de los que respondieron lo hicieron en las dos primeras opciones, es decir consideran que para calcular la Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta se debe de considerar como parámetro al Retorno de la inversión (ROI - Return Over Investment) en la empresa, y el 6% no sabe, no opina, arribando al 100%.

Consecuentemente, lo demostrado en los datos y figura que se presenta como parte del análisis, evidencia que el manejo de costos es vital en las empresas de servicios, al igual que lo es en las empresas industriales, y ello es de vital importancia tanto en los tiempos de bonanza como de crisis económicas. Este indicador financiero permite saber en cuantos meses o años se recupera la inversión realizada, que permitirá renovar los activos fijos que ya cumplieron su ciclo de negocio.

Figura 25.

Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta como parámetro para calcular el ROI



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27.

¿En su opinión al monitorear la Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta se debe de estimar el Resultado operacional en las empresas exhibidoras de películas?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	8	47
b) De acuerdo	6	35
c) No sabe, no opina	1	6
d) En desacuerdo	2	12
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

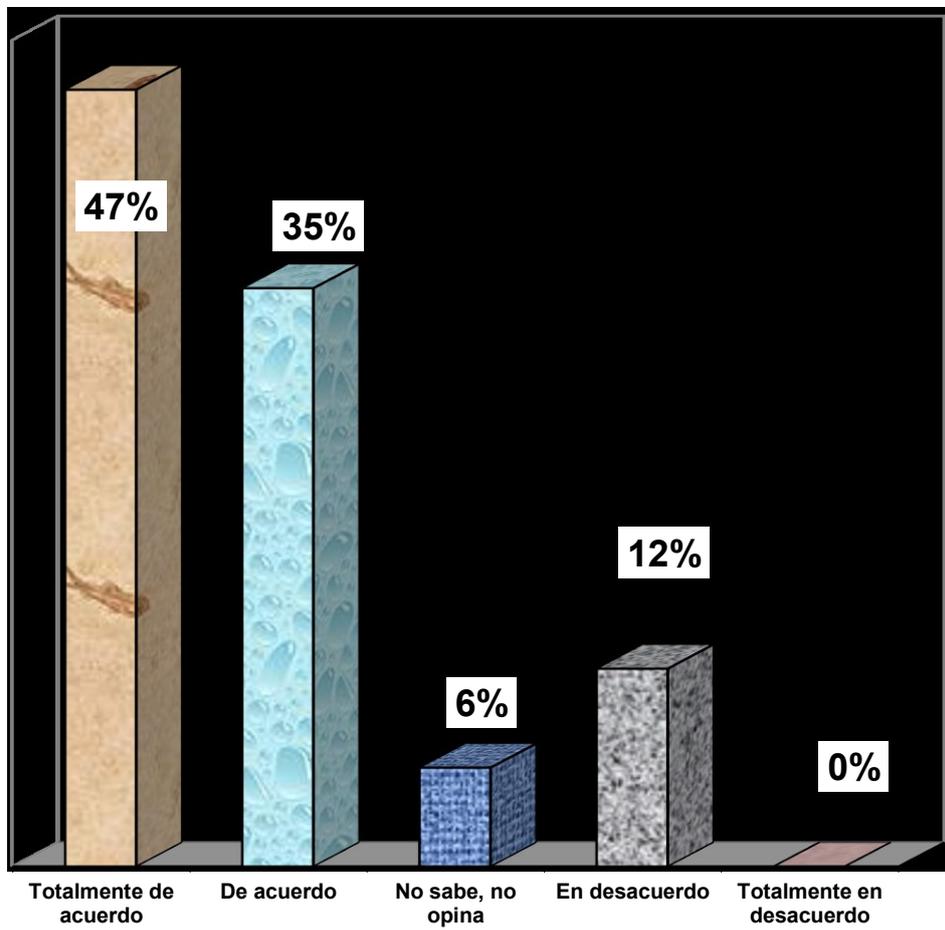
Interpretación

Es notorio poder encontrar que el 47% de los que respondieron señalaron que están totalmente de acuerdo en que al monitorear la Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta se debe de estimar el Resultado operacional en esta actividad económica, siendo complementado por el 35% que está de acuerdo, el 6% no sabe, no opina, y el 12% está en desacuerdo, llegando al 100%.

Al interpretar los resultados que nos muestra la pregunta, se determina que los consultados expresaron que el resultado operacional se debe de monitorear junto con la rentabilidad por punto de venta y consolidada de la empresa, ya que ello permite tener mayor información para determinar y monitorear el enfoque estratégico de las empresas exhibidoras de películas, que permita hacer los cambios necesarios cuando se generen variaciones negativas materiales en los resultados reales en comparación con los resultados presupuestados, y a su vez mantener los buenos resultados en los puntos de venta en que se generen.

Figura 26.

Rentabilidad de la empresa y resultado operacional



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28.

¿En su opinión para la Inversión en Digitalización es importante considerar a los Proyectores digitales en las empresas exhibidoras de películas?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	0	0
b) De acuerdo	14	82
c) No sabe, no opina	1	6
d) En desacuerdo	2	12
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

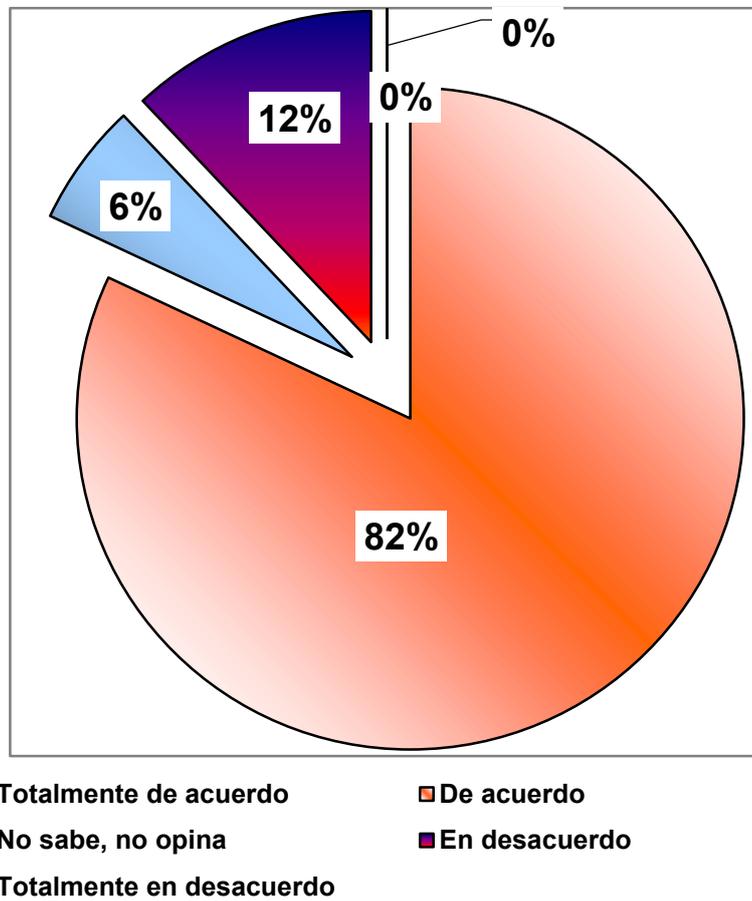
Interpretación

Observando la tabla de Inversión en Digitalización donde es importante considerar como factor clave a los Proyectores digitales de las empresas exhibidoras de películas, 82% está de acuerdo, 6% no sabe, no opina y el 12% está en desacuerdo, terminando con el 100%.

Por cierto, que el 82% de los encuestados considero que los proyectores digitales deben de considerarse como parte de la inversión en digitalización, ya que son parte del core business de las Empresas Exhibidoras de Películas, ya que el tener una marca con tecnología de punta, que garantice la entrega de repuestos que permitan que los proyectores tengan un adecuado funcionamiento, con una proyección digital de calidad, les permitirá ser competitivas en el mercado. Mientras este tipo de proyectores funcionen adecuadamente, y no se detengan en plena proyección de películas, mejor será la rentabilidad, y la percepción del cliente de estar recibiendo un servicio de buena calidad.

Figura 27.

Proyectores digitales, dentro de la inversión en digitalización



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29.

¿En su opinión el software de venta de entradas en formato digital (Web/App) es parte de la Inversión en Digitalización en este tipo de organizaciones?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	7	41
b) De acuerdo	8	47
c) No sabe, no opina	0	0
d) En desacuerdo	1	6
e) Totalmente en desacuerdo	1	6
Total	17	100%

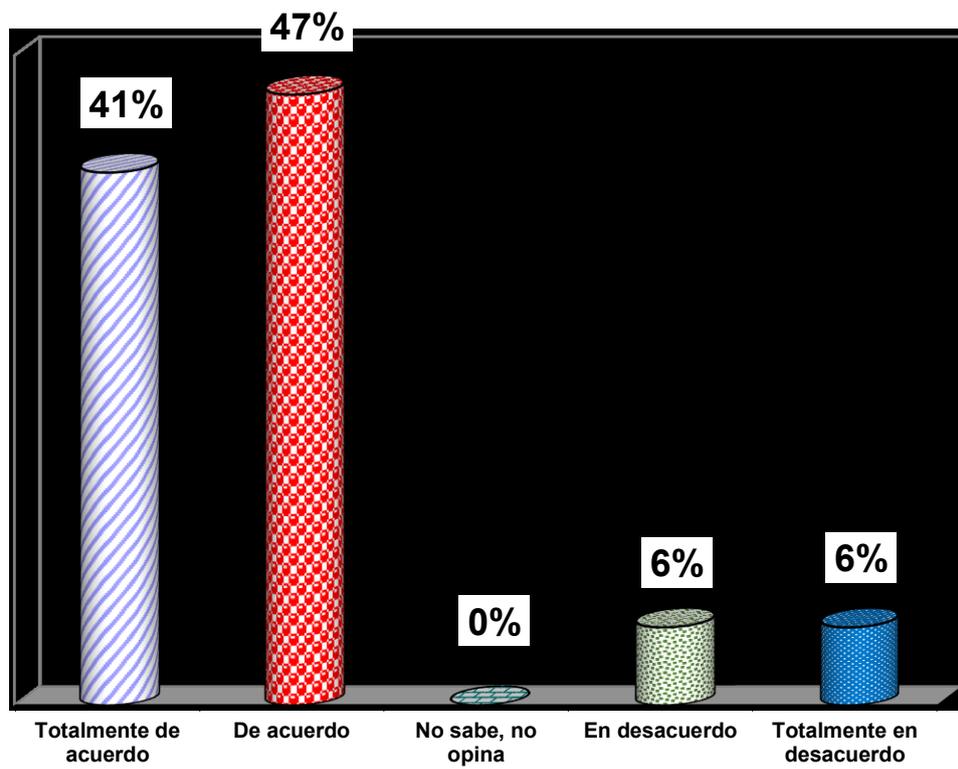
Interpretación

En lo concerniente a los resultados de la pregunta, el 41% respondieron que están totalmente de acuerdo en que el software de Venta de entradas en formato digital (Web/App) es parte de la Inversión en Digitalización en este tipo de organizaciones, debido que se trata de una inversión intangible que mejora la experiencia de los clientes que visitan sus instalaciones y facilita la venta con un nuevo canal de venta que evita colas y es utilizado fundamentalmente por la generación de Millennials; 47% están de acuerdo, 6% está en desacuerdo y 6% está totalmente en desacuerdo, totalizando el 100%.

Sin duda, se aprecia que casi el 90% (88% exactamente) de los que respondieron la interrogante, entienden que para que una empresa que brinda servicios, se mantenga en un nivel altamente competitivo la inversión en intangibles que potencien el canal digital, permitirá ganar una mayor cuota de mercado al facilitar la venta desde un celular inteligente, una Tablet o un computador.

Figura 28

Software Venta entradas formato digital (Web/App) es parte de la Inversión en Digitalización



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30.

¿Es posible incrementar el Market Share (Cuota de Mercado) a través de nuevos productos en este tipo de organizaciones?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	3	18
b) De acuerdo	12	70
c) No sabe, no opina	0	0
d) En desacuerdo	1	6
e) Totalmente en desacuerdo	1	6
Total	17	100%

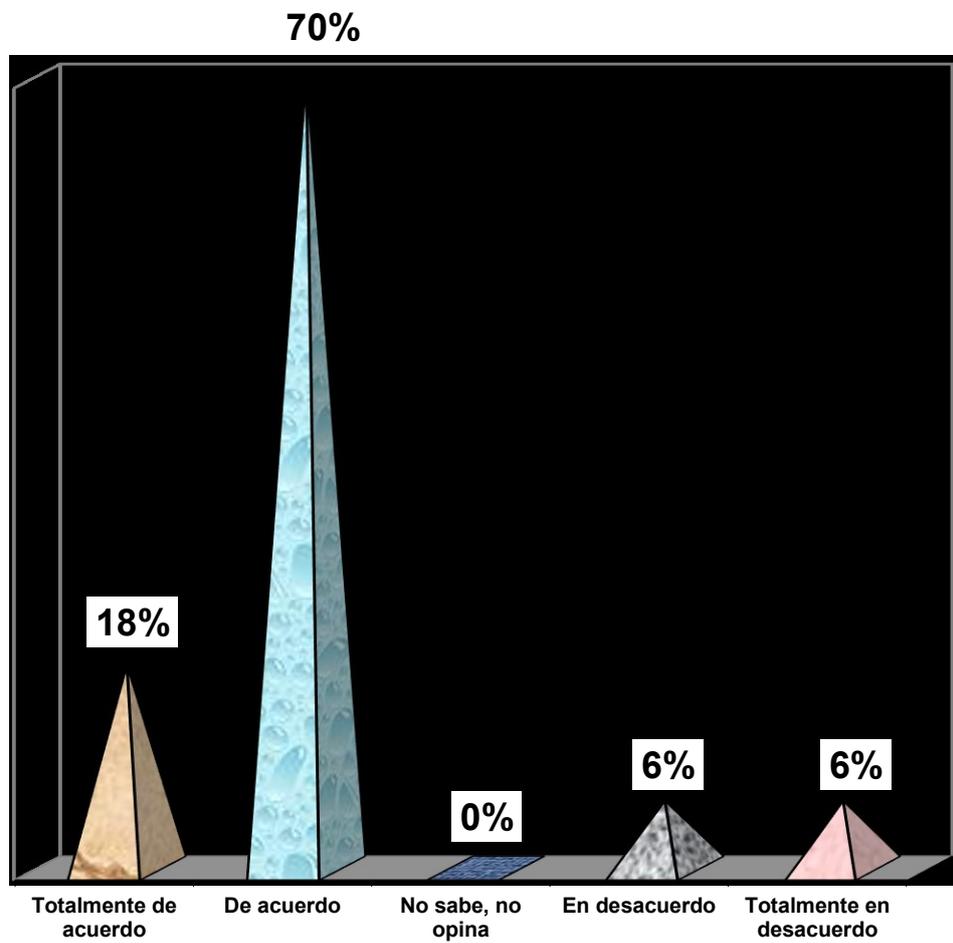
Interpretación

Es de esperar que mayoritariamente tal como lo señala el 18% de los consultados, están totalmente de acuerdo que es posible incrementar el Market Share a través de nuevos productos en este tipo de organizaciones; el 70% señalaron que están de acuerdo; mientras el 6% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo, sumando el 100% y donde prevalecen con mayor nitidez las dos primeras opciones.

El ofrecer nuevos productos permite mantener y captar nuevos clientes, y ello permite incrementar la cuota de mercado dentro de un mercado altamente competitivo. Los productos que se ofrecen en las salas VIP o Premier van dirigidos a los niveles socio económicos A y B. Licores que pueden considerarse dentro del nivel suntuario o de lujo brindan una nueva experiencia a los clientes, y ello permite fidelizar a un exclusivo grupo de clientes dentro de este nicho de mercado.

Figura 29.

Incrementar el Market Share a través de nuevos productos



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31.

¿Es posible incrementar el Market Share (Cuota de Mercado) con promociones e incentivos de ventas en las empresas exhibidoras de películas?

Alternativas	Fi	%
a) Totalmente de acuerdo	4	24
b) De acuerdo	12	70
c) No sabe, no opina	1	6
d) En desacuerdo	0	0
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	17	100%

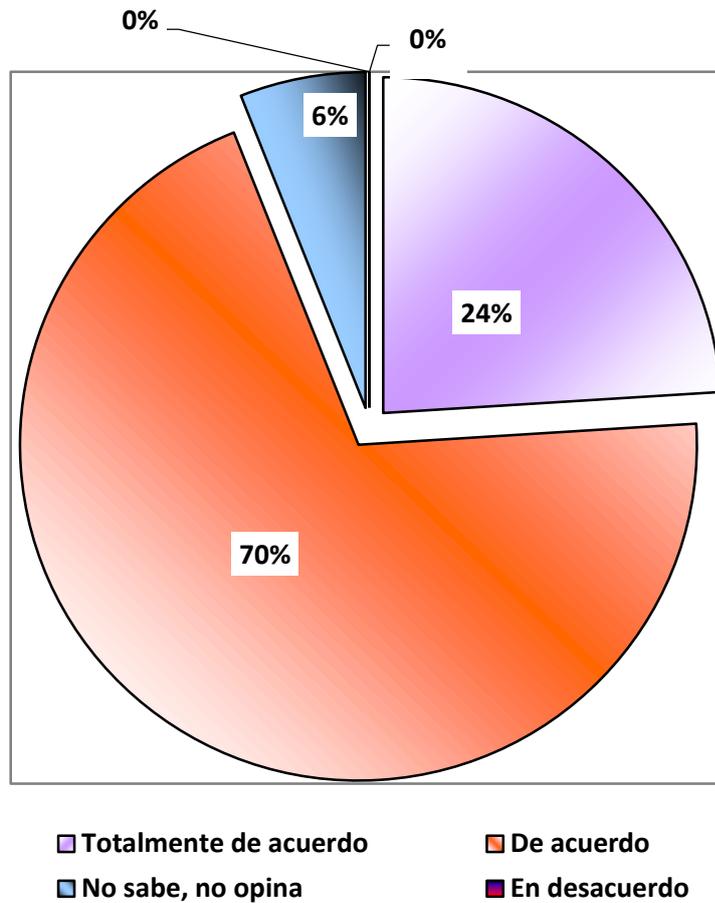
Interpretación

Cabe destacar que porcentualmente la información trabajada, demuestra que el 24% fueron de la opinión que están totalmente de acuerdo en que es posible incrementar el Market Share con promociones e incentivos de ventas en las empresas exhibidoras de películas, 70% está de acuerdo, y el 6% no sabe, no opina culminando de esta forma el 100%.

Es, por tanto, bastante evidente, que los resultados que se presentan indican según lo planteado por quienes respondieron en las dos primeras alternativas que totalizan un 94%, que la cuota de mercado se incrementa con promociones a los clientes vía descuentos en boletería y confitería, entradas 2 x 1 en determinados días de la semana donde hay poca recaudación, promociones dirigidas a estudiantes universitarios en puntos de venta cercanos a dichos locales de educación superior entre otros. Asimismo, ofrecer incentivos de ventas a los colaboradores que vendan entradas con mayor margen como en las películas de formato de pantalla extragrande (XD) o en formato 3D, así como como en Confitería en determinados por productos que generen un mayor margen como bebidas gaseosas y cancha o *pop corn*.

Figura 30.

Incrementar Market Share con promociones e incentivos de ventas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32.

Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.729	24

Como resultado del análisis e interpretación de los resultados de las encuestas procesadas a través del software estadístico SPSS versión 22, el Alfa de Cronbach muestra una viabilidad o fiabilidad del 72.9%, la cual es considerada alta.

5.2 Contrastación de hipótesis

Para contrastar las hipótesis se ha usado la prueba no paramétrica de Chi Cuadrado, para lo cual se ha procesado en el software estadístico SPSS versión 22, teniendo en cuenta los pasos o procedimientos siguientes:

Hipótesis específicas:

Primera Hipótesis

El análisis de los estados financieros incide en la evaluación de la estrategia de crecimiento.

- a. **Hipótesis nula (Ho).** El análisis de los estados financieros, **NO** incide en la evaluación de la estrategia de crecimiento.
- b. **Hipótesis alterna (Ha).** El análisis de los estados financieros, **SI** incide en la evaluación de la estrategia de crecimiento.
- c. **Nivel de Significación (α).** Es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera, su rango de variación es de: $1\% \leq \alpha \leq 10\%$, por defecto el software asume un valor del $\alpha = 5\%$.

$$X_{t(4)gl}^2 = 12.592$$

- d. **Prueba Estadística: Se usará la Prueba Chi cuadrado**

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

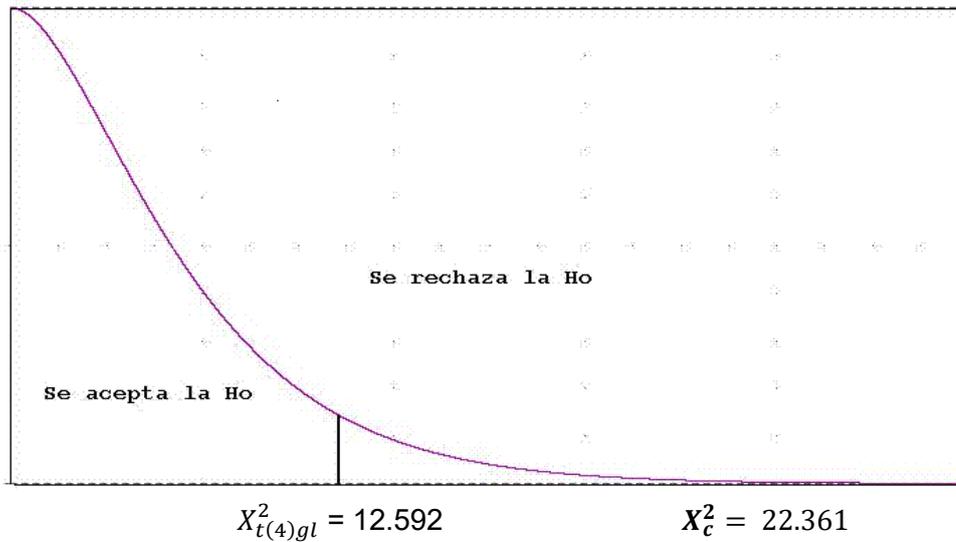
oi: Valor observado en las encuestas

ei: Valor esperado calculado en base a los valores observados

X_c^2 : Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas, y que han sido procesados mediante el software estadístico SPSS.

$$X_c^2 = 22.361$$

e. Toma de decisiones



Conclusión

Con un nivel de significación del 5% ($\alpha = 5\%$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, precisando que “El análisis de los estados financieros, incide en la evaluación de la estrategia de crecimiento”, lo cual ha sido probado con la distribución Chi cuadrado para lo cual se adjuntan las evidencias conformado por la tabla cruzada 01 y el resultado de la prueba de Chi Cuadrado.

Tabla 33.*Cruzada 01*

2. ¿Considera usted que el ratio Confeitería *Per Cap* (*Concession Per Cap*) en las empresas exhibidoras de películas incide en la productividad de las mismas? *Versus* 13. ¿En su opinión el Crecimiento lineal debe considerarse como uno de los criterios en la Evaluación de la estrategia de crecimiento?

Variables		13. ¿En su opinión el Crecimiento lineal debe considerarse como uno de los criterios en la Evaluación de la estrategia de crecimiento?			
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
2. ¿Considera usted que el ratio Confeitería <i>Per Cap</i> (<i>Concession Per Cap</i>) en las empresas exhibidoras de películas incide en la productividad de las mismas?	Totalmente de acuerdo	1	2	0	3
	De acuerdo	4	5	1	10
	No sabe, no opina	1	1	0	2
	Totalmente en desacuerdo	0	2	0	2
	Total	6	10	1	17

Prueba de chi-cuadrado

Estadístico	Valor de la prueba	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22.361	6	0.884
Razón de verosimilitud	3.318	6	0.768
Asociación lineal por lineal	0.040	1	0.842
N° de casos válidos	17		

Segunda Hipótesis

El *EBITDA*, incide en las inversiones a largo plazo.

- Hipótesis nula (Ho).** El *EBITDA*, **NO** incide en las inversiones a largo plazo.
- Hipótesis alterna (Ha).** El *EBITDA*, **SI** incide en las inversiones a largo plazo.
- Nivel de Significación (α).** Es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera, su rango de variación es de: $1\% \leq \alpha \leq 10\%$, por defecto el software asume un valor del $\alpha = 5\%$.

$$X_{t(9)gl}^2 = 16.919$$

d. Prueba Estadística:

Se usará la Prueba Chi cuadrado

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

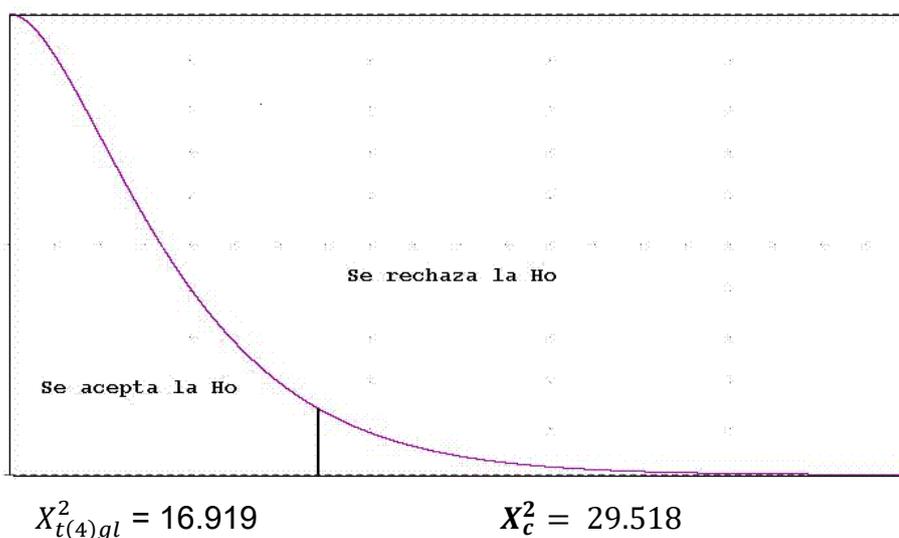
o_i : Valor observado en las encuestas

e_i : Valor esperado calculado en base a los valores observados

X_c^2 : Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas, y que han sido procesados mediante el software estadístico SPSS.

$$X_c^2 = 29.518$$

e. Toma de decisiones:



Conclusión

Con un nivel de significación del 5% ($\alpha = 5\%$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, precisando que “El EBITDA, incide en las inversiones a largo plazo”, lo cual ha sido probado con la distribución Chi cuadrado para lo cual se adjuntan las evidencias conformado por la tabla cruzada 02 y el resultado de la prueba de Chi Cuadrado.

Tabla 34.*Cruzada 02*

3. ¿Para usted es importante que el *EBITDA* como Valor Absoluto en las empresas exhibidoras de películas sea calculado con periodicidad mensual? *VERSUS* 15. ¿En su opinión la política de compra de activos fijos debe de considerarse al evaluar las alternativas de Inversiones a largo plazo en las empresas exhibidoras de películas?

Variables		15. ¿En su opinión la política de compra de activos fijos debe de considerarse al evaluar las alternativas de Inversiones a largo plazo en las empresas exhibidoras de películas?				Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sabe, no opina	En desacuerdo	
3. ¿Para usted es importante que el <i>EBITDA</i> como Valor Absoluto en las empresas exhibidoras de películas sea calculado con periodicidad mensual?	Totalmente de acuerdo	3	0	0	0	3
	De acuerdo	1	8	0	2	11
	No sabe, no opina	0	0	1	0	1
	En desacuerdo	0	2	0	0	2
	Total	4	10	1	2	17

Prueba de chi-cuadrado

Estadístico	Valor de la prueba	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29.518	9	0.001
Razón de verosimilitud	19.705	9	0.020
Asociación lineal por lineal	1.584	1	0.208
N° de casos válidos	17		

Tercera Hipótesis

Los Costos de la operación, inciden en la capacidad de la infraestructura de los cines

- Hipótesis nula (Ho).** Los Costos de la operación, **NO** inciden en la capacidad de la infraestructura de los cines.
- Hipótesis alterna (Ha).** Los Costos de la operación, **SI** inciden en la capacidad de la infraestructura de los cines.
- Nivel de Significación (α).** Es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera, su rango de variación es de: $1\% \leq \alpha \leq 10\%$, por defecto el software asume un valor del $\alpha = 5\%$.

$$X_{t(4)gl}^2 = 9.488$$

- Prueba Estadística: Se usará la Prueba Chi cuadrado:**

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

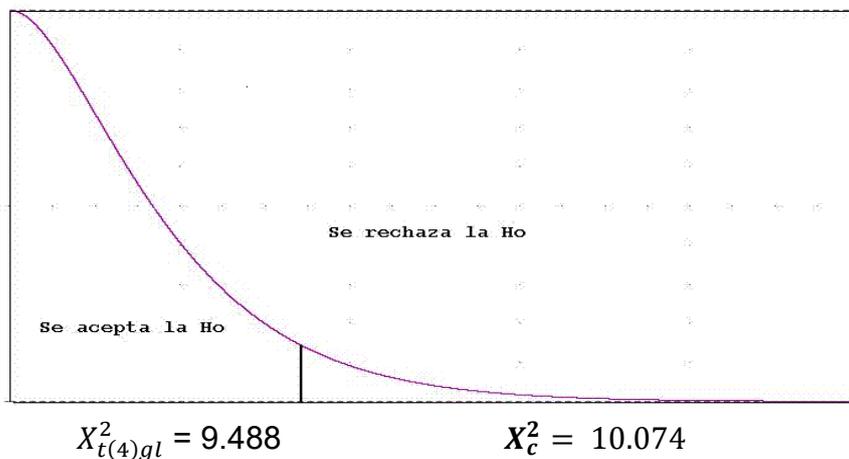
oi: Valor observado en las encuestas

ei: Valor esperado calculado en base a los valores observados

X_c^2 : Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas, y que han sido procesados mediante el software estadístico SPSS.

$$X_c^2 = 10.074$$

- Toma de decisiones:**



Conclusión

Con un nivel de significación del 5% ($\alpha = 5\%$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, precisando que “Los Costos de la operación, inciden en la capacidad de la infraestructura de los cines”, lo cual ha sido probado con la distribución Chi cuadrado para lo cual se adjuntan las evidencias conformado por la tabla cruzada 03 y el resultado de la prueba de Chi Cuadrado.

Tabla 35.

Cruzada 03

6. ¿Para usted es importante que el Costo de venta de productos de confitería (*Concession Cost*) sea considerado como un indicador de productividad? *Versus* 17. ¿En su opinión en la Capacidad de infraestructura de los cines se debe considerar el número de salas y tipo de butacas?

Variables		17. ¿En su opinión en la Capacidad de infraestructura de los cines se debe considerar el número de salas y tipo de butacas?			
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sabe, no opina	Total
6. ¿Para usted es importante que el Costo de venta de productos de confitería (<i>Concession Cost</i>) sea considerado como un indicador de productividad?	Totalmente de acuerdo	4	2	0	6
	De acuerdo	0	8	1	9
	No sabe, no opina	0	2	0	2
	Total	4	12	1	17

Prueba de chi-cuadrado

Estadístico	Valor de la prueba	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.074	4	0.039
Razón de verosimilitud	11.684	4	0.020
Asociación lineal por lineal	5.502	1	0.019
N° de casos válidos	17		

Cuarta Hipótesis

La elaboración y control presupuestario, inciden en la rentabilidad de la empresa y por punto de venta.

- a. **Hipótesis nula (Ho).** La elaboración y control presupuestario **NO** inciden en la rentabilidad de la empresa y por punto de venta.
- b. **Hipótesis alterna (Ha).** La elaboración y control presupuestario, **SI** inciden en la rentabilidad de la empresa y por punto de venta.
- c. **Nivel de Significación (α).** Es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera, su rango de variación es de: $1\% \leq \alpha \leq 10\%$, por defecto el software asume un valor del $\alpha = 5\%$.

$$X_c^2 = 16.919$$

- d. **Prueba Estadística: Se usará la Prueba Chi cuadrado:**

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

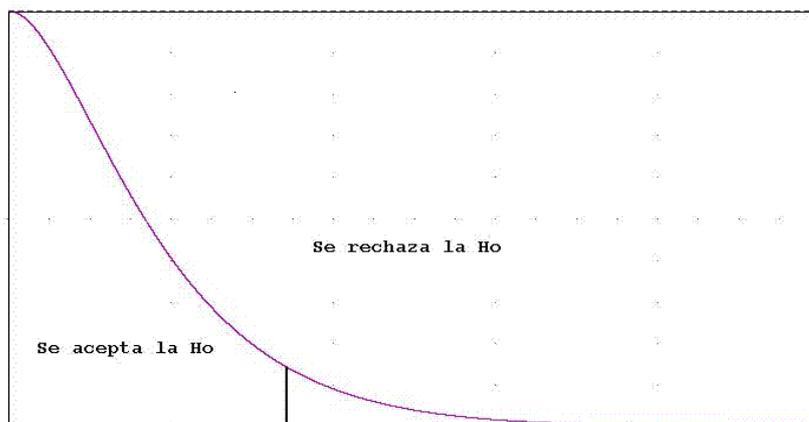
o_i : Valor observado en las encuestas

e_i : Valor esperado calculado en base a los valores observados

X_c^2 : Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas, y que han sido procesados mediante el software estadístico SPSS.

$$X_c^2 = 26.917$$

- e. **Toma de decisiones**



$$X_c^2 = 16.919$$

$$X_c^2 = 26.917$$

Conclusión

Con un nivel de significación del 5% ($\alpha = 5\%$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, precisando que “La elaboración y control presupuestario, inciden en la rentabilidad de la empresa y por punto de venta”, lo cual ha sido probado con la distribución Chi cuadrado para lo cual se adjuntan las evidencias conformado por la tabla cruzada 04 y el resultado de la prueba de Chi Cuadrado.

Tabla 36.

Cruzada 04.

8. ¿Cree usted que el manejo apropiado del Presupuesto de bienes de activo fijo (*CAPEX – Capital Expenditure*) de las empresas exhibidoras de películas impacta en la calidad de los productos y servicios que ofertan? *Versus* 20. ¿En su opinión al monitorear la Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta se debe de estimar el Resultado operacional en las empresas exhibidoras de películas?

Variables	20. ¿En su opinión al monitorear la Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta se debe de estimar el Resultado operacional en las empresas exhibidoras de películas?					Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sabe, no opina	En desacuerdo		
8. ¿Cree usted que el manejo apropiado del Presupuesto de bienes de activo fijo (<i>CAPEX – Capital Expenditure</i>) de las empresas exhibidoras de películas impacta en la calidad de los productos y servicios que ofertan?	Totalmente de acuerdo	4	0	0	0	4
	De acuerdo	2	6	1	0	9
	No sabe, no opina	0	0	0	2	2
	En desacuerdo	2	0	0	0	2
	Total	8	6	1	2	17

Prueba de chi-cuadrado

Estadístico	Valor de la prueba	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26.917	9	0.001
Razón de verosimilitud	23.508	9	0.005
Asociación lineal por lineal	1.337	1	0.248
N° de casos válidos	17		

Quinta Hipótesis

El margen bruto, incide en la inversión en digitalización.

- a. **Hipótesis nula (Ho).** El margen bruto, **NO** incide en la inversión en digitalización.
- b. **Hipótesis alterna (Ha).** El margen bruto, **SI** incide en la inversión en digitalización
- c. **Nivel de Significación (α).** Es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera, su rango de variación es de: $1\% \leq \alpha \leq 10\%$, por defecto el software asume un valor del $\alpha = 5\%$.

$$X_{t(6)gl}^2 = 9.488$$

- d. **Prueba Estadística: Se usará la Prueba Chi cuadrado:**

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

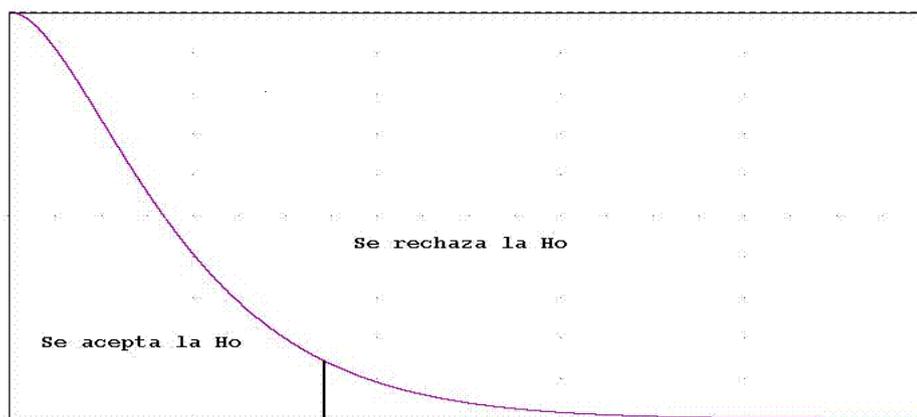
oi: Valor observado en las encuestas

ei: Valor esperado calculado en base a los valores observados

X_c^2 : Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas, y que han sido procesados mediante el software estadístico SPSS.

$$X_c^2 = 11.773$$

- e. **Toma de decisiones:**



$$X_{t(6)gl}^2 = 9.488$$

$$X_c^2 = 11.773$$

Conclusión

Con un nivel de significación del 5% ($\alpha = 5\%$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, precisando que “El margen bruto, incide en la inversión en digitalización”, lo cual ha sido probado con la distribución Chi cuadrado para lo cual se adjuntan las evidencias conformado por la tabla cruzada 05 y el resultado de la prueba de Chi Cuadrado.

Tabla 37.

Cruzada 05

10. ¿Considera usted que el Margen Bruto, como porcentaje, debe de utilizarse como complemento del Margen Bruto como valor absoluto en las empresas exhibidoras de películas? *Versus* 21. ¿En su opinión para la Inversión en Digitalización es importante considerar a los Proyectores digitales en las empresas exhibidoras de películas?

Variables		21. ¿En su opinión para la Inversión en Digitalización es importante considerar a los Proyectores digitales en las empresas exhibidoras de películas?			
		De acuerdo	No sabe, no opina	En desacuerdo	Total
10. ¿Considera usted que el Margen Bruto, como porcentaje, debe de utilizarse como complemento del Margen Bruto como valor absoluto en las empresas exhibidoras de películas?	Totalmente de acuerdo	5	1	1	7
	De acuerdo	8	0	1	9
	No sabe, no opina	1	0	0	1
	Total	14	1	2	17

Prueba de chi-cuadrado

Estadístico	Valor de la prueba	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11.773	4	0.777
Razón de verosimilitud	2.236	4	0.692
Asociación lineal por lineal	0.551	1	0.458
N° de casos válidos	17		

Sexta Hipótesis

La estrategia de precios de las entradas, incide en el *Market Share*

- Hipótesis nula (Ho).** La estrategia de precios de las entradas, **NO** incide en el *Market Share*.
- Hipótesis alterna (Ha).** La estrategia de precios de las entradas, **SI** incide en el *Market Share*.
- Nivel de Significación (α).** Es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera, su rango de variación es de: $1\% \leq \alpha \leq 10\%$, por defecto el software asume un valor del $\alpha = 5\%$.

$$X_{t(4)gl}^2 = 9.488$$

- Prueba Estadística: Se usará la Prueba Chi cuadrado:**

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

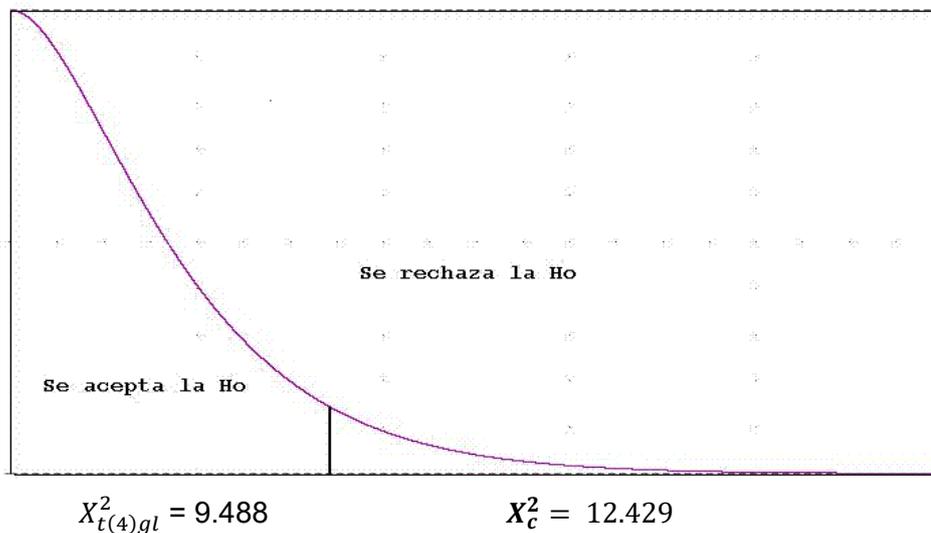
oi: Valor observado en las encuestas

ei: Valor esperado calculado en base a los valores observados

X_c^2 : Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas, y que han sido procesados mediante el software estadístico SPSS.

$$X_c^2 = 12.429$$

- Toma de decisiones:**



Conclusión

Con un nivel de significación del 5% ($\alpha = 5\%$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, precisando que “La estrategia de precios de las entradas, incide en el Market Share”, lo cual ha sido probado con la distribución Chi cuadrado para lo cual se adjuntan las evidencias conformado por la tabla cruzada 06 y el resultado de la prueba de Chi Cuadrado.

Tabla 38.

Cruzada 06

11. ¿Considera usted importante que una de las Estrategias de Precios de las Entradas se realice en función a la ubicación de los cines? *Versus* 24. ¿Es posible incrementar el *Market Share* (Cuota de Mercado) con promociones e incentivos de ventas en las empresas exhibidoras de películas?

Variables	24. ¿Es posible incrementar el <i>Market Share</i> (Cuota de Mercado) con promociones e incentivos de ventas en las empresas exhibidoras de películas?				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sabe, no opina	Total	
11. ¿Considera usted importante que una de las Estrategias de Precios de las Entradas se realice en función a la ubicación de los cines?	Totalmente de acuerdo	1	5	1	7
	De acuerdo	3	6	0	9
	No sabe, no opina	0	1	0	1
	Total	4	12	1	17

Prueba de chi-cuadrado

Estadístico	Valor de la prueba	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.429	4	0.657
Razón de verosimilitud	2.996	4	0.559
Asociación lineal por lineal	0.682	1	0.409
N° de casos válidos	17		

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Discusión

En esta parte de la investigación es importante señalar, que ésta trató sobre un aspecto muy importante que es la Gestión Financiera y su efecto en la Competitividad de las Empresas del Sector de Exhibición de Películas en el Mercado de Perú; encontrando que los distintos autores que se tomaron en cuenta en las bases teóricas, permitieron dar a conocer sus opiniones profesionales en relación a las variables en referencia cuyo contenido permite afirmar, que existe concordancia entre ambas variables, entre otros.

En cuanto a la investigación, **ESTRADA DOMINGUEZ, Madai**, en la defensa de su tesis de Maestría en Ciencias Contables y Financieras con mención en Gestión de Riesgos y Auditoría Integral de Empresas de la Universidad De San Marín de Porres, titulada “El Análisis Financiero y su incidencia en el Proceso de Toma de Decisiones de los Riesgos Empresariales en Medianas Empresas Comerciales de la Provincia de Huánuco, 2017 - 2018” (2019); en dicho trabajo, se buscó analizar la correlación existente entre el análisis financiero y su incidencia en el proceso de toma de decisiones en Medianas Empresas Comerciales de la Provincia de Huánuco, donde se estableció que el análisis financiero de las cuentas de los estados financieros, permiten conocer los problemas y oportunidades de las empresas, en vista que se determina que cuentas de los estados financieros tienen mayor

participación, lo que permite identificar los riesgos potenciales, y las posibles líneas no productivas del negocio.

De igual forma **MARTINEZ GONZALO, José María**, buscando optar el grado de Doctor en la facultad de ciencias económicas y empresariales en la universidad Complutense de Madrid, trató el tema “Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: El caso de las empresas farmacéuticas en España”.

Como tal el trabajo de investigación, busco poner de manifiesto la necesidad de gestionar de forma adecuada la tesorería que genera el ciclo de explotación de la empresa, la cual es garantía de continuidad del negocio, porque permite disponer de liquidez y obtener financiamiento a partir de la optimización de los elementos de la empresa, principalmente en entornos de crisis, con estancamiento o caída de las cifras de ventas, con recortes del gasto público que afectan la cadena de valor, con limitaciones al acceso de crédito externo, con socios y accionistas que buscan rentabilizar sus inversiones sin la necesidad de realizar nuevos aportes.

Por su parte, en estas averiguaciones relacionadas con investigaciones llevadas a cabo en el país, se encontró que **MONTERO MANTARÍ, Manuel, MUÑOZ GUERRA, Erick, POLO NICHU Willington, y RODRIGUEZ MORALES, Enrique** buscando alcanzar el grado académico de Maestría en Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (2019), bajo el título de su tesis “Proyecto de mejora en la gestión financiera de la empresa constructora Pérez & Pérez SAC”, desarrollaron dicho trabajo.

El estudio tuvo por finalidad, demostrar que cada día se constituyen nuevas empresas en Perú; sin embargo, muchas de ellas fracasan en el corto plazo debido a la informalidad, a la falta de planificación financiera, a la inexistencia de controles internos adecuados para la preparación y presentación de información financiera, base para la toma de decisiones, así como a una pobre cultura organizacional en la gestión de riesgos. En nuestro País la mayoría de los empresarios tiene una visión cortoplacista, centrada principalmente en aspectos como: la búsqueda de Capital de trabajo, el incremento de las ventas y el pago de impuestos, y a

su vez un sistema contable básicamente para pagar impuestos. ¿Esta visión resulta suficiente para gestionar y tomar decisiones? El sector construcción es uno de los principales sectores del País, sin embargo, también es uno de los más cuestionados debido a la escasez de apropiadas prácticas de gobierno corporativo, que conllevan a riesgos financieros, y operativos y de fraudes por altos niveles de corrupción a todo nivel.

En relación, a la otra variable de Competitividad, encontramos como investigación universitaria de posgrado, **CAJAVILCA LAGOS, Wilder**, buscando lograr el Grado de Doctor en Economía de la Universidad Nacional Federico Villareal, Defendió su tesis “Ventajas Competitivas y Competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas 2006 - 2017” - 2018.

El trabajo, como objetivo general es determinar si las ventajas competitivas empresariales, influyen en la competitividad empresarial de las empresas productoras exportadoras o exportadoras comercializadoras peruanas más representativas radicadas en Lima.

Los principales objetivos que se plantearon fueron: Determinar si las ventajas competitivas empresariales por costos, por diferenciación y por valores de capacidad empresarial, influyen en la competitividad empresarial.

Por su parte **BERNASCONI MELUCCI, Eduardo** en la defensa de su tesis de Doctorado, Desarrollado en la Universidad Rovira I Virgili de la Facultad de Ciencias económicas y empresariales de Tarragona, España, propone como tema de la investigación “Innovación y competitividad empresarial” – 2015.

En el escenario tradicional las empresas compiten con otras por una cuota de mercado. En este modelo de desarrollo económico y ante la creciente presión competitiva, muchas empresas incorporaron el concepto de calidad a su gestión. Bajo este enfoque las organizaciones han tomado conciencia de que los productos y servicios que ofrecen deben cumplir con unos parámetros predefinidos de calidad, y que esa calidad es lo que las hace competitivas frente al resto de organizaciones. Dado que la competitividad es a nivel mundial y que los países del mundo manifiestan una gran diversidad de normativas al respecto (así

como de grado de aplicación de las mismas), hoy la competitividad en los países desarrollados en base a productos de calidad y a bajo costo es una estrategia incierta. Por esta razón las empresas pueden optar por: especializarse en productos complejos con mayor valor agregado, pero también se generan más exigencias por parte del cliente y mayor complejidad en su elaboración; o bien optar por diferenciarse de la competencia ofreciendo productos a bajo costo, pero compitiendo en pautas innovadoras y atractivas a sus clientes.

Cabe destacar que, en las tesis antes mencionadas, se encontró que efectivamente la gestión financiera, incide en la competitividad de las empresas y permite monitorear los resultados financieros y controles de calidad para mantener una adecuada cuota de mercado.

El análisis financiero incide positivamente en la toma de decisiones gerenciales, lo que les permite ser competitivas y alcanzar los niveles de *EBITDA* presupuestados año a año.

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”, **THONSON KELVIN, William**, físico y matemático británico, siglo XIX. Esta frase del siglo XIX, grafica perfectamente la importancia de la gestión financiera para la competitividad de las empresas, ya que la información financiera permite establecer metas que pueden ser monitoreadas y analizadas a través de una buena gestión financiera, lo que permitirá a determinadas empresas, sobresalir y ser más competitivas que otras empresas del mismo sector de negocio o competidores.

Finalmente, como resultado de la contrastación, se encontró que se acepta la hipótesis general de la investigación y se rechaza la nula, demostrándose por lo tanto que la gestión financiera, incide directamente en la competitividad de las empresas exhibidoras de películas, en el periodo 2017 - 2019.

6.2 Conclusiones

- 1. El trabajo de campo permitió demostrar que el análisis de los estados financieros con periodicidad mensual, inciden positivamente en la evaluación de la estrategia de crecimiento, por su relación con los criterios de rentabilidad, solvencia, liquidez y crecimiento de cuota de mercado (*Market Share*), lo que las hace más competitivas.

- **2.** Se ha demostrado que el *EBITDA* es un indicador importante en las inversiones a largo plazo por su impacto en el flujo de caja de explotación del negocio. Un mayor volumen de *EBITDA*, soporta la propuesta de un mayor volumen de inversión en activo fijo (Inversión a largo plazo) en un determinado teatro (Cine o punto de venta). Por otro lado, el *EBITDA* se utiliza como un indicador de rentabilidad financiera del negocio, que se divide entre 1) el total de los ingresos o entre 2) el total de la inversión en el punto de venta (Inversión a largo plazo en activo fijo).
- **3.** Los instrumentos de campo desarrollados en el presente trabajo, nos permiten concluir que los costos y gastos de operación inciden en la capacidad de la infraestructura de los cines, por su impacto en la productividad y calidad de servicio, y por consiguiente en el incremento de cuota de mercado (*Market Share*). Es de suma importancia que en el análisis se tenga en cuenta la clasificación de costos y gastos fijos y variables por cada punto de venta o teatro, para efectos de la determinación del punto de equilibrio.
- **4.** Se ha comprobado que la elaboración y control presupuestario, inciden en la rentabilidad de la empresa y cine o por punto de venta, porque permite determinar las principales desviaciones entre los resultados reales y esperados. Es conveniente revisar la información por teatro mensualmente a tres columnas y dos reportes en paralelo: la mensual 1) real versus; 2) el presupuesto del mes, y versus; 3) el mismo mes del año anterior. En el segundo reporte a nivel acumulado: 1) al mes de cierre vs; 2) el presupuesto acumulado al mes de cierre y vs; 3) el acumulado al mes de cierre del año anterior.

Estado de Resultados
Diciembre 2019
S/ 000

Mensual					Acumulado					
2019 Real	2019 Presup.	2019 Real	Variación vs.		2019 Real	2019 Presup.	2019 Real	Variación vs.		
			Presup.	%				Presup.	%	
INGRESOS										
11,867	8,283	7,638	3,584	43%	Ventas de Boletería	149,085	135,678	126,451	13,407	10%

- **5.** Durante el desarrollo del presente trabajo, se ha demostrado que el incremento del margen bruto, a través del incremento de precios de las entradas y productos de

confitería, incide en la inversión en digitalización, siguiendo las tendencias del mercado. Ello cobra mayor relevancia a raíz de la tendencia de crecimiento de este nuevo canal de venta, ya que es una alternativa al canal tradicional de pagos en efectivo. En el canal digital se utilizan las ventas vía *Web* (Computadoras o *Tablets*) y *App* (*Smartphone*), además de los Quioscos físicos ubicados en los lobbies de los cines.

- **6.** Los datos obtenidos permitieron determinar que las estrategias de promoción de precios de las entradas y de fidelización de clientes a través de *Loyalty Cards*, inciden en el *Market Share*, por la percepción positiva de los clientes. Para ello es necesario tener un reporte diario con la data de mercado de todos los cines o teatros a nivel nacional, que incluya los precios de las entradas y la cantidad de los clientes por cine o punto de venta, con la finalidad de poder calcular con periodicidad diaria, semanal y mensual los tickets promedio de boletería (*Box Office*), por punto de venta, y por cadenas de cine. Este reporte debe de ser elaborado por una empresa especializada en este rubro.
- **7.** Se ha demostrado que la gestión financiera, incide en la competitividad de las empresas del sector de exhibición de películas en el mercado de Perú, periodo 2017 – 2019, por su impacto positivo en la liquidez, solvencia, rentabilidad y cuota de mercado. Lo cual se evidencia en el crecimiento sostenido de las dos únicas empresas con una adecuada gestión financiera y administración corporativa de sus operaciones en el mercado peruano, a través de la evaluación de proyectos o propuestas de nuevos cines o puntos de venta que incorporan nuevas tendencias, que aseguran su nivel de competitividad en el mercado.

6.3 Recomendaciones

- **1.** Elaborar estados de resultados mensuales por cada punto de venta o teatro, con la finalidad de determinar aquellas áreas geográficas, donde este tipo de organizaciones consideran que ayudan a su crecimiento sostenido. El uso de *KPIs* o indicadores clave de desempeño para evaluar la gestión de costos, gastos, rentabilidad y rendimiento de las inversiones, es fundamental para poder ejercer una excelente gestión financiera y

ser competitivos en el mercado donde desarrollen operaciones comerciales.

- **2.** Se recomienda implementar un sistema de evaluación de las inversiones de largo plazo identificando cuáles son de crecimiento, cuáles de mantenimiento, asimismo determinando el impacto en el crecimiento del *EBITDA*. Este indicador financiero se debe de calcular en valor absoluto y como porcentaje (*EBITDA Margin*).
- **3.** Se recomienda que las áreas financieras tengan una rigurosa identificación de los costos fijos y variables de cada punto de venta o cine, a efectos de determinar el punto de equilibrio para cada uno, y su incidencia en la productividad. Merecen especial atención los siguientes rubros: 1) Costo de exhibición de películas, 2) Costo de Confitería, 3) Sueldos y salarios, 4) Alquileres y Gastos comunes en centros comerciales y Reparaciones y Mantenimiento.
- **4.** Elaborar el presupuesto anual por cada teatro o punto de venta, identificando las principales líneas del estado de resultados y los objetivos de rentabilidad bruta, de operación, y neta para cada una de las unidades de negocio. El control y análisis se debe realizar con las cifras del mes y acumuladas al mes de cierre, versus presupuesto y versus el mismo mes del año anterior.
- **5.** Se recomienda establecer metas de crecimiento del margen bruto vía aumento de los precios de los tickets de venta de boletería y confitería, y reducción de los costos de operación con la finalidad de generar flujo de caja para invertir en la transformación digital. Además de las inversiones en la implementación de ventas vía *Web* y *App*, se deben de incluir las inversiones en Quioscos físicos en los cines o puntos de venta.
- **6.** Se recomienda que la gerencia financiera encargue a una empresa especializada un estudio de los precios de los tickets de toda la competencia, con la finalidad de implementar una estrategia de precios que permita cuidar los mercados y clientes ganados. La base de datos que se debe de actualizar diariamente, debe tener el detalle de todas las empresas, y todos los cines o teatros a nivel nacional. Con ello se evaluarán los tickets promedio de boletería (*Box Office*) por teatro y grupo de cines por competidor, para establecer

campañas de promoción y otros, en base a las tendencias del mercado.

- **7.** Finalmente, se recomienda a los responsables de la gestión financiera, elaborar proyectos o propuestas de nuevos cines o puntos de venta que incorporen las tendencias mundiales de estas industrias y así, de esta manera elevar su competitividad, para garantizar su crecimiento sostenido a largo plazo. Para ello se debe de proyectar el nivel de asistencia a tres niveles: 1) Pesimista, 2) Promedio y 3) Optimista. Algunos puntos importantes para tener en cuenta son: 1) Nivel de Inversión requerido, 2) Nivel de precios en base al nivel socio económico de los clientes que viven relativamente cerca del cine, 3) Retorno de la Inversión (*ROI*).

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias Bibliográficas

ABDULLAH, A. WIDIATY I. ABDULLAH C. (2018) **GLOBAL COMPETITIVENESS: BUSINESS TRANSFORMATION IN THE DIGITAL ERA**, Universitas Pendidikan, Indonesia.

ANDRAZ, G. CARRASQUEIRA, H. PEREIRA, R. (2020). **DYNAMIC STRATEGIC THINKING FOR IMPROVED COMPETITIVENESS AND PERFORMANCE**, IGI Global, USA.

APPEL, Steven. (2010) **LOS CONTROLES INTERNOS: EXAMEN GENERAL**, Editorial *Journal Review*, Estados Unidos.

BHABATOSH B. (2015). **FUNDAMENTALS OF FINANCIAL MANAGEMENT**, 2nd Edition, PHI Learning Private Limited, India.

BRAVO SANTILLÁN, María de La Luz, LAMBRETON TORRES, Viviana y MÁRQUEZ GONZALES, Humberto. (2013) **INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS**, México: Editorial Pearson Educación.

CHU RUBIO, Manuel. (2011) **LA CREACIÓN DE VALOR EN LAS FINANZAS**, Editado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Primera Edición, Lima-Perú.

CHURSIN, A. MAKAROV Y. (2015). **MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS: THEORY AND PRACTICE**, Springer Link, Rusia.

CITIBANK. (2013) **GUÍA 4: FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA PARA EL EMPRESARIO**, extraído de la página web: http://www.citigroup.com/citi/citizen/community/data/guide4_esp.pdf.

CÓRDOBA, M. (2015). **FINANZAS INTERNACIONALES**, ECOE Ediciones Ltda., Colombia.

FATSIS, Stefan y Bart, ZIEGLER (2012). **BUYING AMERICAN: AN ELUSIVE GOAL**, Editorial Houston Chronicle, Estados Unidos.

FERNÁNDEZ, J. (2018). **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**, Ediciones USTA, Universidad Santo Tomas, Facultad de Estadística, Colombia.

GANNON, Martín (2012). **ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS**, Editorial Compañía Editorial Continental S.A, Segunda Edición, México.

- GIL, R. HARTMANN, W. (2007). **THE ROLE AND DETERMINANTS OF CONCESSION SALES IN MOVIE THEATERS: EVIDENCE FROM THE SPANISH EXHIBITION INDUSTRY**, Springer USA.
- IVANCEVICH, John y OTROS (2013). **GESTIÓN, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD**, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, Madrid-España.
- KENDALL, Hobbs H. y Mohamend E., HUSSEIN (2010). **INTERNAL CONTROL METHODS FOR SMALL BUSINESS**, Editorial The CPA Journal, Estados Unidos.
- KLAUS Esser y OTROS (2013). **COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS Y POLÍTICAS REQUERIDAS: COMPETITIVIDAD SISTEMÁTICA**, Editorial Instituto Internacional, Berlín.
- KUPFER, Andrew (2012). **HOW AMERICAN INDUSTRY STACKS UP**, Editorial Fortune N° 9, Estados Unidos.
- MADROÑO, M. (2016). **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CIRCULANTE**, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México.
- MOSAKOWSKI, E. (2013). **A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE ON THE DINAMIC STRATEGY-PERFORMANCE RELATIONSHIP: AN EMPIRICAL EXAMINATION OF THE FOCUS AND DIFFERENTIATION STRATEGIES IN ENTREPRENEURIAL FIRMS**, Editorial Journal of Management, Estados Unidos.
- NUNES, Paulo. (2014) **CONCEPTO DE GESTIÓN FINANCIERA**, Editorial Pearson Educación, Décima Edición, México.
- ÖZLEM, Ö. (2018). **THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS: THE CASE OF TURKEY: ASSESSING PORTER'S FRAMEWORK FOR NATIONAL ADVANTAGE**, Middle East Technical University, Turkey.
- PORTER, M. (2015). **VENTAJA COMPETITIVA: CREACION Y SOSTENIMIENTO DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR**, Grupo Editorial Patria, México.
- PORTER, Michael (1990). **LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES**, Editorial Javier Vergara Editor, Buenos Aires-Argentina.

- PORTER, Michael (2013). **COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE**, Editorial Free Press, Nueva York - Estados Unidos.
- ROBBINS, Stephen (2012). **LA ADMINISTRACIÓN EN EL MUNDO DE HOY**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Segunda Edición, México.
- ROJO RAMÍREZ, Alfonso. (2011) **VALORACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN BASADA EN VALOR**, Editorial International Thomson Editores *Spain* Paraninfo S.A., España.
- SANJEEVAN K. (2020). **INTERNATIONAL FINANCIAL MANAGEMENT**, 8th Edition, Mc Graw Hill Education, India.
- SANTOS, José (2013). **COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS**, Editorial Acción Consultores, San Salvador.
- SASTRE CASTILLO, Miguel y Eva, AGUILAR PASTOR (2013). **UN MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL BASADO EN LOS RECURSOS HUMANOS**, Editorial Universidad Complutense de Madrid, España.
- STONER. James, FREEMAN, Edward y Daniel, GIBERT JR. (2013). **ADMINISTRACIÓN**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México.
- TONG J. (2016). **FINANZAS EMPRESARIALES: LA DECISIÓN DE INVERSIÓN**, Universidad del Pacífico, Centro de Investigación, Perú.
- VAN HORNE, James y John, WACHOWICZ. (2013) **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**, Editorial Pearson Educación de México, Décimo Tercera Edición, México.
- ZAMUDIO, A. CABALLERO, F. GUANCANEME, R. PACHÓN, M. (2019). **LOGÍSTICA, COMPETITIVIDAD, Y USO DE SISTEMAS INTELIGENTES**, Politécnico Grancolombiano, Colombia.

Referencias Electrónicas

- CITIBANK. (2013) **GUÍA 4: FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA PARA EL EMPRESARIO**, extraído de la página web: http://www.citigroup.com/citi/citizen/community/data/guide4_esp.pdf.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

TÍTULO: GESTIÓN FINANCIERA Y SU EFECTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS EN EL MERCADO DE PERÚ, 2017-2019.

AUTOR: VICTORE VELEZ MOROMARCOVICH.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera la gestión financiera, incide en la competitividad de las empresas del sector de exhibición de películas en el mercado de Perú, 2017-2019?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la incidencia de la gestión financiera en el nivel de competitividad de las empresas del sector de exhibición de películas en el mercado de Perú, 2017-2019.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La gestión financiera, incide directamente en la competitividad de las empresas del sector de exhibición de películas en el mercado de Perú, 2017-2019.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>X. Gestión financiera</p>	<p>X₁ Análisis de los estados financieros.</p> <p>X₂ <i>EBITDA</i>.</p> <p>X₃ Costos de la operación.</p> <p>X₄ Elaboración y Control Presupuestario.</p> <p>X₅ Margen Bruto.</p> <p>X₆ Estrategia de Precios de las Entradas.</p>	<p>Método Investigación Científica</p> <p>Tipo Aplicado</p> <p>Nivel Explicativo</p> <p>Diseño Población 18, Conformada por 6 Gerentes Generales, 6 Gerentes de Finanzas y 6 Contadores Generales, de las 6 Empresas Exhibidoras de Películas en el Perú</p> <p>Muestra 17, Conformada por 6 Gerentes Generales y 5 Contadores Generales de las 6 Empresas Exhibidoras de Películas en el Perú</p> <p>Ex post facto o retrospectivo, explicativo M= Oy (f) Ox</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cuál es el efecto del análisis de los estados financieros, en la evaluación de la estrategia de crecimiento?</p> <p>¿Cuál es efecto del <i>EBITDA</i> en las inversiones a largo plazo?</p> <p>¿De qué manera los Costos de la operación, inciden en la capacidad de la infraestructura de los cines?</p> <p>¿En qué medida la elaboración y control presupuestario, inciden en la rentabilidad de la empresa y por punto de venta?</p> <p>¿De qué manera el margen bruto, incide en la inversión en digitalización?</p> <p>¿De qué manera la estrategia de precios de las entradas incide en el <i>Market Share</i>?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar el efecto del análisis de los estados financieros, en la evaluación de la estrategia de crecimiento.</p> <p>Determinar el efecto del <i>EBITDA</i>, en las inversiones a largo plazo.</p> <p>Establecer de qué manera los Costos de la operación, inciden en la capacidad de la infraestructura de los cines.</p> <p>Determinar en qué medida la elaboración y control presupuestario, inciden en la rentabilidad de la empresa y por punto de venta.</p> <p>Determinar de qué manera el margen bruto, incide en la inversión en digitalización.</p> <p>Determinar de qué manera la estrategia de precios de las entradas, incide en el <i>Market Share</i>.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>El análisis de los estados financieros incide en la evaluación de la estrategia de crecimiento.</p> <p>El <i>EBITDA</i>, incide en las inversiones a largo plazo.</p> <p>Los Costos de la operación, inciden en la capacidad de la infraestructura de los cines.</p> <p>La elaboración y control presupuestario inciden en la rentabilidad de la empresa y por punto de venta.</p> <p>El margen bruto, incide en la inversión en digitalización.</p> <p>La estrategia de precios de las entradas incide en el <i>Market Share</i>.</p>	<p>Variable Dependiente</p> <p>Y. Competitividad</p>	<p>y₁ Evaluación de la estrategia de crecimiento.</p> <p>y₂ Inversiones a largo plazo.</p> <p>y₃ Capacidad de la infraestructura de los cines.</p> <p>y₄ Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta.</p> <p>y₅ Inversión en Digitalización.</p> <p>y₆ <i>Market Share</i>.</p>	

Anexo 2. Encuesta

INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la encuesta, tuvo como fin recoger información sobre la investigación titulada: “**LA GESTIÓN FINANCIERA Y SU EFECTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS EN EL MERCADO DE PERÚ, 2017-2019**”, la misma que está compuesta por un conjunto de preguntas que luego de leerlas debe elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se le recuerda, que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1. ¿En su opinión el ratio Ticket Promedio (*ATP Average Ticket Price*) en las empresas exhibidoras de películas incide en su gestión de negocio?

- | | | |
|-----------------------------|-----|-----------|
| a) Totalmente de acuerdo | () | 3 |
| b) De acuerdo | () | 10 |
| c) No sabe, no opina | () | 2 |
| d) En desacuerdo | () | 2 |
| e) Totalmente en desacuerdo | () | 0 |

¿Por qué?

.....

.....

2. ¿Considera usted que el ratio Confitería *Per Cap* (*Concession Per Cap*) en las empresas exhibidoras de películas incide en la productividad de las mismas?

- | | | |
|-----------------------------|-----|-----------|
| a) Totalmente de acuerdo | () | 3 |
| b) De acuerdo | () | 10 |
| c) No sabe, no opina | () | 2 |
| d) En desacuerdo | () | 0 |
| e) Totalmente en desacuerdo | () | 2 |

¿Por qué?

.....

.....

3. ¿Para usted es importante que el *EBITDA* como Valor Absoluto en las empresas exhibidoras de películas sea calculado con periodicidad mensual?

- | | | |
|-----------------------------|-----|-----------|
| a) Totalmente de acuerdo | () | 3 |
| b) De acuerdo | () | 11 |
| c) No sabe, no opina | () | 1 |
| d) En desacuerdo | () | 2 |
| e) Totalmente en desacuerdo | () | 0 |

¿Por qué?.....

.....

.....

4. ¿Considera Usted que el *EBITDA Margin* – Margen o porcentaje debe ser registrado para efectos de análisis junto con el *EBITDA* como Valor Absoluto?

- | | | |
|-----------------------------|-----|-----------|
| a) Totalmente de acuerdo | () | 3 |
| b) De acuerdo | () | 10 |
| c) No sabe, no opina | () | 2 |
| d) En desacuerdo | () | 2 |
| e) Totalmente en desacuerdo | () | 0 |

¿Por qué?.....

.....

5. ¿En su opinión el Costo de exhibición de películas (*Film Rental*) refleja apropiadamente los costos de estos servicios?

- | | | |
|-----------------------------|-----|-----------|
| a) Totalmente de acuerdo | () | 4 |
| b) De acuerdo | () | 11 |
| c) No sabe, no opina | () | 2 |
| d) En desacuerdo | () | 0 |
| e) Totalmente en desacuerdo | () | 0 |

¿Por qué?.....

.....

6. ¿Para usted es importante que el Costo de venta de productos de confitería (*Concession Cost*) sea considerado como un indicador de productividad?

- | | | |
|-----------------------------|-----|----------|
| a) Totalmente de acuerdo | () | 6 |
| b) De acuerdo | () | 9 |
| c) No sabe, no opina | () | 2 |
| d) En desacuerdo | () | 0 |
| e) Totalmente en desacuerdo | () | 0 |

¿Por qué?

.....

.....

7. ¿Considera usted que el Presupuesto de operaciones de ingresos y gastos (*OPEX - Operational Expenses*) incide en la Gestión Financiera de las empresas exhibidoras de películas?

- | | | |
|-----------------------------|-----|-----------|
| a) Totalmente de acuerdo | () | 3 |
| b) De acuerdo | () | 12 |
| c) No sabe, no opina | () | 2 |
| d) En desacuerdo | () | 0 |
| e) Totalmente en desacuerdo | () | 0 |

¿Por qué?

.....

.....

8. ¿Cree usted que el manejo apropiado del Presupuesto de bienes de activo fijo (*CAPEX - Capital Expenditure*) de las empresas exhibidoras de películas impacta en la calidad de los productos y servicios que ofertan?

- | | | |
|--------------------------|-----|----------|
| a) Totalmente de acuerdo | () | 4 |
| b) De acuerdo | () | 9 |
| c) No sabe, no opina | () | 2 |
| d) En desacuerdo | () | 2 |

e) Totalmente en desacuerdo () 0

¿Por qué?.....

.....

.....

9. ¿Para usted el Margen Bruto como valor absoluto es importante para optimizar la gestión financiera de las empresas exhibidoras de películas?

a) Totalmente de acuerdo () 6

b) De acuerdo () **9**

c) No sabe, no opina () 0

d) En desacuerdo () 2

e) Totalmente en desacuerdo () 0

¿Por qué?.....

.....

.....

10. ¿Considera usted que el Margen Bruto, como porcentaje, debe de utilizarse como complemento del Margen Bruto como valor absoluto en las empresas exhibidoras de películas?

a) Totalmente de acuerdo () 7

b) De acuerdo () **9**

c) No sabe, no opina () 1

d) En desacuerdo () 0

e) Totalmente en desacuerdo () 0

¿Por qué?.....

.....

.....

11. ¿Considera usted importante que una de las Estrategias de Precios de las Entradas se realice en función a la ubicación de los cines?

a) Totalmente de acuerdo () 7

- | | | | |
|----|--------------------------|-----|----------|
| b) | De acuerdo | () | 9 |
| c) | No sabe, no opina | () | 1 |
| d) | En desacuerdo | () | 0 |
| e) | Totalmente en desacuerdo | () | 0 |

¿Por qué?

.....

.....

12.- ¿En su opinión considera como adecuada que otra de las Estrategias de Precios de las Entradas se realice enfocada en promociones?

- | | | | |
|----|--------------------------|-----|-----------|
| a) | Totalmente de acuerdo | () | 5 |
| b) | De acuerdo | () | 11 |
| c) | No sabe, no opina | () | 0 |
| d) | En desacuerdo | () | 0 |
| e) | Totalmente en desacuerdo | () | 1 |

¿Por qué?

.....

.....

13. ¿En su opinión el Crecimiento lineal debe considerarse como uno de los criterios en la Evaluación de la estrategia de crecimiento?

- | | | | |
|----|--------------------------|-----|-----------|
| a) | Totalmente de acuerdo | () | 6 |
| b) | De acuerdo | () | 10 |
| c) | No sabe, no opina | () | 0 |
| d) | En desacuerdo | () | 0 |
| e) | Totalmente en desacuerdo | () | 1 |

¿Por qué?

.....

.....

14. ¿En su opinión dentro de la Evaluación de la estrategia de crecimiento se debe considerar la opción de Crecimiento por adquisición o fusión?

- | | | |
|-----------------------------|-----|-----------|
| a) Totalmente de acuerdo | () | 4 |
| b) De acuerdo | () | 11 |
| c) No sabe, no opina | () | 0 |
| d) En desacuerdo | () | 0 |
| e) Totalmente en desacuerdo | () | 2 |

¿Por qué?.....

.....

.....

15. ¿En su opinión la política de compra de activos fijos debe de considerarse al evaluar las alternativas de Inversiones a largo plazo en las empresas exhibidoras de películas?

- | | | |
|-----------------------------|-----|-----------|
| a) Totalmente de acuerdo | () | 4 |
| b) De acuerdo | () | 10 |
| c) No sabe, no opina | () | 1 |
| d) En desacuerdo | () | 2 |
| e) Totalmente en desacuerdo | () | 0 |

¿Por qué?.....

.....

.....

16. ¿En su opinión la compra de cines o cadenas de cines debe considerarse dentro de las alternativas de Inversiones a largo plazo en las empresas exhibidoras de películas?

- | | | |
|-----------------------------|-----|----------|
| a) Totalmente de acuerdo | () | 5 |
| b) De acuerdo | () | 9 |
| c) No sabe, no opina | () | 1 |
| d) En desacuerdo | () | 2 |
| e) Totalmente en desacuerdo | () | 0 |

¿Por qué?.....

.....
.....
17. ¿En su opinión en la Capacidad de infraestructura de los cines se debe considerar el número de salas y tipo de butacas?

- | | | |
|-----------------------------|-----|-----------|
| a) Totalmente de acuerdo | () | 4 |
| b) De acuerdo | () | 12 |
| c) No sabe, no opina | () | 1 |
| d) En desacuerdo | () | 0 |
| e) Totalmente en desacuerdo | () | 0 |

¿Por qué?.....
.....
.....

18. ¿En su opinión la Infraestructura del diseño y construcción incide en la Capacidad de la infraestructura de las empresas de exhibición de películas?

- | | | |
|-----------------------------|-----|-----------|
| a) Totalmente de acuerdo | () | 4 |
| b) De acuerdo | () | 11 |
| c) No sabe, no opina | () | 0 |
| d) En desacuerdo | () | 2 |
| e) Totalmente en desacuerdo | () | 0 |

¿Por qué?.....
.....
.....

19. ¿Considera que para calcular la Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta se debe de considerar como parámetro al Retorno de la inversión (*ROI - Return Over Investment*) en las mencionadas organizaciones?

- | | | |
|--------------------------|-----|-----------|
| a) Totalmente de acuerdo | () | 6 |
| b) De acuerdo | () | 10 |
| c) No sabe, no opina | () | 1 |

- d) En desacuerdo () 0
- e) Totalmente en desacuerdo () 0

¿Por qué?.....

20. ¿En su opinión al monitorear la Rentabilidad de la Empresa y por punto de venta se debe de estimar el Resultado operacional en las empresas exhibidoras de películas?

- a) Totalmente de acuerdo () 8
- b) De acuerdo () **6**
- c) No sabe, no opina () 1
- d) En desacuerdo () 2
- e) Totalmente en desacuerdo () 0

¿Por qué?.....

21. ¿En su opinión para la Inversión en Digitalización es importante considerar a los Projectores digitales en las empresas exhibidoras de películas?

- a) Totalmente de acuerdo () 0
- b) De acuerdo () **14**
- c) No sabe, no opina () 1
- d) En desacuerdo () 2
- e) Totalmente en desacuerdo () 0

¿Por qué?.....

22. ¿En su opinión el software de Venta de entradas en formato digital (*Web/App*) es parte de la Inversión en Digitalización en este tipo de organizaciones?

- | | | | |
|----|--------------------------|-----|----------|
| a) | Totalmente de acuerdo | () | 7 |
| b) | De acuerdo | () | 8 |
| c) | No sabe, no opina | () | 0 |
| d) | En desacuerdo | () | 1 |
| e) | Totalmente en desacuerdo | () | 1 |

¿Por qué?.....
.....

23. ¿Es posible incrementar el *Market Share* (Cuota de Mercado) a través de nuevos productos en este tipo de organizaciones?

- | | | | |
|----|--------------------------|-----|-----------|
| a) | Totalmente de acuerdo | () | 3 |
| b) | De acuerdo | () | 12 |
| c) | No sabe, no opina | () | 0 |
| d) | En desacuerdo | () | 1 |
| e) | Totalmente en desacuerdo | () | 1 |

¿Por qué?.....
.....

24. ¿Es posible incrementar el *Market Share* (Cuota de Mercado) con promociones e incentivos de ventas en las empresas exhibidoras de películas?

- | | | | |
|----|--------------------------|-----|-----------|
| a) | Totalmente de acuerdo | () | 6 |
| b) | De acuerdo | () | 10 |
| c) | No sabe, no opina | () | 1 |
| d) | En desacuerdo | () | 0 |
| e) | Totalmente en desacuerdo | () | 0 |

¿Por qué?.....
.....
.....

Anexo 3. Ficha de validación.

I. DATOS GENERALES:

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES :

1.2 GRADO ACADÉMICO :

1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA :

1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN : La Gestión Financiera y su efecto en la Competitividad de las Empresas del sector de Exhibición de Películas en el mercado de Perú.

1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : Patrocinio Víctor E. Velezmoro Marcovich

1.6 DOCTORADO :

1.7 CRITERIO DE APLICABILIDAD :

a) De 01 a 09: (No válido, reformular) b) De 10 a 12: (No válido, modificar)

b) De 12 a 15: (Válido, mejorar) d) De 15 a 18: Válido, precisar

c) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	CUANTITATIVOS	(01 - 09)	(10 - 12)	(12 - 15)	(15 - 18)	(18 - 20)
		01	02	03	04	05
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado con conductas observables.					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización y lógica.					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.					
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.					
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y variables.					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.					
SUB TOTAL		<hr/>				
TOTAL		<hr/>				

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4) :

VALORACIÓN CUALITATIVA :

OPINIÓN DE APLICABILIDAD :

Lugar y fecha:

.....
Firma y Post Firma del experto
DNI N°