

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**ESTUDIO SOBRE LA REPUTACIÓN PERCIBIDA POR LOS
CLIENTES POTENCIALES, ENFOCADO EN LAS DIMENSIONES
DE LA ÉTICA Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA, Y
CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS SALAS MÁS EXCLUSIVAS
DEL SECTOR DE JUEGOS DE CASINOS Y MÁQUINAS
TRAGAMONEDAS EN LOS DISTRITOS DE INDEPENDENCIA,
SAN MIGUEL, MIRAFLORES, SAN ISIDRO, SANTIAGO DE
SURCO, MAGDALENA Y LINCE**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial presentada por:**

CABRERA LEIVA, Will Jhino

20122422

Asesorado por: Lic. Carlos Alberto Escaffi Rubio

Lima, 18 de octubre de 2018

La tesis

ESTUDIO SOBRE LA REPUTACIÓN PERCIBIDA POR LOS CLIENTES POTENCIALES, ENFOCADO EN LAS DIMENSIONES DE LA ÉTICA Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA, Y CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS SALAS MÁS EXCLUSIVAS DEL SECTOR DE JUEGOS DE CASINOS Y MÁQUINAS TRAGAMONEDAS EN LOS DISTRITOS DE INDEPENDENCIA, SAN MIGUEL, MIRAFLORES, SAN ISIDRO, SANTIAGO DE SURCO, MAGDALENA Y LINCE

ha sido aprobada

Mgtr. Paloma Martínez Hague Chonati
Presidente de Jurado

Lic. Carlos Escaffi Rubio
Asesor de la tesis

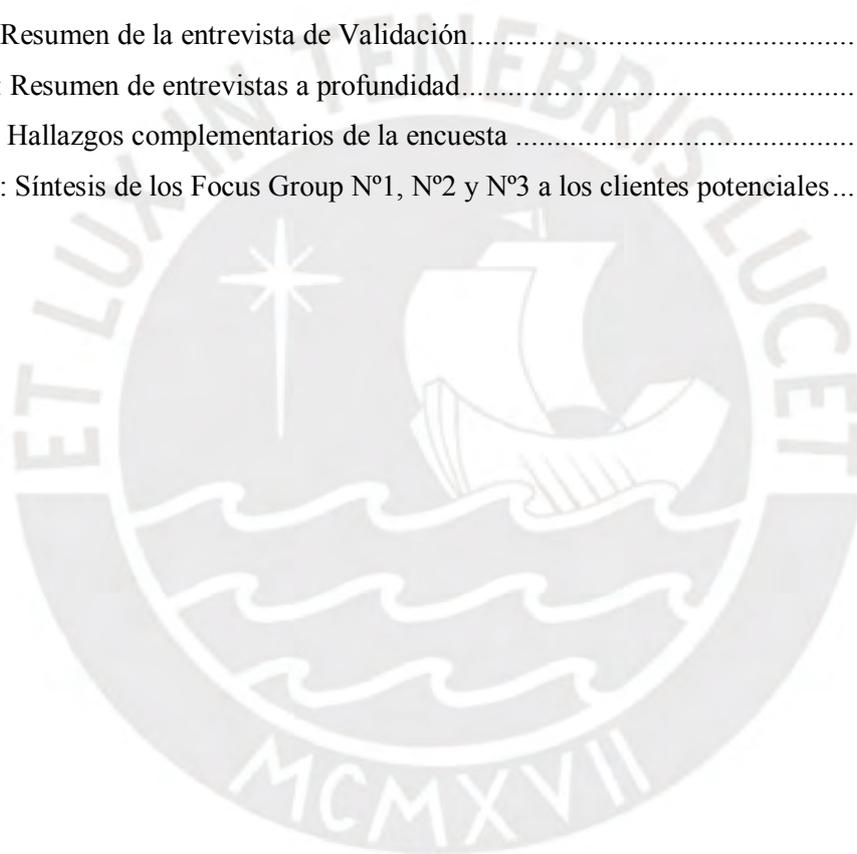
Dr. Luis Ángel Wong Valdiviezo
Tercer Jurado

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Antecedentes - Problema de la investigación.....	3
2. Preguntas de la investigación	5
3. Objetivos	5
4. Justificación.....	6
5. Hipótesis	7
6. Viabilidad.....	7
7. Delimitaciones de la investigación	8
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL.....	9
1. Sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas en el Perú	9
1.1. Definición del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas	9
1.2. Características del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas	10
1.3. Importancia e impacto socioeconómico del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas.....	14
1.4. Condiciones de mercado en el sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas.....	30
1.5. Mercado de oferta y demanda	32
1.6. Gestión de proveedores en el sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas.....	41
1.7. Instituciones y leyes reguladoras del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas.....	45
1.8. Funcionamiento del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas.....	54
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	65
1. Gestión de la reputación corporativa	65
1.1. ¿Qué se entiende por reputación? ¿Cuáles son los tipos de reputación?.....	65
1.2. Importancia e impacto de la reputación en el crecimiento de un sector.....	67
1.3. Modelos para la gestión de la reputación	68

2.	Dimensión de la ética y responsabilidad corporativa.....	72
2.1.	¿Qué es la ética y responsabilidad corporativa? ¿Cuál es el impacto de esta dimensión en la reputación de un sector?.....	72
2.2.	Modelos para la gestión de la ética y responsabilidad corporativa	74
2.3.	VARIABLES CLAVES QUE INFLUYEN EN LA ÉTICA Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	76
3.	Dimensión de la calidad de servicio	108
3.1.	¿Qué es la calidad del servicio? ¿Cuál es el impacto de calidad del servicio en la reputación de un sector?.....	108
3.2.	Modelos para la gestión de la calidad del servicio.....	110
3.3.	VARIABLES CLAVES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO	112
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....		114
1.	Tipo de investigación y alcance.....	114
2.	Enfoque metodológico.....	116
2.1.	Entrevista semi-estructurada	117
2.2.	Muestra de expertos	117
2.3.	Estimación de la muestra.....	119
2.4.	Cuestionario o encuestas	120
2.5.	<i>Focus group</i>	124
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS		126
1.	Encuestas.....	126
1.1.	Información característica.....	127
1.2.	Valores de la ética y RC.....	131
1.3.	Atributos de la calidad del servicio	136
1.4.	Conclusiones de las encuestas.....	140
2.	<i>Focus group</i>	142
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES		147
CAPÍTULO 7: GUÍA DE RECOMENDACIONES.....		149
1.	Interés público-social.....	149
2.	Interés privado.....	152

REFERENCIAS	162
ANEXO A: Diagrama de Gantt	179
ANEXO B: Guía de preguntas para las entrevistas	180
ANEXO C: Guía de preguntas para las encuestas	181
ANEXO D: Ficha técnica integral <i>focus group</i>	186
ANEXO E: Guía de preguntas para los <i>focus group</i>	187
ANEXO F: Test de autoevaluación para determinar problemas de ludopatía	189
ANEXO G: Manual instructivo de gran utilidad para el interés público-social	191
ANEXO H: Manual instructivo de gran utilidad para el interés privado	192
ANEXO I: Matriz de consistencia	193
ANEXO J: Resumen de la entrevista de Validación	195
ANEXO K: Resumen de entrevistas a profundidad	196
ANEXO L: Hallazgos complementarios de la encuesta	201
ANEXO M: Síntesis de los Focus Group N°1, N°2 y N°3 a los clientes potenciales	208



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Proveedores de <i>slot machines</i> en el Perú	43
Tabla 2: Leyes fundamentales en el sector de juegos de azar	45
Tabla 3: Entidades homologadoras	53
Tabla 4: Información característica de los casinos estudiados	61
Tabla 5: Infracciones impuestas a los operadores de juegos de azar	84
Tabla 6: Estructura de entrevista	117
Tabla 7: Distribución de la población estudiada respecto a los distritos objetivos	119
Tabla 8: Distribución aproximada de la muestra respecto a los NSE A y B para los distritos objetivos	120
Tabla 9: Preferencia de tipología de juego por generación	140



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Recaudación y evolución del impuestos en el sector de juegos de azar.....	27
Figura 2: Porcentaje de <i>slot machines</i> respecto al continente	34
Figura 3: Número de salas autorizadas hasta la actualidad	35
Figura 4: Distribución geográfica de las salas de casino en el Perú	35
Figura 5: Proceso de funcionamiento del sistema on-line.....	60
Figura 6: Iniciativas de labor social desarrolladas por la corporación Newport capital.....	95
Figura 7: Distrito evaluado.....	127
Figura 8: Rango de edad	128
Figura 9: Género.....	129
Figura 10: Grado de instrucción	129
Figura 11: Frecuencia mensual de asistencia una sala de entretenimiento.....	130
Figura 12: Motivo por el cual no ha concurrido a una sala de entretenimiento.....	131
Figura 13: Factor que influiría en una futura eventual visita.....	131
Figura 14: Conocimiento sobre los conceptos de ludopatía, y lavado de activos y financiamiento del terrorismo.....	132
Figura 15: Apreciación sobre el compromiso del sector del <i>gaming</i> con la sociedad en relación a la prevención y tratamiento de la ludopatía.....	133
Figura 16: Apreciación sobre el interés de los casinos por la promoción del juego responsable en sus clientes.....	133
Figura 17: Apreciación sobre la contribución del sector del <i>gaming</i> con grupos vulnerables del país en relación a la promoción de iniciativas de RSE.....	134
Figura 18: Apreciación sobre la transparencia del sector del <i>gaming</i> en relación a la prevención y control de delitos de LA/FT.....	134
Figura 19: Apreciación sobre la transparencia del sector del <i>gaming</i> acerca de la información que emite sobre el delito de LA/FT.....	135
Figura 20: Grado de influencia del comportamiento ético de los casinos y las acciones de Responsabilidad Social Empresarial desarrolladas por los mismos como factor decisorio en una eventual asistencia a dichos establecimientos.....	136
Figura 21: Apreciación acerca de si el personal que tienen contacto con los clientes de los casinos brinda apropiadamente una buena atención, respeto y amabilidad.....	137
Figura 22: Apreciación acerca de si los casinos muestran credibilidad en todo el servicio que proveen.....	137
Figura 23: Apreciación acerca de si el servicio que ofrecen en los casinos brinda seguridad a los clientes.....	138
Figura 24: Conocimiento sobre publicidad en relación al servicio que ofrecen los casinos	138
Figura 25: Apreciación acerca de si los casinos gestionan adecuadamente sus canales de comunicación para dar a conocer su propuesta comercial.....	139

Figura 26: Opinión sobre si alguna vez alguien le recomendó el servicio que ofrecen en los casinos 139

Figura 27: Opinión sobre la relevancia de atributos de calidad en la prestación del servicio en los casinos..... 140



RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio profesional tiene por objetivo describir y analizar la reputación percibida por los clientes potenciales de las salas exclusivas del sector de juegos de casino y máquinas tragamonedas en los distritos de San Miguel, Lince, Magdalena, Surco, Miraflores, San Isidro e Independencia, focalizada en las dimensiones de ética y responsabilidad corporativa, y calidad del servicio. La autoridad encargada de este sector es la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas (DGJCMT) del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la cual tiene como objetivo regular y controlar la actividad de juegos de casinos y máquinas tragamonedas en el Perú. En ese sentido, las salas más exclusivas de Casinos mantienen el compromiso constante de cumplir con todas las normas impuestas por el ente regulador; así como, promover un entretenimiento saludable y memorable para los clientes guiado por protocolos de prevención de externalidades negativas y estándares óptimos de calidad de servicio. Del mismo modo, contribuyendo con la realización de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial para el beneficio de todos sus stakeholders.

En ese sentido, la investigación se llevó a cabo a partir del diagnóstico y análisis del contexto actual del sector del gambling. Esto para conocer, entre otros aspectos, cuál es la situación real acorde a la reputación del mismo vinculada a los valores de ética y responsabilidad corporativa y los atributos de la calidad del servicio a partir de las apreciaciones de los clientes potenciales de los casinos más exclusivos. Para abordar dichas dimensiones se creyó conveniente utilizar el modelo MERCO y SERVQUAL, respectivamente, debido a que contenían variables que se relacionaban idóneamente con tópicos propios del sector. En la primera dimensión, se analizan las variables: compromiso con *stakeholders* relacionado al tema de la ludopatía, contribución con la sociedad en temas de iniciativas de responsabilidad social, y transparencia de información en base al Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LA/FT). Por otro lado, en la segunda dimensión, se analizan las variables: cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, elementos tangibles, comunicación y recomendación.

La información se recaudó a partir de entrevistas a profundidad a especialistas del sector. Asimismo, se realizaron encuestas y focus group, los cuales se categorizaron para luego ser analizados en base a tres ejes: datos característicos, valores de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y atributos de calidad del servicio. Los resultados hallados permiten explicar que aún existe una percepción negativa por parte de los clientes potenciales, enfocada en los valores de ética y Responsabilidad Corporativa (RC). Finalmente, a partir de lo analizado, se presentan las conclusiones y una guía de recomendaciones relativas a mejoras de la imagen y reputación con sustento teórico y profesional.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad desarrollar una propuesta de valor para contribuir con la mejora de la imagen y reputación del sector del *gambling*, a partir de la descripción y análisis de las percepciones de los clientes potenciales de las salas exclusivas de los distritos de San Isidro, Surco, San Miguel, Lince, Magdalena, Miraflores e Independencia, focalizadas en las dimensiones de ética y responsabilidad corporativa, y calidad del servicio. En ese sentido, el presente estudio aborda claramente estas dos dimensiones claves dentro del marco de la reputación corporativa. Así pues dentro de las mismas, se identifica y analiza dichas percepciones acerca de los atributos de la calidad del servicio, y los valores de ética y responsabilidad corporativa.

Para la aproximación a este estudio ejemplar, en el primer capítulo se muestra, entre otros sub apartados, las preguntas y objetivos que son de vital guía para la investigación. Seguidamente, en el segundo capítulo y tercer capítulo, se muestra y analiza el actual marco contextual y teórico, respectivamente. El segundo capítulo de trabajo está asociado netamente al sector del *gambling* en el Perú se hace énfasis en dos aspectos: empresarial y regulatorio. Dentro de estas secciones se desarrolla, entre otros tópicos, las definiciones, características, importancia, instituciones, leyes y funcionamiento del sector de juegos de azar – regulador, gremio, operadores, proveedores, comercializadores y diversas empresas del rubro. En el tercer capítulo de trabajo, se presenta el análisis del foco principal de estudio que es la reputación corporativa. En esa lógica, se muestran las dimensiones representativas; así como el acercamiento a cada una de las variables influyentes recogidas a partir de diversos modelos de estudios ligados a la RSE y la Calidad de Servicio. Luego de esto, se desarrolla la vinculación de estas variables con aspectos asociados al rubro del *gaming*, los cuales son expresados como subvariables de estudio, y se identifica las acciones realizadas por este rubro acorde a dichas dimensiones.

Seguidamente, y continuando con la metodología planteada, en el cuarto capítulo se muestra el marco metodológico que sigue el estudio, mencionando el tipo de investigación y alcance, y las diversas técnicas de recolección de información utilizadas, en base al enfoque metodológico mixto elegido. De igual manera, se pueden discernir dos etapas marcadas en el presente proceso de investigación: pre-explotaria y descriptiva. Al no ser un sector previamente tan estudiado científicamente se necesitó indagar con profundidad el comportamiento real y

exacto en el que está. Esto para que se plasme información verídica. En el quinto capítulo, se presenta el análisis y los hallazgos de los instrumentos de recolección de datos aplicados a los potenciales clientes, los cuales fueron segmentados por la generación a la que pertenecen: Baby Boomers, Generación X y Generación Y. Asimismo, se presentan, como efecto del diagnóstico de esta parte, las conclusiones acorde a los resultados de cada una de las técnicas utilizadas. Finalmente, en el sexto capítulo, se sintetiza toda la investigación realizada y se procede a elaborar las respectivas conclusiones generales del trabajo.

Por último, en el séptimo capítulo, como consecuencia del análisis mencionado se propone una guía de recomendaciones de gran utilidad para el interés público-social del regulador y privado de los operadores, tomando en cuenta las dimensiones, variables, subvariables desarrolladas y los descubrimientos obtenidos de las herramientas planteadas. De igual forma, se proponen manuales instructivos con el objetivo de mejorar la reputación del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas para posicionar positivamente la marca en la mente de los *stakeholders*. Todo ello, a partir de la actuación de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas (DGJCMT), Sociedad Nacional de Juegos de Azar (SONAJA), empresas vinculadas al rubro y de los patrocinadores del cambio o la transformación, que son los operadores más exclusivos del *gambling* peruano.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes - Problema de la investigación

Actualmente, existe un potencial crecimiento de la industria de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas debido al interés por parte de empresarios de invertir en el sector. Este interés surge por la formalización y regulación que se mantiene en el país. Sin embargo, la reputación que mantiene este sector, y la percepción que la sociedad tiene acerca de su funcionamiento, son la principal barrera para este crecimiento. Estas percepciones suelen ser negativas, pero coexisten algunas positivas. En base a la situación actual,

El grado de entendimiento y comprensión de los casinos en la sociedad civil es ambiguo, así vemos quienes sostienen que los casinos son centros de juego que provocan adicción al juego, crea jugadores compulsivos, ludopatía, e incremento del delito en la zonas donde se encuentran los casinos, entre otras; en contraposición se sostiene que más bien, los casinos generan bienestar a las poblaciones donde estos operan, toda vez que son generadores de empleo, ingresos vía impuestos al fisco, desarrollo local a través del incremento de la población flotante demandante de servicios adicionales al juego, y oferta turística (Uquillas, 2011, p. 12).

La barrera limitante de no mantener una reputación favorable impide elevar la competitividad y posicionamiento existente en base a ofrecer un servicio más completo que satisfaga los deseos de sus clientes. Dentro del campo de la reputación, las percepciones de los *stakeholders* impactan considerablemente en la cuenta de los resultados de las diversas organizaciones e instituciones vinculadas al sector de apuestas. “Construir una sólida reputación es clave para las empresas, dado que su identidad empresarial es reflejada sobre su imagen empresarial y esta, a su vez, afecta positivamente las relaciones de las empresas con su público objetivo” (CENTRUM Católica Business School & Arellano Marketing, 2010, p. 11). De acuerdo a un estudio realizado por la Prensa de la Universidad de Nevada, la industria de los juegos de azar “sigue siendo marginalmente vista y aceptada por muchas personas y jurisdicciones alrededor del mundo. Existe una línea muy delgada entre la aceptación social de los juegos de casino y el rechazo de algunos tipos de comportamientos sociales indeseables generados por estos” (Greenless, 1998, p. 25). Asimismo, se le atribuye a los casinos “dos costos principales: desaprobación moral y los temores de impactos sociales adversos, como el juego patológico, el crimen o la corrupción política, la bancarrota, evasión fiscal” (Eadington 1999 citado en Grinols & Mustard 2000). En ese sentido, surge la pregunta “de si el desarrollo del turismo de casinos es una oportunidad o un peligro para las sociedades donde operan”

(Bulatovic, Stranjancevic, Lacmanovic & Raspor, 2017, p. 147). Por lo anterior, se cree que estos tipos de negocios poseen una mala reputación en el mercado mundial, debido a factores de apreciación, por parte del público y las entidades bancarias, que vinculan a estas empresas con el lavado de activos, financiamiento del terrorismo, implicancias anti-éticas o por el simple hecho de que desconocen lo que sucede internamente sobre algún tema a sobre la industria del juego, entre otras variables que se confirmarán más adelante. En ese sentido, dicha situación no favorable se considera endémica y sistémica a nivel global. Esto de alguna forma, ancla el desarrollo y expansión de este tipo de negocios, impidiendo el añorado despegue del sector.

Esta percepción se mantiene ya que se considera que gran parte de los clientes no recibe directamente información sobre el sector o desconoce las labores que tanto la DGJCMT y los diversos CEOs implicados en el negocio realizan sobre las externalidades negativas y los logros que se han alcanzado por ser un ejemplo en regulación a nivel de Latinoamérica. Esta delimitación de información genera la aparición de mitos, tabús, mentiras y verdades sobre la situación actual del sector por parte de la sociedad y es quizás una causa de que no se mantenga una percepción favorable.

Sumado a todo esto, existe una gestión estratégica poco adecuada para promover la reputación positiva del sector y los esfuerzos que se realizan. Actualmente, los salones de casinos y máquinas tragamonedas vienen aplicando el sistema de prevención de ludopatía desde la emisión de la ley 29907 por parte de la DGJCMT, en representación del MINCETUR, sobre dicha problemática social en el año 2012. A pesar de ello, en relación con el tema, el Ing. Manuel San Román Benavente, Director General de la DGJCMT, cree que esta medida no es suficiente para cambiar la percepción marcada aparentemente negativa sobre el sector que mantiene el público peruano (comunicación personal, 15 de setiembre, 2016). Cabe señalar, que dicha información proporcionada por este funcionario fue autorizada para su utilización mediante su firma aprobatoria en el consentimiento informado.

El interés central de la investigación surge a partir de la carencia de literatura especializada en percepciones sobre la imagen del sector de juegos de casino y máquinas tragamonedas vinculada a la ética empresarial y a la calidad de servicio. A pesar de lo importante que es para los CEOs de las diversas empresas peruanas de casinos y máquinas tragamonedas y entidades vinculadas a la industria de los juegos de azar conocer los comportamientos y expectativas de los clientes potenciales para mejorar la reputación del sector aún no se haya fuentes académicas sobre tal tema. He ahí donde se genera la necesidad de realizar una investigación académica sobre las percepciones de los clientes potenciales que facilite y sirva más adelante como base para que los gerentes generales generen alternativas o

estrategias para ofrecer un mayor valor en el servicio de calidad para el consumidor en sus ambientes de apuestas. En general se necesita revertir esas percepciones negativas y fortalecer las positivas para formar un sistema compacto de mejoras para el desarrollo sostenible de las empresas que se dedican a este giro de negocios: los juegos de azar. Vale anotar, que tanto a nivel mundial como local este tipo de negocios brinda una serie de ventajas y beneficios para sus clientes desde sus promociones evidenciadas en los premios que se pueden ganar tanto materiales como monetario, así como el servicio de alto nivel que brindan. A pesar de estos aspectos positivos los casinos y salones de entretenimiento de máquinas tragamonedas no mantienen una imagen asociada a una buena reputación similar a la cartera de centros cotidianos de esparcimiento o recreación sustitutos como las discotecas, lounge & bar, karaokes, cine, teatro, entre otros. Por ello, hoy en día los servicios suplentes o auxiliares a estos casinos exclusivos son las salas de juegos netamente de máquinas tragamonedas, las casas de apuestas deportivas, los juegos en línea, entre otras diversas modalidades de los juegos de azar.

2. Preguntas de la investigación

Ante la situación expuesta, la finalidad de la presente investigación es responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las percepciones que los clientes potenciales mantienen respecto a la reputación, enfocada en las dimensiones de la Ética y Responsabilidad Corporativa y servicio de calidad en las salas más exclusivas del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas en los distritos antes mencionados? A partir de esta, se plantean las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las percepciones que mantienen los clientes potenciales acerca de los valores de ética y responsabilidad corporativa en las salas más exclusivas de los distritos antes mencionados?
- ¿Cuáles son las percepciones que mantienen los clientes potenciales acerca de los atributos de la calidad del servicio en las salas más exclusivas de los distritos de antes mencionados?

3. Objetivos

Esta investigación propone describir y analizar la reputación percibida por los clientes potenciales de las salas exclusivas del sector de juegos de casino y máquinas tragamonedas en los distritos antes escritos, focalizada en las dimensiones de ética y responsabilidad corporativa, y calidad del servicio. Dicho objetivo general se divide en tres objetivos específicos:

- Identificar y analizar las percepciones de los clientes potenciales de las salas más exclusivas del sector de Casinos y Tragamonedas de los distritos seleccionados acerca de los valores de ética y responsabilidad corporativa
- Identificar y analizar las percepciones de los clientes potenciales de las salas más exclusivas del sector de Casinos y Tragamonedas de los distritos seleccionados acerca de los atributos de la calidad del servicio
- Plantear recomendaciones para mejorar la imagen y reputación.

4. Justificación

Existe la percepción de que el sector de Juego de Casinos y Máquinas Tragamonedas está involucrado con temas relacionados al lavado de activos, financiamientos terroristas e implicancias antiéticas, ello sumado al hecho de que se suele pensar que esta industria genera adicción al juego y provoca ludopatía. Sin embargo, no se toma en cuenta, los importantes beneficios que generan al país, como parte del entromado industrial del turismo y del entretenimiento.

Los casinos y las salas de juego desde su formalización-legalización en el año 1993 son un componente fundamental de la creciente industria del turismo y del entretenimiento en el Perú. Desde entonces, dichos locales han logrado gran acogida entre el público y vienen aportando al fisco una importante cantidad de dinero a través de la cancelación de impuestos (Chamán, 1995, p. 56).

Esta industria no logra revertir la percepción muchas veces negativa que se tiene debido a que no se sabe aprovechar el aspecto positivo respecto a labores internas en miras de erradicar las externalidades negativas que genera sobre la sociedad, para así seguir creciendo. Para lograr esto, es necesario implementar estrategias que impulsen la atracción de clientes potenciales, y la retención y fidelización de clientes actuales. Todo esto en base a brindar un servicio de mayor calidad, tomando en cuenta las percepciones que guían el comportamiento de los clientes y las opiniones que ellos mantienen sobre algunos temas como ludopatía, iniciativas de apoyo humanitario de las empresas de casinos, respeto a sus derechos, el compromiso de las empresas con la sociedad, entre otras variables.

La investigación permitirá contribuir a los CEOs de las diversas salas de entretenimiento de este rubro a mejorar y servir como base para poder implementar estrategias futuras de RSE y Marketing. Esta investigación busca dar a conocer cuáles son las percepciones sobre la reputación enfocada en las dimensiones ética y responsabilidad corporativa, y la calidad

del servicio en el sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en Lima para que sea tomado como punto de partida para erradicar lentamente esos patrones no favorables para el sector y además para facilitar una futura formulación de estrategias en aras de promover el crecimiento sostenido fortaleciendo su imagen en la sociedad.

Cabe señalar que es esencial que los CEOs y la DGJCMT conozcan más sobre las percepciones para preparar alternativas de servicios, decretos, leyes, entre otros, acorde a lo que sus usuarios buscan y requieren. Todo ello dentro de un marco de generación de una estrategia ganar – ganar para el beneficio de ambas partes. Este es un sector muy sensible a ser juzgado, debido a las externalidades negativas que pueden surgir y que influyen en la reputación de la Industria. Por ello debería existir un cuidado y desarrollo de la imagen adecuado por parte de todas las empresas vinculadas a los juegos de azar.

Por otro lado, se considera un reto como gestores poder ser un intermediario para brindar herramientas útiles que ayuden a mejorar la reputación del sector. Siendo este, un sector que no recibe mucho apoyo por parte tanto de la sociedad como del estado. Sin embargo, se considera que de tener una mayor extensión de información acerca de los esfuerzos que realiza la industria para mantener su formalización, así como de la contribución que realiza este sector a partir de los impuestos que paga, y los beneficios que brinda a muchos trabajadores, el panorama sería otro. Para esto es necesario, que las empresas que pertenecen a la industria conozcan realmente las percepciones que tienen los clientes potenciales sobre la reputación.

5. Hipótesis

La hipótesis general a partir de la cual se desarrollará el presente estudio es que, existe una percepción negativa por parte de los clientes potenciales acerca de la reputación de las salas más exclusivas del sector de JCMT de los distritos seleccionados enfocada en los valores de la ética y RC, a pesar de la formalización del sector, de la alta calidad de servicio que se ofrecen en los casinos exclusivos y los esfuerzos realizados por los operadores, la DGJMCT, la SONAJA, entre otras empresas vinculadas al rubro para cumplir con los sistemas de prevención de ludopatía y LA/FT. Así como, de la realización de iniciativas de labor social.

6. Viabilidad

La investigación es viable, debido que se cuenta con el apoyo de los actores indispensables para el estudio; así como, los contactos necesarios para su realización de una forma adecuada. Los CEOs de las diversas empresas, la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, la Revista Casino, entre otras empresas vinculadas que están interesadas en la investigación y que mantienen una voluntad propia para otorgar la información

clave sobre la reputación del sector, la cual fue cuidadosamente estructurada para su análisis e incorporación en el estudio. Asimismo, el investigador cuenta con conocimiento sobre los salones de casinos, lo que genera que las ideas sean más exactas. Así como, el tiempo y los recursos económicos, materiales necesarios, entre otros aspectos que han posibilitado el avance y conclusión de la investigación en el tiempo delimitado en cada etapa de la misma.

Vale anotar, que existe el compromiso y voluntad de parte del investigador para contribuir con el mejoramiento de la imagen del sector a partir del estudio de las salas más exclusivas de los distritos objetivos: el Casino Luckia (La Marina y Megaplaza), Miami, New York, Golden Palace, Atlantic City, Majestic, Pachanga, Fortuna Risso, La Hacienda, Tahiti, Kingdom, Fiesta Casino, El Polo y Luxor. Todas estas salas de entretenimiento cuentan con mesas de juegos de casino y máquinas tragamonedas; así como, otros servicios conexos de calidad.

7. Delimitaciones de la investigación

En lo que concierne a las delimitaciones y alcances del presente estudio, se puede mencionar que se adolece o carece de investigaciones fidedignas en relación al sector de juegos de azar en el Perú. En ese sentido, el ejemplar elaborado resulta ser un elemento novedoso, trascendental y de suma utilidad para la industria del gambling, no solo para el territorio nacional, sino también para otras jurisdicciones alrededor del mundo, pues se considera un material inédito en su género.

Por otro lado, no se ha podido acceder a cifras e indicadores económicos y financieros propios de las salas más exclusivas de dicho sector, pues, según las políticas internas de estas organizaciones, estos tipos de datos confidenciales se manejan en privado con un estrecho cuidado, cumpliendo con los más estrictos protocolos de seguridad establecidos. Este precedente ha limitado que se argumenten algunos puntos y que se evalúen determinadas dimensiones pertenecientes al monitor reputacional escogido: MERCO. Del mismo modo, es necesario precisar que la investigación aborda detalladamente los negocios de casinos, los cuales incluyen, en su propuesta de servicio, mesas de juegos de casinos y máquinas tragamonedas.

Finalmente, se recogen únicamente las percepciones de los clientes potenciales de los casinos elegidos en los distritos estudiados, mas no se han levantado las de otros tipos de stakeholders – grupos de interés-; dicho en otras palabras, el estudio, en tanto a su alcance, se ha delimitado a analizar y describir exclusivamente las apreciaciones de este grupo específico en mención.

CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

1. Sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas en el Perú

1.1. Definición del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas

Existe cierta confusión al momento de abordar la definición o el concepto de las salas de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, debido a que muchas salas de entretenimiento que se dedican a la explotación netamente de máquinas tragamonedas en el Perú operan con el nombre de “Casino” junto al nombre de su establecimiento. El concepto parece que se ha generalizado de forma equivocada, puesto que la DGJCMT (Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas), ente encargado de la regulación del sector, señala que tanto sala de Casino como de Slot Machines (máquinas tragamonedas) son dos términos distintos. Y ambos deben cumplir con su respectiva autorización expresa. Dicha otorgación se refiere pues a

Aquella emitida de conformidad con la presente Ley, por la autoridad competente, facultando a un titular a que realice la actividad de explotación de juegos de casino o máquinas tragamonedas, explote un determinado número de mesas de casino o máquinas tragamonedas, según las modalidades de programas de juego (DGJCMT, 2011, p. 95).

Cada cambio que se realice deberá ser informado y consultado a la Dirección General. Ahora bien por un lado, el término Casino teóricamente por lo general se refiere a los juegos de mesas vinculados específicamente con el Póker, Blackjack, Baccarat, Ruleta, Texas Hold'em, Mesa de Craps, entre otros, pero también hace énfasis en la inclusión de juego de máquinas tragamonedas, debido a que en la práctica los operadores la hacen formar parte de la oferta comercial. Por otro lado, las salas de slots hacen realce a que su propuesta es principalmente ofrecer máquinas tragamonedas a sus clientes. En adelante la presente investigación abordará en algunos párrafos el término “casino” para hacer énfasis a ambos campos, debido a que los establecimientos de entretenimiento ubicados en los distritos objetivos cuentan con ambos servicios: juegos de máquinas tragamonedas y juegos de mesas de casino.

Para términos más precisos sobre cuáles son las definiciones se abordará lo que la DGJCMT a partir del Art.4º Ley N°27153 emite. La información brindada en dicho número de artículo resulta relevante, debido a que muestra una claridad acorde a lo que se entiende por algunos conceptos como Juegos de Casino, Máquinas Tragamonedas y Autorización expresa. Bajo este artículo el concepto de los Juegos de Casino hace énfasis a “todo juego de mesa en el que se utiliza naipes, dados o ruletas y que admita apuestas, cuyo resultado dependa del azar, así

como otros juegos a los que se les otorgue esta calificación de conformidad con la presente ley” (DGJCMT, 2011, p. 79). En contraste a ello, el concepto de Máquinas Tragamonedas hace hincapié a

Todas las máquinas de juego, electrónicas o electromecánicas, cualquiera sea su denominación, que permitan al jugador un tiempo de uso a cambio del pago del precio de jugada en función del azar y, eventualmente, la obtención de un premio de acuerdo con el programa de juego (DGJCMT, 2011, p. 79).

Cabe señalar, que la ruleta electrónica, el Derby, entre otros productos de mayor dimensión que una máquina tragamonedas son considerados para la DGJCMT como un activo más similar a un slot. En el Perú, por supuesto existen empresas que en un mismo establecimiento ofrecen Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas. Es importante resaltar, que para tal caso la entidad reguladora debe otorgar doble licencia de funcionamiento. Una en base a los juegos de casinos y la otra vinculada a las máquinas tragamonedas. Para acceder a dichas autorizaciones, por primera vez y por renovación, la empresa solicitante debe cumplir con una serie de requisitos que serán abordados más adelante. Cabe añadir, que la inspección para la otorgación de la licencia de funcionamiento refleja rigidez y minuciosidad durante su desarrollo. La ardua labor que cumplen los inspectores del MINCETUR en cada visita que realizan a los establecimientos, en Lima y al interior del país, es continua y meticulosa.

1.2. Características del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas

El sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en el Perú se podría caracterizar básicamente por la libre competencia, honestidad, trato igualitario y la transparencia de las empresas.

Si bien es cierto la libertad de empresa se puede ejercer con las garantías y la libre iniciativa privada, también es cierto que dichas libertades no pueden ejercerse con afectación de las normas de orden público, la moral y las buenas costumbres, siendo nulo el acto jurídico contrario a estas, o que afecte la vida, la salud de las personas, y la seguridad pública, así como los actos que vayan en contra de los consumidores y usuarios o que establezcan monopolios, cuya ilegalidad dentro de los mismos puedan afectar la libre competencia (García, 2013, p. 35).

En el mercado peruano de los juegos de azar coexisten tanto corporaciones multinacionales y nacionales; así como medianas y pequeñas empresas que se dedican, según la clasificación Industrial Internacional Uniforme de las Actividades Económicas (CIIU), a las

Actividades de juego de Azar y Apuestas con código CIIU – 9242. Actualmente, se puede afirmar que el

100% del sector de juegos azar está formalizado, regulado, fiscalizado y controlado a tiempo real debido a la implementación sólida del Sistema Unificado de Control en Tiempo Real (SUCTR) interconectado con el MINCETUR y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) (DGJCMT, 2016, p. 2).

El análisis sobre dicho sistema será abordado en subcapítulos posteriores. Ahora bien, esta formalización ha permitido gracias a la labor conjunta de la DGJCMT liderada por el Director General, señor Manuel San Román, la 2º Vicepresidenta de la República del Perú, señora Mercedes Aráoz, y demás empresas vinculadas a este servicio de esparcimiento que otros países coloquen al Perú como ejemplo, puesto que siempre resaltan su buena imagen como regulador (Revista Casino, 2016, p. 30).

En este tipo de negocio se forman grandes barreras de entradas, debido a que el capital que se debe requerir para implementar una sala de tragamonedas o un casino es alto. Los inversionistas tanto nacionales como extranjeros son conscientes de que el mercado peruano es muy competitivo en lo que se refiere a las salas tragamonedas, puesto que hoy en día según lo señalado por el señor Christian Graffigna, CEO de Luckia Perú, a partir de la entrevista realizada, hay salones muy completos, los cuales poco a nada tienden a diferenciarse a las empresas que coexisten en el clústeres de Las Vegas (comunicación personal, 22 de setiembre, 2016). Es por ello, que el mismo mercado demanda una fuerte cantidad de inversión para que una empresa pueda penetrar en el lugar donde piensa operar y ganar de alguna forma una participación en el mercado (market share). Hoy en día, los locales tanto de Juegos de Casino como los de Slots siguen en desarrollo conjunto de estrategias no solo para atraer a un público nuevo, sino también para retener y fidelizar a los ya existentes. Es necesario mencionar que este tipo de negocio se caracteriza por acoger, en gran medida y frecuencia, a un público de personas pertenecientes a la generación X y Baby boomers (comunicación personal, 22 de setiembre, 2016). Esta aseveración se recogió a partir de la opinión del señor Graffigna, CEO de Luckia.

Evidentemente, empoderar el servicio de calidad en cuanto a diversos atributos como la mejora en la infraestructura, la atención personalizada a los usuarios, y la guía a aquellos que desconocen cuáles son las reglas del juego y cómo es que se ejecutan, son algunos de los retos diarios que estos establecimientos de apuestas deben afrontar. Los factores claves que podrían caracterizar la diferenciación y preferencia de una sala en comparación a otra, en este mercado

competitivo de los juegos de azar en nuestro país, son justamente el servicio de calidad que se ofrece al usuario, la renovación permanente de activos fijos dentro de las salas de esparcimiento, la innovación y la captación de clientes prospectos.

Las salas exclusivas de casinos se caracterizan por brindar un estándar alto de servicio al cliente, puesto que se esfuerzan continuamente en entregar un servicio de alta calidad que se acerque a la excelencia. Esto debido a que para ellos es realmente vital crear experiencias gratas y memorables para todos sus clientes. A partir de las entrevistas con especialistas de la industria del gambling en el Perú se pudo rescatar varios puntos de vista acorde a dicho aspecto. Así pues, la señora María Victoria Cabrera, Directora General de la Revista Casino (comunicación personal, 19 de setiembre, 2016), señala que el servicio ofrecido no se distingue entre las salas de diferentes zonas porque el deber de los casinos se basa en ofrecer un servicio de alta calidad en todas sus salas ofreciéndoles diversidad en el espectáculo y alimentos. Sumado a ello, el señor Rubén Solórzano, Gerente General de AMG (comunicación personal, 21 de febrero, 2017), explica que la atención al cliente es un factor determinante para retener y atraer al cliente. Por ello, el cliente recurrente o potencial debe de sentirse cómodo dentro del ambiente de juego. Esto significa que el cliente debe de sentirse en un ambiente de alegría y amabilidad donde el entretenimiento y la distracción llegan a ser parte de su satisfacción personal. Esto podría interpretarse como una suerte de “felicidad de consumo o ramalazo de felicidad”. Finalmente, por su parte, el señor Miguel Chueca, Director General de JMC Consultants (comunicación personal, 28 de febrero, 2017), asevera que el sector goza de buena fama en tanto al servicio de calidad que se brinda, ya que en otros tipos negocios de servicio en el país no se invierte tanto en ofrecer altos estándares de comodidad y hospitalidad para los clientes.

No obstante a todo ello, un aspecto no favorable del sector del gambling, que podría afectar su imagen y reputación, y el desarrollo de sus actividades, es que algunas salas de Tragamonedas no tenderían a ser fieles cumplidores de la Ley N° 29517, “Ley General para la Prevención del Consumo y Control de los Riesgos del Consumo del Tabaco”, la cual prohíbe de manera absoluta y rotunda fumar en cualquier área pública, ya que pese a que es de conocimiento e interés público adoptar dichas medidas de previsión parece que los casinos están siendo irresponsables con la ciudadanía al permitir dicha práctica restringida y dañina para la salud en sus instalaciones. Esto se fundamenta, debido a que en mayo del 2017 “La Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) clausuró dos casinos donde se facilitaba el consumo de tabaco pese a su prohibición” (Reyes, 2017, p. 2).

Así mismo, el Coordinador de Operaciones de Fiscalización de la Comuna Limeña, el señor Martí Reyes, señala en relación a este tema que:

A través de una labor de inteligencia se pudo recoger que no solamente es el cliente quien trae cigarrillos sino que es el mismo local el que promociona gratuitamente la entrega de cigarros como una forma de retener al usuario. Adicionalmente, al momento de la intervención los empleados de los tragamonedas intentaron en vano ocultar ceniceros y encendedores (Reyes, 2017, p. 2).

Por su parte, la Inspectora Sanitaria de la Gerencia de Desarrollo Social, la señora Adi Vilca, “refirió que una vez que sean levantadas las faltas detectadas en los establecimientos, estos deberán reemplazar en sus paredes los carteles “de prohibido fumar” por anuncios gráficos que contengan la frase: “Ambientes 100% libres de humo de tabaco” (Vilca, 2017, p. 2). Sin lugar a dudas, esta mala praxis por parte de algunos operadores del gambling hace que se generalice esa concepción de incumplimiento acorde a la mencionada Ley N° 29517 hacia todas salas de juegos de azar y el sector en conjunto. Esto dificulta en que el sector de JCMT pueda construir una identidad, imagen y reputación favorable en la sociedad, debido a que este tipo de faltas conlleva a que los diversos grupos perciban negativamente la imagen de la actividad desarrollada por este negocio, pues pone en riesgo la salud e integridad de las personas. Además, conllevaría a que haya competencia desleal con aquellas salas que hacen las cosas correctas de acuerdo a ley, puesto que para algunas otras una forma de retener a sus clientes es permitirles fumar dentro de las instalaciones. Si bien la inspección, fiscalización y control depende de la labor de las Municipalidades, la DGJCMT debe instruir y exhortar a los encargados de las salas sobre la importancia de cumplir con dicha ley y lo perjudicial que representaría no solo para dicho establecimiento, sino para toda la industria del gambling peruano quebrantar la ley. En ese sentido, resulta indispensable presentar algunos datos sobre la adicción al tabaco en nuestro país. Según el estudio realizado por la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas (Devida),

El sondeo permitió conocer que el número de personas que fuman tabaco en el Perú es de 2,5 millones – 7.5% de la población total-. De esta cifra, se desprende que 468 mil personas entre 12 y 65 años presentan signos de dependencia a esta sustancia. Además, se calcula que 10,000 personas fallecen cada año por esta causa y son más de 50 enfermedades las que están asociadas al tabaco. El 12% de muertes pueden ser atribuidas al consumo de tabaco. Cabe añadir que solo el humo que produce el hecho de fumar es causa de enfermedades cardiovasculares y respiratorias y está catalogada como

una sustancia cancerígena para las personas que están alrededor del sujeto que realiza esta acción. Finalmente, se precisa que cada año 800 mil peruanos empiezan a fumar (Devida, 2017, p. 2).

Por lo argumentado previamente, el gremio empresarial del gambling debería reflexionar constantemente sobre este tipo de daño y entender que “mantener un casino completamente libre de humo sería la única forma de proteger íntegramente a los clientes y empleados que no fuman de los peligros del humo del tabaco” (Zhou, Bohac & Boyle, 2016, p. 13).

Así mismo, a esto se suma la tímida acción del regulador, debido a que su gestión de transparencia adolece de análisis básico costo/beneficio, el cual es de vital importancia para evaluar la viabilidad de las medidas. De igual forma, no parece haberse validado las mismas con los stakeholders involucrados. En ese sentido,

Hace falta realizar una evaluación de los costos de dicha norma, así como de los beneficios de asociar la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas a un giro con relación a sus costos asociados, a fin de que se justifique la limitación de la libertad de empresa. Si bien puede ser válida la labor de orientación del Estado sobre las actividades económicas que se desarrollan en la sociedad, consideramos que dichas medidas deben ser sustentadas, y recaer en un análisis sobre la conveniencia de su aplicación respecto de otras medidas, incluso de aquella que no disponga alguna orientación (Chávez, 2015, p. 4).

1.3. Importancia e impacto socioeconómico del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas

Es importante mencionar la incertidumbre presente en el proceso de cambio económico por el que el Perú se encuentra atravesando debido a la llegada del señor Pedro Pablo Kuczynski Godard, Presidente de la República del Perú, desde el 28 de julio del 2016.

En materia económica, el gobierno de PPK es todavía una incertidumbre. Asumió con gran expectativa por sus credenciales previas y su convicción de trabajar para reducir la informalidad, necesidad también desatendida por sus predecesores. Sus medidas económicas han despertado polémica por su audacia, que algunos acusan incluso de procíclica: el ajuste fiscal en el cuarto trimestre del 2016 para ganar espacio de gasto en el 2017 contribuyó a deteriorar el gasto privado y las expectativas de corto plazo. Tal

vez la tendencia se revierta y la apuesta del gobierno funcione. Por eso la política económica de PPK merece el beneficio de la duda (Semana Económica, 2017, p. 1).

Por tanto, la gestión futura dependerá para tal caso tanto de su labor como la de su gabinete en promover inversiones para los diversos sectores económicos del país, en especial, el de turismo del cuál es parte el sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas. Respecto a este sector, hasta el momento el Presidente de la República ha expresado su disposición en impulsar el crecimiento del turismo, ya que considera que es una actividad clave para el desarrollo del país. En relación a esto, ha manifestado que los primeros meses de gestión estarían enfocados en aumentar el crecimiento de la inversión privada. Destinando un “estimado de 700,000 millones de dólares entre el 2016 y 2011 solo en los principales mega proyectos de infraestructura” (Kuczynski, 2016, p. 10).

El Turismo, más allá de ser una actividad multisectorial, es hoy en día uno de los diversos sectores que más se ha desarrollado y crecido en el país. Como se puede evidenciar en los datos recogidos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, el PBI en el segundo trimestre de este año vigente se ha incrementado en un 3.7% en comparación al 3% del período similar en el año anterior. Se espera que para finales del año 2016 aumente aproximadamente en más del 1%. Esto acorde a los 4.7% del último período del año 2015 (INEI, 2016b). Asimismo, se espera que para fines del año el PBI aumente en 4%. Por otro lado, el turismo también ha crecido.

En el segundo trimestre del 2016, el valor agregado bruto de la actividad alojamiento y restaurante a precios constantes del 2007, se expandió en 2,5% respecto al mismo periodo del 2015, como consecuencia del mayor dinamismo del subsector alojamiento que creció 4,6%, y del subsector restaurantes con 2,1%. El crecimiento mostrado en esta actividad se justifica por la mayor afluencia de turistas nacionales y extranjeros por la promoción de paquetes turísticos, así como por las diferentes festividades nacionales (INEI, 2016b, p. 19).

En base a esto, se puede decir que a comienzos del 2010 hasta la actualidad, se refleja un crecimiento del turismo en una tasa acumulada de 43%. Esto apunta a que el número de personas que ingresaron a nuestro país asciende aproximadamente a 3.5 millones en el 2015.

Con un mejoramiento del nivel de la infraestructura (carreteras, puertos, aeropuertos), el número de turistas podría aumentar, incluso llegar a ser tres o cuatro veces más de los que tenemos actualmente: el punto clave para el crecimiento del turismo es ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (Revista Casino, 2016, p. 11).

Y como se puede evidenciar, debido a una creciente demanda de turistas se exigió mayores puestos de trabajo para satisfacer los requerimientos de los clientes. Es por ello que en los últimos años se generaron más de 300,000 puestos de trabajo. El señor Fredy Gamarra, ex-Presidente de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA PERÚ) y actual Presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), enfatiza que:

El crecimiento del turismo en Perú es innegable. Y es que los grandes beneficios económicos que este sector aporta al país son parte importante de su desarrollo y por ello su promoción y buen manejo por parte de la empresa privada como del Estado, resulta fundamental. Durante estos últimos años el turismo receptivo ha crecido a un promedio anual del 8.7%, muy por encima del crecimiento del turismo mundial. Así mismo, se evidencia un gran avance en el desarrollo del turismo interno (Gamarra, 2014, p. 16).

El señor Jorge Jochamowitz, ex-Presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) realizó un esbozo sobre la vinculación e importancia del turismo con la presencia de los casinos. En ese sentido, precisó que:

Los casinos están llamados a marchar de la mano con el desarrollo del turismo, porque cuentan con una infraestructura adecuada que está formada por cafés, salones de reuniones y shows. Todo esto es parte de la diversión que busca el turista. Algunos van a entretenerse en un casino y se les ofrece la posibilidad de ver un espectáculo de alta gama, de cenar y almorzar. Hay salas de reuniones que están implementadas para algún tipo de evento nacional o extranjero, y que a la vez cuentan con restaurantes. Su infraestructura los convierte en actores importantes del desarrollo del turismo (Jochamowitz, 2014, pp. 38-39).

El crecimiento del Turismo fomenta de forma directa la expansión del sector de juegos de azar. Y este a su vez mantiene un vínculo estrecho con aquel, debido a la incidencia prometedora en el ya conocido efecto multiplicador del Turismo, el cual influye en la generación de fisco con la fabricación de bienes y servicios por parte de diversos sectores productivos del Perú. Estos productos o servicios serán de gran utilidad para el funcionamiento de empresas vinculadas al sector del Turismo. Ejemplo de ello, es la compra o adquisición constante de bienes, alimentos y bebidas, que se utilizarán en los casinos, de producción local. Así como, el contrato de orquestas musicales y artistas para ofrecer shows de entretenimiento de alta calidad a los clientes, entre otros. Es importante recalcar, además, que existe gran asociación entre la actividad de alojamiento y restaurante con dicho sector. El trabajo conjunto

de complicidad que forman estos tres tipos de negocios vinculados incrementa la actividad turística y permite una creciente demanda de entretenimiento, lo cual abre las puertas a un futuro prometedor para la industria de los juegos de azar en aras de impulsar el desarrollo turístico. La integridad potencia una oferta turística más completa, la cual anima a promover una captación extraordinaria de divisas. Esta recaudación de impuestos generará diversos recursos para una mejor implementación de programas de desarrollo multidimensional. Esta conexión entre las tres partes será desarrollada más adelante cuando se aborde los requerimientos para la otorgación de la licencia o autorización de funcionamiento para este tipo de negocios de juegos de azar.

Respecto a la industria del juego en nuestro país y su vínculo con el crecimiento económico y la modernidad, se puede afirmar que, en los últimos años la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), gracias a que Perú es un “país sólido, estable y regulado bajo los lineamientos, está económicamente mejor posicionado en comparación a otros países de la región” (Revista Casino, 2016, p. 135). Respecto a la contribución de íconos de la modernidad, la tecnología e innovación, y el desarrollo económico, se puede mencionar lo siguiente:

Las grandes inversiones, del sector del gambling peruano, en la edificación de centros de entretenimiento de alto impacto, benefician al incremento del valor de las propiedades de quienes viven en su entorno. Donde se instalan los casinos, resultan ser generadores de valor. Así mismo, aumentan la atraktividad de otros negocios que operan cerca de ellos (Rosenberg, 2017, p. 200).

Siguiendo esa lógica, la ubicación de los casinos en zonas o lugares estratégicos de la ciudad genera un impulso en “el desarrollo al elevar la plusvalía de los inmuebles cercanos y al fomentar las cadenas productivas” (Reforma 28 2004 citado en Ruiz 2005). Respecto al embellecimiento urbano que ofrecen los casinos en los lugares donde operan se puede sostener que:

Estos generan atraktividad y son capaces de generar desplazamiento. La ornamentación y confort peculiar que poseen cada uno, en relación al diseño de su infraestructura interna como externa, es capaz de transportar la imaginación de los turistas hacia diversos escenarios antiguos como modernos y en algunos casos futuristas. Es por ello que se puede afirmar y demostrar que los casinos resultan ser recursos turísticos complementarios de la oferta turística (Palomino, 2014, p. 85).

En ese sentido, el esfuerzo de los casinos por seguir manteniendo regulados los patrones de operaciones de los juegos de azar traería un sinnúmero de beneficios. En esa misma línea, “el juego legalizado estimula o incentiva la llegada de turistas, debido al complemento de la oferta de servicios de entretenimiento en un país; por lo que, es una extraordinaria oportunidad de generación de más turismo al interior del territorio nacional” (Bolaño & Galindo, 2009, p. 36). De acuerdo a un estudio científico realizado en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) respecto a la vinculación del desarrollo del turismo con los negocios de Casinos, y la importancia e impacto de los mismos en la economía, se puede sostener que “en promedio cada uno de los turistas de casinos gastarían en determinado país 111 dólares, durante una estancia que puede durar tres a cuatro días” (Reyes, 2004, p. 114).

Cabe señalar, por otro lado, que en tanto a la Industria del Juego, el Perú es un ejemplo para diversos países. En el 2015, la International Masters of Gaming Law (IMGL) eligió al país como el mejor regulador a nivel de Latinoamérica y Centroamérica. La relevancia de este reconocimiento es que todos

Estos premios, que continúan con la misión IMGL de "Avanzar la Ley del Juego a través de la Educación", se entregan anualmente a los Reguladores que se consideran preeminentes en el campo regulatorio y cuyo cuerpo general de trabajo como regulador ha hecho contribuciones notables a la regulación de la industria con el fin de agregar estabilidad al entorno regulador en su jurisdicción. El ganador del premio IMGL se identifica como una persona de la más alta integridad que ha demostrado un servicio excepcional a la comunidad de jugadores (IMGL, 2017).

Asimismo, ese prestigio positivo adquirido por la DGJCMT en el campo del gambling, tanto nacional como internacional, le ha permitido que “en cada coloquio que se realiza se destaque su gran labor para contrarrestar las externalidades negativas que surgen en este tipo de negocios y sus logros adquiridos a partir del proceso de formalización y lucha constante para erradicar la ilegalidad” (Revista Casino, 2016, p. 30). “Al 2016, la fiscalización continua, trajo consigo la confiscación y destrucción de 4903 y 3405 máquinas tragamonedas para adultos, respectivamente. Del mismo modo, hubieron 9625 máquinas tragamonedas comisadas dirigidas a menores; así como, 10718 MT destruidas” (DGJCMT, 2017a, p. 11). Por otro lado, solo en el 2017, según la opinión del señor Manuel San Román, Director General de DGJCMT del MINCETUR,

Se destruyeron 850 máquinas tragamonedas de uso ilegal, de las cuales 236 estaban dirigidas a menores de edad. Esta acción se dio como consecuencia de operativos contra

la ilegalidad en la actividad de juegos de casino y máquinas tragamonedas efectuados en coordinación con la Policía Nacional del Perú y el Ministerio Público. Este hecho evidencia nuestro compromiso de erradicar la ilegalidad en esta actividad y buscar la integridad de los menores de edad, principales destinatarios de estos equipos (San Román, 2017b, p. 2).

Estas buenas prácticas también fueron reconocidas admirablemente por la Asociación Internacional de Reguladores del Juego – IAGR (2016). Sin embargo, se podría mencionar que:

A diferencia de otras actividades económicas en las cuales la intervención administrativa para el ejercicio de la libre iniciativa privada se califica un procedimiento de aprobación automática, y verificación posterior de determinadas condiciones sin suspender el desarrollo del negocio, en la actividad de juegos en el Perú la intervención de la administración es más intensa, y califica para su ejercicio de un procedimiento administrativo de evaluación previa para su operación, y sometido a silencio administrativo negativo, en virtud del alto interés público involucrado. Dichas limitaciones a la libertad de empresa tienen sustento constitucional, cuando en el artículo 59 de la Constitución Política del Perú manifiesta que el ejercicio de la libertad de empresa no puede ser lesivo de la moral, la salud y seguridad pública (Chávez, 2015, p. 2).

En ese sentido, todo el trabajo continuo apunta a la búsqueda constante de los lineamientos adecuados acorde a libre competencia y sobre todo de que se proporcione seguridad/garantía a los diversos grupos de interés (fabricantes, reguladores, operadores y usuarios). Pero, a modo de brindar con mayor detenimiento una respuesta clara en relación a cuáles son los cambios regulatorios que han hecho que el Perú sea un referente a nivel internacional es necesario recoger los puntos de vista de especialistas tanto de LatAm como de otros países de Europa. Así pues, el señor Lawrence Levy, Vicepresidente de Ventas Globales de Novomatic, una de las empresas proveedoras de slots más posicionadas a nivel mundial, enfatiza que:

La formalización de la industria en Perú ha ayudado a que sea un mercado atractivo. Se puede ver que cada vez más proveedores ingresan a dicho mercado, lo que nos permite ofrecer a nuestros clientes de dicho país una gran variedad de productos. En comparación a la década de los noventa, en la que había un alto grado de informalidad e ilegalidad, ahora Perú es un mercado muy sólido (Levy, 2016, p. 8).

Adicionalmente a ello, la señora Karen Sierra-Hugues, Directora de Relaciones Gubernamentales y Desarrollo de Negocios para América Latina y el Caribe de Gaming Laboratories International (GLI), explica que:

GLI trabaja con más de 475 jurisdicciones en todo el mundo que han adoptado el proceso de certificación - 17 países de la región de Latinoamérica y el Caribe y más de 25 jurisdicciones, siendo Perú el pionero, debido a que de manera exitosa y ejemplar ha implementado leyes y regulaciones así como reglamentos técnicos, que permiten controlar y supervisar el juego, minimizando el riesgo de fraude, lavado de dinero, evasión de impuestos, ludopatía, entre otros (Sierra-Hugues, 2016, p. 2).

Seguidamente, la regulación de los juegos de azar es percibida como admirable para otros países de la región andina y del mundo, pues según el señor Eduardo Rozen, Gerente de Ventas de JCM Global para Latinoamérica, la aplicación de la Ley de Reordenamiento y Formalización de la Actividad de Explotación de Juegos de Casino y Máquinas tragamonedas, “ha producido que Perú se vuelva un mercado fuerte e interesante para JCM, y en muchos sentidos es una jurisdicción de juego modelo para América Latina y el resto del mundo” (Rozen, 2016, p. 2). Así mismo, el señor Jaime Wilhelm, CEO de Sun Dreams, una de las corporaciones de casinos líderes en Latinoamérica, precisa que “Perú ha desarrollado una industria del juego competitiva y transparente, con un marco regulatorio estable. Nosotros siempre hemos rescatado y reconocido esa impecable labor del regulador peruano” (Wilhelm, 2017, p. 2). Finalmente, el Director de Ventas para Latinoamérica de Merkur Gaming, el señor Tomas Mieles, afirma que Perú “es el mercado mejor regulado del continente, puesto que va a la vanguardia de todos los países en temas de homologación de productos, control online de máquinas, recaudación y tributación; además de control de lavado de activos y ludopatía” (Mieles, 2017, p. 186).

Estos aspectos favorables resultantes de la funcionalidad del marco regulatorio peruano en tanto al sector del gambling conlleva a que “Perú ofrezca condiciones inigualables para el desarrollo de los juegos por internet” (Traverso, 2014, p. 61). Sin embargo, un factor crítico, según la percepción del Ing. San Román (2016b), en tanto a la regulación es que adolece de un enfoque global de los juegos de azar, ya que limita su orientación y alcance netamente a salas presenciales de Casino y Tragamonedas, lo cual resultaría contraproducente debido a que actualmente existe ilegalidad y competencia desleal vinculada a la proliferación de apuestas deportivas y apuestas online que carecen o adolecen de un marco regulatorio claro que permita controlar la operatividad y funcionamiento de este tipo de apuestas, en tanto a las restricciones, al pago de los impuestos y a la seguridad de los usuarios/clientes. Este último punto podría ser

uno de factores que influyen en el incremento de ludópatas y en la estigmatización peyorativa del sector, debido a que:

El abuso de los juegos en Internet afecta no solo a la población infantil y adolescente, sino también a los universitarios, que llegan a dedicar hasta cinco horas diarias y tres veces por semana a esta afición. Dicho abuso puede ocasionar que los estudiantes pierdan interés en sus estudios y abandonen la carrera por bajo rendimiento. Y si se convierten en ludópatas, el riesgo se multiplica y demandará un tratamiento que puede llegar a ser de largo aliento según el grado de adicción (Rojas, 2012a, p. 2).

Sumado a ello, parecería que la disponibilidad y accesibilidad a las redes sociales también juegan un rol decisivo en estos casos, puesto que la publicidad difundida por empresas de apuestas *online* – como por ejemplo Betsson, Intralot, Inkabet, Bwin, entre otros- en estos medios digitales incentivaría o estimularía a que los niños o jóvenes empiecen a construir su experiencia en los juegos de azar. “A partir del 2017 las apuestas deportivas han acaparado parte del protagonismo, así como la presencia institucional, aprovechando las sinergias audiovisuales con los contenidos que se ofrecen a través de las diversas páginas web y en las redes sociales” (Codere, 2017c, p. 67).

Para ilustrar ello, en el contexto más inmediato, se puede aludir que debido al evento futbolístico “Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018”, las apuestas deportivas *online* y presencial han alcanzado una mayor visibilidad, preferencia y demanda a nivel mundial. En territorio nacional, “la participación de la selección de fútbol en este Mundial generó un incremento promedio de 90% en la demanda de apuestas deportivas virtuales de los partidos ante Dinamarca, Francia y Australia. Apostadores peruanos designaron un monto promedio de S/. 373” (Inkabet, 2018, p. 2). Según proyecciones en relación a este tipo de negocio, se espera que este año “el mercado de apuestas deportivas mueva S/.1, 800, 000” (Artieda, 2018, p. 2).

La ludopatía resultaría ser una de las consecuencias preocupantes para la sociedad que brota a partir de la operatividad de los casinos. Ciertos actores discrepantes con el desarrollo de la actividad de los juegos de azar sostienen que la “lista de los costos o perjuicios sociales que traen consigo los casinos es amplia; y que este listado se puede englobar en dos ejes vinculados entre sí: el crecimiento del crimen y el surgimiento de los jugadores problemáticos o compulsivos” (Ruiz, 2005, p. 10). Es vital precisar previamente que:

La literatura sobre los costos del juego de casino está llena de inadecuación y confusión. Incluso los estudios que pretenden evaluar el impacto económico de los casinos encubren una gran cantidad de datos sobre los beneficios. Muchos estudios le prestan

gran atención a los costos sin analizar exhaustivamente los lados positivos de la industria del gambling. En general, los costos que se describen se enumeran casualmente y comúnmente se presentan con poca o ninguna justificación de cómo fueron seleccionados (Grinols & Mustard, 2000, p. 1).

Siguiendo la lógica anterior, debido a la falta de estudios integrales fidedignos y de bases teóricas claras, aún siguen perdurando diversas creencias o paradigmas con juicio o tinte social y moral en relación al funcionamiento de los operadores de gambling. El colectivo antigaming cree que este sector provee un servicio asociado a comportamientos poco productivos para la sociedad. Así mismo, lo tilda como una posible amenaza para el desarrollo del país, puesto que, como se mencionó en citas anteriores, traería consigo algunos costos que el Estado, la familia, entre otros actores, deberían encargarse o asumirlos. Sin embargo, estas premisas no gozan de exactitud, credibilidad ni sustento académico para considerarse reales. En ese sentido, para aclarar esta idea y desvanecer algunas afirmaciones construidas erróneamente es necesario precisar algunos puntos. En primer lugar, sobre el primer eje respecto a la criminalidad, se puede afirmar que:

Con base en el estudio realizado por la Universidad de Ryerson y de la revista *Journal of Gambling Studies*, refiere que se han hecho gran cantidad de investigaciones, las cuales muestran que no es cierto que existan una relación directa entre los casinos y el crimen organizado, ya que hay ciudades que no tienen casinos, que cuentan con una tasa de criminalidad mayor a las ciudades que sí cuentan con casinos. La criminalidad se asocia a otro tipo de variables, tales como el desempleo, bajos niveles educativos, entre otros. En la actualidad, la industria del gambling es reconocida por mantener un funcionamiento libre y alejado de mafias (Sandoval, 2004, p. 5).

En el Perú, se suscriben y ratifican dichas variables, puesto que los factores que inciden significativamente en el aumento del índice de criminología se justifican en relación a la “violencia ejercida dentro de la familia, la cual influye en la conducta del niño/joven para convertirse en delincuente, el desempleo y la falta de educación también vendrían a ser factores cruciales; así como, la insatisfacción económica, entre otros” (Diario Gestión, 2015, p. 2). Por lo argumentado, las instituciones y firmas ligadas al sector del gambling tienen que dejar de vivir en silencio y en penumbra, aceptando indirectamente sin justificación y permitiendo así que la sociedad los siga viendo como una caterva, llena de mafias y gánsters.

En relación al surgimiento de los jugadores ludópatas, se puede sostener que se presenta un escenario más grato para controlar dicha externalidad, pues existe un marco regulatorio que

permite minimizar el monto de personas afectadas y el daño a la sociedad con políticas preventivas, formativas y restrictivas. Pese a que se necesita mejorar algunos aspectos respecto a la actual normativa y gestión, la formalización integral al 100% del sector del gambling peruano brinda directrices claras para combatir dicha problemática y disminuir el impacto de la misma. El casino da la oportunidad de satisfacer algunas necesidades de los clientes; siempre y cuando estos mantengan la exclusiva finalidad de entretenerse y pasar un momento de relajación; como por ejemplo, la necesidad de ocio, identidad, autoestima, reconocimiento e integridad social, afecto, libertad, recreación, entre otras. Cabe agregar que se deduce que “el entretenimiento viene de la muy ligado a la naturaleza humana y que la satisfacción de esta necesidad permite dar paso a la imaginación, innovación, creatividad y en cierto modo a buscar el beneficio de otros” (Sempere, Riechmann & Nussbaum 1998 citado en Tabares 2001). En ese sentido, “el casino cumple la clara función de ser un espacio social idóneo de recreación, el cual ayuda a reducir considerablemente los niveles de estrés y ansiedad generados por la cotidianidad del ser humano moderno” (Korn & Shaffer, 1999, p. 300). Sin embargo, cuando brota el deseo de jugar excesivamente con el ideal de ganar se satisfacen algunas necesidades, pero a la misma vez se destruyen otras vitales: autonomía/libertad, sociales, seguridad, fisiológicas, etcétera. Esto representaría no solo un daño para el jugador, sino para miembros cercanos a él – familia, amigos, compañeros del trabajo-.

He ahí la relevancia de contar con políticas efectivas, las cuales logren, entre otros objetivos, concientizar y sensibilizar a la sociedad sobre dicha adicción, educar sobre el juego responsable, e identificar a tiempo a aquellos jugadores que podrían volverse problemáticos o patológicos; para así, mantenerlos alejados del ciclo de la ludopatía. En ese sentido, es de suma utilidad la prevención de este tipo de comportamiento compulsivo, pues podría interferir negativamente en las relaciones familiares, laborales y amicales/sociales. Los operadores deben posicionar a los casinos como medios idóneos para la satisfacción de deseos y necesidades, tomando en cuenta todos los aspectos que podrían quebrantar y destrozarse el bienestar humano o la riqueza de las vidas de las personas. Todas las fichas deben apuntar a consolidar una cultura de juego responsable, pues promover el juego protegido, controlado y sano conlleva a que cada una de las personas encamine su vida libremente. “Las necesidades humanas son pocas; lo que abunda son los medios para satisfacerlas. El problema es que algunos de esos medios o satisfactores son en realidad destructores de necesidades” (Beaumont, 2016, p. 87). Es importante reconocer que “no se puede pensar en una satisfacción integral de las necesidades de las personas, si se mira desde la mera rentabilidad dineraria, pues así no hay cómo entender las necesidades fundamentales como las de autonomía, libertad, creación, identidad, seguridad,

participación, afecto, entre otras” (Max-Neef 1986 citado en Del Águila 2016). Siguiendo esa lógica, la viabilidad y sostenibilidad de la actividad va indudablemente de la mano o a la par con el sólido aseguramiento del Juego Responsable en todas las modalidades del juego. “Se debe hacer llegar a los usuarios una oferta que favorezca el Juego Responsable y garantice al tiempo la rentabilidad del negocio, el mantenimiento de los puestos de trabajo y la recaudación fiscal por parte de las administraciones” (Codere, 2017c, p. 43).

En resumen, sobre los costes sociales que se le atribuyen a la industria de los juegos de azar se debe tener en cuenta que:

Los males sociales no necesariamente son productos de las casas de juegos. No existe correlación entre la legalización del juego y el incremento de crímenes, sino más bien un impacto positivo en el incremento del empleo e ingresos a la comunidad. Respecto al crimen organizado, este se erradica gracias al reforzamiento de la ley; además los casinos son una industria altamente regulada sujeta a revisiones continuas e intensas (Rueda, 2011, p. 78).

Muchos detractores creen, así mismo, que la industria de los juegos de azar es una de las actividades más sensibles al Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo. No obstante, según el informe elaborado por GAFILAT – Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica– sobre el análisis de amenazas regionales en materia de LA, las actividades económicas detectadas con mayor vulnerabilidad, acorde a la opinión de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), son las siguientes:

El listado lo encabezan los Bancos, Empresas de Gestión Inmobiliarias, las de Transferencia de Dinero, Casas de Cambio, Automotoras y Comercio Internacional, en dicho orden jerárquico respectivamente. Respecto a la industria del gambling, en el período comprendido entre los años 2009 y 2016, los casinos se encontraban presentes en 7 casos, lo que representa solo el 9% del total de casos registrados de LA” (GAFILAT, 2017, p. 31).

Adicional a ello, se afirma que la “inseguridad pública, el vicio, las mafias, la prostitución e incluso la adicción al juego es mayor cuando el juego no está regulado. Instalar legalmente los casinos disminuye la influencia de la ludopatía y reduce muchos de sus efectos nocivos” (Venegas & García 2000 citado en Ares 2009). Para cerrar este punto, “las comunidades con casinos son tan seguras como las comunidades que no tienen casinos” (Margolis 1997 citado en Thompson 2001). Todo lo argumentado previamente permitiría desmentir categóricamente la aparición de diversos juicios nocivos anacrónicos y de una ola de

críticas plasmados en diarios o medios digitales amarillistas que lo único que generan es malinformar a la sociedad con datos fragmentados y desfasados, difamar a la industria, y desacreditar la actividad del juego no solo en territorio peruano, sino que también a nivel mundial. A veces las corrientes mediáticas se rigen por propios intereses e ideales, pues buscan incesantemente sacar provecho o ventaja de la coyuntura de determinado tema o situación, sin tener la menor consideración de que pueden mellar significativamente la honra del sector Casino.

Lo que resulta claro, respecto al panorama de la ludopatía, según el señor César Sánchez Bello, médico psiquiatra y secretario regional de la sección de Juego Patológico y otras Adicciones Comportamentales de la Asociación Psiquiátrica de América Latina (APAL), es que “el juego responsable va de la mano con el juego legal. Decidir jugar o no es una opción personal libre y responsable, pero una decisión que debe estar basada en conocimiento del tema y de sus consecuencias” (Sánchez, 2018, p. 18). No obstante, pese a que el juego problemático no depende del juego en sí mismo, sino de condicionamientos propios de la persona,

El desarrollo de la actividad debe ser compatible con la defensa de los derechos y los intereses de las personas, comunidades y los colectivos con los que trabajan los operadores. Este espíritu integrado en la cultura permitirá que se construya un futuro más prometedor para toda la industria. Sólo con ética y valores serán capaces de conquistarlo. En ese sentido, el Juego Responsable deberá formar parte del ADN de las compañías de gambling (Codere, 2017c, p. 3).

Está claramente justificado que debe existir un match entre la rentabilidad social y económica/comercial, pues de dicha forma el sector del gambling podrá lograr una contribución social ejemplar para la sociedad.

Por otro lado, la buena gestión del sector del gambling en Perú, percibida favorablemente por reguladores de otros países alrededor del mundo, genera una mayor demanda en actividades, ferias, exposiciones, congresos y convenciones sobre los negocios de este giro comercial en el país. Ejemplo de ello es que todos los años diversas empresas dedicadas a la venta de distintos productos claves para el funcionamiento de una sala presentan sus innovaciones en la feria "Perú Gaming Show", en la que los empresarios nacionales y extranjeros se informan más sobre las futuras adquisiciones. Asimismo, los expositores y actores envueltos en el sector de juegos de azar ofrecen su cartera de productos actuales.

Según la entrevista realizada por la Revista Casino al señor Joe López y Rubén Solórzano, CEO director de Affiliated Marketing Group y Gerente General de esta empresa organizadora del evento, respectivamente, sostienen que:

Existen expectativas positivas sobre el éxito del sector peruano de juegos y señalan acorde a la firma que representan que el PGS creció 9.4% en comparación al año 2015 en tanto al número de asistentes que fueron 3500 personas; mientras que sus conferencias académicas registraron un total de 610 asistentes (López & Solórzano, 2016, p. 42).

A partir de esto, se puede decir que este encuentro es un medio clave para los negocios y para establecer redes con otros expertos profesionales vinculados con la industria del juego. Así como un espacio formativo de capacitación académica en la que distintos especialistas intercambian, interactúan e instruyen en diversos temas actuales. Todo ello para el impulso de generadores tanto para los niveles de ingreso, innovación, empleo, capacitación, bienestar de los comensales, continuidad de las operaciones, entre otras variables elementales para el crecimiento de nuestro país.

En tanto a los ingresos y aportes existen buenos resultados, “en el año 2005 el fisco recaudó como impuesto un aproximado total de 50 millones de soles” (DGJCMT, 2016, p. 8). Hoy en día, debido al proceso de formalización y las políticas en materia de juegos implementadas acorde a las necesidades de supervisión, fiscalización y regulación se ha podido obtener como proyectado para finales del año 2016, según el reporte mensual de SUNAT a la DGJCMT al 01 de enero del 2017, como beneficio para el Estado por el pago de tributos la cantidad aproximada de 90 millones de dólares. Es necesario mencionar que el impuesto vigente a la renta anual de aplicación a las utilidades de tercera categoría es del 29.5%. Así mismo, no se debe olvidar que, acorde al compendio de tasas impositivas, existe, dentro de la categoría de otros impuestos o ingresos, una alícuota o tasa mensual exclusiva para la explotación de este tipo de negocio del “12% aplicable al Net Win (New Win = Coin In – Coin Out – Deducción [2% del ingreso neto mensual])” (Cantuarias, 2015); en otras palabras, esta base imponible hace referencia a “la diferencia entre el ingreso neto mensual y los gastos por mantenimiento de las máquinas tragamonedas y medios de juego de casino” (Estrada & García, 2011, p. 356). Es imprescindible resaltar que “este impuesto se paga sobre el ingreso bruto diario de cada equipo y, si bien se considera gasto, no es adelanto de renta anual, como sucede con otras industrias” (Chueca, 2018, p. 5). Así mismo, se paga el impuesto a los Juegos del 10%, el cual se encuentra detallado en la Ley de Tributación Municipal. Sobre esta parte tributaria se puede concluir que hay una recaudación en los tres niveles de Gobierno: Nacional, Regional y Local, respectivamente. Finalmente, se aplica, entre otras diversas obligaciones o aranceles, el IGV vinculado a las importaciones, el cual oscila entre los 140 millones de soles anuales aproximadamente.

Figura 1: Recaudación y evolución del impuestos en el sector de juegos de azar



Adaptado de: DGJCMT (2017a)

Como se puede observar en el gráfico anterior, en 10 años se ha sextuplicado aproximadamente lo recaudado: tuvo un crecimiento del 500% contrastando los ingresos a la hacienda pública en el año 2006 y en 2016 de esta actividad. En efecto, el sector gaming produce un canon que fortalece el crecimiento y financiamiento sostenidos del Perú. Según lo establecido en la legislatura peruana la distribución de estos ingresos como parte del pago de impuestos van para el tesoro público (15%), a las municipalidades provinciales (30%) y distritales (30%), al IPD (10%) y al MINCETUR (15%). Este último se distribuye (30%) para los Centros de Innovación en Artesanía, (45%) para el Desarrollo Turístico y (25%) para la Fiscalización de la actividad de juegos de casinos y máquinas tragamonedas, lo cual comprende también el programa Turismo Emprende. Ahora bien tomando en cuenta el registro de los impuestos tributarios totales del Gobierno Central en el presente año y el correspondiente a los de la industria, se podría afirmar que este último representa aproximadamente el 0.4% de los “S/. 90,705.4 millones recolectados en dicho período” (SUNAT, 2017). En promedio, los casinos aportan al erario estatal S/. 27 millones cada mes como concepto de Impuesto Especial. Definitivamente, la calidad regulatoria que ofrece el sector del gambling en el país resulta ser una forma clara de reactivar la economía desde múltiples aristas. Así mismo, mantener unas reglas sólidas contribuye con una mejor generación de valor público, puesto que se persigue una visión holística del bienestar integral para todas las partes interesadas: empresas, personas, comunidades, etcétera.

En conclusión de ello, se resalta que el sector de juegos de azar es un componente o motor elemental para coadyuvar al desarrollo turístico y pieza básica para los proyectos o programas que ejecuta la entidad del Estado. Es un negocio significativamente rentable y lucrativo en el que se genera a corto plazo una liquidez considerable para los accionistas.

En materia de generación de puestos de trabajo, según Fernando Calderón, presidente del gremio más representativo de operadores de casinos y máquinas tragamonedas llamado

SONAJA (Sociedad Nacional de Juegos de Azar), precisa que “de acuerdo a estudios del año 2014, en el sector se empleaban más de 45,000 personas de manera directa. A la fecha ese número se ha incrementado por el crecimiento de la industria” (Calderón, 2016, p. 38). En la actualidad, se oscila un beneficio a 210,000 colaboradores, de los cuales 80,000 son directos y los restantes indirectos, que actualmente ocupan un cargo estable dentro de las diversas áreas como Marketing, Operaciones, Logística, Administrativa, entre otras, o laboran en ocasiones para el casino, como por ejemplo, los grupos musicales, artistas contratados, etcétera. Estas estimaciones se transmiten en que si en una familia peruana hay un promedio de 4 a 5 miembros, el sector favorece más menos a 1, 000,000 personas en total. Esta cifra representa el 3.2% de la población peruana. Es necesario precisar que según el estudio realizado por INEI, en base a la aplicación de la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (Endes), “las mujeres de 15 a 49 años tienen en promedio 2.5 hijos” (Sánchez, 2017, p. 2). Un dato resaltante sobre la creación de puestos de trabajo es que “la apertura de un casino genera alrededor de 400 empleos, cuyos principales beneficiarios son mujeres cabezas de familia” (Bolaño & Galindo, 2009, p. 34).

Resulta esencial el poder mencionar además que el sector impulsa el avance de la tecnología y la constante innovación evidenciada en las mejoras respecto a la creación de infraestructuras y en el avance de los modelos de las máquinas tragamonedas y las mesas de casinos. Toda empresa debe estar preparada para gestionar oportunamente el cambio producido en la mayoría de casos por la globalización y el avance de la ciencia y tecnología.

El capital humano resulta ser el diamante más valioso para el éxito de muchas empresas relacionadas con este *core business*. Es por ello que constantemente se desarrollan sus capacidades, habilidades duras y blandas, y competencias para fomentar su crecimiento y desempeño en miras de formar especialistas y profesionales más productivos para el sector peruano e internacional. Se han visto muchos casos de reclutamiento y selección de este tipo de personal por parte de empresas de Colombia, Chile, Panamá, EEUU, entre otros países del mundo, los cuales requieren colaboradores con este tipo de nivel para sus líneas de staffs. Lo beneficioso de ello es que representan al Perú y a la vez escalan por un mejor puesto de trabajo en un sector que incentiva el constante empoderamiento (empowerment), empleabilidad y profesionalización, vista en relación a la formación, desarrollo y potenciación del talento humano dentro los ejes marcados de líneas de carrera y planes de sucesión ambiciosos en la organización. Para ilustrar ello se pueden evidenciar a las escuelas de dealers dirigidas a jóvenes –hombres y mujeres- que impulsa la Academia De Dealers Juegos De Azar Perú, ubicada en el

distrito de San Isidro, así como algunos casinos en Lima como el Golden Palace, Luckia y el Atlantic City. Como señala, el señor Eddie Thornberry, CEO de Atlantic City,

Nosotros tenemos desarrollado un sistema de escuelas in house y producimos entre sesenta y noventa dealers al año aproximadamente. Contamos con nuestros profesores, que además son dealers o supervisores, y cada cierto tiempo vamos capacitando grupos de personas. El problema es que los cruceros del Caribe se llevan por docenas a los dealers; no solamente del Atlantic City, sino de todos los casinos, y tenemos la tarea de reponer esa mano de obra (Thornberry, 2016, p. 25).

A partir de la cita antes mencionada, se puede señalar que ese cambio de lugar de trabajo les permite adquirir experiencia internacional que luego contribuirá para el crecimiento socioeconómico del país. Así mismo, los casinos exclusivos apuestan por las capacitaciones y talleres constantes a todo su talento humano, en temas como ludopatía, atención al público, cultura del servicio, LA/FT, fraudes, protocolos de seguridad integral, juego responsable, etcétera. “La profesionalidad del personal facilita, entre otras cosas, un seguimiento casi personalizado de las prácticas de juego problemáticas de la clientela” (Ares, 2009). El empleo de calidad que se promueve constantemente en los casinos “es muy importante y genera una presencia altamente femenina – más de la tercera parte son madres solteras- que se presenta en igualdad de salarios entre hombres y mujeres, a diferencia de otros sectores económicos” (Feldmann, 2017, p. 11). Es necesario señalar que el talento humano de los casinos está conformado, en primera instancia, por un gran colectivo de jóvenes.

Cabe añadir que la industria es consciente de la inequidad existente en el país. Por ello, implementa continuamente diversas iniciativas expresadas en programas y proyectos de aporte social para diversos grupos vulnerables. No se trata de asistencialismo ni mucho menos de filantropía, al contrario persiguen una visión a largo plazo – sostenibles- con el ideal de desarrollar una relación o conexión estrecha y asociativa entre “las capacidades y necesidades humanas, la cual haga factible un futuro social y natural en aras de construir una sociedad responsable que conlleve a un aumento en el nivel del bienestar y satisfacción integral de las personas en su entorno” (Del Águila, 2016, p. 128). Dichas iniciativas de RSE serán abordadas detalladamente en el posterior capítulo. Respecto a los aspectos ecológicos y el compromiso con el medio ambiente,

Los casinos exclusivos en el Perú están pensados en no afectar el entorno del medio ambiente, aplicando el uso de energía renovable, uso de iluminación LED, ahorro de agua, papel y selección de desperdicios – reciclaje integral de materiales- . Del mismo

modo, con la elaboración e inserción de planes continuos de eficiencia energética, la gestión sistémica de residuos y la ideal utilización de materiales biodegradables. Así mismo, las empresas apuestan constantemente por Voluntariados de su personal para mejorar el medio ambiente, mediante su difusión y participaciones en el diseño y realización de actividades de dicha índole (Diéguez & Ormeño, 2017, p. 70).

1.4. Condiciones de mercado en el sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas

El mercado de los juegos de casinos y máquinas tragamonedas en el Perú tiene un impacto social y económico por su alta participación en la Industria del entretenimiento y en el Turismo. Este sector se caracteriza por cuatro condiciones significativas que son compartidas alrededor del mundo. La primera es el alto gasto en Investigación y Desarrollo de nuevos mercados por parte de las empresas multinacionales. Seguido por el alto gasto en publicidad y promociones, sobre todo de las corporaciones grandes como NewPort Capital, Dreams, Luckia, Cirsa, entre otras. Le sigue, la alta concentración de mercados a nivel mundial como se ve evidenciado en el caso de los diversos casinos instalados en: cruceros y zonas hoteleras. Así como en diversas partes del mundo: Las Vegas (EEUU), Santiago de Chile, Europa (España, Italia, Alemania, entre otros) con los casinos emblemas localizados en los “imperios” de Sheldon Adelson, “el magnate de los casinos a nivel mundial”, y en diversas partes del mundo como Macao-China, Japón, Singapur, Lisboa-Portugal, Klerksdorp-Sudáfrica, Buenos Aires-Argentina, México, Australia y Colombia; donde sus clientes demandan diversos requerimientos exclusivos y en la que su cuota de entretenimiento a gastar de cada jugador es muy alta en comparación al promedio de lo que gasta un apostador peruano. La última condición significativa es que las empresas de este sector ofrecen el mismo servicio.

La gran diferencia que podrían generar para competir, según lo que menciona el señor Christian Graffigna, CEO de Luckia Perú, en la entrevista que se realizó para este estudio, (comunicación personal, 22 setiembre, 2016) es el fortalecimiento del nivel de servicio personalizado de calidad a cada invitado. Sumado a ello, mejorar la infraestructura y contar con la mano de obra especializada es vital para atraer, retener y fidelizar a los clientes. Es importante señalar que hay escasa mano de obra profesional en el Perú enfocada a este tipo de negocio de juegos de azar. Es por ello, que constantemente las empresas tienen que capacitar y desarrollar personalmente y profesionalmente a sus azafatas, cajera(o) s, operario(a) s, supervisores, entre otro tipo de colaboradores de las diversas áreas y niveles jerárquicos.

El mercado peruano de juegos de azar se concentra por pocos grupos de empresas, de las cuales muchas tienen su sede principal en otros países más desarrollados que el nuestro. La competencia real la cumplen las corporaciones multinacionales y nacionales. Casinos como Atlantic City, Fiesta, Golden Palace, Los Delfines, New York, Luckia, Majestic, Miami, Pachanga, Fortuna, La Hacienda, Oasis, Silver Moon entre otros lujosos ubicados en Lima, apuestan más por la excelente experiencia de sus invitados en sus instalaciones y por los beneficios a sus grupos de interés. Es por ello, que gran parte del mercado nacional lo ocupan significativamente estas salas exclusivas. Las grandes corporaciones han acaparado aproximadamente un 80% del mercado total concentrado en Lima (estimación personal a partir del número de salas, ingresos, extensión territorial del establecimiento, y número de máquinas, entre otras variables). Sin embargo, hoy en día existen plazas interesantes en el interior del país:

Departamentos como Tacna, Trujillo, Chiclayo, Arequipa, Cajamarca, Tumbes, entre otras ciudades están invirtiendo en el desarrollo de sus negocios. Los inversionistas nacionales e internacionales han visto no solo a Lima como punto atractivo para la diversión de los clientes de los juegos de azar, sino en las provincias de nuestro país, debido a que cada vez se vuelven lugares o plazas más atractivos para los turistas (Huamán, 2013, p. 14).

Cabe rescatar que actualmente el tipo de mercado en el que compiten las salas de juegos de casinos y máquinas tragamonedas es oligopólico. Este tipo de mercado es caracterizado, porque “el producto/servicio es homogéneo: o en su defecto con escasa diferenciación. Así mismo, hay una gran interdependencia entre las empresas del oligopolio: estableciéndose diferentes relaciones entre las empresas que lo forman” (Freire & Blanc, 2010, p. 129). En relación a las características, Tucker sugiere otras desde otro enfoque. Plantea que:

Los clientes en un oligopolio pueden ser o no ser indiferentes al vendedor del producto que compran: tienen un alto poder de negociación. Además, hay dificultad para entrar al mercado. Del mismo modo, la barrera más importante la constituyen las economías de escala alcanzadas por las grandes empresas (Tucker, 2002, p. 195).

Los riesgos también están presentes en este mercado de juegos de azar. Hall y Lieberman (2005) mencionan que los factores por los que se incurren en oligopolios se explican por las diversas barreras de ingreso que limitan de alguna forma la participación de los competidores. En lo que concierne a las salas tragamonedas, se puede mencionar que este mercado presenta una baja concentración, pues está conformado por 247 empresas entre pequeñas, medianas y grandes, las cuales destacan unas de otras, entre otros aspectos o

cuestiones, por la calidad del servicio y el status que brindan. Por otro lado, el mercado de los casinos completos o salas exclusivas; es decir, los lugares donde se oferta el servicio de máquinas tragamonedas y mesas de juegos, entre otros servicios complementarios a la unidad de negocio, está comandado por un número reducido de empresas, las cuales controlan y acaparan los negocios de mesas de juego. A continuación se abordarán dichas barreras según los autores antes mencionados:

Las economías de escala: oligopolios naturales. Esto se refiere a que estas pueden limitar el número de empresas que pueden sobrevivir en un mercado, puesto que las empresas pequeñas no pueden competir, debido a los elevados costos; y, por ello, sólo sobreviven unas cuantas empresas grandes con solidez financiera y el mercado se convierte en un oligopolio. Así mismo, la reputación: una empresa que recién entra en un mercado podría sufrir por el mero hecho de ser nueva o por pertenecer a un sector en específico. Además, están las barreras estratégicas: Las empresas oligopolistas a menudo adoptan estrategias diseñadas para excluir a competidores en potencia a partir de una extraordinaria gestión Know How del sector. Podrían con facilidad saturar el mercado y dejar a la nueva empresa con pocos ingresos o ninguno. Además, podrían gastar mucho en publicidad para que a la nueva empresa le cuesta trabajo diferenciar y posicionar su firma/marca. En esta opción se resalta la curva de aprendizaje y la de experiencia en el rubro, pues son evidentes diferenciadores. Finalmente, las barreras legales o restricciones sociales-gubernamentales: las regulaciones y requerimientos para el funcionamiento por parte del Estado (Hall & Lieberman, 2005, p. 316).

1.5. Mercado de oferta y demanda

Perú se ha convertido en un claro hub de negocios para el mundo en relación a proyectos integrales de gaming. La atractividad de este lugar ambicioso se ve plasmada en el desarrollo continuo de seminarios, convenciones, reuniones, charlas, ferias, conferencias de negocios, entre otros. Lima al igual que el resto de departamentos al interior del país se encuentran en constantes planes de desarrollo y modernidad que incentivan la inversión en plano empresarial. Ahora bien, estos eventos empresariales, en específico los del *gambling*, son realizados por varias entidades capacitadoras como por ejemplo Sagse One-Sagse University (Monografie Company), Affiliated Marketing Group, BETCRIS, Ávalos Grupo Consultor, la misma DGJCMT del MINCETUR, la SONAJA, Seslin SAC, la COT, G2E Las Vegas, Lintek, PROAS, JMC Gaming Consultants, ASDAGA, entre otras. Estas jornadas buscan instruir académicamente a los participantes sobre los nuevos desafíos del sector en tanto a los diversos temas actuales para mejorar los servicios de los juegos de azar, la profesionalización de los

colaboradores y potenciar la actitud responsable. Asimismo, según el señor Alan Burak, ex gerente general de Monografie, “se generan proyectos que promuevan el juego responsable, se impulsan acciones para prevenir el lavado de dinero y se lanzan propuestas para erradicar el juego clandestino, entre otros” (Burak, 2016, p. 12).

Las zonas más céntricas de Lima, donde se ubican los mejores casinos de la capital y del Perú, ofrecen noches de juego, color, sana diversión y alegría. Según el video promocional realizado por la SONAJA (2010), para el público peruano y extranjero, se puede rescatar que:

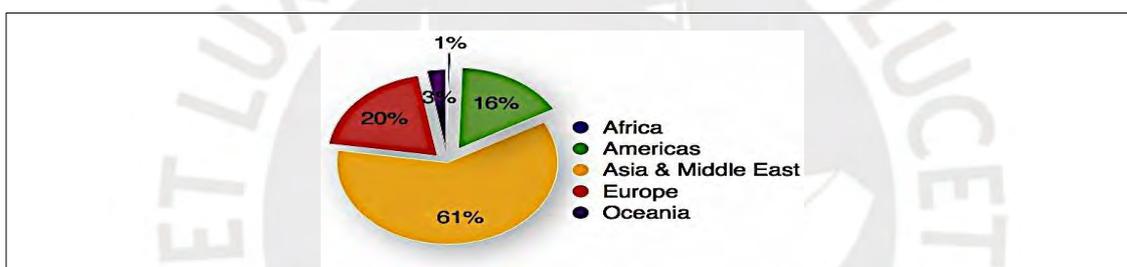
Desde la arquitectura, estos casinos, además de impulsar la modernización de los lugares donde operan, expresan magia, glamour e ilusión, y producen gratas sensaciones y emociones. Además, brindan la ilusión de ganar (esperanza de recompensa), la posibilidad de tomar riesgos, vivir la adrenalina. En sus interiores, las comodidades y lujosos decorados seducen al público a descubrir los diversos juegos de última generación que ofrecen interminables momentos de emoción y entretenimiento. En ellos, los clientes no solo podrán tentar su suerte en los diversos juegos de azar, sino que además disfrutarán de snacks y bebidas de cortesía, shows espectaculares en vivo, premios, concursos, degustar de la mejor gastronomía peruana e internacional, entre otros beneficios periféricos como la afiliación a una tarjeta club personalizada del casino que brinda más oportunidades de ganar un jackpot u/o otro premio, la ampliación de la oferta comercial con algún Karaoke, Restobar, Lounge y más. Todo eso dentro de un marco de seguridad social que cumple las más estrictas normas de prevención de accidentes y riesgos de robo, asalto y pérdida de pertenencias, de protección a la salud de todos y de atención de emergencia, destinados a brindarle a los clientes la confianza necesaria y la mejor experiencia durante la visita que realicen a estos lugares de esparcimiento (SONAJA, 2010).

Así pues, las salas más exclusivas de Casinos en Perú han dejado de ser lugares netamente de juegos de azar. Hoy en día, existen diversos servicios que complementan su unidad de negocio. La aparición de Karaoke, Restaurant, Centro de convenciones, Discoteca, entre otros, hacen que este centro de entretenimiento sea visto como un club de diversión, el cual alberga o acoge a socios en vez de clientes. Sumado a ello, la entrega de alimentos, bebidas, shows en vivo, y otras opciones más, genera en el cliente una experiencia de calidez, comodidad y hospitalidad más memorable. “Los bienes facilitadores forman parte del conjunto de elementos que se disponen en los casinos para ofrecer el mejor entretenimiento; por ejemplo, las presentaciones artísticas, acompañadas de otros servicios como las bebidas y snacks. Todos

estos bienes facilitadores integran la totalidad del servicio” (Lincoln & Denis 1996 citado en Bolaño & Galindo 2009).

Hoy en día, el país cuenta con 732 salas de tragamonedas y 18 casinos autorizados con un parque aproximado de 83,000 slot machines, los cuales están distribuidos en la capital (58%) y las diversas ciudades al interior del Perú (42%). Según “The World Count Gaming Machine”, informe que detalla cuántas máquinas tragamonedas legales operan en todo el planeta, en el año 2015 se contabilizaron aproximadamente más de 7.8 millones slots distribuidos alrededor del mundo. En lo que respecta a la industria peruana, esta contó con 80,933 de estos activos, lo cual le hizo acreedor al puesto número 10 en el ranking mundial, siendo así el país líder en LatAm. “El listado lo compone Japón en la primera posición con 4,597,819 y en los países de América Latina solo México está por encima del sector del gaming peruano, pues se encuentra en la novena casilla con 90,000 slots” (Gaming Technologies Association, 2016).

Figura 2: Porcentaje de slot machines respecto al continente



Adaptado de: Gaming Technologies Association (2016)

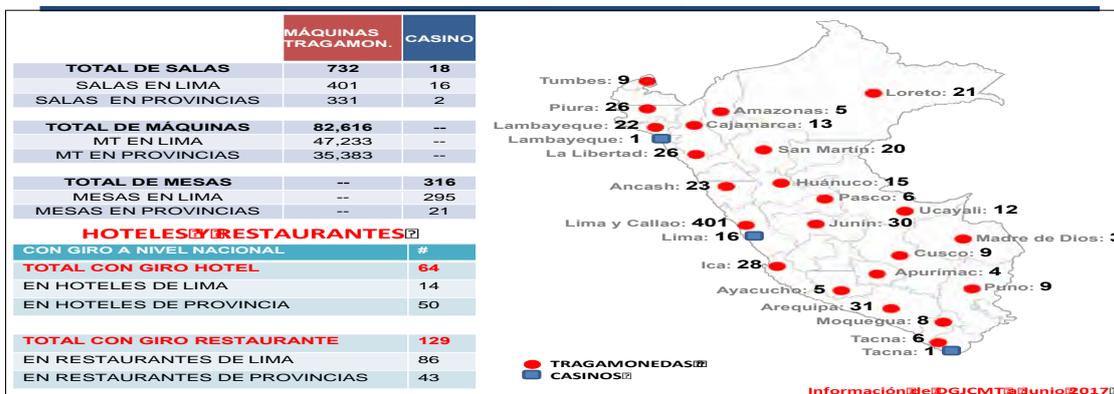
El proceso de formalización y reordenamiento erradicó a las salas no autorizadas que funcionaban de forma ilegal en el territorio nacional. Antes de dicho trabajo de supervisión y regulación se precisa que existían alrededor de 900 salas ilegales. Así como 300 operadores no registrados adecuadamente. El proceso trajo consigo además la denegación y clausura de 150 establecimientos de juegos de azar, y el decomiso y destrucción de máquinas tragamonedas. La clandestinidad que existía no permitía el crecimiento sostenido del sector y generaba corrupción a gran escala y, a su vez, se aplicaban constantemente malas prácticas de gestión. Es por ello, que la DGJCMT aplicó rigurosamente evaluaciones exhaustivas para autorizaciones y políticas internas de eliminación de la informalidad. Hoy en día se puede evidenciar un mercado formalizado, limpio y sobre todo transparente. La evolución y distribución de salas se ilustrarán de forma más clara en las siguientes figuras de la DGJCMT (2017a):

Figura 3: Número de salas autorizadas hasta la actualidad



Adaptado de: DGJCMT (2017a)

Figura 4: Distribución geográfica de las salas de casino en el Perú



Adaptado de: DGJCMT (2017a)

Este tipo de negocios se enfocaría en un público joven mayor de edad, adulto y sobre todo de tercera edad tanto de género masculino como femenino que desea pasar un momento de sana y pura diversión y entretenimiento, y que sobre todo cuente y destine una cantidad o porcentaje de sus ingresos para las actividades relacionadas a los tiempos de ocio. Esto se justifica por el hecho de que el grupo poblacional de la tercera edad “no tiene muchas opciones de esparcimiento ni de convivencia, por lo cual los casinos quizá cumplan esta función” (Echeverría, Castillo, Evia & Carrillo, 2017, p. 16). Si bien en teoría se supondría que este tipo de servicio está dirigido exclusivamente a dicho público, en la práctica no sucede ello, pues las casas de juegos también acogen cálidamente, con la misma cordialidad, a los clientes pertenecientes a la generación Millennials y “X”.

Los casinos brindan un espacio que cumple las características de ser un lugar incluyente, democrático y accesible – no se necesita mucho dinero para estar allí-. Nunca se niega la entrada como sí sucede en otros lugares; como, por ejemplo, las discotecas a donde van los jóvenes. En los casinos, por el contrario, todo mundo es bienvenido. No se han oído de maltratos o conductas discriminatorias (Echeverría, Castillo, Evia & Carrillo, 2017, p. 24).

En complementación a lo señalado previamente, las casas de apuestas ofrecen a sus “clientes la sensación de ser respetados en su diversidad, de ser espacios que favorecen la inclusión social, tan necesitada en las sociedades contemporáneas. Cabe añadir que el juego en casinos forma parte del entramado sociocultural en constante proceso de consolidación” (Evia & Echeverría, 2013, p. 189).

Ahora bien, en base a las variables demográficas, los clientes de los casinos se caracterizan por “ser profesionales, el 89% con ingresos medios y altos, el 51% con estudios universitarios o profesional y el 55% son empresarios” (Uquillas, 2011, p. 18). En líneas generales, se estima que el perfil del jugador/apostador de los casinos y salas de entretenimiento mantiene una cartera de efectivo medio y alto para apostar. Asimismo, según la opinión del CEO de los Casinos Fortuna, el señor Manuel Álvarez,

Generalmente los clientes que asisten a los casinos, además de ser gente mayor de edad, ya han cumplido con las mayores obligaciones de la vida. Son personas que ya tienen hijos grandes, no deben casa ni auto, y dedican su tiempo de diversión a venir al tragamonedas. Estas personas usualmente tienen un grupo conocido dentro de la sala y entre ellos se pasan “datos” acerca de las máquinas: cuál pago, cuál jugaron, y está cargada o cuáles son las nuevas máquinas y los mejores juegos. Todo esto crea, entre los clientes, un ambiente de camaradería y compenetración, transformando a la sala en su segunda casa, su lugar de reunión para divertirse e intercambiar información (Álvarez, 2017, p.124).

Siguiendo esa línea, se evidencian dos tipos de clientes jugadores: habituales y apostadores. El primero, “ha hecho parte de su vida el acudir a un casino, donde no solo se dedica a jugar, sino también a sociabilizar con su entorno. En cuanto al presupuesto que maneja, su concurrencia casi diaria hace que este sea limitado” (MCA Publicaciones, 2017, p. 159). Siguiendo esa lógica, los casinos permiten crear redes de contactos en sus diversos ambientes. Las preferencias que guían el perfil del segundo tipo de cliente se basan en la

Búsqueda constante de adrenalina del riesgo. Está dispuesto a perder con la esperanza de alcanzar un gran premio (jackpot). Su perfil competitivo hace que no le importen las veces que pierda, porque seguirá intentando otro día para ganar. A diferencia del primer tipo, a él no le interesa socializar y le molesta ser interrumpido mientras está jugando. Pero si hay una preferencia que ambos grupos comparten, esta es la frecuencia de visitas: entre 4 y 5 veces por semana (MCA Publicaciones, 2017, p. 160).

Sumado a ello, diversos investigadores alrededor del mundo han tratado de formular una clasificación exacta sobre los distintos jugadores presentes en un casino desde el campo o perspectiva de la psicología conductual, vinculada claramente con la problemática de la ludopatía. Bergler (1957), Morán (1970), Kusyszyn (1972), Abt y colaboradores (1985), entre otros autores interesados en abordar el terreno del gambling sostienen que resulta complejo encontrar una sola categoría que englobe a la persona jugadora, puesto que el comportamiento en algunos casos resulta ser específico e inédito en cada cliente. No obstante, en 1994 Labrador y Becoña realiza un trabajo excepcional al proponer la clasificación más utilizada en los estudios del gambling. Dichos expertos proponen 4 matices o prismas claves que enmarcan al jugador/a: social, problema, patológico, profesional.

El primero, juega únicamente por entretenimiento y diversión. Mantiene un control total de sus impulsos y conductas. El segundo, juega diario o frecuentemente. Gasta habitualmente dinero que no tiene destinado para el juego. Tiene menos control sobre sus impulsos y es muy susceptible en convertirse al poco tiempo en jugador patológico. El tercer jugador, pierde el control total respecto al juego. Se desarrolla en él una dependencia emocional hacia las apuestas. Presenta conductas descontroladas y compulsivas. Es un optimista irracional y pensador supersticioso. Finalmente, el jugador/a profesional vive del juego. Se apasiona por los juegos de habilidad y desarrolla estrategias de juego para ganar (Labrador & Becoña 2004 citado en Ares 2009).

Definitivamente, los casinos deberían estar orientados a mantener a su cartera de clientes dentro de los parámetros establecidos del juego social, el cual “tiene lugar entre amigos o compañeros y su duración es limitada, con pérdidas aceptables que se han determinado previamente” (Sandoval, 2004, p.7). Así mismo, es indispensable reconocer claramente en qué fase se encuentran los mismos, pues desde que se hacen más evidentes y significativas las pérdidas, el jugador empezará a desesperarse por conseguir más dinero para apostar, con la finalidad de recuperar una cantidad mayor del dinero ya perdido hasta llegar a la fase final que es la de “desesperanza o abandono, en la que estos asumen que nunca podrán dejar de jugar y aun sabiendo que no van a ganar juegan hasta quedar agotados/as” (Lesieur & Rosenthal 1991 citado en Ares 2009). Por lo anterior se sobreentiende que existe cierto ciclo o “espiral de deterioro típica en el comportamiento de los/as jugadores/as que acaban convirtiéndose en ludópatas/patológicos” (Lesieur 1994 citado en Ares 2009).

El trasfondo de la ludopatía radica en la forma en que el jugador concibe o ve, en primera instancia, a los juegos de azar y en el exceso de la actividad del mismo, lo cual, como se vio anteriormente, conlleva, en los peores de los casos, a un callejón sin salida no solo para la persona afectada, sino también a miembros cercanos. No obstante, “no todo lo relacionado al juego de azar es perjudicioso para la salud integral. En algunos casos, los juegos implican generalmente el estímulo mental o físico y a veces ambos. Muchos juegos ayudan a desarrollar las habilidades prácticas y psicológicas” (Ares, 2009, p. 5). En algunos casos, la operatividad y funcionamiento de los negocios de juegos de azar son de vital utilidad para instruir a nuevos profesionales en las universidades; y, así mantenerlos a la vanguardia de la tecnología e innovación. Para ilustrar ello, en la Facultad de Informática de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), “se imparten clases sobre las herramientas informáticas que hay detrás de un casino, a partir de un análisis exhaustivo del póker, black jack o la ruleta. Esto es relevante, pues las apuestas de juego online en España mueven 60 millones de euros en 3 meses” (Núñez, 2015, p. 1). Asimismo,

Algunas características del juego no son determinantes para el ludópata y no se puede cuestionar la libertad de las personas a jugar responsablemente. No todos los jugadores tienen problemas con el juego, puesto que casi la totalidad de los clientes actuales de los casinos son jugadores sociales (97%); es decir, que disfrutan del juego que han elegido sin que les ocasione ningún tipo de problema (Ares, 2009, p. 75).

Los operadores tienen en cuenta de que estos clientes actuales son “muy dinámicos y cambiantes. Por ello, es que constantemente deben estar reinventando, entre otras cosas, las promociones, sorteos, espectáculos, etcétera, para satisfacer sus exigencias; y así deleitarlos” (Diéguez & Ormeño, 2017, p. 57). Además, se puede agregar que estos “encuentran en el casino una fuente de entretenimiento que les brinda oportunidades para compartir, crear y afianzar lazos sociales, y satisfacer sus deseos y necesidades humanas” (Vivas, 2018, p. 10). Grosso modo, se suma que “los juegos de azar son prácticas sociales y culturales inscritas dentro de una historia muy antigua del ocio, festividad y diversión” (INSERM 2008 citado en Ares 2009). Ahora bien, lo ideal deriva entonces en diagnosticar y analizar cuál es motivador o razón por la cual un jugador siente atracción por los juegos de azar y, además, saber cuál resultaría ser la finalidad o el sentido que representaría en su vida, puesto que “la masificación de las diversas modalidades de juegos de azar ha llegado a linderos que hace unos años eran impensables. Es una actividad que ha pasado a formar parte de la vida cotidiana y sus espacios convencionales” (Echeverría, Fuentes & Castillo, 2011, p. 49). Cabe mencionar que “no hay juegos ni buenos ni malos, el problema es la persona” (Ares, 2009, p.1).

Evidentemente, un factor crucial, dentro de la temática de la ludopatía, resultaría ser el comportamiento, la conducta y la concepción inicial que mantiene un individuo respecto a los juegos de azar. No obstante, los casinos no deberían ser exentos o ajenos a ello de ninguna forma. Se sabe que el juego en exceso podría ser perjudicial para la salud; en ese sentido, si existiesen algunas repercusiones desfavorables generadas por los casinos, se esperaría que estos las asuman, monitoreen y evalúen para así actuar activamente, desde una perspectiva holística de integración de intereses colectivos, en pro de mitigar los riesgos y el impacto de su operatividad en la sociedad. Por tanto, sería de suma utilidad, entre otras propuestas e iniciativas, la implementación de protocolos o políticas de detección y diagnóstico temprano de dicha problemática. Esta medida planificadora contribuiría considerablemente en la reducción de costos sociales, sanitarios y familiares que podría acarrear esta externalidad del juego.

Respecto a las conductas o preferencias de juego de los clientes recurrentes de los casinos, en relación al género, se observan

Actividades de juego preferido claramente diferentes entre los sexos. Una afición más extendida entre los hombres en los juegos asociados a estrategia y habilidades (incluidas las apuestas deportivas) y en los juegos cara a cara, como los de las mesas de casino. Las máquinas tragamonedas o tragaperras eran la opción mayoritaria entre las mujeres, pero solo entre algunos hombres, en tanto que las competiciones de carreras de animales, otros juegos de dados y deportes no se observaron entre las mujeres en absoluto. Una gran mayoría de los sujetos que eligieron los juegos de cartas eran hombres (Ladd & Petry 2002 citado en Hakansson 2015).

Ahora bien, la edad mínima para poder acceder a este servicio es de 18 años, debido a que al momento de ingreso a algún establecimiento se pedirá portar a una persona un DNI. Esta condición es fundamental y obligatoria. Asimismo, se ha formulado una serie de requisitos indispensables que deberán cumplir todas empresas, sin excepción, en relación al acceso de un cliente. Es función de ellos prever que dichas disposiciones se apliquen tal cual se formulan y señalan en el artículo 8 y 9 de la ley N° 27153, “Ley que regula la explotación de los Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas”:

Los menores de edad están prohibidos de ingresar y participar a alguna sala destinada a la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas. Las personas en evidente estado de alteración de conciencia o aquellas que se encuentren bajo los efectos del alcohol o drogas tampoco podrán acceder. Asimismo, quienes por su actitud evidencien que podrían amenazar la moral, la seguridad o tranquilidad de los demás usuarios o el

normal desenvolvimiento de las actividades. Por último, quienes porten armas u objetos que puedan utilizarse como tales quedan vedados de participar (DGJCMT, 2011, p. 98).

Una persona es libre de ingresar a estas salas tragamonedas y de casinos si es que no está incluido dentro de los requisitos de prohibición de ingreso y participación. Bajo ningún motivo se permitirán las acciones discriminatorias y vulneración de los derechos de los clientes. Sobre esta responsabilidad los operadores son conscientes y tienen el deber de aplicar de forma correcta las medidas de protección de todos los consumidores y así como lo que la DGJCMT estipula en el artículo 8 y 9 de la ley N° 27153. En ese sentido, “la ampliación de los compromisos éticos de las organizaciones lleva desde el cultivo de la conciencia de sus acciones hasta la exigencia de hacerse cargo – ser responsables- del impacto que generarían” (Del Águila, 2016, p. 116). Los operadores del gambling no deben mostrarse esquivos o indiferentes al momento de asumir sus acciones y repercusiones, pues ello conllevaría directamente a “poner en riesgo o peligro las condiciones de la continuidad indefinida de las personas en su entorno” (Jonas 2004 citado en Del Águila 2016).

Ahora bien, la relación que se debe buscar entre los clientes y la empresa es de largo plazo. Se estima, según la opinión del Country Manager de Luckia, que en las salas de entretenimiento más exclusivas de los distritos de Independencia y San Miguel como Luckia MegaPlaza, Luckia La Marina ingresan aproximadamente más de 1,000 personas por día. Claramente, esta cantidad los fines de semana y feriados se podría duplicar o triplicar en algunos casos.

A ciencia a cierta se desconoce la proporción de hombres y mujeres que asisten a este tipo de negocio, debido a que no se cuenta con estadísticas ni investigaciones científicas en el Perú que demuestren ello; no obstante, dichas cifras se pueden estimar y asemejar a las de otros países pertenecientes a Latinoamérica y Centroamérica, donde se han desarrollado estudios sobre dicho aspecto. Cabe recalcar, según Echeverría et al. (2017) que el comportamiento de los clientes de Casinos y Tragamonedas de esta parte del continente no es tan diferente y que al contrario se parecen; por lo que se pueden tomar como referencia directa algunos datos. Dicho autores concluyen, a partir del estudio desarrollado en México, que:

Actualmente las mujeres en edad adulta representan el colectivo con mayor presencia en los casinos. Esto debido a que para ellas el casino se representa como un espacio que aporta a la construcción de procesos de identidad, particularmente para las mujeres. La incursión de las mujeres al juego en casinos les ha posibilitado crear nuevas relaciones

sociales y construir un mundo personal alrededor del juego, dejando de lado, por algunas horas, su rol de madre de familia (Echeverría et al., 2017, p. 23).

La presencia de la mujer en el juego cada día se hace más evidente. Esta tendencia se puede visualizar en algunos países de Latinoamérica y Centroamérica, así como en Europa y Norteamérica, donde se presenta el mismo comportamiento en tanto a la asistencia continua de este tipo de público. Actualmente, a partir de la opinión de diversos expertos en el sector del gambling en el mundo, 6 de cada 10 clientes de un casino son mujeres. En ese sentido, los casinos han dejado de ser espacios conquistados netamente por hombres. Es necesario precisar que desde un comienzo y por varias décadas estas casas de juegos estaban dirigidas o destinadas exclusivamente para los varones. Para el estudio del sector se tomarán como referencia las salas más exclusivas de los distritos antes mencionadas, debido a los límites de investigación y sobre todo porque estos tipos de establecimientos tienden a invertir en mejores estándares de calidad de servicio, y sobre todo han vuelto parte de su *core business* la aplicación de programas de RSE sostenibles.

1.6. Gestión de proveedores en el sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas

Al igual que en todos los negocios, en este tipo de sector de juegos se encuentran proveedores tanto estratégicos como no estratégicos dentro de los “sectores de construcción, tecnología y sistemas, mueblero, textil, publicitario, iluminación, turístico, artesanal, alimentos y bebidas, entre otros” (Rueda, 2011, p. 87). Básicamente, ahora se apuntará a abordar aquellos que podrían resultar relevantes para el funcionamiento de las salas de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, debido a que sin estos el negocio no puede llegar a concretarse. Es resaltante también para ellos generar productos de calidad que brinden una experiencia hedónica para el usuario. Esto haciendo hincapié, en gran medida, a la usabilidad de los equipos: máquinas tragamonedas, mesas de casinos, entre otros.

Los proveedores del sector del gambling en el Perú son también socios claves en la generación de valor y satisfacción de los clientes. Es por ello, que una de sus funciones es impulsar y promocionar, entre otras cosas, las actividades de ocio y entretenimiento en los Casinos. Sin embargo, estas actividades de ocio no concuerdan con la esencia del concepto desarrollado por el Estado. Por lo tanto, vale anotar, que es de vital importancia aclarar dicha concepción de acuerdo al fundamento 40 de la sentencia del expediente N° 4227-2005-PA/TC del Tribunal Constitucional se sostiene que:

El ocio que promueve el Estado mediante la cultura, la recreación y el deporte es distinto al que tolera mediante la explotación de los juegos de apuesta, que pueden generar adicción – ludopatía – con efectos económicos y sociales perjudiciales para el jugador y su familia, lo cual resulta incompatible con la preservación defensa de otros bienes y principios constitucionales y, en particular, con la protección de la moralidad y seguridad públicas (Tribunal Constitucional 2005 citado en Chávez 2015)

Por otro lado, los productos estratégicos para la actividad de este giro de negocio son los activos fijos que se encuentran en las instalaciones. Estos vienen de los fabricantes de máquinas tragamonedas, mesas de casinos, ruletas electrónicas, entre otros productos claves que dependen del lugar de la operación de las salas, y el entorno de su target que lo rodea. La innovación, por ejemplo de las máquinas tragamonedas en general depende de las exigencias de los clientes. Actualmente, “estos deseos de los comensales están cambiando constantemente es por ello que cada vez más están demandando novedades tecnológicas en tanto a los juegos que ofrecen” (Dorcic, Krnetic & Markovic, 2014, p. 1), sean con un único juego, multijuegos con progresivos y misterioso progresivo, entre otros, y los diseños internos y externos de las mismas.

Todas estas variables giran en torno al modelo del servicio. Al brindar lo que el cliente busca se genera un match entre la firma y el cliente; ello genera una satisfacción más completa dentro de estos ambientes de apuestas de este último. He aquí la necesidad del trabajo constante y conjunto tanto de las empresas de este rubro con los proveedores de este tipo de activos para ofrecer un producto que genere mayor valor para los clientes en tanto a incrementar la calidad de servicio que ellos perciben. Vale anotar, que también son destacados los proveedores que hacen que tanto el sistema on line como el sistema integral cerrado de video y audio dentro de las salas funcione adecuadamente, los cuales son indispensables desde que se empezó el proceso de formalización del sector. Un ejemplo de ellos, son los fabricantes de software/hardware y de cámaras de audio y video. Estos requerimientos son indispensables para la supervisión que realizada la entidad reguladora.

Asimismo, es clave contar con proveedores de mobiliario, letreros y decorativos, flooring, entre otros. Actualmente, según los datos recogidos de los reportes de la DGJCMT existen en aproximado 44 proveedores o fabricantes de diversas marcas que se dedican a la elaboración y comercialización de activos fijos relacionado al juego de azar. Algunos de ellos son por ejemplo los que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1: Proveedores de slot machines en el Perú

Registro	Resolución	Fecha	Empresa	Teléfono	Representante
F044	003941	26/12/2016	Bally Gaming	7153831	José Miguel Chueca
F047	000855	17/03/2017	IGT G.	618-3200	Beatriz Ccopa Almerco
F051	001916	20/06/2017	Konami GAming	267-0004	Carlos Fonseca Sarmiento
F061	002575	22/08/2016	Aristocrat T. A.	2190400	Manuel Villa Garcia
F063	003313	28/10/2016	Sia DLV		Mihails Volokotkins

Adaptado de: DGJCMT (2016)

Como se puede observar la DGJCMT se encarga de regular también a estos fabricantes nacionales como extranjeros para que funcionen adecuadamente bajo los requerimientos para la otorgación de sus autorizaciones, las cuales deberán ser reflejadas en el registro de certificación que dicha entidad maneja. “Todos los productos que ingresen al país deben ser previamente certificados por los distintos laboratorios autorizados, luego de estos serán homologados por el regulador para su correcta aplicación y explotación” (Revista Casino, 2016, p. 135). Bajo esta premisa se podría afirmar que de ningún motivo se permitirá la ilegalidad y clandestinidad de estos bienes. Ello sobre todo para que sean empresas fiables en la distribución de los productos que ofrecen.

La formalización y reordenamiento de estas empresas resulta vital para mantener una gestión transparente del sector sin generar algunos percances negativos para los negocios en el Perú. Es relevante señalar que según el modelo de máquina que se ofrezca al mercado en tanto a su calidad y participación que tenga en los clientes, dependerá el nivel de negociación de los proveedores. Por ejemplo, si un determinado porcentaje de usuarios prefieren los modelos de determinada marca fabricante de slots como Novomatic Crown Gaming, Merkur, Scientific Games, IGT, entre otras, los empresarios van a tener la necesidad de adquirir este tipo de activos para aumentar el grado de satisfacción de sus clientes. En tal caso algunos modelos modernos de Novomatic, Merkur, IGT, Scientific Games entre otras firmas abastecedoras de productos de alta gama, se demandarán más, por lo que el proveedor podría subir los precios. No obstante, esta tendencia no tendería a presentarse en esta industria, pues estos agentes mantienen uniforme el precio en algunos casos; y además, brindan las mejores condiciones para su adquisición como plazos, períodos de gracia, descuentos especiales, formas de entrega, promociones, entre otras variables a negociar, en base a los requerimientos de los operadores.

En este tipo de industria del *gambling*, los proveedores son conscientes de que juegan un papel relevante, con el desarrollo de juegos y máquinas de altos estándares de calidad, en la

cadena de generación del servicio para el cliente y en las acciones de RSE sostenibles impulsadas por ellos mismos o como apoyos en otros proyectos sociales del sector. En este sentido, por ejemplo, la International Game Technology (IGT), sostiene que:

El compromiso de IGT con el juego responsable comienza con nuestra gente y nuestras prácticas. Es por eso que entrenamos y educamos a nuestros empleados a través de cursos de juegos responsables. El juego responsable es parte de nuestro ADN y es fundamental para el éxito de nuestro negocio. A medida que nuestra industria crece con canales interactivos y móviles, las herramientas de protección y seguridad de los jugadores son más importantes que nunca. Continuamente tejemos los juegos responsables en el tejido de nuestros productos, programas y políticas. Nuestro objetivo es proporcionar diversión y entretenimiento saludable, y educar al cliente (IGT, 2017).

Además, tienen en cuenta de que actúan como socios claves en el proceso de satisfacción del cliente/usuario final. Es por ello, que manejan los precios de venta de sus productos (máquinas recreativas) acorde a las necesidades y condiciones de los operadores; este precio por máquina puede fluctuar alrededor de los 9,000 y 31,000 dólares, según la marca y el modelo del fabricante. Asimismo, ofrecen novedosos portafolios de máquinas en participación en caso no se pueda concretar o cerrar un venta; así como, financiamientos acorde a las posibilidades de pago de sus clientes, reduciéndoles en algunos casos el porcentaje de la inicial de la deuda. Este porcentaje varía según políticas internas de las empresas, pero en general se sitúa entre el 5% y el 13%. Según lo que señala el señor José Miguel Chueca (2016), Director General de JMC Gaming Consultants, empresa líder en consultoría de negocios de casinos a nivel de Latinoamérica, “las firmas vinculadas a los juegos de azar existen por el cliente y es gracias a él por el cual se deben: el cliente es el jefe de los jefes” (Chueca, 2016, p. 2). Un dato interesante, es que en promedio cada máquina recreativa produce entre 55 y 60 dólares diarios, como concepto de ganancia para la casa de apuestas.

La aparición de Multi-games Slot Machines Full Pay (máquinas tragamonedas con multijuegos pagadoras) de diseños de alta calidad en contenido, sonido e imagen, con mayores denominaciones o porcentajes de profit para que el cliente tenga más opciones de sacar un atractivo jackpot, junto a la presencia del progresivo misterioso y acumulable, el mix de juegos más demandados – antiguos y nuevos- por clientes, progresivos WAP, hacen más ambiciosa e enriquecedora la propuesta de valor.

1.7. Instituciones y leyes reguladoras del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas

Es valioso mencionar las instituciones y leyes que permiten que el negocio de juegos de casino y máquinas tragamonedas funcione adecuadamente en nuestro país, debido a que forman parte de la estructura clave del proceso de formalización, regulación, fiscalización y supervisión. La DGJCMT permite con esta legislatura el desarrollo de la actividad de forma lícita y preventiva en tanto a las externalidades negativas que surgen con la operatividad de las actividades del negocio. Así como un proceso claro de debida diligencia (Due Diligence) que somete a empresas, accionistas, directores, CEOs. Las leyes vigentes de la industria del juego de azar son diversas; sin embargo, se abordarán las más resaltantes. A continuación se adjuntará una tabla con dichas leyes:

Tabla 2: Leyes fundamentales en el sector de juegos de azar

Registro	Fecha	Norma	Contenido
6	07/2012	<u>LEY 29907</u>	Ley para la prevención y el tratamiento de la ludopatía en las salas de juego de casino y máquinas tragamonedas
5	01/2012	<u>LEY 29829</u>	Ley que modifica la primera disposición final de la Ley N° 27796, Ley que modifica artículos de la Ley N° 27153, que regula la explotación de los JCMT. Funcionamiento integral SUCTR.
4	12/2007	<u>LEY 29149</u>	Ley que reprime la tenencia, explotación, fabricación, ensamblaje, importación y comercialización de máquinas tragamonedas destinadas a menores de edad
3	12/2006	<u>LEY 28945</u>	Ley de Reordenamiento y Formalización de la Actividad de Explotación de Juegos de Casino y Máquinas tragamonedas
2	07/2002	<u>LEY 27796</u>	Ley que modifica artículos de la Ley N° 27153 que regula la explotación de los JCMT
1	07/1999	<u>LEY 27153</u>	Ley que regula la explotación de los JCMT

Adaptado de: DGJCMT (2016)

Sobre la Ley en relación a la prevención y el tratamiento de la ludopatía en las salas de casinos y tragamonedas, se puede mencionar que si bien su emisión y plan de prevención confirma que no hay desinterés por el sector por afrontar dicha problemática y, así, no esquivar lo perjudicioso que podría ser este trastorno para la salud de la sociedad, hay algunos aspectos que quedan inconclusos e imprevistos en dicha ley. Respecto a ello, el Presidente de la Asociación de Entretenimiento y Juegos de Azar (APEJA), el señor Constante Traverso sostiene que:

La nueva ley responde a una iniciativa del sector del gambling en el Perú y la calificó como "positiva"; sin embargo, un aspecto crítico es que los ludópatas que no se inscriban por voluntad propia lo harán por decisión de una junta médica, pero para ello se debe tener en cuenta la voz del Poder Judicial. De igual modo, La ley es incompleta, debido a que se habla de salas de casinos y tragamonedas, pero la ludopatía también está en las apuestas hípcas, apuestas deportivas, loterías, videojuegos – play station, nintendos, entre otros -, las apuestas online, los juegos por internet, entre muchas otras. No obstante, lo que sí debería quedar sumamente claro es que la existencia y comportamiento del jugador adicto o ludópata – compulsivo – no es un fenómeno neto o particular del juego de casino (Traverso, 2012, p. 2).

Sobre este punto, se puede mencionar que evidentemente se empieza a tener una preocupación en relación a la notoria aparición de las apuestas digitales – juegos online, apuestas deportivas-, las cuales no están contempladas y abordadas en la actual ley preventiva acorde a la problemática de la ludopatía. Lo que sí resulta cierto es que no se debe atribuir o asociar directamente el aumento de ludópatas en el país a las diversas modalidades de juegos de azar, puesto que se puede observar indiscutiblemente una gran preferencia, sobre todo de niños y adolescentes, a los videojuegos en consolas y en línea. En ese sentido, algunos críticos de la industria del gambling en Perú no logran discernir entre las diferentes formas del juego que conllevan a la adicción (ludopatía). Para ellos, “hablar de casinos y tragamonedas resulta mucho más vendedor y sensacionalista, pero ello no puede pretender mostrar una realidad que no es cierta, ni tampoco responsabilizar a una industria achacándole cifras antojadizas provenientes de una estigmatización” (Chueca, 2018, p. 5). Es relevante mencionar que no solo el sector carga una fuerte estigmatización, sino también los mismos jugadores o clientes de los casinos. “La misma sociedad empieza a estigmatizar al jugador, no como un enfermo, sino como un vicioso. Por ello, sienten una carga moral, pues se les considerada como personas negativas, malas, irresponsables” (Echeverría et al., 2017, p. 20).

Ahora bien, la “Organización Mundial de la Salud (OMS) considerará por primera vez el trastorno por juegos de videos como una enfermedad mental por condiciones producidas por el uso continuo y desmesurado de los juegos digitales. El informe actualizado de la lista de la ICD-11 estará disponible en el 2018” (Poznyak, 2017, p. 2). Pero, ¿Cómo afronta el estado peruano esta problemática? y, ¿Cuál es su posición al respecto? Actualmente,

Hay cifras que deprimen: las estadísticas revelan la escasa importancia que el estado le ha dado al tratamiento de la salud mental en el país. Ejemplo de ello, es que ni el 10%

de los colegios cuenta con un psicólogo. Además, el Ministerio de Salud ha implementado 31 centros comunitarios, pero se requieren 300 para atender a las necesidades y requerimientos de las personas con este problema. Solo hay 3 hospitales psiquiátricos en Lima y las citas de los pacientes se programan para dentro de un mes. En definitiva, hay una saturación de los nosocomios (Pineda, 2018, p. 14).

Hoy en día, “la existencia de una generación con un estilo de vida consumista, es una imagen de la adolescencia actual a la que, los medios de comunicación recurren, sin reflexionar suficientemente sobre lo que conlleva” (Ares, 2009, p. 79). Lo que sí queda claro, es que “la adicción a los videojuegos se considera una forma de ludopatía, tan grave y autodestructiva como la adicción a las máquinas de premio” (López 1999 citado en Ares 2009). Esto debido a que los videojuegos “pueden, entre otras cosas, alterar la percepción de los niños y adolescentes, y trasladar el mundo digital al real, convirtiéndolos en personas violentas que incluso han llegado a asesinar” (Guevara, 2018, p. 2).

La mayoría de observaciones críticas, ligeras y sin fundamentos sólidos por cierto, al sector del gambling apuntan a vincular o correlacionar única y exclusivamente la ludopatía con la actividad de los juegos de azar. Esto en la práctica no resultaría ser así: hay una amplia diversificación; por ello, es necesario tener una visión global de las diversas aristas del juego antes de exponer un juicio de valor. En ese sentido, los opositores de la actividad del gambling no deberían visibilizar la adicción a los juegos, llámase ludopatía, solo asociada a los casinos. Resulta útil que investiguen y se cercioren bien antes de manifestar determinada posición, juicio de valor o análisis sobre la materia en cuestión. Hoy en día, parecería que este tipo de ludopatía vinculada a los videojuegos permanece solapada u oculta por los diversos medios de comunicación; y, aunque parezca irónico y risible, teniendo en cuenta el perjuicio o daño que genera, gozan de cierto grado de aceptación en la sociedad. Es claro que existen colectivos marcados que disienten en relación al desarrollo de la actividad de los juegos de azar, pero también es notorio que estos grupos no tratan idóneamente los datos o en otros casos se apoyan en fuentes inverosímiles, las cuales adolecen de un análisis profundo y certero del panorama del juego en nuestro país. Estos tipos de enjuiciamientos infundados resultan ser un daño directo para la imagen del sector, pues siembran intriga, confusión y rechazo e incomodidad en la sociedad.

No obstante a lo anterior, no se puede negar que existe también una exposición de niños y jóvenes en internet, debido a la proliferación de apuestas online en la diversas vitrinas y plataformas, la desmesurada publicidad de algunos operadores digitales – reflejada en Ads en

Facebook, Instagram, Youtube, y en otras Apps y páginas web; así como, el posicionamiento inorgánico en el buscador Google, a través del pago de palabras claves, las cuales aumentan el tráfico a su plataforma por la mayor visibilización y privilegiada ubicación que tienen-, y la fácil disponibilidad y accesibilidad a los mismos. Es necesario precisar que este tipo de estrategias de marketing digital también traen buenos resultados a los negocios de apuestas online, pues la evidencia recolectada, en un estudio aplicado, “sugiere que los modelos de pronóstico que usan datos de Tendencias de Google (Google Trends) mejoran significativamente los modelos de pronóstico para los ingresos del casino” (Kim & Malek, 2018, p. 11).

El señor Julián Spinelli, Presidente de la Fundación WGM, organización sin ánimo de lucro dedicada a la prevención de ludopatía y la promoción de juego responsable, explica que:

Internet ha marcado un fuerte cambio en la industria del juego y en la relación de las personas con ella. Hoy jugar es accesible a toda hora y lugar, e incluso abarca a más grupos etarios. Tiempo atrás, la edad promedio en la que uno empezaba a jugar era a partir de los 18 años porque estaba relacionado a la prohibición del ingreso de menores a los casinos. Pero en la actualidad se ha reducido considerablemente la edad de iniciación y esto tiene que ver con el ingreso de las nuevas tecnologías. Hoy hay casos de ludopatía en adolescentes de 13 años en adelante. Las apuestas deportivas, casino virtual y póker *online* son algunas de las nuevas formas que hace que muchos adolescentes se inicien en las apuestas; además, los modos de llegar a la actividad ahora son diferentes (Spinelli, 2018a, p. 21).

Es por ello que, el plan de trabajo del servidor público debería “consistir en tipificar las formas de adicciones de los juegos de azar, y no solo de casinos, sino de otras modalidades de juego que demandan ser incluidas dentro del marco legal” (Herrera 2003 citado en Sandoval 2004). Al respecto, el máximo funcionario de la industria del gambling en Perú, el señor San Román, asegura que:

Debido a su amplia experiencia en temas de regulación, el Estado les ha dado la facultad para normar los juegos por Internet y las apuestas deportivas. Si bien es cierto el Decreto Legislativo 1249 ha otorgado al MINCETUR las facultades como supervisor para el tema de prevención de lavado de activos para la actividad de juegos por Internet y apuestas deportivas, corresponde ahora elaborar un proyecto de ley para regular dicha actividad. A la fecha tenemos un proyecto de ley que venimos afinando. Es claro que cuando se elabora una propuesta de este tipo, la evolución normal es que se vaya perfeccionándola y optimizándola en el tiempo (San Román, 2016c, p. 8).

Respecto a lo señalado en la cita anterior, el 18 de septiembre del 2018, se presentó ante el Congreso de la República del Perú el Proyecto de Ley N° 3397, el cual tiene por objeto regular la Actividad de Apuestas Deportivas, “a fin de preservar y proteger a la ciudadanía de los posibles perjuicios o daños que afectan la moral, la salud y seguridad pública; así como promover el turismo receptivo; y establecer el impuesto a las apuestas deportivas” (Fecoljuegos, 2018, p, 2). Del mismo modo, también se entregó el proyecto de Ley N° 3415, el cual

Propone la regulación integral de todos los juegos por internet y con internet: los primeros son aquellos cuyo desarrollo y resultado ocurre en internet, por ejemplo, los juegos de carta virtuales; y los juegos con internet son aquellos utilizan internet para facilitar la interacción entre el usuario y el operador, entre ellos, las apuestas sobre competencias deportivas. El proyecto busca regular la operación, comercialización y/o participación en juegos de apuesta por internet y se enfoca en los cuatros actores principales de esta actividad: el operador, el proveedor del software, el laboratorio y el jugador (Chihuán, 2018, p, 2).

Si bien, la regulación del juego en el Perú brinda mecanismos integrales para la implementación de medidas correctivas y de asistencia en aras de promover la prevención de la ludopatía, se reconoce que aún hay algunos puntos en los que se deben seguir trabajando para fortalecer y consolidar el desarrollo de la industria; sobre todo, en la aprobación de una normativa de contemple los juegos online y las apuestas deportivas. A la fecha, como ya se vio anteriormente, dicha reglamentación se encuentra en proceso de evaluación por parte del Congreso de la República. Cabe señalar, que a pesar de que la presente investigación se enfoque claramente en los casinos presenciales más exclusivos en el país, resulta vital abordar también toda la taxonomía respecto a las modalidades de los juegos de azar, puesto que la imagen se ve influenciada por cada una de las variedades.

Pese al esfuerzo de la DGJCMT, a la fecha aún no se ha emitido formalmente un marco regulatorio que controle y fiscalice las apuestas tanto online como las deportivas, lo cual genera no solo un posible perjuicio para la sociedad – ludopatía, fraudes, etcétera-, sino que también a los operadores de casinos presenciales, puesto que existe una competencia desleal e incontrolada. Sumado a ello, resulta imposible cuantificar la cantidad de soles que se están evadiendo como concepto de impuestos. Esto representaría un daño directo al estado peruano. El servidor público del gambling ha avanzado considerablemente en el perfeccionamiento de la regulación del juego, lo que queda pendiente, como desafío tecnológico, es abordarlo de forma integral para así brindar seguridad, garantía, confianza y credibilidad en todos los actores

involucrados en la actividad. Es indispensable además contar con la iniciativa y compromiso del empresariado para proponer estrategias y cumplir con lo determinado por la institución fiscalizadora. Siguiendo esa lógica, se ratifica el sentido de urgencia de afinar a la brevedad posible los lineamientos de la ley regulatoria para los juegos en línea, la cual ahonde claramente, entre otras temáticas, en la proposición de políticas de alto impacto y eficientes de juego responsable.

La sustentabilidad de la industria de los juegos de azar, en su diversidad de formas, depende en gran medida de la eficiencia de los códigos y protocolos éticos de juego moderado, controlado, protegido y saludable que establecen los operadores, puesto que la actuación de estos, en términos de prevención de esta adicción, debe ir mucho más allá de lo direccionado y sometido por el control administrativo. La gestión ideal apuntaría a mantener un trabajo compartido entre todos los actores implicados en el sector, sean públicos, privados o sociales. Si bien el consenso resultaría imposible entre todas las partes, la administración pública debe tratar de combinar y alinear los intereses y requerimientos “contrapuestos de los colectivos – agentes económicos implicados en el sector, las asociaciones de rehabilitación de ludópatas, etcétera- , estableciendo una estrategia basada en el principio fundamental de que la prioridad es defender el derecho a la salud de la población” (Ares, 2009, p. 75).

La búsqueda del equilibrio consciente, al intercambiar propuestas desde las diversas ópticas, podría ser una pieza clave en los ideales o aspiraciones de nutrir y consolidar a la industria. Bajo ese contexto, el objetivo del regulador se enfoca en llegar a un completo y estricto “marco de seguridad en el que los apostadores accedan al juego minimizando los riesgos y con total garantía. De esta forma, se podrá alcanzar un equilibrio apropiado logrando reducir considerablemente el impacto negativo de esta actividad frente a la sociedad” (Spinelli, 2018b, p. 2).

Para ello, se requiere indudablemente que los agentes ligados tomen una postura conciliadora y un rol más activo aunado a la cultura y realidad actual del entorno, lo cual logre realmente reflejar resultados perceptibles por toda la ciudadanía. Si no se alcanzase lo anterior, los esfuerzos seguirían siendo insuficientes. Una cuestión resaltante a añadir es que se debe revertir esa concepción de que el regulador es el principal agente responsable de canalizar y dinamizar al máximo posible la actividad hacia un enfoque pleno de Juego Responsable; así como, impulsar, entre otras cosas, políticas, protocolos o principios de actuación, seguridad y transparencia en el mercado del gambling. En esa línea, si bien esa labor les compete a todos los actores involucrados con la actividad del juego, el auténtico abanderado que debe guiar la

transición absoluta hacia un escenario más favorable para la industria en todas sus aristas es indiscutiblemente la asociación de empresarios. Es por dicha razón que la responsabilidad, en primera instancia, les corresponde a todos los operadores de juego ubicados en la capital y al interior del país, y no únicamente a las grandes y exclusivas corporaciones de casinos.

Ahora bien, otro aspecto crítico a dicha Ley según el especialista de CEDRO, el señor Milton Rojas es que:

Se deben incrementar las inspecciones en la medida que las autoridades fiscalicen eficientemente que los salones de juego cumplan esta medida. Así mismo, estas salas se deben encargar de llevar a cabo programas contra la ludopatía, que incluyan prevención, diagnóstico y tratamiento. Del mismo modo, esta adicción no solo está en dichas salas, sino también en las esquinas donde adolescentes y niños juegan con máquinas chinas y naipes. Finalmente, hay un desconocimiento que debe empezar a solucionarse sobre todo en colegios y universidades (Rojas, 2012b, p. 2).

Sumado a ello, siguiendo esa misma línea de desconocimiento, el Regidor de Lima Metropolitana, el señor Jaime Salinas (2013), también comparte dicha postura en relación a la falta de comunicación creativa y diferenciada del sector respecto a la prevención de la ludopatía. Bajo su perspectiva, Salinas sostiene que es un trastorno que puede afectar considerablemente a la sociedad. Así mismo, afirma que es innegable no darse cuenta que el crecimiento de salas de apuestas y ludópatas es cada vez más evidente y significativo. Probablemente mantenían una relación. Sin embargo, no se puede aseverar a ciencia cierta dicha idea, debido a que no hay un estudio científico sobre la cantidad exacta de ludópatas en el país y si existe correlación entre el incremento de la cantidad de salas de casinos y tragamonedas con la creciente en el número de ludópatas. De hecho, dicho funcionario se muestra un tanto disconforme con la práctica de los juegos de azar, pues hace énfasis, en líneas generales, en que:

Quien no tiene un familiar o conoce de algún amigo que haya caído en el juego excesivo, en la ludopatía. Por ello, es importante consignar en los anuncios publicitarios interiores y exteriores de los casinos o salas de tragamonedas carteles notorios con advertencias sobre los riesgos que puede causar el juego excesivo (Salinas, 2013, p.2).

Por otro lado, es importante considerar también a la Ley N° 28842, debido a que no se encuentra plasmada en la tabla antes presentada. La ley en mención adhiere el artículo 243°C al Código Penal publicado el 26 de julio del 2006. El fin de ella es evitar bajo estándares y políticas restrictivas el funcionamiento ilegal de juegos de casino y máquinas tragamonedas. Ahora bien,

Con la promulgación de la Ley N° 27153, “Ley que regula la explotación de los Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas”, efectuada el 09 de Julio de 1999, modificada por Ley N° 27796 promulgada el 26 de Julio del 2002 y su Reglamento aprobado mediante D.S. N° 009-2002-MINCETUR del 13 de Noviembre del 2002, se establece en el Perú un tratamiento normativo integral y uniforme aplicable a estas actividades (DGJCMT, 2016, p. 4).

Una de las instituciones primordiales del sector es justamente la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas, la cual depende del Viceministerio de Turismo. La DGJCMT

Es la autoridad competente de formular, proponer, supervisar y fiscalizar las normas generales administrativas no tributarias de alcance nacional, que regulan y controlan la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas. Cuenta con un órgano consultivo CONACTRA (Comisión Nacional de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas), conformado por el MEF, quien lo preside, la SUNAT, MININTER, PRODUCE, MINSA y MINCETUR (DGJCMT, 2016, p. 4).

Como se puede evidenciar todas las instituciones y algunos ministerios presentan una fuerte vinculación en este sector de juegos de azar. El Ministerio de Salud del Perú - MINSA, por ejemplo, trata de implementar programas y proyectos en aras de evitar el incremento de personas ludópatas. Para el caso de recaudación de impuestos, la SUNAT trabaja en conjunto con el MINCETUR para que mediante el sistema *online* todas las empresas del sector cumplan con el pago correcto de sus tributos, impidiendo así la aparición de prácticas de evasión fiscal, corrupción e ilicitud. He aquí también la relevancia de la función que cumple la Superintendencia de Banca, Seguro y AFP de la República del Perú (SBS) con la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) en su lucha constante contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. A esta prevención y combate también se suma la Comisión Ejecutiva Multisectorial de lucha contra el LA/FT (CONTRALAFT), la cual “está integrada por representantes de los titulares de dieciséis entidades” (DGJCMT, 2011, p. 22).

Claramente, se puede evidenciar una interoperatividad en la administración pública entre la Dirección de Casinos en Perú con otras instituciones del país. El objetivo de ello es gestionar adecuadamente la calidad de la información transferida entre ambos y el almacenamiento de data vital para la eficiencia en el sistema integral transparencia y rendición de cuentas. La Aparición de la Sociedad Nacional de Juegos de Azar (SONAJA), la Asociación Peruana de Entretenimiento y Juegos de Azar (APEJA) y la Cámara de Operadores de

Tragamonedas (COT) como firmas que representan a corporaciones multinacionales, nacionales y también a operadores de dichas empresas tienen como finalidad participar e incidir en temas acerca del sector. En el caso de SONAJA podemos mencionar que es el gremio empresarial

Con mayor representatividad del sector de Casinos y salas Tragamonedas, ya que es considerado constantemente por las entidades del Estado, con los que tiene constante comunicación y siempre solicitan su opinión para cualquier modificación o alguna nueva reglamentación para el sector (SONAJA, 2016).

Existe, además, una organización encargada de la difusión de todo el acontecer y pormenor del sector de juegos tanto en el Perú como a nivel mundial. Esta empresa es liderada por la Directora María Victoria Cabrera, quien representa a la firma MCA publicaciones. Ella junto a su equipo de trabajo tratan permanentemente de ofrecer una revista de alta calidad en cada edición, la cual muestre información para el lector interesado en el mercado de la industria del juego local e internacional. El nombre del magazine es “Casino Turismo & Entretenimiento, en ella diversas autoridades y especialistas del sector emiten opiniones, análisis, perspectivas, entre otros artículos especializados, así como se realizan la publicidad de proveedores y operadores del mercado nacional e internacional” (Huamán, 2013, p. 16). Sobre ello, la Directora General de la Revista Casino, la señora María Victoria Cabrera Infantas (comunicación personal, 19 de setiembre, 2016) sostiene que la revista se creó para difundir, a través de los ejemplares, las prácticas justas de operación internacional, los beneficios que el sector ofrece, las buenas prácticas empresariales, y el proceso de desarrollo con el fin de generar una integración entre todo el sector. Asimismo se puede mencionar que los ejemplares son distribuidos mensualmente. Hasta el momento el magazine cuenta con cuatro ediciones (2014 – 2017). Ahora bien, en temas de homologación también entran a tallar diversas organizaciones calificadoras, las cuales tienen la función de expedir certificados de cumplimiento de un modelo SUCTR. A continuación se presentará una tabla con algunas entidades calificadoras de calidad:

Tabla 3: Entidades homologadoras

Registro	Resolución	Fecha	Empresa	Domicilio Legal	Teléfono	Responsable
EC001	000043	07/14	GLI, Llc.	Av. Basadre 999	732-9420	Percy Castle
EC002	003594	02/14	PUCP	Av. Universitaria 1801	626-2000	Luis Guzmán
EC005	003340	03/15	BSA	C. Vía Láctea 458	715-6634	Carlos Núñez

Adaptado de: DGJCMT (2016)

Dichas empresas se encargan del perfecto desarrollo para la evaluación del cumplimiento de los requerimientos establecidos.

El Sistema Unificado de Control en Tiempo Real (SUCTR), es un sistema de administración de juegos que continuamente monitorea cada máquina tragamonedas, empleando un protocolo de comunicaciones definido a través de un medio de transmisión que no permita su vulneración. LabCert, empresa ubicada dentro de la Pontificia Universidad Católica del Perú y vinculada específicamente a INNOVAPUCP, está autorizado por MINCETUR para emitir certificados de cumplimiento que forman parte de los requisitos del sector para el acceso de los SUCTR. Ello, para garantizar la transparencia justa del juego en aras de promover una industria limpia. Entre las soluciones que brinda están, en primer lugar, la evaluación de máquinas tragamonedas y juegos de azar, la cual comprende la homologación de modelos de slot machines, programas de juego para estas y la evaluación de modelos de máquinas de sorteo y lotería, ruletas y máquinas de blackjack, y progresivos. En segundo lugar, la evaluación del SUCTR: homologación de cumplimiento de este sistema y la evaluación de redes en casinos (INNOVAPUCP, 2017).

El SUCTR, además, es un elemento novedoso

Que se implementó en octubre del año 2011, en materia de juegos de azar y apuestas. Este sistema computarizado facilita las labores de fiscalización, control, proceso y almacén de información y cálculo del monto a pagar por concepto de Impuestos o Tributos de los Casinos y Máquinas Tragamonedas (Estrada & García, 2011, p. 356).

Según la entrevista realizada por la Revista Casino a José Paredes, Gerente General de CoLinkTek S.A.C., “el sistema online, además, es un elemento que les proporciona a los operadores la base para que se obtengan otros tipos o medios de juego como el TITO o cashless: sistemas de cobros y pagos mediante tickets o tarjetas” (Paredes, 2016, p. 53). La calidad de las entidades reguladoras podría variar dependiendo de la firma; sin embargo, en las distintas ferias del PGS acontecidas cada año y en otros foros del sector de JCMT se le brinda reconocimiento al laboratorio de homologación de la casa de estudios antes mencionada, ya que el trabajo de evaluación que aportan es transparente, riguroso y dedicado.

1.8. Funcionamiento del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas

Es fundamental analizar el proceso de funcionamiento del sector, debido a que la sociedad tiene que estar informada de los prerrequisitos que deben cumplir las salas de juegos de casino y máquinas tragamonedas antes de operar en algún lugar pre-determinado del Perú. Los lineamientos hacen énfasis en evitar la perturbación de los grupos de interés a partir de la aparición de estos negocios. Según la opinión del Ing. Manuel San Román (2016a), se deberá

por tanto garantizar al máximo la salud, la tranquilidad, entre otras variables que podrían influenciar a las comunidades. Y, asimismo, fomentar constantemente las buenas prácticas de las empresas de juegos de azar. Sobre el funcionamiento en sí, se ha creído conveniente abordar este acápite en cuatros puntos fundamentales para explicar los requerimientos para el funcionamiento: distancia, disposiciones de instalación, requisitos de establecimientos, solicitud de autorización y garantías.

La regulación de la DGJCMT estipula que toda aquella empresa que quiera empezar operar en el Perú tiene que pasar por un proceso rígido no solo de análisis financiero para poder evidenciar la procedencia de los fondos para la operación, sino también aplicar una indagación sobre los miembros representativos de determinada firma que tiene en mente abrir un local en dicho país. “Se investiga, claramente, la idoneidad moral, solvencia económica y autenticidad de la información” (Cantuarias, 2015). Ello para tener más en claro el patrimonio de dichas personas vinculadas en la constitución de la empresa. La calidad de la información económica que proporcionan o difunden debe ser la más acorde posible a los estándares ideales de legitimidad. Todas las disposiciones generales parten de la Ley N° 27153, “Ley que regula la explotación de los Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas”, la cual señala en el artículo 5 que “todos estos establecimientos no pueden estar ubicados a menos de 150 metros, medidos de puerta a puerta en línea recta, de iglesias, centros de educación inicial, primaria, secundaria y superior, cuarteles, comisarías y centros hospitalarios” (DGJCMT, 2011, p. 123).

Resulta importante pues que las empresas de este giro comercial respeten la ubicación de sus establecimientos, debido a que de alguna forma podrían perjudicar a los grupos aledaños a su centro de operación localizado. Es por ello que debe haber ese compromiso de trabajar de forma adecuada en la no exposición, la cual empodere el bienestar de la comunidad. Lo que debería entender la sociedad, según la opinión y posición del sector del gambling, es que ellos mantienen esa preocupación constante por mitigar las externalidades negativas que puedan surgir a partir de la proximidad de los lugares antes mencionados con la locación operacional de determinada empresa. Sin embargo, este punto podría ser controversial, debido que “resulta mucho más discutible justificar bajo el sustento de la moral, la distancia de las salas de juego de casino y máquinas tragamonedas respecto de los templos” (Chávez, 2015, p. 4). Así mismo, se precisa que:

No existe un análisis sobre los costos de esta restricción o de los beneficios asociados a la misma, ni se han analizado la pertinencia de otras medidas que puedan ser menos

lesivas de los derechos de los operadores de juego de casino y máquinas tragamonedas (Chávez, 2015, p. 4).

Siguiendo la referencia en tanto al funcionamiento, en base al artículo 6, se precisa que estos lugares de esparcimiento deben instalarse bajos ciertos lineamientos. Lo siguiente podría verse como una barrera de entrada. En primer lugar, “para las provincias de Lima y Callao, en hoteles 4 y 5 estrellas o resorts equivalentes a la categoría de hotel de 5 estrellas y restaurantes turísticos 4 tenedores” (DGJCMT, 2011, p. 123). En segundo lugar y siguiendo la misma lógica “para las demás provincias y distritos del interior del país, en hoteles 3, 4 y 5 estrellas o resorts equivalentes a la categoría de hotel de 5 estrellas y restaurantes turísticos de 5 tenedores” (DGJCMT, 2011, p. 124). He aquí la importancia de formar un servicio complementario más completo para un cliente. En el caso de un turista, se ha visto que cada vez demanda un sitio de entretenimiento, recreación y diversión en el alojamiento donde se queda al igual que un restaurante. El confort que se deba generar debe apuntar a ser el más alto posible es por ello que se debe instruir y guiar a que tanto los hoteles y restaurantes sean de alta calidad semejante a las salas de tragamonedas o juegos de casinos. Esa es la vinculación y la complementariedad que deben mantener estos tres tipos de negocios conexos, los cuales promuevan además la aparición de algunos espacios atractivos para el público como karaoke, discotecas, heladerías, salas de exposiciones/convenciones, galerías de fotografías, exposición de pinturas, museos, apreciación de artesanías, entre otros. Respecto a este punto, el Tribunal Constitucional indica en base al fundamento 2 de la sentencia del expediente N° 009-2001-AI/TC que:

La opción del legislador por configurar la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas como actividades excepcionales y sujetas al turismo receptivo, es compatible con la labor de orientación del desarrollo nacional en el marco de una economía social de mercado que tiene el Estado. También con la preservación y defensa de otros bienes y principios constitucionales, y en particular, la protección de los consumidores, la moralidad (Tribunal Constitucional 2001 citado en Chávez 2015).

Adicionalmente, Según el punto de vista del especialista en Derecho de la Empresa, el Mgtr. Jhon Chávez Ramos, un aspecto negativo a considerar es que “dichas medidas deben no fueron sustentadas, y tampoco recayeron en un análisis sobre la conveniencia de su aplicación respecto de otras medidas, incluso de aquella que no disponga alguna orientación” (Chávez 2015, p. 3).

Por otra parte, es relevante la aparición de una oferta variada, complementaria y compatible a las actividades económicas del sector del gambling. Lo que deberían proyectar las

empresas operadoras en el cliente es que este vea a las salas de tragamonedas y casinos como una serie de clubs, en los que pueda ir a socializar, pasar momentos entre amigos, experimentar nuevas sensaciones, emociones, deseos, entre otras finalidades. Esto hará que sus niveles de satisfacción aumenten y a la misma vez se mitiguen externalidades negativas como la ludopatía, ya que demandaría tiempo también en otros servicios dentro de los establecimientos de juegos de azar. Ahora bien, sobre los requisitos, estos establecimientos de salas de juego

Deben cumplir según el artículo 7 con los estándares de seguridad, previsión de siniestros y demás condiciones establecidas en el Reglamento Nacional de Construcciones, contando con correspondiente acreditación del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI-. Además de conformidad con la Ley Orgánica de Municipalidades, los establecimientos deben adecuarse a las normas enfocadas a la zonificación, seguridad, higiene, parqueo y demás condiciones establecidas por las Municipalidades en sus respectivas circunscripciones para el otorgamiento de la licencia Municipal correspondiente, de acuerdo a las normal de seguridad internacional (DGJCMT, 2011, p. 123).

A partir de ello se puede decir que existe un control riguroso de INDECI y tanto de las Municipales, debido a que sin la certificación y autorización de estos la DGJCMT del MINCETUR no podría emitir una otorgación para el funcionamiento. Es de suma relevancia que en dicha licencia se expongan una serie de acuerdos, características y lineamientos que el solicitante con la empresa que representa deberá cumplir a carta cabal para no incurrir en pérdidas financieras, infracciones, perjuicios a la imagen reputacional y sanciones legales. Todo lo señalado en dicho documento debe ser contrastado con la realidad de la empresa. Particularmente, bajo ninguna justificación se permite explotar un número sea de máquinas tragamonedas o de mesas de juegos de casinos distinto a lo estipulado en la autorización. Sobre los aspectos técnicos de los slot machines solo podrán operar aquellos que acaten con una serie de requisitos establecidos; por ejemplo:

que correspondan a modelos registrados ante la autoridad competente, que las memorias de solo lectura que conforman su programa de juego se encuentren registradas ante la autoridad competente y que el modelo de la máquina tragamonedas y su programa de juego esté de acuerdo a la certificación de entidad autorizada por la autoridad competente, cumplan con los requisitos siguientes: Un porcentaje de retorno o devolución al público no menor de 85%, que será puesto en conocimiento del público usuario, un generador de números aleatorios, los requisitos técnicos establecidos por las

normas reglamentarias y por la autoridad competente mediante directivas de cumplimiento obligatorio (DGJCMT, 2011, p. 124).

Sobre el porcentaje de retorno establecido, el señor Carlos Luna señala como aspecto crítico que:

Lo inusual en el país es que las máquinas no informan al cliente el porcentaje de retorno en premios. No hay transparencia en el juego, ya que puede haber trampa al calibrar las máquinas. El nivel de devolución o retorno de las máquinas podría estar afectado por la manipulación, alteración o modificación de dicho porcentaje a favor o conveniencia de la casa de apuestas en relación a evitar considerablemente el pago de los premios. Sencillamente, una máquina tragamonedas te ganará no importa lo que hagas. De todas maneras por el factor hora vas perder, no interesa cuántas monedas ganes en un momento, en otro perderás todo (Luna, 2002, p. 2).

Sobre dicha aseveración negativa, la cual podría concordar con la percepción o apreciación de algunos jugadores de máquinas tragamonedas u/o ciudadanos en general del Perú, el señor Francisco Ledesma, ex Director de la SONAJA, desmiente o refuta dicha postura, pues explica que:

La homologación de las máquinas tragamonedas es el proceso a través del cual el modelo y el programa del juego se someten a un laboratorio internacional, autorizado por el Ministerio, que evalúa si cumple con los requisitos de ley. En ese sentido, La ley establece requisitos muy rigurosos para garantizar la seguridad eléctrica, cumplimiento del porcentaje de retorno, de tal forma que exista transparencia en el juego. En cuanto al mecanismo del juego, tiene el generador de número al azar que es como el cerebro de la máquina, y que debe contar con un sistema aleatorio que no sea programable. No se puede controlar o incidir el resultado de ninguna forma (Ledesma, 2002, p. 2).

La protección al consumidor, en tanto a posibles estafas relacionadas a la operatividad del juego, se gestiona firme y estrechamente en el sector del gambling:

El resultado, más allá de ser algo incierto e irreversible, únicamente depende de la suerte, la casualidad o el destino. No existe posibilidad de control sobre el mismo por parte de quien juega o por las casas de apuestas. El usuario solo realiza la acción y el resultado es imprevisible e independiente de la conducta personal - loterías, máquinas recreativas o tragamonedas con premio, bingo, etcétera. Así mismo, algunos juegos

como los de cartas dependen del azar y la técnica, pues el éxito radica en la destreza y habilidad de quien juegue, y de la suerte (Ares, 2009, p. 6).

A esto se suma que hoy en día la totalidad de operadores mantienen el indicador RTP (Retorno al jugador) en un porcentaje distante a lo mínimo establecido, pues “devuelven entre el 91% y 94%” (Cantuarias, 2018, p. 24). Esto garantiza al cliente la transparencia del juego.

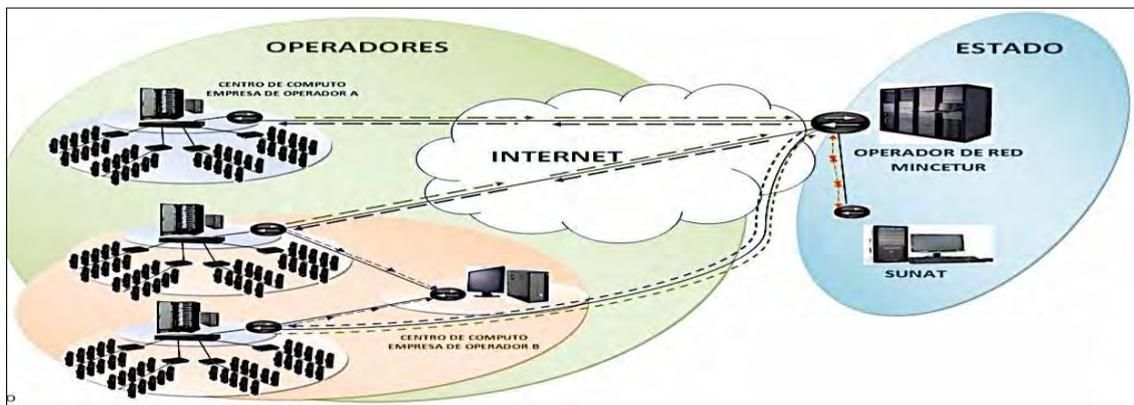
Por otro lado, para la explotación de juegos de casinos, los solicitantes deben contar con un monto de garantía en referencia al número de estrellas que cuente el hotel que opera junto a su sala. La cantidad máxima para tal caso es de “500 UIT – Unidad Impositiva Tributaria- para hoteles 5 estrellas o resorts equivalente y restaurantes turísticos 5 tenedores” (DGJCMT, 2011, p. 125). Del mismo modo para lo que es las salas de tragamonedas, se solicita una garantía acorde al número de máquinas que cuenta el establecimiento. “El titular debe presentar una garantía equivalente a una UIT vigente - S/. 4,150- por cada máquina” (DGJCMT, 2011, p. 125). El Sr. San Román (2016a) señala que la cantidad es un aproximado de 1,250 dólares por cada slot machine para temas de seguridad enfocados como una suerte seguro o póliza de caución que las empresas adquieren para que puedan cumplir con el pago correcto de los premios y multas que pueden acontecer en cualquier momento.

En el caso de salas de casinos, el monto es de 500, 000 dólares. Previo a ello, la empresa operadora al solicitar una apertura de sala, pasa obligatoriamente por una evaluación financiera, legal y técnica. Si el resultado de este análisis es positivo, la empresa operadora aplica a la presentación de las respectivas garantías y a los siguientes requerimientos del proceso de apertura de una sala. Es relevante señalar que el monto monetario no está destinado para MINCETUR, sino para que las empresas que quieren ingresar al mercado peruano de JCMT lo presenten como un respaldo económico.

Antes de que algún establecimiento inicie con sus operaciones debe mapear adecuadamente el tamaño de su local y temas de infraestructura. Esto ayudará a saber cuánto capital humano para las diversas áreas necesitará y qué recursos serían claves para su ejecución. En tanto al personal de sala requiere operadores, azafatas, cajeras, seguridad, supervisores, entre otros. Asimismo para MINCETUR es primordial que maneje un sistema de circuito cerrado y discreto de video y audio. Dicho sistema en la práctica, sí o sí, para asuntos de fiscalización debe tener un mínimo de 15 días de grabación. Esto para que el ente supervisor pueda examinar con detenimiento que cada acción dentro de la sala sea la más transparente posible y que además no se permitan irregularidades. Otro tema fundamental resulta ser la interconexión de todas las máquinas tragamonedas bajo un sistema on line a tiempo real – 24/7 de los 365 días del año-.

“El SUCTR impide el pase a los operadores informales, que son una competencia desleal” (Revista Casino, 2015, p. 24). Cualquier intento de informalidad debe ser reportado a la brevedad posible. A continuación se adjuntará dicho proceso para un mejor entendimiento.

Figura 5: Proceso de funcionamiento del sistema *online*



Adaptado de: DGJCMT (2017a)

Como se puede observar el proceso se enfoca en que la información en base a Inputs y Outputs de cada máquina sea registrada y enviada al servidor de cada uno de los establecimientos para que sea recepcionada y almacenada en la Data Center; luego de ello será remitida al ordenador de MINCETUR para ser entregada a la SUNAT, quien también está facultada a acceder. Los operadores por tanto deben procurar cumplir con dicho protocolo en aras de “facilitar de labor reguladora y fiscalizadora de ambas entidades” (Revista Casino, 2015, p. 24) y sobre todo no ser partícipes de una competencia desleal, la cual perjudica el pago de impuestos así como la violación a las políticas establecidas.

Es necesario precisar que en Latinoamérica, Perú es el único país que cuenta con esta eficiente herramienta de control. Gracias a esto, la industria se ha vuelto atractiva y, por tanto, ha logrado captar el interés de diversos inversionistas de LatAm y de Europa. Esto se debe, en gran magnitud, por su brillante “estabilidad económica y transparencia en aras de romper con el paradigma de que en el sector se comete evasión fiscal. Asimismo, se ha permitido que las autoridades evalúen emplear un protocolo similar para regular el mercado de los juegos online” (Revista Casino, 2015, p. 24).

Resulta beneficiosa pues esta implementación para el crecimiento económico del sector, debido a que con una gestión transparente en tanto a esta herramienta tecnológica se puede optimizar los negocios de juegos de azar e impedir prácticas de corrupción. Hasta la actualidad, no existe industria alguna que esté tan controlada como la de los juegos de azar. Es por ello que el Ministro de Comercio Exterior y Turismo, el señor Rogers Valencia, certifica que el sector

económico de casinos y salas tragamonedas es el único, en territorio nacional, en el que “el 100% de las operaciones está formalizado. Y que este logro resulta ser muy interesante, puesto que todos están interconectados al ciento por ciento en sus operaciones, con grabación en tiempo real y transmisión de sus bases de datos” (Valencia, 2018, p. 3).

Ahora bien, cambiando de eje temático, es útil presentar información característica y estadísticas socioeconómicas de los casinos pertenecientes a los distritos elegidos para la presente investigación, pues este tipo de data permitirá entender y relacionar los argumentos y conceptos que se abordarán y desarrollarán en el marco teórico. A continuación, se podrá visualizar una tabla, la cual contiene, entre otros apuntes, la cantidad de máquinas tragamonedas y mesas de casinos que cuentan dichas salas exclusivas.

Tabla 4: Información característica de los casinos exclusivos estudiados

Distrito	Casinos	Slot machines	Mesas de Casino	Negocio Conexo para la autorización
Independencia	Pachanga	252	8	Restaurante 5 T.
	Luckia	127	12	Restaurante 5 T.
San Miguel	Miami	204	18	Restaurante 5 T.
	Luckia	226	14	Restaurante 5 T.
Magdalena	New York	423	17	Restaurante 5 T.
San Isidro	Golden Palace	792	30	Restaurante 5 T.
Surco	Win & Win (Polo)	123	15	Restaurante 5 T.
	Luxor	179	8	Restaurante 5 T.
	Tahiti	348	13	Hotel 5 estrellas
Miraflores	La Hacienda	401	12	Hotel 4 estrellas
	Majestic	200	27	Hotel 5 estrellas
	Atlantic City	953	46	Restaurante 5 T.
	Fiesta	680	33	Restaurante 5 T.
Lince	Fortuna	466	10	Restaurante 5 T.
	Kingdom	147	7	Hotel 4 estrellas

Adaptado de: DGJCMT (2016)

En lo que concierne o corresponde a las estadísticas socioeconómicas de las empresas de juegos de casinos y máquinas tragamonedas, se puede sostener, por ejemplo, que la firma Cirsa, empresa española líder a nivel mundial de la actividad del juego y el ocio, cuenta con un alto grado de penetración y posicionamiento en cada país donde opera. Hoy en día, este grupo privado pertenece al fondo de inversiones Blackstone, pues a inicio del 2018 cerró un exclusivo acuerdo comercial con Manuel Lao, Presidente del Directorio de la compañía, para adquirir, de esa forma, el 100% de Cirsa Gaming Corporation S.A. Actualmente, “trabajan 18,000 personas, empleadas en 10 países en total. Dispone de 155 casinos, 68 salas de bingo, 165 salones de juego, más de 40,000 máquinas recreativas, 2,500 puestos de apuestas deportivas, 3,125

terminales de loterías y 2,565 terminales de videoloterías” (Sala, 2018, p. 3). En lo que compete al mercado peruano,

Cirsa compró dos empresas de Novomatic, convirtiéndole así en el principal Operador de Casinos de Perú. Dicho trato concluyó el 1 de julio usando la subsidiaria de Cirsa Gaming and Services SAC para comprar todas las acciones de Inmobiliaria Rapid y Sierra Machines, ambas subsidiarias del grupo austriaco Novomatic con las que operaban 17 salas bajo la marca Admiral, la cual gestionaba cerca de las 2,000 máquinas tragamonedas (Infoplay, 2017, p. 2).

Hoy en día, Cirsa cuenta con 2 casinos completos (Miami y Majestic), los cuales se encuentran operando en los distritos de San Miguel y Miraflores, respectivamente. La información característica de estas salas exclusivas se puede observar en la tabla anterior. Respecto a los casinos New York, Kingdom, Pachanga, estos forman parte de la empresa chilena Sun Dreams, la cual anunció en el 2017

El acuerdo con Thunderbird Resorts, para la adquisición de los casinos Thunderbird Fiesta Casino Benavides (Miraflores-Lima), Sun Nippon (Luxor Surco-Lima y Mystic Cusco), Interstate Gaming del Perú (Luxor Tacna) y Thunderbird Salsa's. En ese sentido, la corporación Dreams compró estos 4 casinos por 26 millones de dólares. Dicho operación contempló la adquisición de propiedades en los departamentos antes señalados. Asimismo, los casinos contemplan más de 7,000 m² de superficie y 1, 240 máquinas de juego (Wilhelm, 2017, p. 2).

En ese sentido, Sun Dreams Perú tiene operando en la actualidad 5 casinos ubicados en los distritos seleccionados para este estudio: Fiesta, New York, Kingdom y Pachanga, Luxor. Esto muy aparte de la sala de juego que posee y los dos casinos adicionales (Pachanga San Borja y Luxor Tacna). Cabe añadir, según el comunicado del señor Graeme Stephens, CEO de Sun International, que “los planes están bien avanzados para expandirse en la región” (Stephens, 2016, p. 3). En ese sentido, tienen planes de crecimiento y desarrollo en territorio nacional, pues en base a la opinión de Martín Dávila, Director Ejecutivo de Dreams Perú,

En Perú se invertirán US\$250 millones, tanto para mejorar la oferta actual como para montar su ambicioso proyecto: un nuevo complejo integral de juegos y de entretenimiento en la capital al estilo de Las Vegas. Surco, La Molina y Miraflores son algunos de los distritos que evalúa para anclar con el proyecto. En tanto, la DGJCMT del MINCETUR, indicó que recibieron el esbozo del proyecto de la empresa y que consistiría en un hotel, un casino y una arena para shows. Dávila detalla que el casino

tendrá alrededor de 1,000 máquinas tragamonedas, 1500 estacionamientos y que el hotel tendrá 250 habitaciones (Dávila, 2016, p. 3).

Adicionalmente a ello, “Sun Dreams se encuentran a la espera de que pronto los juegos en línea se legalicen en Perú, pues poseen una pequeña compañía de apuestas deportivas en línea: Sun Bet” (Stephens, 2016, p. 2). Por el otro lado, se encuentra la corporación Egasa, dueña de dos casinos (Luckia La Marina y Luckia Megaplaza) y de un grupo de salas de juegos o tragamonedas, las cuales tiene operando en diversas ciudades al interior del país. Por ejemplo, el Casino Luckia de Megaplaza “cuenta con una infraestructura física de 2,700 metros cuadrados, en el que funciona además un equipado y lujoso Kararoke” (Casino Int, 2018, p. 1). De acuerdo a la opinión de Sergio Rupérez, CEO de Luckia Perú, en España, esta corporación “viene ofreciendo apuestas deportivas y casino online. Son referencia en el B2C y en el B2B, donde ayudan a los socios comerciales a impulsar sus negocios. Además, están preparados para hacerlo próximamente también en nuestro país” (Rupérez, 2017, p. 2). En relación a la Corporación Newport Capital, entidad perteneciente al grupo SAM, posee 9 exclusivas salas de juego o tragamonedas ubicadas en zonas estratégicas de la capital y 1 casino en el Distrito de Miraflores (La Hacienda), el cual es competencia directa del Casino Majestic (Cirsa) y del Atlantic City (Corporación Turística Peruana).

Esta cadena de casinos Newport no deja su expansión a la suerte. Actualmente cuenta con más de 2.500 máquinas tragamonedas– en Lima, dando trabajo a más de 1200 peruanos. Actualmente, se prepara para la remodelación y ampliación de dos de ellos: Oasis (Independencia) y Silver Moon (San Miguel), con los nuevos estándares de la corporación (Vargas, 2017, p. 2).

En lo que confiere a la Corporación Turística Peruana S.A.C. se puede comentar que esta es propietaria de uno de los casinos más imponentes, prestigiosos y emblemáticos de nuestro país: el Casino Atlantic City (Miraflores). Según el señor Víctor Cardoso, Jefe de Operaciones de dicho casino:

Más del 30% del presupuesto anual del casino va al área de servicios. Fue esa intención la que motivó la expansión de la marca en el 2007 cuando se amplió el negocio de tragamonedas a mesas de juego, restaurante y karaoke. El siguiente gran paso en la expansión del negocio es completar el círculo del servicio. Cuando se realiza torneos internacionales de póker, los más felices son los hoteles vecinos. Entonces nuestro círculo de juego, comida, y diversión se completaría con el alojamiento. Por eso se ha decidido construir el hotel del casino. Ahora falta precisar si se construye hacia arriba o

hacia al costado, donde la empresa posee un terreno. Es necesario agregar que la corporación no busca una expansión en locales, eso no está en los planes (Cardoso, 2013, p. 2).

Finalmente, se encuentra la empresa Inversiones Hanson S.A.C, propietaria del Casino Fortuna ubicado en el Centro Comercial Risco en Lince. Actualmente, su competencia directa en cuestiones de juegos de mesas es el Casino Kingdom de la corporación Sun Dreams.

En miras de su expansión, el Casino Fortuna inauguró, en el mes de febrero, una nueva sala tragamonedas en el distrito limeño de San Miguel. El establecimiento, que cuenta con 226 máquinas de juego, ofrece una gran variedad de alternativas de diversión, como música, baile y shows en vivo. De la mano del señor Manuel Álvarez, CEO de la cadena de casinos Fortuna, este novedoso salón será la mejor opción para pasar gratos momentos (Álvarez, 2018, p. 2).

Para cerrar este asunto o contenido, el Casino Tahiti brinda una propuesta de entretenimiento integral. Cada una de las partes de sus instalaciones se encuentra totalmente acondicionada para prestar un servicio de alta calidad. Esta casa de apuestas pertenece al Grupo Den, el cual goza de un gran reconocimiento y prestigio empresarial, pues posee varios rubros de negocios. Entre ellos, el Tragamonedas (Tahití I), Casinos (Tahití) y Hotel (Hotel Hilton Garden Inn Surco).

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

1. Gestión de la reputación corporativa

1.1. ¿Qué se entiende por reputación? ¿Cuáles son los tipos de reputación?

En la literatura existe gran variedad de definiciones acerca de la reputación, pero todas estas concepciones guardan un aspecto en común y es que concuerdan en que:

Las expectativas y percepciones de los grupos de interés o *stakeholders* involucrados determinan su grado de reputación. La reputación corporativa es el resultado de confrontar lo que la empresa se compromete a hacer, con lo que realmente hace, y con las expectativas de los *stakeholders* respecto a ello (Chun 2005 citado en Del Brio & Lizarzaburu 2016).

En la actualidad, la reputación ha alcanzado gran trascendencia como activo intangible clave para las empresas, debido a que pueden abarcar otros aspectos no tangibles como la calidad del servicio, la RSE, entre otros más. “Este intangible está basado en el conjunto de percepciones que se tienen sobre las empresas los diversos grupos de interés e instituciones con los que se relacionan (*stakeholders*), tanto internos como externos” (Foro Reputación Corporativa 2006 citado en IE Business School 2011). Asimismo, se señala que “es un recurso, una capacidad dinámica, y por tanto, fuente de ventaja competitiva, generadora de resultados superiores” (Martínez & Olmedo 2009 citado en Castilla, Sánchez, Gallardo & Ruiz 2015).

Hoy en día, las investigaciones respecto a la reputación de las marcas se ha vuelto una necesidad extraordinaria e ineludible, pues se afirma que:

La gestión de los intangibles actualmente es una materia urgente para todas las organizaciones. El mundo ha cambiado de una forma radical, transformando diferentes procesos y perspectivas. Si se piensa en las fuentes de creación de valor, se puede encontrar con que el 80% del valor de las empresas reside en sus intangibles. En ese sentido, existe una oportunidad enorme para aquellos profesionales que sean capaces de gestionarlos de manera integral e integrada. Gestionar excepcionalmente la reputación brinda una diferenciación sostenible y no copiada a lo largo del tiempo, la cual ayuda a alcanzar cuatro cuestiones básicas y fundamentales para el desarrollo de los negocios: marca, legitimidad, identidad y confianza (Alloza, 2015).

En lo que concierne a los antecedentes del sector en estudio asociado a la temática de la imagen reputacional se puede manifestar que en las últimas décadas,

La pregunta de si realmente el juego es una actividad de ocio ha surgido como una publicación importante en la investigación relacionada. Los que están de acuerdo con esto afirman que el juego puede ofrecer varias ventajas, como la hospitalidad, opciones de ocio, la creación de trabajo, e ingresos fiscales (Walker 2007 citado en Luo & Xiao 2016).

No obstante a lo anterior, quienes se oponen al juego enfatizan las consecuencias indeseables, como el aumento de la adicción y la criminalidad (Hing & Breen 2001 citado en Luo & Xiao 2016). Algunas sociedades siguen enfocadas en el juego como adicción y compulsión patológica. En esa misma línea, “el juego es una actividad que para algunos puede desordenarse, con graves consecuencias negativas. La literatura existente hace poco para informarnos sobre la materia en cuestión, en especial clarificar los beneficios y costes de dicha actividad empresarial” (Sharman, Murphy, Turner & Roberts, 2018).

En definitiva, resulta de suma utilidad el hecho de explorar a profundidad el prestigio de los casinos desde la perspectiva de los grupos de interés que le rodean, debido a que hay una carencia de base teórica clara e investigación de calidad sobre este tópico.

Ahora bien, existen dos rasgos importantes dentro del concepto de reputación. “La existencia de relaciones adecuadas con los stakeholders y la consideración como estadio de consolidación definitiva de la imagen de marca, son aspectos cruciales que permiten integrar el concepto hacia una visión más corporativa” (Villafañe, 2004, p. 24). Es fundamental el poder entender la diferencia entre ellos, debido a que la reputación corporativa podría ser verificada empíricamente, en comparación a la imagen corporativa, la cual resulta difícil de poder objetar. Bajo ninguna excepción o justificación,

No debería haber confusión entre la imagen corporativa, que no deja de ser una percepción y por tanto una figura, con la reputación corporativa, que es un fondo que hay que consolidar plenamente. La reputación es algo más sólido, que se basa en los comportamientos de la empresa con todos los colectivos e instituciones con los que se relaciona (Blanco 2010 citado en IE Business School 2011).

Según el estudio de esta prestigiosa universidad española, la reputación corporativa propone claramente dos orientaciones marcadas: la cuantitativa y la cualitativa.

En la cualitativa se toman en cuenta diversas dimensiones, y dentro de estos atributos, o indicadores. Las dimensiones son los aspectos generales de los que depende la reputación corporativa, y los atributos son aspectos más concretos. Los aspectos que se toman en cuenta son innovación, calidad de la dirección, responsabilidad social frente a

la comunidad, calidad de productos y servicios, entre otros atributos (IE Business School, 2011, p. 35).

En la cuantitativa, se ofrece una valoración considerable acorde al “capital reputacional, en la cual, es vista como un activo que permite a las empresas diferenciarse mediante la atracción de nuevos clientes, mantenimiento de los existentes, e incluso posibilitando que estos paguen un sobreprecio por productos ante su carácter exclusivo” (Lee & Jungbae 2012 citado en Castilla et al., 2015). La literatura muestra que la reputación favorable mantiene estrecha relación con favorables y significativos resultados financieros, lo cual sustenta el interés de las empresas por mejorarla, puesto que al proyectar una imagen favorable hacia la sociedad, los mismos stakeholders percibirán a la firma como generadora de valor, lo cual conllevaría a que se mantenga una fama, prestigio o reputación positiva. Asimismo, “es un activo intangible valioso que se debe proteger, orientando e invirtiendo recursos y esfuerzos de gestión y control” (Decker 2012 citado en Castilla et al., 2015).

1.2. Importancia e impacto de la reputación en el crecimiento de un sector

La reputación está en una etapa de transición sólida, puesto que hoy en día está siendo considerado como

Un renovado enfoque de disciplina. Esto se debe a que las empresas reconocen actualmente el papel que juegan los grupos de interés para la supervivencia de estas a largo plazo. La reputación corporativa es considerada como una variable para la mejora de su nivel de atracción, tanto para clientes como inversionistas (CENTRUM & Arellano Marketing, 2010, p. 2).

Siguiendo esa misma lógica se puede sostener que un aspecto importante a tomar en cuenta, en tanto a la concepción y el alcance de la reputación, es saber cómo percibe o cómo está posicionada la empresa o sector en la mente de los diversos grupos de interés, puesto que en un mundo más globalizado, vinculado al avance de las tecnologías, las personas tienen la información sobre una empresa o sector en un tiempo record, debido a la internet. Asimismo, esta data está al alcance de las manos por el uso cotidiano u/o habitual de los smartphones. Se recuerda que la reputación dejó de estar presente únicamente en el offline, pues ahora también está en el online. En ese sentido, las estrategias vinculadas a la comunicación digital resultan vitales para efectos de mantener informada a la ciudadanía sobre la gestión de una marca. ¿Por qué se afirma ello? Esto parte de la lógica de que

El 45% del Perú está on line. El 85% de hogares cuenta con al menos un celular. En relación a esto, el 55% de ventas ya son smartphones. El 93% hace uso de ellos todos

los días; y el 63% lo usa para las redes sociales. Las estadísticas digitales muestran que Facebook se mantiene como la red social más usada por las 3 generaciones (IBM Interactive Experience, 2016, p. 3).

Si bien existe un fuerte impacto del contenido a través de canales o medios de comunicación digital en la marca, la información difundida por los medios de comunicación convencionales generan una mayor confianza en los ciudadanos de nuestro país. “7 de cada 10 peruanos confía en la radio, siendo el medio de comunicación con mayor credibilidad, por encima de la televisión e incluso que amigos o familiares” (GfK Perú, 2015, p. 3). Por tanto es indispensable y de suma utilidad que las empresas operadoras de casinos interaccionen efectivamente con los clientes; para ello, resulta esencial planificar y ejecutar una estrategia de comunicación corporativa cross-media; es decir, para medios publicitarios convencionales y no tradicionales. En ese sentido, la comunicación corporativa es de gran importancia, pues “mantiene informados a los stakeholders sobre las características de la empresa, e influye sobre la imagen corporativa que los públicos tienen de la compañía o del sector. Por ello, gestionarla implica abordar correctamente la comunicación interna, comercial e institucional” (Capriotti, 1999, p. 4). Ahora bien, retornando al concepto general de la reputación, lo que se rescata grosso modo como concepto de beneficios es que:

La reputación no solo evita conflictos al disminuir el impacto de mensajes negativos sino que también facilita el reclutamiento de talento humano, ayuda a fidelizar a los clientes, mejora la percepción de los consumidores sobre los productos y servicios, atrae a un mayor número de inversionistas otorgando credibilidad, y es vista como una gran ventaja competitiva sobre la competencia (CENTRUM & Arellano Marketing, 2010, p. 2).

La reputación es un elemento clave para tener buenas relaciones con los *stakeholders*. Se debe tener en cuenta, ya que influye en el desempeño que se va a tener. “Desde un punto de vista competitivo, la reputación es un aspecto claramente diferenciador que permite marcar distancias entre una empresa de cualquiera industria y la demás competencia. La necesidad de gestionarla dentro del entorno empresarial es un hecho necesario” (Castilla et al., 2015, p. 4).

1.3. Modelos para la gestión de la reputación

La reputación es un capital enormemente valioso para el sector de Juegos de Casinos y Máquinas tragamonedas y, como tal, hay que gestionarlo con detenimiento y rigor, igual que se gestionan otros sectores de nuestro país. La reputación no es fruto de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor que se construye

mediante una planificación y una gestión eficaz a lo largo del tiempo (Mínguez, 1999, p. 190).

Partiendo de esta cita textual, podemos mencionar que es esencial evaluar el actual desempeño del sector de juegos y la imagen que maneja actualmente ante la sociedad a partir de la opinión de directivos, expertos, especialistas y sobre todo de los clientes potenciales que es el público objetivo del estudio. Como base para examinar el prestigio positivo o negativo que mantienen este tipo de clientes sobre el sector en mención es vital buscar guías que arrojen indicadores sean de bienestar o deficiencia para la sociedad. Es por ello que tanto los modelos como los rankings sobre la reputación son base primordial, ya que permitirán analizar el desempeño presente del sector bajo dimensiones y variables. Básicamente, se revisarán 5 modelos, tomando en cuenta a los rankings como si fuesen uno de ellos. Para empezar se presentarán las metodologías de los modelos The Most Admired Companies, The Most Respected Companies, IRCA (Índice de Reputación Corporativa), y, luego de ello, se abordarán los dos rankings, los cuales ayudarán a armar la estructura de la investigación y la futura medición de las variables a escoger: el Ranking MERCO y el Ranking Global Reprtrak®100 L Top Companies.

Existen diversos estudios sobre cómo realizar una idónea medición de la reputación corporativa, los cuales gozan de popularidad y prestigio a nivel nacional e internacional. Uno de los índices de la reputación más destacado es el llamado Most Admired Companies. Este modelo se basa en que “ejecutivos, directores y analistas, valoren 9 dimensiones de grandes empresas y de carácter internacional que superen los 10 millones de facturación” (Castilla et al., 2015). Entre estas dimensiones se podrían mencionar a

La innovación, la calidad de la dirección, el valor de las inversiones a largo plazo, la responsabilidad social frente a la comunidad y el entorno, la habilidad para atraer y retener talento, la calidad de sus productos y servicios, la solidez financiera, la utilización inteligente de los activos, y la eficacia para hacer negocios globalmente (Fortune Magazine 2010 citado en IE Business School 2011).

Otra herramienta utilizada es la elaborada por

Financial Times, The Most Respected Companies, la cual no solo abarca empresas, sino también directivos. Este exige que los directivos participantes ofrezcan 3 nombres de las empresas que más respeten y sus razones en función a cinco dimensiones: respeto, creación de valor, integridad, gobierno corporativo y responsabilidad social (Castilla et al., 2015).

El IRCA es un modelo elaborado por CENTRUM Católica y Arellano Marketing (2010) que tiene como finalidad medir la reputación de las empresas del mercado peruano en base a siete atributos o dimensiones. Estos son los siguientes: “tenencia de buenos productos y servicios, relacionamiento con los consumidores, generación de sentimientos positivos, liderazgo e innovación, ambiente interno, empresa ética y práctica de responsabilidad voluntaria” (CENTRUM & Arellano Marketing, 2010, p. 5). Como se observa en IRCA dan realce a la opinión del consumidor a partir de la elaboración o clasificación de esas dimensiones. Lo cierto es que en la mayoría de empresas se deben generar sentimientos positivos en los clientes y que en base a las prácticas que realicen puedan crear o guiar percepciones al lado positivo en busca de una buena imagen sea de una determinada empresa o de un sector.

Por otro lado, se encuentra el modelo de gestión reputacional guiado por el ranking Global RepTrak®100 1 Top Companies del Reputation Institute (2016). Los conocimientos generados a través de la Global RepTrak® 100 pueden ayudar a los diversos ejecutivos de diversas firmas a obtener claridad acerca de lo que quieren los consumidores a cambio de su confianza y apoyo. El estudio se basa en examinar la reputación de la empresa a través de las 15 economías más grandes con un solo lente de evaluación. Además, busca identificar los riesgos de reputación y oportunidades con los consumidores. Guía, además, constantemente en temas de marketing y comunicación para mejorar la rentabilidad de la inversión.

Su metodología plantea siete dimensiones para el estudio de la reputación: 1) Products & Services: En base a los productos y servicios de la organización, mide el cumplimiento del valor ofrecido, y la calidad de estos productos. 2) Citizenship: Mide el cumplimiento que tiene la organización en cuanto a su compromiso con actividades de responsabilidad social, y su capacidad para influenciar en resultados positivos para el medio ambiente. 3) Performance: Mide el performance de una organización en diferentes áreas, desde la financiera hasta la social. 4) Workplace: Mide la cualidad por la cual se destaca una compañía, en base a sus empleados y lugar de trabajo. 5) Leadership: Mide el desempeño de los líderes en el manejo de la compañía, si es efectivo o no. 6) Governance: Mide la efectividad y eficacia de la organización, y el desempeño ético que tiene. 7) Innovation: Mide la innovación de la compañía en la industria en la que se encuentra, en base a la creación de productos y servicios con sofisticadas características o con nuevos beneficios. Como se ha podido evidenciar estas variables podrían resultar útiles para contrastarlas con las de los anteriores modelos y elegir las adecuadas dependiendo de los temas resaltantes del sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en el Perú.

Uno de los dos rankings mencionados anteriormente es la firma Merco, la cual cataloga a las empresas más responsables del país.

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) es un instrumento de evaluación que desde 2000 mide la reputación, habiéndose convertido en uno de los monitores de referencia del mundo. Anualmente, se elaboran diversos rankings que miden la reputación en distintos ámbitos. La metodología de Merco es la más completa de los rankings de estas características que se publican a nivel mundial. Su rigor viene avalado por ser el único monitor multistakeholder que cuenta con cuatro evaluaciones y diez fuentes de información (MERCO, 2016b, p. 3).

Actualmente, MERCO maneja seis estudios o rankings: Empresa, Líderes, Talento, Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Consumo y Monitor de Reputación Sanitaria. Para esta parte se analizará el marco respecto a MERCO-EMPRESA, debido a que se enfoca en brindar data sobre las empresas con mejor reputación corporativa en el país. Para tal caso se vinculará no a nivel de empresa, sino a nivel de sector en sí.

Las dimensiones de este ranking para la metodología de evaluación son las siguientes: Reputación del líder, innovación, ética y responsabilidad corporativa, calidad de productos o servicios, resultados económicos y financieros, dimensión internacional de la empresa, y el talento. Dentro de esta cartera de dimensiones para el estudio sobre la reputación en el sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas se aplicarán las más convenientes acorde al comportamiento, a la gestión y a sus repercusiones sobre las externalidades negativas y positivas de este sector de entretenimiento y diversión. Tomando en cuenta los límites para la identificación y análisis, se ha creído conveniente enfocarse para la futura descripción y análisis de la reputación en dos de las siete dimensiones, las cuales se vinculan con la ética y responsabilidad corporativa, la cual es llamada también por otros autores como Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa, y con la calidad de la oferta comercial. Para efectos de este estudio se abordará la última dimensión antes mencionada desde la perspectiva de la calidad del servicio.

Esta delimitación, en la profundidad de evaluación de algunas dimensiones, se debe a que con las escogidas podrían generar un impacto positivo considerable para fortalecer el nivel reputacional de las salas de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, la DGJCMT, entre otras empresas vinculadas al sector. Así como mejorar la imagen del sector a partir de elevar el nivel de concientización y sensibilización con la sociedad, y además limpiar poco a poco esa concepción equivocada que tienen algunos de los clientes potenciales, que hasta la actualidad se

muestran tolerantes ante este tipo de negocio. Es esencial abordar los derechos de los clientes y la calidad del servicio dentro de la dimensión de la calidad de oferta comercial para que todas las empresas operadoras dedicadas a la explotación de máquinas tragamonedas y de juegos de casinos, sean reconocidas por brindar un nivel alto de servicio de calidad (high quality service).

A partir de lo mencionado, se observa que las dimensiones de los diversos modelos presentados tienden a ser muy parecidas en tanto a la forma y al contenido de cada uno de ellas. Para esta investigación se abordará como se enunció anteriormente dos dimensiones del Ranking Merco. Se utilizará como guía este modelo, debido a que

Es el único monitor de reputación en el mundo que asume el reto de ser verificado por una auditoría de reconocido prestigio internacional. El seguimiento de la metodología para la elaboración del ranking de empresas con mejor reputación es objeto de revisión independiente por parte de KPMG según la norma ISAE 3000 (MERCO, 2016a, p. 1).

Este sustento avala con mayor fiabilidad, exactitud y seguridad la investigación a realizarse, eligiendo dichas dimensiones. Asimismo, la calidad de este instrumento de medición es muy alta, debido a que:

La metodología de este índice se basa en una doble evaluación (demoscópica y técnica). El proceso de selección inicial de los propios gestores de reputación corporativa, se complementa con el filtro posterior de sus *stakeholders* y, finalmente con el *auditing* de terceros y del propio MERCO, lo que aumenta la validez del instrumento (IE Business School, 2013, p. 33).

Sumado a esto, este modelo proporciona de forma pública la metodología que utiliza en comparación a los otros modelos que solo mencionan las dimensiones. Esta diferenciación permite para este estudio a realizarse la toma como base de algunos indicadores y preguntas planteadas en los cuestionarios de este índice para la futura evaluación del sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas focalizado en las dimensiones seleccionadas.

2. Dimensión de la ética y responsabilidad corporativa

2.1. ¿Qué es la ética y responsabilidad corporativa? ¿Cuál es el impacto de esta dimensión en la reputación de un sector?

Para empezar este apartado es esencial distinguir los conceptos de reputación corporativa y la responsabilidad corporativa, pues existe cierta confusión al momento de abordar estos dos términos. En esa línea,

En ambos conceptos aparece la mención de los stakeholders como una variable crítica. La reputación corporativa es una consecuencia de las percepciones de los grupos de interés en los que se relaciona la empresa. Está en la mente de los stakeholders, es algo externo, la empresa puede intentar influir en ella, pero no puede controlarla. Sin embargo, esa opinión impacta en los resultados de la empresa. Por otro lado, la responsabilidad social corporativa, reside en la organización, en su comportamiento, en sus operaciones, es algo interno, que se deriva de los valores y compromisos asumidos en su planteamiento estratégico (IE Business School, 2011, pp. 18-19).

Según Carroll, “la responsabilidad social corporativa involucra las expectativas de la sociedad en relación a las organizaciones, en los aspectos económico, legal, ético y filantrópico, en determinado momento del tiempo” (1979 citado en Barbosa & Reinert 2015). “El modelo de gestión socialmente responsable se presenta como vital alternativa para abordar de forma sostenida y eficaz los retos que el mundo actual propone a las empresas” (Túñez & Valarezo, 2012, p. 5). Algunas empresas siguen valorando primero la rentabilidad, en relación a otros aspectos; sin embargo, actualmente empiezan a percibir en “la responsabilidad social una forma de convertir la sostenibilidad en un activo que repercuta positivamente en su imagen interna y externa” (Túñez & Valarezo, 2012, p. 5). Promover una gestión socialmente responsable es una forma de buscar la aceptación social de los diversos actores de la sociedad. Esto significa reafirmar y fortalecer los valores de la empresa, las políticas internas y los diversos aspectos éticos-morales asociados no solamente a la respuesta que se dé a la sociedad respecto a sus distintos acontecimientos empresariales, sino que además se deberá demostrar la transparencia en sus acciones de negocio.

Desde la perspectiva ética dentro del plano empresarial, la responsabilidad moral y social son las más importantes.

La responsabilidad como obligación de rendir cuentas, genera que las empresas se vean obligadas a ser más transparentes en la información que ofrecen a la sociedad en relación con sus prácticas y formas de gestión. Y por otro lado, la empresa, como institución social debe tener una credibilidad y legitimidad social que debe mantener para garantizar su existencia. Esta legitimidad se consigue respondiendo a las expectativas que la sociedad tiene sobre la empresa (Argandoña 2007 citado en Muñoz-Martín 2013).

A partir de esto, “las empresas han generado una visión en donde no solo deben atender no solo los intereses de sus accionistas sino también de los grupos de interés” (Freeman 1984

citado en Muñoz-Martín 2013). Así pues, sin lugar a dudas, una firma tiende a catalogarse como socialmente responsable cuando cumple con algunos aspectos:

Su modelo de actuación promueve el desarrollo de prácticas transparentes en el foro interno y en el externo de la empresa, el cual no se limita solo al área de confort de la organización, sino a un saber hacer ético. Los códigos éticos corporativos y de conducta en el nivel interno derivan en un beneficio porque establecen la búsqueda de máximos estándares de calidad en los productos y servicios, y en el avance tecnológico (Gómez & Martínez, 2015, p. 33).

Se desprende entonces que la idea sólida de que la RSC es vista claramente como una herramienta vital para dos finalidades claras: transparencia y comunicación. Las grandes empresas, cuyo perfil se encuentra vinculado directamente con los valores de ética y RC, reciben un enorme respaldo de planteamientos éticos, los cuales les otorgan diversas capacidades o facultades para realizar las cosas de una forma correcta. A la vez, reciben el beneficio de aportar calidad a sus productos o servicios, y tratar a los clientes actuales y prospectos de la manera más idónea para retenerlos y generar vínculos de sostenibilidad (Gómez & Martínez, 2015).

2.2. Modelos para la gestión de la ética y responsabilidad corporativa

Se estudiaron tres modelos cruciales para el análisis de las variables a utilizar. El primero en referencia a la ISO 26000 (2010). El segundo guiándose del ranking merco, pero ahora en base a merco responsabilidad y gobierno corporativo. Y por último, el modelo para medir la RSC de las empresas de los autores De la Fuente y Gil Estallo (2006). “ISO es una institución no gubernamental integrada por representantes de organizaciones de normalización y estandarización de todo el mundo para la elaboración de normas internacionales y comerciales” (ISO, 2010, p. 6). Entre todas aquellas normas desarrolladas se encuentra la ISO 26000, la cual

Brinda directrices sobre los principios materias y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en práctica las organizaciones. Se dirige a todo tipo de organizaciones, privadas, públicas y no gubernamentales, sea cual sea su tamaño, sector o ubicación geográfica (ISO, 2010, p. 7).

Este modelo guía brinda una serie de variables/principios para su evaluación. Entre ellas podemos encontrar a “la rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y por último el respeto a los derechos humanos” (ISO, 2010,

p. 4). Estos siete principios aconsejan adoptar la ISO 26000 para facilitar la incorporación de la RSE en todas las áreas de la organización.

El modelo MERCO analizado en páginas anteriores también plantea una serie de variables de análisis para los temas involucrados en la Responsabilidad Social Empresarial de determinado tipo de empresa. La ficha técnica de esta guía toma en cuenta al comportamiento ético, la transparencia de la información, responsabilidad con los empleados, compromiso con los *stakeholders* y la contribución con la sociedad. Por último, el modelo de los autores De la Fuente y Gil Estallo (2006) precisa que toda aquella empresa que quiera “mantenerse, crecer y, por supuesto, obtener beneficios, deberá atender de forma responsable a todos sus colectivos humanos y del entorno. Es decir, adoptar una postura responsable para con los *stakeholders*. Una política social corporativa responsable puede rendir buenos resultados” (De la Fuente & Gil Estallo, 2006, p. 39). De esta apreciación se puede interpretar que si se es socialmente responsable con los diversos actores del entorno en el que labora determinada empresa, se puede crear una auténtica ventaja competitiva. Para ilustrar un poco ello, un estudio “revela la estrecha relación entre la RSE percibida por los empleados y el compromiso. Además encuentra que la satisfacción laboral juega como mediador. La industria del casino puede promover un sesgo socialmente positivo para crear una imagen positiva” (Lee, Youn, Lee, 2018, p. 330).

Este último modelo utiliza como variables de evaluación a parámetros críticos de responsabilidad como la retribución transparente, el cumplimiento de la legislación, la sinceridad transparente, la honestidad, el respeto de las reglas de competencia, el respeto íntegro a la dignidad del ser humano, la sostenibilidad y finalmente la no extorsión. Todas estas variables presentan sub-variables que son de apoyo para la necesidad de medida del compromiso con la RSC.

Ahora bien, sobre la primera dimensión seleccionada se medirá a partir de diversas variables que brinda Merco-Responsabilidad y Gobierno Corporativo: compromiso con los *stakeholders*, contribución con la sociedad y transparencia de información. Estas variables son de suma importancia para explicar con profundidad los diversos puntos que están inmersos en la Industria del juego en el Perú, debido a que se ajustan a temas como ludopatía, iniciativas de RSE y lavado de activos y financiamiento del terrorismo respectivamente. Este modelo es el único que brinda una guía para la formulación de indicadores y preguntas para el cuestionario a diferencia de los otros que se limitan a mencionar prácticamente las variables, mas no publican la metodología de evaluación que se utilizó. Para la implementación de indicadores se revisó fuentes externas para tener guía en base al tema que se abordarán en cada variable, sin embargo,

no se encontró con exactitud un indicador clave para su evaluación, lo cual generó que se cree o inserte un índice nuevo para dicha variable.

2.3. Variables claves que influyen en la ética y responsabilidad corporativa

2.3.1. Compromiso con los stakeholders

Diversas empresas se vinculan o tienden a tener alguna conexión sea directa o indirectamente con diversos stakeholders mapeados en específico dentro de su core business, los cuales indudablemente “pueden o son afectados (impactados) por alguna manifestación de las actividades de la empresa, y por aquellos grupos que tienen o pueden tener interés por la empresa” (Escobar, 2015, p. 19). En base a esto, se considera significativo analizar una variable que puede llegar a afectar a los grupos de interés cuando es vista negativamente.

a. Ludopatía

a.1. ¿Qué es la ludopatía? ¿Cuáles son las causas y consecuencias de dicho trastorno?

La ludopatía se ha convertido en un problema latente que surge en ciertos tipos de personas a través de algún tipo de adicción generada en ellos. Para un mayor entendimiento del concepto de ludopatía resulta fundamental empezar describiendo lo que es el juego en sí. “El juego constituye una actividad por medio de la cual el ser humano logra desarrollarse, ya que participa en acciones que le permiten apropiarse de comportamientos sociales, su función lúdica se encuentra profundamente vinculada a sus procesos de socialización” (Bahamón 2010 citado en Bahamón 2013). Sin embargo, “un patrón de juego de azar compulsivo puede considerarse altamente nocivo para quien lo practica, considerándose una patología que puede ser destructiva para el ser humano, y su red social” (American Psychiatric Association, 2002).

“El juego patológico o ludopatía es considerado como un fracaso crónico y progresivo en la capacidad para resistir los impulsos a jugar” (Belloch, Sandín & Ramos 1995 citado en Bahamón 2013). Sobre esta desviación se podría decir que si no se detecta esa participación desordenada a tiempo tendería a generar diversos perjuicios no solo para la persona ludópata, sino también a todo su entorno cercano. Por otro lado, existen ciertas características psicológicas que influyen: “la búsqueda de estimulación, el ajuste individual, la inestabilidad emocional, la impulsividad y dificultades en las relaciones interpersonales” (Bahamón, 2013, p. 91). “Existen otros factores importantes para analizar la diferencia entre jugadores patológicos y jugadores ocasionales o recreativos, y uno de estos es la manera como el sujeto percibe, interpreta y valora el juego” (Labrador & Ruiz 2008 citado en Bahamón 2013).

A partir de los resultados de investigaciones previas, se puede señalar que “las personas que juegan regularmente tienen mayor tendencia a desarrollar problemas para controlar la conducta del juego. Los jugadores con síntomas ludopáticos presentan esquemas poco adaptables, siendo los más representativos la desconfianza/ abuso, vulnerabilidad al daño, derecho/grandiosidad e insuficiente autocontrol” (Bahamón, 2013, p. 89). Por otro lado,

los jugadores con síntomas de ludopatía se atribuyen, de forma implícita, ciertos derechos o privilegios especiales sin considerar límites reales, lo que se relaciona con la dificultad generalizada por ejercer control sobre las propias emociones, por limitar la expresión excesiva de las mismas y controlar los impulsos. Esta creencia de considerar que tienen derechos especiales es reforzada constantemente por los empleados de los casinos como estrategia para atraer y mantener a los clientes. A su vez, esto ocurre ya que en los casinos suele encontrarse escasos referentes externos que permitan colocar límites o que faciliten el autocontrol (Thrasher 2003 citado en Bahamón 2013).

Ahora bien, la problemática de la ludopatía se ha descrito con mayor prevalencia en varones que en damas. En general, el 72% de ludópatas identificados son hombres; mientras que el 28% son mujeres. “De hecho, en los centros terapéuticos llegan más hombres que mujeres buscando tratamiento para dicha patología. Estos pueden tener hasta tres veces más propensión que ellas a desarrollarla” (Husky 2015 citado en Hakansson 2015, p. 32). No obstante, “la comorbilidad psiquiátrica – presencia de dos o más trastornos- es más prevalente en las mujeres que en los hombres con juego patológico. Ellas tienden a ser más susceptibles de tener problemas psiquiátricos” (Grant, Odlaug & Mooney 2012 citado en Hakansson 2015, p. 34).

Hay que destacar que la proporción de hombres que acude a tratamiento es aproximadamente cuatro veces mayor que la de las mujeres. Así, existen más jugadoras patológicas ocultas entre las mujeres, porque, además de sentirse más estigmatizadas socialmente, les resulta más fácil ocultarlo. Ellas sufren mayores niveles de estados depresivos, pues se relaciona con dicho estereotipo, con una visión familiar del problema más negativo y, finalmente, con un mayor sentimiento de vergüenza (Asajer 2001 citado en Ares 2009).

Finalmente, respecto al acompañamiento al tratamiento. Este rol o labor es realizado, en el caso de los varones, “por alguna mujer de su entorno inmediato (su pareja, su madre...), mientras que cuando son ellas quienes sufren el problema, ellos no cumplen este papel de acicate, por lo que los fracasos presentan una tasa más alta entre las mujeres” (Fernández-Alba 1999 citado en Ares 2009). La edad promedio de quienes solicitan dicho tratamiento oscila entre

los 30 y 50 años. Así mismo, “la mayoría de quienes piden ayuda profesional pertenecen a un nivel socioeconómico bajo o medio-bajo” (Asajer 2001 citado en Ares 2009). Y es que, “la proporción de jugadores problema y patológicos es más elevada en las clases bajas y entre la gente con menos estudios” (Norc 1999 citado en Ares 2009). Se puede agregar a lo anterior que un condicionamiento adicional de la persona que podría conducirla a refugiarse en el juego es su insatisfacción ante la vida. El estudio realizado por la Fundación Codere, empresa multinacional española referente en el sector del juego privado, y la Universidad Carlos III de Madrid (2017b), titulado “Percepción social sobre el juego de azar en España 2017”, concluye que cuanto más satisfecha se sienta una persona con su vida, menos problemas tendrá con el juego. Esta reflexión conlleva a pensar lo siguiente:

El problema de la vulnerabilidad y sensibilidad ante la ludopatía está en rasgos de personalidad, de predisposición y en elementos más individuales o familiares que sociales – problemas personales de fondo-. Las frustraciones subjetivas, derivadas de circunstancias personales o familiares infortunadas, son el detonante de las adicciones, en concreto, la del juego, no a la inversa. Siguiendo esa línea, se demuestra la estrecha vinculación entre los problemas cognitivos implicados en la adicción al juego y la negativa percepción subjetiva del bienestar personal (Codere, 2017a, p. 21).

a.2. El contexto de la ludopatía en el sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas

En este subcapítulo se desarrollará el problema social en sí; es decir, en qué consiste esta enfermedad y cómo se ha ido enmarcando en nuestro país. Para empezar es necesario explicar cómo es que el sector económico de los casinos y máquinas tragamonedas ha tenido cada vez, con el transcurso de los años, un auge muy marcado dentro de los ingresos que perciben. Antes del año 1992, aproximadamente, estos establecimientos de entretenimiento y diversión fueron punto de controversia social, debido a que se los calificaba como perturbación para la sociedad en tanto al riesgo que podría evidenciar sus ingresos económicos. Precisamos ese año debido a que a partir de esa fecha se brindó la primera autorización de funcionamiento de estas empresas, a pesar de que décadas atrás

Las apuestas eran vistas como una práctica ilegal, operada en salones clandestinos por gente de dudosa reputación. La legalización del juego, sin embargo, cambió radicalmente esta percepción y en la actualidad, en todo el mundo, los casinos y las salas de juego son un pilar fundamental del sector de Turismo (Chamán, 1995, p. 56).

Y es que si bien este rubro aporta con el pago de los impuestos en gran escala económica por el éxito del mercado visto en sus ingresos, y con ello el Estado implementa en la estructura de nuevos establecimientos en nuestro país para el mejor bienestar de la sociedad, se requiere una mayor atención a diversos temas inmersos en las diferentes modalidades de juegos de azar. Uno de ellos es la ludopatía, la cual evoluciona su magnitud respecto a la progresividad en que un individuo está más involucrado en las instalaciones. En términos conceptuales, “la ludopatía es considerada como un comportamiento de juego desadaptativo persistente y recurrente que altera la continuidad de la vida personal, familiar o profesional” (Fora de joc 1995 citado en Henao & Ramírez 2014).

En los últimos años este problema se ha hecho más evidente en nuestro país, debido a la proliferación de casinos, bingos y tragamonedas que ofrecen la esperanza de obtener grandes ganancias con poco esfuerzo y mínimo costo, una atención personalizada que incluye muchas veces bebidas alcohólicas, cigarrillos y bocaditos, así como la posibilidad de socializar en un ambiente estimulante, lleno de luces y sonidos que conllevan a la asociación con sensaciones agradables para el jugador. Todo ellos impulsa o motiva los primeros acercamiento, lo que puede llevar a una conducta compulsiva si es reforzada mediante pequeñas ganancias, aunado a las características y necesidades psicológicas de las personas (Vacchelli, 2002, p. 55).

Estos salones de esparcimiento funcionan como una atracción permanente para la sociedad, puesto que siempre ofrecen algún premio con la finalidad exclusiva de que los clientes estén más participativos en las actividades que proponen estas firmas. Por un lado, el incitar a que cada vez estén usando las máquinas buscando una ganancia los podría volver dependientes a ellas, lo cual les genera perturbaciones personales y sociales. Personales debido a que cambiaría la apariencia personal de cada jugador patológico; esto es, su comportamiento impulsivo, la alteración de sus nervios, y el deseo constante de buscar el dichoso premio que ofrecen que al final y al cabo se volverá un deseo personal que deberá cumplir bajo cualquier obstáculo sea el incremento de la apuesta o el endeudarse, etcétera. En tanto esto podría conllevar a niveles altos de ansiedad y estrés los cuales irían más allá del simple hecho de buscar una diversión pasajera y quedar enmarcada como una obligación de estar participando y participando. Se aborda el ámbito social, por otro lado, debido a que no solo involucra lo personal, sino que de algún modo se amplía arrastrando secuelas familiares y profesionales. El estar inmerso en un círculo familiar generaría efectos perniciosos en dicho entorno, ya que si lo visualizamos desde el marco económico, el ingreso percibido de algún modo estaría departido en los placeres del juego y el azar del jugador patológico y las obligaciones con el hogar. En lo

profesional, escapa de todo compromiso laboral y es que por estar inmerso en esta enfermedad le conllevaría al sacrificio de una responsabilidad para que de algún modo dedique todo su tiempo a la satisfacción de sus deseos más excitantes que en este caso sería el vicio a estos juegos de azar sean *offline* o *online*.

Dentro del listado de las motivaciones más valoradas para jugar de los ludópatas o jugadores patológicos que brinda el señor Luis Espinoza, miembro de CEDRO, se pueden mencionar algunas como, por ejemplo:

Superar el aburrimiento, divertirse o mantener relaciones personales. Por otro lado, porque piensan que con el dinero ganado en el juego, podrán solucionar sus problemas. Así también por encontrarse solos o pasando por procesos de la depresión. Y finalmente, porque es un escape de la realidad y los problemas (Espinoza, 2012).

Después de haber revisado la visión general del problema en el Perú, es necesario entonces para las entidades de este rubro seguir abordando problemas de tal énfasis social, debido a las repercusiones negativas que se pueden evidenciar. Asimismo, seguir manteniendo una sensibilización guiándose del concepto de la RSE. En el siguiente subcapítulo se dará una mayor precisión entre el papel de esta y el compromiso de la empresa a partir de lo incluido por DGJCMT del MINCETUR. Recordemos que a pesar de que en el Perú “no existen datos certeros para graficar la dimensión del problema, todo indica que tiende a crecer. El Instituto Nacional de Salud Mental (INSM) calcula el 5% de la población de Lima Metropolitana tiene complicaciones asociadas a la ludopatía” (Luna, 2015, p. 2). En relación a lo anterior es necesario mencionar además que “sin desmerecer la gravedad de la Ludopatía, la cual es reconocida como una enfermedad por la OMS, la actividad económica de los casinos no determina necesariamente su aparición en los consumidores sino que depende de particulares características de cada individuo” (García, 2013, p. 73).

a.3. Modelo de gestión: el modelo del plan estratégico para la prevención de la ludopatía en el Perú

Ahora, se abordará la reacción del sector, reflejada en el modelo del plan estratégico para la prevención sobre el tema de la ludopatía en nuestro país. Esta información ha sido recaudada por la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas del MINCETUR para que mediante esta investigación se analice lo que realmente trata de comunicar. Cabe señalar, que este sistema de prevención trata de transmitir a la sociedad la importancia que significa para el sector el compromiso que tiene con los *stakeholders*. Mucho

se discute y se menciona que los empresarios de este rubro buscan en la mayoría de casos el incremento de las utilidades a partir del juego constante y la retención de estas personas adictas en las salas de esparcimiento. Pues como se evidencia más adelante, el plan busca justamente hacer frente a la problemática creando barreras de sensibilización y concientización a las personas adictas, debido a que como ellos sostienen, una persona adicta genera una serie de inconformidades dentro de las salas. Por ejemplo, romper una máquina, generar conflictos internos, entre otras variables que perjudican la tranquilidad del ambiente de las casas de juegos y además generan dificultades en la labor de los operadores que tienen que lidiar con las intolerabilidades de dichas conductas adictivas de algunas personas.

Para comenzar resulta ser imprescindible explicar de qué se trata la ley 29907 para luego abordar el modelo el plan en cuestión a partir del oficio circular dirigido a todas las empresas de este rubro por parte del Director General, Manuel San Román Benavente.

“La ley 29907 es la ley para la protección y el tratamiento de la Ludopatía en las Salas de Juegos de Casino y máquinas tragamonedas” (DGJCMT, 2011, p. 6). Esta ley tiene como finalidad dar una solución ante el incremento de jugadores patológicos buscando sobre todo una concientización a la sociedad involucrada en ellos. Como lo llamaría Alvarado y Luna (2015), el compromiso con los stakeholders. Y es que cada empresa más allá de buscar el sustento económico debe contribuir con acciones que no perturban el bienestar de salud de sus clientes. De eso mismo trata la responsabilidad social empresarial que se tiene que aplicar a cada empresa, pues “las responsabilidades voluntarias de la empresa son aquellas acciones que están motivadas exclusivamente por un deseo por parte de la empresa de asumir un rol social dado que no son exigidas ni legal ni socialmente” (Alvarado & Luna, 2015, p. 140).

Asimismo es fundamental abordar el concepto de valor compartido, debido a que más allá del compromiso debe haber una implementación adicional de actividades que promuevan la concientización. En ese sentido, este concepto

Puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa al mismo tiempo que optimizan las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las cuales se desempeñan. Ahora bien, la creación de valor conlleva a pensar en la interdependencia o conexión indiscutible de los intereses sociales y económicos. Es importante señalar que a medida que el Estado y las ONGs empiecen a pensar en términos de valor, su interés en colaborar con las empresas se incrementará (Porter & Kramer, 2011, p. 6).

Y es que “el valor compartido permite adquirir un elevado nivel de identificación de las áreas sociales de las cuales debe poner énfasis o mantener preocupación constante la organización empresarial” (Alvarado & Luna, 2015, p. 151). Con esta cita podemos afirmar que con una inversión en la prevención de la ludopatía se puede contribuir a una satisfacción corporativa, la cual se vería reflejada en el prestigio positivo que adquiriera la marca del sector del gambling. De acuerdo con el oficio circular N° 24- 2013- MINCETUR/VMT/DGCJMT, tomando en cuenta a la RSE para disminuir la ola creciente de adictos, “ha considerado conveniente elaborar un modelo de Plan Prevención de la Ludopatía sobre la base de los diversos planes de prevención presentados, el cual deberá ser implementado y/o adecuado por vuestras empresas, de acuerdo con sus necesidades y/o posibilidades” (MINCETUR, 2013). Las posibilidades de cada empresa influyen en esta correspondencia y es que a ningún agente se le obliga a ir más allá de sus ingresos, simplemente se le incentiva a participar de esta consigna aplicando estrategias dependiendo de sus ingresos y la cantidad estimulada que podrá asignar a este plan. Dentro del programa en cuestión los temas a tratar se fundamentan sobre todo en las acciones a aplicar para combatir esta problemática. En datos generales se busca lo siguiente:

Concientizar a la población sobre los riesgos y consecuencias que implica para la salud de las personas el juego realizado en exceso, mediante la realización de charlas, entrega de materiales, campañas publicitarias, etc. Del mismo modo, generar una sólida política de juego responsable en las salas de juego. Además, implementar una infraestructura, gestión y equipos en las salas de juegos para evitar el ingreso y participación de las personas inscritas en el registro (MINCETUR, 2013).

Es vital explicar de qué se trata estos datos generales. Por un lado la implementación de actividades como lo mencionado en la cita textual debe ser de orden obligatorio, debido a que con dichas acciones se buscará una reflexión sobre lo perjudicial que resultaría no llevar un juego responsable. Pero, ¿De qué se trata el juego responsable? En las líneas posteriores se brindará el significado de lo que representa mantener un juego responsable, a la par, se describirán algunos tips que giran respecto a este término. Así pues, se define como:

La consideración al juego como una forma de entretenimiento y no como una manera de ganar dinero. Sobre los tips, es importante tener en cuenta que solo se debe apostar el dinero destinado al entretenimiento y nunca utilizar el destinado a los gastos mensuales y cotidianos. Para esto se debe establecer un tiempo límite para cada sesión de juego y hacer pausas frecuentes para descansar. El juego responsable, también, involucra comprender que solo puede tener suerte algunas veces y que con el tiempo, puede

perder. Y que, además, se pide mantener un equilibrio entre el juego y otros pasatiempos. Involucra, además, no solicitar dinero prestado para jugar. Se debe comprender que “es solamente un juego”. Finalmente, no apostar cuando esté muy ansioso, deprimido, estresado o perturbado emocionalmente (Casino Santa Fe, 2016).

Sobre esta concepción y en relación a la promoción del juego responsable parecería que la ex-Congresista de la República la señora Rosario Sasieta no está de acuerdo, debido a que la abogada sostiene, a modo de juicio de valor, que los casinos son “lugares donde muchos peruanos dejan sus sueldos, sus salarios, muchas veces su jubilación, para “entretenerse”, lugares patológicos disociadores de familia, fomentadores de hijos pródigos” (Sasieta 2006 citado en Chávez 2015). En síntesis, se rescata a partir de esta última cita que, para algunos profesionales, las salas de juegos de azar no son espacios idóneos en los que se mantenga una diversión o entretenimiento saludable. Sumado a ello, un porcentaje de los ciudadanos cree que los casinos deberían ser restringidos, debido a que generan continuamente un alto grado de riesgo en la sociedad. No obstante, esta propuesta resulta ser un tanto tajante, puesto que los operadores del gambling mantienen el compromiso constante de promover el juego responsable. Estos comprenden perfectamente que la mejor vía para minimizar posibles daños es

Avanzar a través del desarrollo del Juego Responsable, no solo como concepto general, sino como práctica habitual e imprescindible. Esto permite prevenir ludópatas, a la misma vez que prestigia la imagen del sector que cada vez se muestra más sensible a partir de la aparición de esta externalidad. En definitiva, construye una sociedad más libre y madura (Ares, 2009, p. 5).

Por otro lado, para mantener una sociedad saludable no solamente se debe trabajar con las personas adictas y con los miembros cercanos a ellas – familia, amigos, compañeros de trabajo-, sino que además se debe presentar una capacitación general al personal de cada casino del país, pues son ellos los responsables que brindarán información de manera directa e indirecta. Por ejemplo, “el personal portará botones, solaperos o pines visibles para los clientes con el slogan “JUGAR EN EXCESO CAUSA LUDOPATÍA” (DGJCMT, 2011). Del mismo modo, esta frase debe estar en un lugar visible dentro del establecimiento para prevenir futuros daños. Es necesario mencionar que en la práctica “los empresarios de casinos capacitan a su personal para tratar a personas que sobrepasan las horas de juego” (Revista Casino, 2015, p.27).

El mensaje transparente de promoción del juego responsable no solo llega a los clientes por medios impresos, los cuales están disponibles en la salas de entretenimiento, sino que ahora también se pueden reflejar en los medios digitales que manejan cada operador. A partir de ello

se puede recoger la afirmación que en verdad sí existen iniciativas responsables para ofrecer un entretenimiento limpio, sano, transparente por parte de las personas que ocupan un alto cargo dentro de las diversas empresas del rubro.

Finalmente, acorde al ingreso y participación de aquellas personas ludópatas incorporadas en el registro, se les procede a negar el acceso durante un período imprescindible de 6 meses hasta que hayan superado la adicción mediante su tratamiento o en caso contrario se renueve por el mismo plazo. El acuerdo de sensibilización puede llegar a ser modificado por la cancelación de los clientes una vez cumplido con los requerimientos establecidos. Por tanto, los operadores deben tener en cuenta todo lo mencionado anteriormente, debido a que su compromiso contribuirá con el cumplimiento de objetivos y finalidad que persigue la DGCJMT del MINCETUR; sin embargo, si las empresas hacen caso omiso al no efectuar los alcances estipulados en las normas legales, se harán acreedoras a diversas sanciones por la insumisión a los reglamentos de la Ley N^o 29907 para la prevención de la ludopatía. En ese sentido, MINCETUR condena rigurosamente estas infracciones que son consideradas, más allá de ser faltas graves, como malas prácticas empresariales.

Tabla 5: Infracciones impuestas a los operadores de juegos de azar

	Infracción	Base legal	Sanción
53	Permitir el acceso o el juego a las personas prohibidas de ingresar y participar, según lo dispuesto en los literales a), b), c) y d) del Artículo 9° de la Ley N°27153 y modificatorias	Literal t. Num. 45.2 de la LeyN° 27153	Cancelación
59	Permitir el acceso o el juego a las personas prohibidas de ingresar y participar, según lo dispuesto el literal e) del Artículo 9° de la Ley N° 27153 y modificatorias.	Literal t. num. 45.2 de la Ley N° 27153. Num.4.2. de la Ley N° 29907	Multa 01 UIT
60	Incumplir la obligación de publicitar en lugar visible de su establecimiento un aviso notorio con el rótulo siguiente: <i>“Jugar en exceso causa ludopatía”</i>	Literal g. num. 45.2 Literal u.del Art. 31° de la Ley N° 27153	Multa 01 UIT
61	Incumplir la obligación de presentar el Plan de Prevención de Ludopatía o los resultados del mismo	Literal g. num. 45.2 Literal e. del artículo 31° de la Ley N° 27153	Multa 01 UIT

Fuente: El Peruano (2013)

Cabe señalar además que en este año una UIT corresponde al monto de 3950 soles. Por tanto, es fundamental aplicar lo planteado debido a dos aspectos. Por un lado, se cumple correctamente el compromiso con los comensales y por otro lado se evita caer en infracción y por tanto tener una multa. El invertir resultaría más beneficioso que este último con la gran ventaja además que se aportaría a la sensibilización de las personas adictas a estos

establecimientos. Se debe tener un control permanente por parte de las instituciones responsables para poder evitar de algún modo el incremento de jugadores patológicos, no solamente las empresas en sí, contando a los trabajadores y dueño, sino que también debe ser un trabajo conjunto con otras entidades como clínicas, departamentos de psicología y sobre todo del MINCETUR y la DGCJMT, debido a que la ludopatía no es una enfermedad en sí, sino que corresponde a una secuela progresiva; es decir, ninguna persona ingresa a un casino teniendo esta adicción. La adicción se formula a partir de la no supervisión de los encargados de sala hacia los clientes que juegan reiteradas veces. Por ello se debe tomar medidas decisivas para instruir y afirmar de los riesgos que puede acontecer un cliente que asiste a estos lugares.

Como parte de los planes de prevención a partir de la emisión de la ley 29907 se ha creído conveniente aplicar un sistema de registro de clientes ludópatas para limitar y contrarrestar la creciente presencia de esta enfermedad. Pero cuál es verdaderamente la función de dicho registro y en qué medida aporta positivamente al sector sea en tanto a la reputación, en sus temas de RSE, en el compromiso a las externalidades negativas, entre otras notables variables. A continuación se desarrollarán dichas preguntas, pero antes de ello resulta necesario dar una visión general de qué es el registro de exclusión de clientes ludópatas.

El registro de clientes con problemas de ludopatía es una base de datos conformada por los nombres de todas aquellas personas que son adictas a los juegos de azar. Además es el “registro de personas prohibidas de acceder a salas de juego de casino y máquinas tragamonedas, a cargo de la DGJCMT, creado por la Ley N°29907” (El Peruano, 2013). Cabe añadir que la prohibición es a nivel nacional; es decir, las personas que estén inscritas en dicho listado no podrán por ningún motivo ingresar a dichas salas de entretenimiento ni en la capital y en provincias de nuestro país. Solo habrá excepciones guiadas en base al tiempo de haber cumplido la inscripción o por decisión del propio consumidor. Para cerrar este punto, se puede agregar que los resultados resultan ser alentadores en aquellas jurisdicciones donde se aplican estos programas de exclusión, pues indican que “el 20.5% de jugadores excluidos suspendieron todas las actividades de juego y el 66.5% redujo su juego” (Kotter, Kraplin & Buhringer, 2018, p. 609).

Hoy en día, en el Perú “existen únicamente 322 personas con ludopatía asociada exclusivamente a los casinos, las cuales se encuentran totalmente identificadas, registradas y prohibidas de entrar a las salas” (DGJCMT, 2017b). Pese a que en el Perú se adolece de una investigación científica, representativa y real sobre la problemática de la ludopatía presencial y virtual, expertos en la materia de CEDRO Perú (2011) estiman y concuerdan con que el

porcentaje de esta adicción en el país es relativamente bajo, puesto que esta cifra estaría situada alrededor del 5% de la población. No obstante a ello, “se ha constituido en un problema de salud pública que afecta a un gran número de personas y particularmente a importantes colectivos de adolescentes y jóvenes” (Rojas, 2017, p.2). Cabe señalar, además, que en el país los mayores casos de ludopatía atendidos por CEDRO están vinculados con las ciberadicciones (80%), las cuales comprenden en primera instancia a los videojuegos, en especial Dota2 y Warcraft-, mientras que un tanto restante está ligado con los juegos de azar en los casinos (20%).

Es importante precisar que dicha estimación global sobre la prevalencia de juego patológico en territorio nacional podría estar alejada de las estadísticas reales, puesto que en otros países, donde el juego se encuentra más presente en la vida cotidiana, el porcentaje total de casos de jugadores compulsivos no resulta ser tan significativo como en el Perú. Para ejemplificar ello, en forma clara, completa y fidedigna, se cree conveniente presentar la principal conclusión a la que llegó la investigación científica realizada por la Universidad Carlos III de Madrid:

La incidencia del juego problemático presencial y *online* en España es muy baja y se mantiene en torno al 0,3 por ciento de la población, es decir, afecta a unos 100.000 individuos. Este dato es coherente con los resultados de otros estudios patrocinados por la Dirección General de Ordenación del Juego (2015), la Sociedad Estatal de Loterías y Apuestas del Estado (2013) y la Consejería de Interior de Cataluña (2007) en los últimos años, todos coincidentes en porcentajes entre el 0,2 por ciento y el 0,3 por ciento (UC3M, 2017).

Sumado a lo previamente señalado, codirectores científicos de la Fundación Bruno Visentini, argumentaron, en su reciente publicación elaborada en relación a la percepción del juego en Italia, que este país presenta una incidencia del juego problemático por debajo del 1% de la población. Y que, además, esta cifra “está en línea con los datos indicados en Australia, Canadá, Alemania y Gran Bretaña, mientras que la repercusión más baja se certifica académicamente en España, Suecia, Noruega y Nueva Zelanda, que muestran valores incluidos entre el 0,1 y el 0,4%” (Marchetti & Monti, 2017, p. 100). Según evidencias empíricas, en países de Latinoamérica y Centroamérica se presenta la misma tendencia. En algunas jurisdicciones, como la de Colombia, México o la de Argentina, “la tasa de incidencia va desde el 0.83% al 1.18% lo que puede ser considerado de moderado a bajo en relación a mediciones en otros países del mundo como en EE.UU. (1.4%) y Bélgica (2.8%)” (Auguste, 2015, p. 3).

Por todo lo anterior, para entender realmente el alcance y dimensión de la problemática de la ludopatía, y así aterrizar en el meollo del asunto, se debe desprender la apremiante e imperativa necesidad de contar con un estudio socio-psicológico que proporcione cifras fehacientes de, entre otras cosas, la cantidad de personas afectadas en territorio nacional por cada una de las distintas adicciones al juego existentes en la esfera presencial y *online*. Resulta interesante conocer, así mismo, la evolución de los casos reportados de ludopatía; en otros términos, determinar a ciencia cierta si los casos aunados a esta enfermedad han aumentado, disminuido o se han paralizado. Ahora bien, retomando el contenido acerca del registro de ludópatas ligado a los casinos, se puede mencionar que la decisión de la implementación fue tomada, debido a que:

La industria del juego, por la presión social existente, se ha comprometido con lo que se ha denominado el juego responsable, es decir, con la gestión responsable del juego. El objetivo, en último término, es promocionar el juego, pero minimizando el daño entre los consumidores. Para ellos la industria del juego debe asumir un código de conducta basado en las buenas prácticas. De este modo, se trata de diseñar un entorno de juego no adictivo, de proteger a los menores y a las personas en riesgo y de identificar a los jugadores problemáticos y tratarlos adecuadamente, así como de derivarlos a los recursos asistenciales (Echeburúa, 2008, p. 324).

Bajo estos parámetros la identificación de cada una de las personas desasociadas estará salvaguardada para mantener problemas personales de autoestima. Y es que cada titular; dicho de otro modo, la persona encargada del registro por cada salón de juegos debe proteger y salvaguardar esta identidad la cual será percibida solamente por este y por las entidades responsables. Del mismo modo, se debe tomar las medidas adecuadas para no permitir su ingreso.

La inscripción en el registro puede darse por medio de los familiares, el titular de cada sala y la misma persona que decide autoexcluirse; es decir, de forma voluntaria reconoce que padece de esta enfermedad y toma la decisión de llevar un tratamiento adecuado para reducir el nivel de complejidad de la adicción. Lo principal que permite este proyecto es promover el juego responsable en aquellas personas ludópatas, las que de algún modo en la sociedad generan algún problema. Esto lo podemos evidenciar por las estafas, robos que también pueden acontecerse en desesperación por conseguir ese recurso, que en este caso es el exceso en la utilización de las máquinas tragamonedas. Lo que se debe incentivar en el salón de casino y de azar según la entrevista realizada a Ricardo Serra, analista financiero, por el Comercio es que si

a la persona le agrada o siente cierta atracción por los juegos de azar, debe recordar siempre que estos “únicamente pueden ser vistos como una forma de entretenimiento y no como una manera de multiplicar, ni recuperar su dinero, pues las probabilidades estarán siempre en su contra y a favor de la casa o el casino” (Serra, 2011). En ese sentido, si uno desea asistir a los casinos debe pensar en divertirse, mas no en ganar. Es indispensable agregar en relación a este aspecto que:

Las distorsiones cognitivas asociadas a las ganancias, potencian el desencadenamiento de la adicción, las evaluaciones sesgadas de los resultados en los juegos hacen que la persona adicta a las apuestas recuerde las ganancias de forma selectiva; es decir, sobrevaloran las positivas y tienden a olvidar las negativas, o a darles alguna explicación poco razonable (Ladouceur, Mayrant & Tourigny, 1987, p. 120).

Como se ha podido evidenciar por los resultados de este modelo es que el sector cuenta con disposiciones/normativas que estimulan permanentemente el juego responsable. Así como la difusión insistente de las buenas prácticas del juego y la prevención de los efectos negativos que podrían generarse de forma directa e indirecta.

En agosto del 2009, la Sociedad Nacional de Juegos de Azar y el Instituto Peruano de Psicoterapia Cognitivo Conductual - IPSICOC, lanzó la Campaña "Juego Responsable Conoce tus límites". Esta campaña, mediante la cual se promueve e induce el sano entretenimiento, busca informar mediante conferencias o charlas a los jugadores, trabajadores de los casinos y salas tragamonedas, y al público en general, que el juego es una actividad voluntaria siempre que se tenga en cuenta reglas fundamentales para evitar conductas distorsionadas. Queremos dar servicio a personas que eligen jugar como una actividad libre, sobre la que tengan total control, El juego es una actividad lúdica, divertida, social y educadora, inherente al ser humano y potenciadora de su crecimiento. El sector de entretenimiento en el Perú desea una sociedad sana donde seguir desarrollándose, generando miles de empleos y divisas al país (SONAJA, 2016).

Actualmente, la data final recogida por las realizaciones de charlas de sensibilización y concientización muestra resultados favorables, ya que no solo se enfocan en los clientes ludópatas, sino que también se destinan a operadores, supervisores, CEOs, personal de sala en general, jueces y fiscales, entre otros actores vinculados. Los convenios elaborados con el MINSA (Ministerio de Salud) han sido también vitales para proteger a estos grupos vulnerables por la problemática de la ludopatía.

Estas charlas de sensibilización están principalmente dirigidas a menores de edad, tales como policías escolares, alumnos de colegios, padres de familia organizados en

APAFAS, comités de vaso de leche, comités de madres entre otros. En dichas charlas de sensibilización se logra también recibir información y denuncias sobre salas informales y máquinas tragamonedas ilegales (San Román, 2013, p. 30).

Desde el 2006 hasta el 2017 se han registrado un total de 697 charlas, las cuales han logrado sensibilizar a 77,797 personas ludópatas. Asimismo, del 2007 al 2016 se han realizado 29 charlas a jueces y fiscales sobre la ley de juegos, las cuales han tenido una participación de 2,635 personas (DGJCMT, 2017b, p. 3).

Como se puede analizar a partir de esta data es que el número tanto de charlas como de participantes han ido aumentando con el transcurso de los años. Aparentemente pareciese pues que esta disposición social está siendo aplicada de forma correcta. No obstante, esto resulta ser cuestionable para algunos opositores de la industria, pues aseguran que hay una alarma por el aumento de casos de ludopatía en el país. En esa línea, según las cifras que maneja el Seguro Social de Salud (EsSalud),

La ludopatía en el Perú crece a un ritmo de 33% cada año. Sin embargo, el porcentaje puede ser mayor. En el primer semestre del 2015, la entidad ha diagnosticado 72 nuevos pacientes. Así mismo, la tendencia ludópata en niños y adolescentes – 12 a 18 años- es creciente y aparece cada vez más temprano, desde los 11 años o antes (Luna, 2015, p. 2).

De acuerdo a este estudio, se tendería a poner en incertidumbre si es que el sistema de Prevención de Ludopatía está cumpliendo con sus objetivos. Así como colocar en tela de juicio su viabilidad y efectividad. Sin embargo, este incremento porcentual (33%) no se debería correlacionar directamente con la ludopatía a los juegos de azar, pues como se vio previamente, los casos de esta adicción son casi en su totalidad los vinculados a las ciberadicciones, así mismo, el grupo o sector etario con un alto grado de vulnerabilidad son los adolescentes entre 12 y 18 años, los cuales no forman parte de la cartera de clientes de los casinos presenciales, debido a que para poder acceder a los mismos es indispensable haber cumplido la mayoría de edad. Cabe añadir que este colectivo tampoco guarda relación o se acomoda al perfil del jugador de apuestas online y apuestas deportivas, pues según el estudio realizado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España, en relación a la Estrategia Nacional Sobre Adicciones 2017 – 2024,

La mayoría de jugadores *online* son hombres (83%), aunque se ha registrado un importante aumento de las mujeres (incremento del 53% con respecto a 2014). El 87% de apostadores virtuales tiene entre 18 y 45 años. Y, además, los hombres juegan en

promedio un 34% más que las mujeres y gastan más del doble que ellas (MSSSI, 2017, p. 13).

En nuestro país, se reafirma y secunda esta premisa, pues el “60% de apostadores peruanos tiene entre 18 a 35 años, y el 25%, entre 36 a 55 años. En lo que concierne al deporte con mayores apuestas, el fútbol (80%) encabeza la lista, seguido por el tenis, básquet, entre otros” (Artieda, 2017, p. 2). Resulta importante mencionar que “de los 496 casos de ludopatía presentados en el informe elaborado por CEDRO, los colectivos con mayor incidencia en el juego patológico son los púberes y adolescentes de 12 y 18 años, los cuales representan el 45% del total de pacientes que sufren esta adicción” (Luna, 2015, p. 2).

Por otro lado, es considerable reconocer el mensaje u objetivo que lleva la labor que cumple la SONAJA, el Instituto Nacional de Salud Mental Hideyo Noguchi, AJUPER (Asociación de jugadores peruanos en Rehabilitación), el Instituto Peruano de Psicología Cognitiva (IPSICOC) y el Centro Psicoterapéutico de Desarrollo Integral (ACEPDI) con el servicio de asistencia telefónica (SAT) – tel. 470-5498 - que brinda y con las diversas charlas dirigidas al público en general, cuya misión clara es promocionar el juego responsable, en base a que cada persona conozca sus límites. Así como a la Comisión Nacional de Prevención y Rehabilitación de Personas adictas a los Juegos de Azar, organismo dependiente del MINSA, la cual tiene como finalidad clara

Preservar y proteger a la ciudadanía de los posible perjuicios o daños que afectan la salud pública, y cuyas funciones están orientadas a la elaboración y ejecución de campañas publicitarias de sensibilización dirigidas al público en general y especialmente a los jóvenes, respecto de los efectos perniciosos que el abuso excesivo de esta actividad puede generar en la salud, y el impacto socioeconómico que produce el juego de azar en las personas y su entorno familiar (Jiménez, 2012, p. 27)

No obstante, respecto a dicha comisión un aspecto crítico es que se puede aseverar que se “tiene conocimiento que no se había destinado recursos para su funcionamiento, y la implementación de las medidas que pretenda disponer” (Chávez, 2015, p. 2). A partir de lo mencionado, una vez que se logre un proceso adecuado de concientización, la sociedad podrá ver a esta actividad como algo sano, bueno y de entretenimiento. Esto representaría un desafío, debido a que:

La actividad de juegos de casinos y máquinas tragamonedas representa sólo una modalidad de los juegos de azar en el país, quizás el más visible o notorio, pero también existen las apuestas deportivas, juegos en línea, entre otros tipos de actividades que no

tienen el mismo tratamiento restrictivo en su regulación, y a las cuales les resulta aplicable el mismo discurso del Tribunal Constitucional. Sin embargo, y pese a esa acotación, considero que el fundamento de la salud pública – ludopatía -, es el único argumento que justifica una intervención administrativa intensa, y que amerita un desarrollo y análisis mayor (Chávez, 2015, p. 2).

Parece entonces resaltante poder mencionar este aspecto negativo, puesto que la ley de prevención de ludopatía no debería tener o presentar huecos que podrían afectar a los grupos de interés.

2.3.2. Contribución con la sociedad

a. Iniciativas de responsabilidad social

a.1. ¿Qué son las iniciativas de Responsabilidad social medioambiental? ¿Cuál es el beneficio de las iniciativas de Responsabilidad social en la reputación de un sector empresarial?

La Responsabilidad Social Medioambiental hace énfasis a la responsabilidad que le compete a las diversas organizaciones respecto a “las externalidades que podría generar su actividad productiva. Este punto abarca la gestión de recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de desechos y, finalmente, el ciclo del producto o servicio” (Núñez, 2003). Tomando en cuenta la preocupación generalizada por el tema ambiental, las empresas deben tomar conciencia sobre su responsabilidad en la nueva dirección que supone un desarrollo económico y social sostenible. Esto es un tema que compete a todas las empresas que pertenecen a los diferentes sectores, pues es un elemento clave que interviene en la reputación de esta misma. Como parte de los programas de Responsabilidad Ambiental, existen diferentes pactos firmados en el mundo para promover su desarrollo continuo. Dentro las iniciativas de Responsabilidad Ambiental, se encuentra la del Pacto Mundial sobre Responsabilidad Social.

Este Pacto pide apoyo a las empresas para aplicar el principio de precaución respecto a los problemas ambientales, la adopción de iniciativas de mayor responsabilidad ambiental e impulsar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas. Por otro lado, se encuentra la Global Reporting Initiative, la cual tiene como principal objetivo el desarrollo de informes o memorias corporativas de sostenibilidad armonizadas, e impulsa la información sobre cuestiones sociales y medioambientales (Fernández, 2004).

Los beneficios de incluir iniciativas de Responsabilidad Ambiental en las empresas se relacionan con:

La reducción de costos ambientales, esto se ve facilitado por la búsqueda de implementación de las mejores tecnologías disponibles y limpias. Otro de los beneficios, es que permite acceder a mercados más exigentes y restringidos. Por otro lado, mejora la imagen general de la empresa y su credibilidad frente a diversos stakeholders (Herrera, 2010, p. 46).

a.2. ¿Cuáles son los programas y proyectos de Responsabilidad Social y medioambiental en el sector peruano de juegos de casinos y máquinas tragamonedas?

La responsabilidad social empresarial en el sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas no fomenta las prácticas de filantropía, más bien la zanja, debido a que estas prácticas son de aporte de tipo ético y no redundan necesariamente en beneficios y, del mismo modo, no son parte integral de la operación de la empresa. Las iniciativas de labor social netamente de RSE que transmiten las empresas de juegos de azar forman parte de su *core business*; es decir, se inserta en las operaciones diarias y las diversas áreas que componen a la firma.

La RSE enfocada en las iniciativas fomenta una buena imagen del sector, debido a que está vinculada a la promoción de oportunidades en aquellas comunidades donde opera, evita la regulación constante del Estado, a su vez, previene una reacción negativa de la sociedad, apertura nuevos negocios y mercados, y es como una especie de seguros ante futuros riesgos. Por tanto, si no se difunde y nadie sabe sobre las prácticas de RSE expresadas en programas y proyectos sociales establecidos por estrategias de marketing y comunicación se estaría limitando los beneficios de la empresa a largo plazo, lo cual de alguna forma también optimizaría a futuro los costos. Se debe entender que “La RSC reside en el planteamiento estratégico de la organización y en su comportamiento derivado de sus valores” (IE Business School, 2011, p. 18). Esto la lleva a generar valor para los *stakeholders*, influir en una mejor reputación, generar oportunidades de innovación y sobre todo la consolidación de ventajas competitivas sostenibles.

Las empresas de juegos de casinos y máquinas tragamonedas han tenido una responsabilidad con los colectivos con los que se relacionan. Esto se ve vinculado con la aparición de organizaciones, asociaciones y acciones sociales a partir de corporaciones multinacionales y nacionales que se dedican a este tipo de negocio. Para ellos,

Cumplir con clientes, accionistas, empleados, pagar impuestos, cumplir con la ley, favorecer un crecimiento sostenible, respetar el medio ambiente, comportarse éticamente, crear riqueza, son objetivos que siempre están presentes en la mente y en la estrategia de los empresarios y de las empresas, particularmente en las empresas familiares que sobreviven generación tras generación (IE Business School, 2011, p. 19).

A continuación se abordarán las organizaciones, asociaciones y corporaciones más relevantes que realizan apoyo humanitario, mediante iniciativas expresadas en programas y proyectos de RSE.

El lado solidario de la Industria del juego está presente en la totalidad del sector. La Cámara de Operadores de Tragamonedas (COT) viene realizando constantemente aportes a damnificados en el Perú. SONAJA que es una asociación compuesta tanto por fabricantes como empresas de casinos y slots como Luckia (Independencia y La Marina), Golden Palace, Fiesta Casino, Cirsa (Miami, Majestic, Premie, Jokers) entre otras empresas del rubro también lo está haciendo. El objetivo social que mantiene SONAJA es promover permanentemente las actividades de perfil social sostenidas, debido a que para ellos influyen en la buena imagen que la sociedad percibe sobre el sector. La campaña contra el humo, las donaciones en Navidad como Torre de Entretenimiento – Escuadrón de Emergencias de la Policía Nacional del Perú, Santa Faustina, charlas sobre el funcionamiento ilegal de máquinas tragamonedas destinadas a menores de edad y sobre todo la campaña “Juego Responsable: Conoce tus límites” son algunas de las iniciativas que tiene en su poder esta asociación.

Del mismo modo, existen sesiones de charlas que se realizan constantemente por parte de las empresas operadoras, la Sociedad Nacional de Juegos de Azar, entre otras entidades. Estas son desarrolladas tanto para los clientes internos y externos. La finalidad de las mismas es seguir con el foco de concientización hacia un juego idóneo. Por otro lado, siguiendo la línea de RSE, las prestigiosas empresas Cirsa, Luckia, Atlantic City y Sun Dreams también realizan aportaciones a comunidades vulnerables a nivel mundial y también en nuestro país. Para ilustrar un poco ello, Cirsa es la firma que conformó la Fundación Manuel Lao, la cual

Es una organización sin ánimo de lucro fruto de su espíritu emprendedor, su compromiso con la sociedad, su capacidad para desarrollar experiencias de ocio y su necesidad de mejorar el mundo en el que vivimos y compartimos. Los objetivos principales son, convertir el ocio en una vía de ayuda social y fomentar el voluntariado dentro de la Corporación. Asimismo, promueve y subvenciona únicamente proyectos

propios con los que esperamos poder crecer y aprender. Por este motivo, no da becas ni financiamos proyectos a terceros (Cirsa, 2017, p. 2).

La empresa Atlantic City, implementó el programa de apoyo humanitario “Huella Atlantic”, el cual es realizado por colaboradores internos de diversas áreas del casino. Entre sus iniciativas destacan las realizadas en la Clínica Divino Niño, en el grupo Fundades, Chosica, San Genaro, entre otras. Es meritorio mencionar que gracias a las políticas de gestión del talento, las cuales incluyen el proyecto de voluntariado interno, en el 2016 este prestigioso casino obtuvo el “Premio al Mayor Progreso” por parte de Great Place to Work® Perú.

Por el lado de Luckia (2017) y Sun Dreams o Dreams Sun (2017), al igual que los demás operadores, están al tanto de todas las emergencias y acontecimientos inesperados que afronta el territorio peruano. Por ejemplo, en el período de lluvias y huaicos que afectó a algunas regiones como Chosica, Huarmey, Huachipa, entre otras, las empresas entregaron víveres a estas zonas vulnerables. La iniciativa tuvo gran acogida por parte de los clientes, debido a la difusión del programa en las salas; así como en las redes sociales de los casinos. Esta actividad permitió recaudar una gran cantidad de artículos de primera necesidad en los diferentes lugares de acopios dentro de la salas de casinos.

Lo que se puede evidenciar claramente es que los clientes han desarrollado su identidad humana con la cultura solidaria que mantienen todos los operadores de casinos y salas tragamonedas. La corporación Newport Capital, propietaria de 10 casinos: Moche, Sahara, Silver Moon, Copa Cabana, Oasis, Hello Hollywood, La Hacienda, Mandarín, Tropicana y Magic City, también apuesta por la contribución para el bienestar de los grupos discapacitados del país. Desde que iniciaron sus operaciones en territorio nacional en el 2007 han “buscado contribuir de una forma activa y voluntaria con causas sociales que afecten a la comunidad. Sus colaboradores han asumido el mismo compromiso solidario y llevan el mensaje con un espíritu de colaboración y aporte desinteresado” (Newport Capital, 2017). Como se puede observar en la siguiente figura, esta firma operadora ha implementado y ejecutado diversas iniciativas de aportación al desarrollo local, las cuales buscan mejorar las distintas condiciones de vida cotidianas de la población:

Figura 6: Iniciativas de labor social desarrolladas por la corporación Newport capital

	<p>2014 La Casa Hogar Madre Teresa de Calcuta</p>		<p>2014 Centro de Educación Básica Especial Madre Mariana Carrigan - San Juan de Miraflores</p>
<p>Es un hogar para niños y adultos con discapacidad física y mental. Hay aproximadamente 20 niños y 50 adultos y ancianos en el hogar. El hogar es dirigido por hermanas misioneras quienes les proporcionan un hogar, alimentación y cuidados específicos a cada uno de ellos.</p>	<p>La escuela funciona hace 38 años. Esta institución atiende a niños de los niveles de inicial y primaria que presentan diversas discapacidades .</p>		
	<p>2013 Residencia de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados</p>		<p>2013 Centro de Educación Básica Especial Medalla Milagrosa - Villa María del Triunfo</p>
<p>El albergue atiende a casi 400 ancianos y está ubicado en el distrito de Breña. La atención está a cargo de la Congregación religiosa; Hermanitas de los Ancianos Desamparados la que acoge a personas de la tercera edad; algunos de ellos en situación de abandono, para poder atender sus necesidades; materiales y afectivas.</p>	<p>El colegio actualmente atiende a casi 100 estudiantes de 3 años a 20 años de edad en los niveles de inicial, primaria y primaria con distintos niveles de retardo mental.</p>		

Adaptado de: Newport Capital (2016)

Desde el 2011, Pro Asistencia Social (PROAS) es una más de las importantes asociaciones civiles, sin fines de lucro, conformada por empresas del juego como Nevada Entretenimiento Group S.A.C., Sierra Machines S.A.C, SunNipponCompany S.A.C, Admiral de Novomatic S.A.C, entre otras firmas prestigiosas. La principal finalidad que persigue esta asociación fundada por el señor Félix Rosenberg apunta a ayudar a los más desvalidos. Así como, ofrecer apoyo material y social a instituciones, grupos y personas que no cuentan con los suficientes recursos económicos y que forman parte de ese porcentaje de la población de extrema pobreza y discapacidad física. Es por ello que la entidad se dedica a la realización de obras sociales en distintos poblados y hospitales a nivel nacional.

Para ello, PROAS del Juego Responsable contempla diseñar y/o ejecutar programas y proyectos viables de asistencia social para colaborar con el desarrollo social, económico y cultural de la población más necesitada de nuestra sociedad, otorgando toda clase de aportes con el fin supremo de trabajar por su bienestar; implementando programas y servicios sociales para mejorar su calidad y condiciones de vida en el intento de luchar contra la pobreza, la inequidad y la exclusión social (PROAS Perú, 2016, p. 2).

Los proyectos en Lima y provincias de PROAS evidencian el interés continuo de esta asociación por el bienestar de los grupos más vulnerables del país. En ese sentido, el equipo de trabajo,

Ha logrado, por ejemplo, abrir una panadería, específicamente una panificadora industrial, desde donde se abastece con pan a hoteles y restaurantes. Asimismo, busca contactar con madres desprotegidas para que aprendan la preparación del pan en forma

artesanal e iniciar una nueva industria en sus barrios, por lo que este proyecto tiene un matiz de inclusión social (Huamán, 2013, p. 11).

¿Por qué resulta importante abordar las iniciativas de RSE en este estudio? Y, ¿Cuál es el impacto que tiene realmente en la reputación? Según lo que expresa Félix Rosenberg, fundador de Proas y Presidente del Consorcio Carolina, en una entrevista realizada por la Revista casino,

Este tipo de iniciativas resultan relevantes, debido a que uno de los sectores más vulnerables es el de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas. Por ello, se insiste en fortalecer la unidad en torno a la responsabilidad social. Todos tenemos que seguir ejecutando acciones de impacto que generen que la sociedad nos vea como un sector humano, que brindamos entretenimiento con el sagrado deber de estar al lado de los más necesitados. Se tiene además la seguridad de que la comunidad nos reconocerá en algún momento por los gestos que hacemos. Toda la labor social que se realiza es sin esperar nada a cambio (Rosenberg, 2016, p. 49).

Dentro de las diversas propuestas de acción social que realiza PROAS se pueden destacar la ayuda comunitaria a Conadis, damnificados del sismo en el sur del país, Cerro Cachito, a la Teletón y sobre todo el proyecto actual “no abandones a tus viejos”. Se estima que para apoyo a la clínica San Juan de Dios, mediante la Teletón todos los años se aporta un estimado entre 55,000 a 60,000 soles. Finalmente, se encuentra la Asociación de Damas del Gaming (ASDAGA), la cual fue fundada por cuatro ejecutivas inteligentes y brillantes de la industria del *gambling*. Esta asociación se creó con el

Objetivo de agrupar a todas las mujeres talentosas que integran este sector e impulsar su posicionamiento, empoderamiento y profesionalización. La iniciativa tiene como socias fundadoras a distinguidas profesionales como Jessica Luna, directora de Ventas senior para la Región Andina, Centro América y Chile de IGT; Andrea Pino, directora de finanzas del Grupo Nevada y Alpamayo; Luz Varela, gerente de Comercio Exterior de la misma empresa; y María Victoria Cabrera, directora de la revista CASINO, Turismo y Entretenimiento (Revista Casino, 2017, p. 2).

Del mismo modo, promueve seminarios, conferencias, charlas, capacitaciones, entre otros eventos de instrucción sobre la gestión del salas de casinos y máquinas tragamonedas vista desde diferentes perspectivas como Marketing, RRHH, Finanzas, etcétera. Estas son transmitidas al público en general. Recordemos que en este rubro labora un porcentaje alto de ilustres damas y que estas ingeniosas emprendedoras cumplen un rol protagónico en el

impulso del crecimiento de la industria. Ahora bien, acorde al plano de RSE, ASDAGA nace también con la finalidad de brindar labor social en el país. Desde su apertura ha desarrollado un sinnúmero de iniciativas – programas y proyectos - de ayuda humanitaria a grupos vulnerables de manera individual y en conjunto con la DGJCMT, SONAJA, PROAS, de algunos operadores y proveedores; así como de la Revista Casino, entre otras firmas del rubro. Una de ellas, se diseñó en beneficio del Centro de Madres Adolescentes Villa Vida. Cabe agregar, que el aporte cooperativo brindado por el sector de juegos de azar a los damnificados del fenómeno El Niño costero fue realmente admirable.

Hemos sido testigos de la gran muestra de solidaridad que ha dado la industria durante este fenómeno climatológico, que ha afectado a nuestros hermanos del norte del Perú. Este apoyo no fue distinto al que las empresas involucradas enviaron a la región Ica (luego del último gran terremoto), hace algunos años. Durante varios días —y como iniciativa propia de los operadores, fabricantes y comercializadores, entre otros— vimos cómo llegaban camiones con colchones, cajas de agua, repelentes, comida, carpas, pañales y ropa. Todo con el único objetivo de ayudar de manera desinteresada y a veces anónima (San Román, 2017a, p. 19)

Esta labor de cooperación integral en el sector con las poblaciones más vulnerables del Perú, mediante donaciones a hospitales públicos de Lima y provincias y albergues diseñados para el cuidado tanto de niños, jóvenes, adultos y ancianos, entre otras formas de apoyo ha sido reconocida por distintas municipalidades, las mismas comunidades beneficiadas, asociaciones y ONGs, el Congreso de la República y el MINCETUR. Sin embargo, aún “hay un desconocimiento en la gente de a pie sobre la formalización del sector de Casinos y Tragamonedas y el aporte que genera, no solo para la economía nacional, sino también para la sociedad” (San Román, 2017c, p. 2). Esto se fundamenta en que la comunicación e interacción externa del sector con la sociedad se ha mantenido pasiva hasta la actualidad. La razón de ello, en base al rol que mantiene el estado, se debe según la consideración del máximo funcionario del sector del gambling en el Perú:

Siempre se ha tratado de mantener un perfil bajo de esta actividad, después de ese perfil tan alto que tenía pero malo. Lo que se ha tratado es de mantener un perfil bajo mientras se hacían las cosas bien. Esta es una actividad que el Estado no induce ni promueve, pero tampoco la prohíbe; sino la regula cuidadosamente y de forma excepcional. Entonces, bajo esos tres parámetros hemos estado trabajando (San Román, 2017c, p. 2)

Resulta vital, en ese sentido, aclarar que ese rol del Estado debería estar enfocado en “relación al cuidado. Regular es su competencia y debe hacerlo. Prohibir no resuelve el problema más evidente de los casinos – la ludopatía-, y lo aísla dejándonos sin posibilidad de mejor acceso a los servicios y de incremento del juego clandestino” (Dubuc, 2018, p. 20). Si sucediese tal escenario de restricción, el sector podría sencillamente sumergirse en una esfera integral de ilegalidad y desconcierto, y enfrentar un clima económico hostil e incierto, lo cual traería consigo un sinnúmero de repercusiones adversas para la sociedad. Y, en ese sentido, se lamentará por todo el esfuerzo sacrificado que se realizó años anteriores en aras de abolir y depurar completamente la informalidad en esta industria. En esa misma línea, el arduo trabajo que les costó al regulador y al empresariado el haber alcanzado ese objetivo será en vano.

Siguiendo esa lógica, la prohibición del juego podría ser una forma de coartar o restringir el derecho de elegir y realizar dicha actividad – jugar- a las personas, pues se estaría transgrediendo su libertad y autonomía, las cuales son piezas fundamentales para la satisfacción de necesidades humanas. Además, resultaría ser contraproducente e inconstitucional visto desde el Estado de derecho democrático al cual se pertenece, puesto que la Constitución Política del Perú contempla la libertad como un derecho primordial de todo ciudadano bajo algunos parámetros. En esa línea, “nadie está obligado a hacer lo que la ley no manda, ni impedido de hacer lo que ella no prohíbe. No se permite forma alguna de restricción de la libertad personal, salvo en los casos previstos por la ley” (Congreso de la República, 1993). Asimismo, “no es posible negarle a un ciudadano que utilice lo que hay en su propio país” (Hernández 2010 citado en Rueda 2011).

De ese modo, resulta necesario hacer énfasis, como ya se mencionó anteriormente, en que casi todos los clientes de un casino son jugadores que mantienen el control integral sobre sus decisiones; y que “miran al casino como un espacio para relacionarse, descansar y divertirse” (Echeverría et al., 2017); y que, además, gozan del juego, como una de las diversas alternativas de entretenimiento que existen, sin que este les acarree algún perjuicio tanto a ellos como a su familia. Una parte significativa de los jugadores de los casinos disfruta íntegramente el proceso de jugar, sin sentir mayor interés o importancia en el hecho de ganar un jackpot o perder lo destinado para los juegos de azar. Asimismo, considera el hecho de ir al casino como una actividad recreativa, la cual le genera bienestar e integración social. Es por ello, que no se debe generalizar y ni menos englobar a todos los clientes dentro del colectivo de ludópatas; esto es, no todos los jugadores muestran signos de esta adicción. “No todos los asistentes resultan ser jugadores patológicos, ni todos los asistentes juegan. Muchas veces las personas van a los casinos por sus restaurantes 24/7, por los espectáculos que ofrecen, entre otras opciones”

(Visión Humana 2011 citado en Echeverría, Castillo, Evia & Carrillo 2017). Por otro lado, se necesita que el

Estado regule de manera estricta todas las modalidades del juego, con la finalidad de fomentar el desarrollo regional, la inversión extranjera directa y estable, el empleo seguro y bien remunerado, el turismo, la seguridad y el mejoramiento del entorno comunitario. Lo anterior, mirando al juego no necesariamente como enemigo de la moral, la cultura y el desarrollo (Echeverría, Fuentes & Castillo, 2011, p. 52).

Continuando con ello, “si los organismos de control controlan, los de regulación regulan y los que ofertan lo hacen en los marcos acordados. No debería haber contradicción o confusión sobre el rol o función que cumple el Estado” (Dubuc, 2018, p. 22). En síntesis, bajo los argumentados presentados, la solución no resultaría ser de ninguna forma el alza del Impuesto Especial al cual ya está sometida exclusivamente la industria en un porcentaje considerable (12%), pues cuando “la actividad tenía un impuesto del 20% sobre el ingreso bruto de los casinos, el Tribunal Constitucional en el 2002 lo consideró un importe confiscatorio. Luego, de ello el Congreso disminuyó la tasa al 12%, la cual se mantiene vigente” (Traverso, 2018, p. 2).

Siguiendo la lógica anterior, también resultaría ser inconcebible la duplicidad de tasas imponibles al querer gravar a partir de enero del 2019 - según el Decreto Legislativo 1419 aprobado y establecido por el Gobierno el 13 de septiembre del 2018- a esta actividad con el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), pues para “el Tribunal Constitucional esta medida resulta ser inconstitucional y cuestionable” (Picón, 2018, p. 2); esto “dado que los tributos municipales ya gravan las apuestas (10%) y, que además, la alícuota debe fijarse por norma reglamentaria – ley- y no a través de un trámite legislativo” (Villanueva, 2018, p. 3). En referencia a ello, el especialista tributario Dante Sanguinetti precisa que:

Uno tiene que ver cuántos tributos afectan a una industria. Imagínense que el Estado, mediante distintos impuestos, se lleve el 50% o 60% de la utilidad de un negocio. De alguna manera, estaría confiscando el patrimonio a través del pago de impuesto y eso es inconstitucional (Sanguinetti, 2018, p. 2).

Tampoco se debería proponer la limitación de la oferta regulada o la capacidad instalada, ni muchos menos, en los peores de los casos, la proscripción integral del funcionamiento de las diversas modalidades de juegos de azar que existen en la actualidad como los casinos presenciales, los juegos online, las apuestas deportivas, entre otros. En ese sentido, no se debería desdeñar ni desvalorar el aporte transparente del marco legal y la calidad jurídica que brinda este sector en territorio nacional. Hoy en día, muestra un lado más favorable que

permite mitigar considerablemente el impacto de las externalidades que podrían alterar de alguna manera la dinámica social.

Probablemente, por ese perfil bajo acorde al trabajo del regulador peruano, sea que aún perduran diversos paradigmas negativos, realidades desfasadas, ficticias e inexistentes que persiguen aspectos precedentes o antecesores, tabúes, mitos y prejuicios sobre el sector de los juegos de azar, puesto que uno de ellos podría apuntar a lo que menciona el señor Carlos Luna: “En el Perú la población está a merced de todos los tiburones (casinos). No hay reglas ni normas, ni respeto a la ley, ni protección del niño y el adolescente” (Luna, 2002, p. 2). Este tipo de percepción peyorativa, entre otras más, sobre el negocio podría estar latente hasta hoy.

A modo de ejemplificar a qué se refiere el concepto de realidad antecesora, es necesario analizar al sector del gambling peruano a través de una mirada retrospectiva para entender ciertas representaciones mentales que se construyeron años atrás por el entorno social, y que tenderían a perdurar hasta la actualidad. Por lo que, resulta interesante comprender en principio que:

Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia, de su lectura sobre la realidad y de la experiencia de los demás con la empresa o sector. De esta manera, todo lo que la empresa hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad (Capriotti, 1999, p. 2).

En ese sentido, por un lado, no hay que ser esquivos al sinfín de noticias reales que se emitieron entre los años 1999 y 2006, a través de los diversos medios periodísticos confiables, sobre la pésima actuación de algunos operadores, la carencia de un marco legal integral que regule adecuadamente este tipo de negocios y sus externalidades, entre otros múltiples defectos que incrementaban el nivel de perjuicio que podía generar este sector dentro del mercado empresarial, la sociedad, etcétera. Ahora bien, si se analizara la evolución del juego en el Perú a través de una visión holística, en tanto a la regulación, se podría apreciar que hay una evidente desemejanza y transformación entre la gestión posterior al año 2006, en el que se formalizó la industria al 100%, y la situación previa a dicho año. En dichas fechas, según la información elaborada por la SUNAT y difundida en el Diario La República,

la evasión tributaria de los casinos y tragamonedas llegó a 145 millones de soles por año. Esto debido a la informalidad, que trajo consigo la clandestinidad/ilegalidad, la masificación de casas de juegos y tragamonedas ilícitas, la proliferación de acciones de amparo que otorgaba el Poder Judicial, el incremento desmesurado del tráfico de

resoluciones de medidas cautelares emitidas, etcétera. De las 970 salas existentes en el 2006, únicamente el 10% eran formales. Y los tributos de estas representaban apenas un forado de 45 millones de soles aproximadamente (Hirsh, 2006, p. 2).

A partir de la cita, en relación a la antigua situación del gambling peruano ¿También se podría justificar por lo mencionado que el sector, hoy en día, no goce de una buena imagen reputacional? Aparentemente, sí. Pareciera que fuese algo meritorio por ese pésimo performance de algunos operadores de casinos.

Adicionalmente a ello, la industria cinematográfica y las cadenas de televisión locales e internacionales han presentado diversos contenidos audiovisuales en relación al sector del gambling. El grueso de ellos, muestran el “lado oscuro u oculto” de los excesos de los casinos y cómo estos moverían los supuestos hilos en todo el entramado de las mafias y las adicciones. Por ejemplo, los films Casino (1995), El Padrino (1972), Ocean’s eleven (2001), entre otros, ejemplifican o representan a los casinos como lugares no aptos para entretenerse sanamente, pues hay una gran vinculación con los robos, asesinatos, asaltos, etcétera. Si bien este tipo de imágenes reflejan los inicios de esta industria; sobre todo, en los Estados Unidos, podría haber generado desde su estreno hasta hoy cierto grado de distorsión de la realidad de estos negocios, pues las audiencias tenderían a asociar a los casinos como negocios turbios e ilegales. En lo que concierne a los programas de televisión en nuestro país, se ha podido observar que, por ejemplo, en un capítulo de la serie Pataclaún titulado “Adicto al Juego”, uno de los personajes principales muestra signos de adicción, lo cual lo conlleva a perder su patrimonio personal y de la familia. Asimismo, en la secuencia se puede visualizar al personal del casino con cierto grado de desinterés y sumamente esquivos ante las actitudes preocupantes y alarmantes del jugador. Esto en la práctica, no resulta ser de esa forma, pues se han implementado programas de juego responsable en los casinos, capacitándoles a los colaboradores sobre la prevención de la ludopatía en las instalaciones y la importancia de promover un entretenimiento sano. Del mismo modo, otros programas como “Solamente Milagros”, dan señales negativas sobre esta industria, pues la exponen como peligrosa para la sociedad, ya que tenderían a poner en riesgo la integridad y salud de las personas, sin importarles los perjuicios que sufran sus clientes.

A esto se suma la carga peyorativa gestada por cierta prensa amarillista peruana, la cual por querer vender más o captar fácilmente la atención de sus lectores crean títulos o titulares escandalosos e irreales –Clickbait-, los cuales presentan artículos tergiversados, desatinados, malintencionados y con poca verosimilitud. Esto genera bastante desconcierto en la ciudadanía, pues deja entre ver aspectos ficticios que no suceden actualmente en la industria del gambling,

pero que la gente podría asumir como correctos y reales o al menos tendría un indicio, a partir de las “noticias”, de cómo son estos lugares. Finalmente, la fácil accesibilidad a los gráficos y materiales audiovisuales en algunos aplicativos como Facebook, Instagram y Youtube, hace que diferentes personas en algún momento puedan chocarse o consumir información errada sobre la industria. Por ejemplo, en Youtube se encuentran un sinnúmero de documentales, sketch, entre otros, los cuales desacreditan, desalientan y satanizan a los casinos por los supuestos millones de casos de adicción que generarían, llámase “ludopatía”. En ese sentido, se exhorta a ser bastante meticuloso con las fuentes que proveen data en los diversos canales de comunicación, pues en la mayoría de casos no reflejan la realidad y en muchos casos son mal interpretados.

En esa línea, los argumentos plausibles previamente presentados permitirían demostrar de forma pertinente, por una parte, el porqué

Una parte representativa de la sociedad sigue creyendo en manuales e intente enseñar o en muchos casos imponer un modelo de diversión a las nuevas generaciones. Sería por esto que en muchos casos ir a un casino no estaría incluido en nuestro mapa mental como una oferta de diversión e incluso de mucho más que eso (Insights Consumer Truth, 2018, p. 2).

El performance de la gestión subsiguiente al año 2006, muestra un cambio excepcional en tanto a los nuevos y modernos lineamientos de un marco regulatorio integral que permite combatir y declinar los aspectos negativos antes mencionados, y un compromiso transparente de los operadores por ir más de allá del simple cumplimiento de la normativa. Actualmente, la actividad se encuentra plenamente formalizada, sin medidas cautelares ni mucho menos con recursos de amparos, pues “el Tribunal Constitucional, hace una década atrás aproximadamente, declaró nulas o sin efecto las resoluciones judiciales de amparo y de cumplimiento” (Aráoz, 2007, p. 2). Siguiendo esa lógica, se insta con ahínco a la sociedad que deje de vivir “con connotaciones del sector en el pasado, y que más bien lo visualice como un componente relevante del entretenimiento, el cual fomenta el desarrollo del sector turismo” (Díaz, 2017, p. 16).

Podría indicarse que si no se redirige ni potencia la difusión detallada y certera sobre el panorama real del juego en Perú, la población en general, seguirá manteniendo una postura crítica y, a la vez, sesgada sobre la continuidad de la industria y el juicio peyorativo relacionado con la realidad antigua evidenciada en diversos papers. Si no se brinda una información actualizada, a los múltiples grupos de interés, sobre los avances positivos y la nueva realidad que se vive en el sector, no se debería suponer o asumir que los stakeholders tengan

conocimientos profundos sobre ello ni que perciban una imagen grata en tanto a su continuidad en el mercado peruano.

Por lo anterior se puede afirmar que la comunicación tanto interna como externa resulta ser vital para mantener una reputación favorable, debido a que mantener lazos o conexiones interdependiente y profundas entre todas las partes ayuda a construir confianza con todos ellos. La interacción constante a través de la ciudadanía corporativa influye en los resultados positivos de las empresas, puesto que se trabaja en conjunto tanto con clientes, proveedores, colaboradores, la comunidad, entre otros stakeholders. El foco central es inspirar a cada uno de ellos en sumar esfuerzos y sentirse parte de la identidad de los diversos proyectos y programas impulsados por las empresas. Un proyecto ejemplar sobre mantener una comunicación eficiente con los stakeholders es el desarrollado por Caesars Entertainment, una de las compañías más importantes de entretenimiento de casinos del mundo:

PEOPLE-PLANET-PLAY es una plataforma nueva y emocionante que conecta nuestras iniciativas de Responsabilidad Corporativa y muchas de nuestras marcas internas. Es una manera simple y fácil de comunicar lo que hacemos, cómo lo hacemos y el porqué de nuestras acciones en pro del bienestar social y de nuestra imagen. Crea un enfoque consistente y reconocible para los miembros de nuestro equipo, partes interesadas e invitados y se alinea con nuestra Misión para inspirar a los adultos a jugar (Caesars Entertainment, 2017).

Para cerrar este punto respecto a la relación entre reputación y comunicación, y la importancia de las mismas en conjunto se puede señalar que:

Las campañas de publicidad y de comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa han impactado de manera sustancial a los stakeholders de las empresas que implementan estas acciones estratégicas. El manejo de la comunicación multidireccional y asertiva de la Responsabilidad Social Corporativa requiere una organización comprometida con la ética y la transparencia, además de un diálogo constante con los grupos de interés. Los beneficios de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en la marca son evidentes en los ámbitos de la reputación, la imagen, la lealtad de los consumidores y el reconocimiento social, pero las organizaciones deben asumir este tipo de acciones estratégicas como una parte intrínseca de su responsabilidad y no como un lavado de cara que les sirva como escudo anti crisis (Orozco & Ferré, 2013, p. 1).

Por otra parte, es importante mencionar que en cada edición del Perú Gaming Show se elige a la Miss Gaming Perú, la cual representa al rubro en otros países en busca de la promoción de acciones de inclusión social y apoyo a las comunidades más necesitadas. Digamos que es una reina socialmente responsable con un perfil empático, colaborativo y solidario. Esta adopción del concepto es un complemento perfecto para su belleza, glamour y performance. En relación de hasta qué punto las iniciativas de RSE forman parte del core business de estas empresas operadoras de casinos, el CEO de Newport Capital, el señor Jaime Li, sostiene que:

Newport como una empresa socialmente responsable se preocupa por realizar actividades de manera continua, con la finalidad de fomentar el compromiso y participación libre de sus colaboradores a través de la dedicación de su tiempo, capacidades hacia proyectos sin ánimo de lucro. El objetivo es generar un impacto positivo dentro de la cultura de la empresa y la mejora de la calidad de vida de los distintos miembros de la comunidad, contribuyendo así con el desarrollo emocional, social y económico de la población mediante el talento, tiempo y organización de nuestro potencial humano (Li, 2017, p. 2).

2.2.3. Transparencia de la información

a. Lavado de activos y financiamiento del terrorismo

a.1. Vinculación e importancia de la transparencia de la información en el sistema de prevención de lavados de activos y financiamiento del narcotráfico (SPLAFT) en la reputación del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas en el Perú

Construir una empresa transparente y sólida es fundamental, hoy en día, para las compañías de juegos de azar, debido a que su reputación empresarial, proyectada sobre su imagen estaría viéndose afectada. A su vez esta influye en las conexiones directas de la firma con su público prospecto y sus resultados. Las percepciones a partir de esa labor limpia en contra del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, que deberían cumplir las empresas, guían a la sociedad a generar una reputación favorable no solo para la organización, sino para el sector. El lavado de activos es según la opinión del señor Sergio Espinosa, superintendente adjunto de la UIF, agencia central encargada de hacer cumplir las disposiciones establecidas por ley en los diversos sectores nacionales y de intercambiar data con otros gobiernos del mundo, en la lucha contra este delito:

El conjunto de operaciones realizadas por una o más personas naturales o jurídicas, tendientes a ocultar o disfrazar el origen ilícito de bienes o recursos que provienen de actividades delictivas. El delito de lavado de activos, se desarrolla usualmente mediante la realización de varias operaciones, encaminadas a encubrir cualquier rastro del origen ilícito de los recursos. El financiamiento del terrorismo, por su parte, involucra la solicitud, la recolección, o el suministro de fondos u otros bienes con la intención de que sean utilizados para apoyar al terrorismo, actos terroristas u organizaciones terroristas (Espinosa, 2015, p. 2).

En junio del 2002 se promulga en el Perú la Ley Penal N^o 27765 contra el Lavado de Activos, la misma que extiende esta mala práctica empresarial a otros delitos como fuentes de generación de ingresos ilícitos. En este sentido también

El lavado de activos y el financiamiento del terrorismo constituyen serios delitos y su efectiva lucha es de prioritario interés del Estado, en concordancia con lo señalado por el Acuerdo Nacional en sus Políticas de Estado Vigésimo Sexta y Trigésima. La CONTRALAFI presidida por el Secretario de Coordinación en representación del Presidente del Consejo de Ministros, tiene por objetivo la coordinación y planificación de las acciones a cargo de las entidades públicas y privadas” dirigidas a prevenir y combatir los delitos del lavado de activo y del financiamiento del terrorismo. Además, realiza el seguimiento de la implementación, cumplimiento y actualización del Plan Nacional de Lucha contra LA/FT (SBS, 2011, p. 2).

En el sector peruano de juegos de casinos y máquinas tragamonedas existe un sistema de prevención de estos delitos supervisado por las entidades responsables antes mencionadas y por la DGJCMT del MINCETUR. Alfonso Ramón Gonzales, ex oficial de enlace del MINCETUR-UIF-PERÚ, precisa que:

Durante la época en la que imperaba el desorden y faltaba una autoridad que regule la actividad —no muy bien vista por las distintas sociedades del mundo— se podía pensar que el sector de las salas de juegos de casinos y máquinas tragamonedas era altamente vulnerable y sensible a los delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo. La diferencia está en que esas condiciones se han reducido drásticamente desde el 2007, gracias a la promulgación de la Ley 28945 —o Ley de Reordenamiento y Formalización de Casinos y Tragamonedas— y las acciones que vinieron luego para regular y fiscalizar al sector de manera permanente (González, 2016, p. 10).

Renzo Espinoza, consultor y asesor especializado en materia de juegos de azar, sostiene que:

Las empresas del sector implementan un programa de cumplimiento. Es decir, un sistema de prevención de lavado de activos que involucra, al menos, la designación de un “oficial de cumplimiento con rango de gerente” —trabajador de la empresa encargado de vigilar y darle seguimiento al sistema de información para detectar operaciones sospechosas (señales de alerta)—; la realización de un programa de capacitación anual, que será formulado y ejecutado por dicho empleado; exista también la aprobación de un manual interno y un código de conducta; un registro de operaciones, con la información mínima legalmente establecida; la comunicación a la UIF sobre las transacciones sospechosas e inusuales, en un plazo no mayor a treinta días calendario; y una unidad de auditoría interna, que diseña un plan anual de trabajo que, como parte de sus actividades, considera una evaluación anual del SPLAFT, a fin de verificar que se cumpla lo dispuesto en el manual interno (Espinoza, 2016, p. 25).

En marzo del presente año la modificación de la normativa existente adhirió tres nuevos requerimientos. En primer lugar, los lineamientos sostienen que las salas que operen con 500 a más máquinas tragaperras y aquellas ubicadas en zonas fronterizas como Tacna, Puno, Tumbes, Madre de Dios, Ucayali, Loreto deberán elaborar un informe basado netamente en los riesgos. Asimismo, tener un mayor control riguroso sobre aquellos clientes que mantengan un comportamiento sospechoso dentro del establecimiento. En segundo lugar, se deben registrar mediante sistemas informáticos y enviar anualmente los informes de los oficiales de cumplimiento, los cuales deben mencionar todas aquellas operaciones sospechosas. Finalmente, cada operador deberá determinar, dependiendo a los patrones que no correspondan a los habituales, los riesgos internos de su establecimiento en específico.

Estos delitos dentro del sector de casinos y salas de entretenimiento comprometen directamente al crecimiento de la economía peruana y a la reputación de la industria del juego. Los juegos de azar en el Perú son parte clave de la cartera de oferta turística. Como se vio anteriormente, tiene una relación directa con el turismo, debido a que si este último aumenta, el primero también seguirá esa lógica. Es por ello que para seguir impulsando el desarrollo y crecimiento del sector y mejorar la imagen del mismo, los operadores deben ser conscientes de la importancia de erradicar estos problemas que delimitan la inversión extranjera, que desmotivan la implementación de torneos internacionales de naipes, que ponen en juego el prestigio de una empresa y del sector, que generan barreras de acceso a financiamientos

bancarios, que fomentan a que la sociedad desconfíe de la industria, y que, además, incrementan las organizaciones criminales que contaminan a la actividad económica de esparcimiento, etcétera. Un aspecto importante de abordar, en específico, es justamente la limitación a financiamientos a las empresas operadoras del gambling por parte de entidades financieras. Este lado negativo se fundamenta en que:

Los bancos del mundo tienen temor de financiar a los casinos, ya que existe la creencia de en este sector se lavan muchos activos. Y las multas en ese caso son muy altas. El ejemplo más sonado fue el de la empresa multinacional de banca HSBC, que fue sancionada con más de 1,900 millones de dólares (Muñoz, 2016, p. 2).

Probablemente, este temor siga latente y se sienta aún en Perú, debido a que “el Scotiabank dejó de prestar servicios al sector en diciembre del 2014” (Muñoz, 2016, p. 2). Dicha entidad fue la última que laboró con los casinos. En la actualidad, se sabe que ningún banco trabaja con algún casino; es por dicha razón que “resulta necesario tener mejoras en la bancarización, pues hoy en día es bastante complejo el hecho de poder acceder al sistema financiero” (Gómez, 2017, p. 10).

Por otro lado, cabe señalar que la efectividad de la transparencia de LA/FT no depende únicamente de Reportes de Operaciones Sospechosas (ROS), debido a que es un trabajo de supervisión y control constante por parte del ente regulador; así como, de conversatorios entre oficiales de cumplimiento y de charlas de prevención - capacitaciones - para todos los colaboradores de los casinos, entre otros aspectos, como los códigos de conducta, que podrían determinar la eficiencia del programa. Asimismo, se toma en cuenta sobretodo el compromiso y responsabilidad de los altos ejecutivos de los casinos más exclusivos en su afán de implementar un adecuado gobierno corporativo, el cual incluya una exhaustiva y detallada auditoría interna como externa. El SPLAFT cuenta con “cinco medidas básicas para evitar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo: tecnología de la información, registros y reportes, determinación de identidades, debida diligencia y aplicación de normativa” (DGJCMT, 2017a). Del mismo modo, se rige bajo los más sólidos estándares internacionales establecidos por el GAFI.

Es importante precisar que el MINCETUR es el organismo supervisor del SPLAFT, el cual se encarga de monitorear rigurosamente dicho sistema, y a su vez, laborar estrechamente con la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (UIF). Dicho trabajo exige, entre otros requerimientos, la aparición de un Oficial de Enlace MINCETUR-UIF-PERÚ. Actualmente, el ex Ministro de esta cartera, el señor Eduardo Ferreyros, designó para este puesto a la abogada de la DGJCMT, la señora Claudia Mansen Arrieta. Hay un aspecto fundamental en la gestión del

SPLAFT que es la evaluación y seguimiento de los Registros de Operaciones (RO) y los de Ganadores de Premios (REGAP). Antes de desarrollar dichos registros, resulta necesario precisar que estos documentos deberán ser enviados por los operadores de casinos a la UIF-Perú y puestos a disposición del MINCETUR. Ahora bien, los primeros apuntan al control que se deba manejar respecto

Al umbral \$2,500 o más o su equivalente en soles, al registro diario de canjes de fichas, tickets u otro medio de juegos en caja; del mismo modo, a la identificación de los clientes y la debida declaración jurada del origen del dinero; y, finalmente, se debe comprender que no cabe exclusión alguna del registro. El segundo tipo de registro, se enfoca en el reconocimiento y anotación de los ganadores de sorteos, rifas y otras promociones comerciales. Además, incluye la presentación de la resolución autoritativa de la ONAGI – Oficina Nacional de Gobierno Interior; así como, la identificación de representantes de dicha oficina como los de la notaría pública (DGJCMT, 2017a, p. 13).

Finalmente, a modo de síntesis, se puede sostener que las empresas operadoras más exclusivas de juegos de casinos y máquinas tragamonedas constantemente toman consciencia de los prejuicios o impactos que pueden surgir a partir de sus operaciones. En este sentido, se invita a los operadores de casinos a seguir reflexionando cada día en relación a que la RSE tiene que ser siempre vista como la gestión excepcional de los impactos y sus alcances, pues el performance de dicho trabajo influirá en la reputación de los mismos.

Del mismo modo, se identifican como actores colaborativos en la sociedad, debido a que reconocen la falta de desigualdad y el alto nivel de desequilibrio existente en la sociedad peruana. Es por ello, que van más allá de lo exigido por la ley, puesto que incesantemente promueven iniciativas que benefician a la comunidad, las cuales son ajenas a las que por norma deberían cumplir. No se limitan a realizar lo que se les dispone, sino que de forma voluntaria, activa y desinteresada superan los mínimos requeridos por regulación, comprometiéndose y contribuyendo con el bienestar de todos los actores que los rodea de forma sostenible.

3. Dimensión de la calidad de servicio

3.1. ¿Qué es la calidad del servicio? ¿Cuál es el impacto de calidad del servicio en la reputación de un sector?

A partir de las distintas literaturas, se puede observar que “la calidad del servicio es percibida como un juicio comparativo entre expectativas versus desempeño percibido” (Wang 2009 citado en Savi & Silveira 2016). Sin lugar a dudas, un manejo adecuado de una buena percepción podría elevar el grado de recordación y recomendación de determinada empresa de

servicios. Existen diversas perspectivas, las cuales permiten desarrollar una definición más clara de la calidad del servicio.

Dentro de la perspectiva Expectativas-Percepciones se encuentran dos posturas: una define la calidad del servicio como basada en el paradigma de desconfirmación como resultado de la discrepancia entre percepciones y expectativas respecto al desempeño del servicio. La segunda postura, utiliza solo las percepciones de los clientes (Torres & Vásquez, 2015, p. 7).

La segunda perspectiva es la Objetiva-Subjetiva. Esta se detalla en base a dos esferas: interna y externa. “La externa se vincula a la percepción y/o expectativa del cliente. La interna, por su parte, tiene en cuenta para la evaluación al prestador del servicio, por lo cual se utilizan diversos indicadores internos u objetivos para el respectivo análisis” (Ruiz 2001 citado en Torres & Vásquez 2015).

Queda claro que para mantener una buena imagen influenciada por la calidad de servicio, cada una de las prestaciones que se brinda al usuario deben resultar gratas para él; y que además, todos los momentos de verdad en los que este tiene contacto con la marca deberían ser positivos. Este proceso conlleva a una experiencia hedónica y memorable, pues durante el journey del cliente este ha podido evidenciar y rescatar el interés de la empresa por satisfacer sus deseos y necesidades. Esto le permite generar en su mente un juicio de valor favorable al reconocer como bueno el servicio, el cual, más adelante, querrá compartirlo y recomendarlo a otra persona.

Resulta necesario precisar, en relación a este eje temático, que para brindar un servicio de calidad, los casinos deben contar un espacio físico totalmente acondicionado a las necesidades de los clientes y que cumpla cada uno de los requerimientos de las entidades fiscalizadoras. Este espacio, llámase establecimiento,

Tiene características particulares que lo convierten en un activo de gran valor, estas son: ubicación en zonas comerciales, infraestructura eléctrica, y electrónica para comunicaciones, iluminación, seguridad y sonido, elementos decorativos como estatuas, fuentes, escenarios, entre otros elementos temáticos propios de cada casino (Bolaño & Galindo, 2009, p. 79).

Siguiendo la lógica anterior, en base a un estudio vinculado a la atmósfera del casino desde la perspectiva del jugador de tragamonedas, se puede señalar que:

Los factores ligados con la atmósfera exitosa de los casinos son: olores, decoración, color, distribución del piso, tema, uniformes de los empleados, altura del techo y del nivel del ruido. Vale anotar, que el equilibrio entre la satisfacción del jugador de casino, la lealtad y los elementos atmosféricos debe ser respetado y mantenido con delicadeza (Johnson, Mayer & Champaner, 2004, p. 7).

Cabe agregar que según una investigación prominente respecto al marketing de fragancias en la industria de los casinos, “poner un aroma floral en el área de un casino hace que los apostadores gasten un 45% más de dinero, mientras que los resultados de las áreas sin aroma del casino se mantuvieron sin cambios” (Hirsch, 1995, p. 587). De igual forma, el usuario valora indiscutiblemente la ergonomía de cada sala de juegos. La clave es manejar un diseño óptimo, el cual se adecúe a la imagen que quiere proyectar realmente la empresa. El amueblamiento también resulta ser útil, pues el cliente requiere acomodarse perfectamente para jugar con un estado de ánimo positivo. Como se vio previamente, la aromatización, decoración y musicalización en los ambientes de apuestas son de gran soporte para crear espacios placenteros, donde se incentive la motivación y se satisfagan las necesidades de los colaboradores y clientes.

En ese sentido, más allá de que cada casino tenga su temática, aroma, diseño de infraestructura, formas de atraer a nuevos prospecto, etcétera, el ideal es mantener la preocupación constante por mejorar el servicio que recibe el cliente en cada una de las prestaciones que percibe o los momentos de contacto o verdad que tenga este con el casino. En esa misma línea, se debe hacer todos los esfuerzos posibles para crear una experiencia atmosférica dentro del servicio que sea agradable y positiva (Milliman 1988 citado en Johnson et al. 2004).

3.2. Modelos para la gestión de la calidad del servicio

Según los estudios sobre la materia, se pueden encontrar diversos modelos que contribuyen en la evaluación de la calidad del servicio. Existen metodologías que destacan por sus dimensiones y atributos de análisis. El modelo de calidad de servicio llamado Modelo de la Imagen, propuesto por Grönroos (1984) propone, entre otras cosas:

Integrar la calidad del servicio en función a tres componentes: la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen corporativa. La calidad técnica se enfoca en el carácter objetivo, refiriéndose a que representa el servicio para los usuarios. La calidad funcional representa el cómo el usuario recibe y experimenta el servicio. La imagen corporativa representa el resultado de como el usuario percibe a la empresa a través del servicio que

presta, esta afecta la percepción respecto a la calidad del servicio (Grönroos 1984 citado en Torres & Vásquez 2015).

El reconocido y prestigioso modelo de evaluación de calidad de servicio (SERVQUAL), fue desarrollado en 1988 con la finalidad de medir y gestionar dicha dimensión influyente en la reputación corporativa. En un inicio, estaba compuesto por 10 variables, las cuales podrían estar enfocadas, con mayor profundidad, en la aplicación tanto para clientes actuales como potenciales. Dicha determinantes son las siguientes: “elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación, comprensión del cliente” (Duque, 2005, p. 72).

Luego de que especialistas en la materia logren correlacionar algunas variables, se redujo la cantidad de las mismas para una mejor adaptación en percepciones de clientes actuales. Hoy en día, el modelo vincula cinco dimensiones: empatía (muestra de interés por parte de la empresa), fiabilidad (habilidad para ejecutar el servicio ofrecido), seguridad (conocimiento de los colaboradores y capacidad para transmitir confianza), capacidad de respuesta (aptitud para servir) y los elementos tangibles (apariencia física de las instalaciones). El modelo presenta también “5 tipos de gaps (brecha), los cuales muestran claras interacciones entre las percepciones y expectativas de los clientes en base a dichas variables” (Colmenares & Saavedra, 2007, p. 6). Lo ideal es que “las percepciones superen a las expectativas para que así se considere un servicio de excepcional calidad” (Parasuraman, Berry & Zeithaml 1988 citado en Torres & Vásquez 2015).

Por otra parte, el modelo de evaluación del desempeño del servicio (SERVPERF) surge como respuesta crítica al modelo SERVQUAL, debido a las escalas utilizadas para medir las expectativas de los clientes. SERVPERF se propone y posiciona como “un modelo alternativo, novedoso y eficiente para determinar claramente la calidad basada exclusivamente en las percepciones de los clientes respecto al desempeño o experiencia del servicio recibido” (Cronin & Taylor 1992 citado Torres & Vásquez 2015). En términos generales, el modelo SERVPERF posee una gran capacidad para explicar las variaciones en la puntuación del servicio en general. Mientras que el SERVQUAL, implica un diagnóstico superior al identificar las áreas en donde se necesita intervención administrativa.

Ambos modelos son utilizados actualmente para evaluar la calidad del servicio ofrecido, sin embargo, puede existir cierta preferencia por uno, de acuerdo al objetivo que se tiene. Cuando el interés se basa en evaluar el servicio en general de la calidad de una empresa, o hacer comparaciones de calidad a través de las industrias de servicios, se puede emplear el modelo

SERVPERF debido a su solidez psicométrica. En cambio, cuando el interés está enfocado en identificar las áreas de déficit de calidad de servicio en una empresa para posteriores intervenciones de gestión, se debe preferir el modelo SERVQUAL, debido a su mayor capacidad de diagnóstico (Jain y Gupta, 2004).

Distintos investigadores han adoptado el modelo SERVQUAL modificado o en su forma original para medir la calidad de servicio en el sector de casinos. Un ejemplo de ello es el estudio que se realizó en Croacia por Dorcic, Krnetic y Markovic (2014) a partir de las percepciones y expectativas de los clientes de tres casinos importantes de dicho país. Esta investigación empírica de la Facultad de Turismo y Gestión de Hospitalidad de la Universidad de Rijeka en Opatija aportará, debido a que las subvariables planteadas específicamente para el sector de juegos de azar serán tomadas en cuenta para la evaluación las variables. Por esta razón se ha decidido utilizar la base de este modelo para la presente tesis. Se considera que es un modelo que abarca importantes variables que deben ser analizadas en este sector para poder ser competitivos.

Asimismo, la elección de este modelo recae en que la presente investigación basa sus objetivos en describir y analizar la calidad del servicio a partir de las percepciones de los clientes prospectos; es decir, en precisar cómo hablan y ven dichos clientes a los casinos exclusivos o, por otro lado, saber si conocen claramente lo que ofrecen en el mercado empresarial. Todo esto resulta útil en el afán de definir la imagen que mantienen en su mente sobre este negocio de apuestas, la cual puntualiza la reputación por parte de este grupo de interés.

3.3. Variables claves que influyen en la calidad del servicio

Si bien actualmente el modelo elegido identifica diez diferentes variables o atributos dentro de la dimensión de calidad de servicio para la aplicación netamente en clientes actuales, se tomarán en cuenta 6 atributos, desarrollados inicialmente por estos autores, los que contribuirían con un análisis más profundo acerca de la reputación corporativa influenciada por la calidad de servicio vista desde las percepciones que mantienen los clientes potenciales sobre la imagen de la marca de este tipo de negocios. Además, se ha creído conveniente adicionar una variable más, debido a que las escogidas no definen ese tipo de atributo.

Vale anotar, que estas 7 variables se adaptan perfectamente al estudio. A continuación, se desarrollarán las mismas, las cuales permitirán recoger información certera sobre la dimensión evaluada, en este caso, la calidad de servicio.

3.3.1. Elementos tangibles: Apariencia y condicionamiento de las instalaciones físicas

3.3.2. Cortesía: Atención, respeto y amabilidad del personal de contacto

3.3.3. Credibilidad: Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee

3.3.4. Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o dudas

3.3.5. Accesibilidad Lo accesible y fácil de contactar que es el servicio

3.3.6. Comunicación: Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos

3.3.7. Recomendación: Aconsejar un servicio a alguien para bien suyo al ser considerado beneficioso a partir de una experiencia personal memorable

La conexión lógica, la coherencia y la interrelación entre los diversos puntos a tratar podrán ser analizadas de forma más idónea en la matriz de consistencia (Ver Anexo I).

A modo de resumen, hoy en día la reputación resulta ser un potenciador clave para todas las empresas en su afán de desarrollar y expandir sus negocios, pues poseer una buena imagen mejora las nuevas intenciones de crecimiento. Para ello, se necesita además que haya una comunicación coherente con todos los grupos de interés, pues estos serán los encargados de evaluar la imagen, marca e identidad de la firma. En relación, el modelo que se asume o el que se adscribe en la presente investigación es MERCO, el cual goza de un reconocimiento mundial, pues su metodología ha sido utilizada en diversas investigaciones. Dentro del mismo, se abordarán las dimensiones de Responsabilidad Corporativa y la Calidad de Servicio. Para el primer eje, se analizará y describirá a partir de la elección de 3 variables pertenecientes al mismo modelo, las cuales serán cuidadosamente vinculadas con 3 temas relevantes en la industria del gaming: ludopatía, LA/FT y las iniciativas de corte social. Finalmente, para el desarrollo del segundo eje, se harán uso de 7 variables provenientes del modelo SERVQUAL, cuya metodología será de gran aporte, pues puntualiza lo que se requiere saber en relación a las percepciones de los clientes potenciales de los casinos exclusivos en los distritos seleccionados.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

Luego de contextualizar y describir el comportamiento del sector en el que nos enfocaremos, como también conceptualizar las teorías de análisis estratégico y modelos de las dimensiones que servirá para sustentar esta investigación se procede en el presente capítulo a detallar el diseño metodológico con el que se responderán las preguntas de investigación y alcanzarán los objetivos planteados.

1. Tipo de investigación y alcance

“La investigación se define como un esfuerzo que se emprende para la resolución de un problema de conocimiento” (Sabino, 1992, p. 13). En ese sentido conviene señalar que esto ocurre cuando se determina qué es lo que no sabemos dentro de un área temática específica y se decide indagar sobre ello. Por otro lado, “según los alcances y los objetivos planteados existen diversos tipos de investigación que se clasifican de maneras distintas por su diseño, propósito o nivel” (Gross & Morales, 2010). Siguiendo la metodología de Hernández, Fernández y Baptista (2010), existen estudios de tipo: descriptivo, exploratorio, correlacionales y explicativos.

Teniendo en cuenta que se realizará el análisis de un fenómeno determinado, en este caso en particular, la reputación enfocada en las dimensiones de la ética y responsabilidad corporativa, y calidad de servicio- referente a las salas más exclusivas – casinos-, las cuales están en condiciones de oligopolio- se considera que el tipo de investigación de este estudio es descriptivo. Esto debido a que los objetivos buscan identificar y analizar las percepciones que presentan los clientes potenciales en el sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas en los distritos ya mencionados, los cuales serán tomados como referencias para la aplicación de las encuestas posteriores. Luego de realizar ese análisis descriptivo se plantearán recomendaciones para mejorar la imagen reputacional.

Adicionalmente, se realizó un estudio de tipo pre-exploratorio, ya que si bien es cierto se revisó y se encontró literatura sobre el sector de juegos de azar en el país, los estudios no identifican variables únicas que expliquen el fenómeno mencionado en el problema de investigación. Y por ello se realizaron entrevistas a profundidad para investigar sobre el tema.

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se someta a un análisis teniendo como una de las metas principales la recolección de datos” (Hernández et al., 2010). “Los investigadores recogen los datos sobre la base de una teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados” (Gross & Morales, 2010). Por su parte,

Hernández et al. (2010) afirman que la investigación pre-exploratoria tiene como objetivo examinar temas o problemas poco estudiados, los cuales mantienen un alto grado de incertidumbre o no se han estudiado previamente. Este tipo de investigación resalta cuando solo hay guías que no están completamente estudiadas o existen aseveraciones sin sustento ni fundamento científico relacionadas con el problema de estudio.

Así mismo, “toda investigación descriptiva pretende únicamente medir o recoger información de forma independiente o conjunta acerca de los conceptos o las variables a las que se refiere; es decir, el objetivo no es indicar cómo se relacionan estas” (Hernández et al., 2010). A partir de esto, es importante resaltar que el presente estudio se limita a describir las percepciones por parte de los clientes potenciales sobre la reputación en cada una de las dimensiones antes mencionadas para posteriormente evaluarlas, más no se pretende analizar por medio del estudio si las dimensiones descritas guardan relación entre ellas o si una determina a otra en menor a mayor medida.

Por los motivos expuestos y de acuerdo a los objetivos y preguntas de investigación planteadas previamente, la investigación será en gran parte de tipo descriptivo y pre-exploratorio en relación al alcance del marco teórico y contextual. Por medio del diseño de la investigación se obtendrá información necesaria y requerida para la identificación y análisis de las percepciones de los clientes prospectos de los casinos antes señalados en relación a la reputación vinculada en las dimensiones propuestas.

Esta investigación es de tipo, no experimental, transeccional, exploratorio y descriptivo. Se considera no experimental, ya que no se pueden manipular las variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos; y transeccional, ya que la recolección de datos se realizará en un solo tiempo. La investigación no experimental es la que realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos en su ambiente natural, para después describirlo. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación específica, sino que se observan situaciones ya definidas y no provocadas intencionalmente (Hernández et al., 2010).

Estos mismos estudios, pueden clasificarse en “transeccionales y longitudinales. Los diseños de investigación transeccional transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2010, p. 151). Respecto a los diseños transeccionales, estos podrían llegar a ser descriptivos, exploratorios o correlacionales-causales. Para efectos de este

estudio, será pre-exploratorio y descriptivo. “Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (Hernández et al., 2010, p. 152).

El propósito de los diseños transeccionales exploratorios es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos, además constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales) (Hernández et al., 2010, p. 152).

Finalmente, la presente investigación es un estudio que busca comprender un fenómeno determinado en un contexto específico. La investigación tiene como propósito además replicar resultados para mejorar la reputación del sector. En las siguientes páginas se abordará la estrategia general de la investigación, la selección muestral y por último las técnicas/instrumentos de medición.

2. Enfoque metodológico

El método, “es un término de origen griego que significa «camino», se refiere a todos los procedimientos utilizados en el estudio para producir conocimientos, al responder a las preguntas de investigación, concretar los propósitos, e interactuar con el contexto conceptual” (Vasilachis, 2006). La presente investigación parte de la necesidad de determinar la situación actual del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas en el Perú para poder tener un conocimiento más informado acerca de cómo se maneja el sector, lo cual se revisa en el Marco Contextual. Es así como el estudio previo se realiza desde un enfoque metodológico cualitativo, el cual “implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de los datos del estudio para poder, finalmente, responder el planteamiento de un problema” (Hernández et al., 2010). Para contribuir al mejor entendimiento de los conceptos vistos en la investigación, son tomadas fuentes secundarias incluidas en el Capítulo 2 y 3 del Marco Contextual y Teórico, respectivamente, que abordan temas de competitividad empresarial y análisis de la gestión estratégica del sector.

La investigación cualitativa es multimetódica, naturalista e interpretativa. Es decir, que las investigadoras e investigadores cualitativos indagan en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan. Además, abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos –estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia

de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales– que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos (Denzin & Lincoln 1994 citado en Vasilachis 2006).

Los instrumentos cualitativos que se utilizarán a fin de obtener una mejor aproximación a los resultados se detallarán en líneas posteriores.

2.1. Entrevista semi-estructurada

Se utilizará la entrevista semi-estructurada, ya que esta herramienta “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández et al., 2010). Asimismo, se considera que este instrumento por su flexibilidad, adaptabilidad a la comodidad del entrevistado, no está prefijado el ritmo de la entrevista y el contexto y contenido resulta fundamental para obtener información valiosa, lo cual permitirá generar un ambiente de confianza. En lo que respecta a la presente investigación, cada una de ellas será validada a través del respectivo consentimiento informado. Una vez que se recoja dicha información, se realizará un resumen de dichas entrevistas a profundidad (Ver Anexo K).

Tabla 6: Estructura de entrevista

Población a entrevistar	Número de participantes	Motivo de elección y su finalidad
Gerente General Casino Luckia	1 participante: CEO	La finalidad es: - Conocer qué medidas toman en referencia a los delitos de lavado de activos y la problemática de ludopatía - Averiguar cuáles eran las condiciones de hace más de 10 años del sector y cuál es la situación actual y repercusión en el crecimiento económico - Conocer qué aspectos piensan que los clientes valoran y no de la empresa en tanto al servicio de calidad
Directora General de la Revista Casino	Tres participantes, entre ellos la Directora General y dos Community Manager de la revista.	- Conocer su labor en el sector y la percepción que ellos mantienen sobre las dimensiones planteadas. - Averiguar mediante la información que se recogieron en las diferentes ediciones de la revista qué acciones ha tomado el sector y las empresas de entretenimiento para mejorar la reputación - Saber si el alcance en la difusión de la revista es la esperada por la empresa

2.2. Muestra de expertos

“En ciertos estudios es necesaria la opinión de personas expertas en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios” (Hernández et al., 2010, p. 397). Se

realizarán entrevistas semi-estructurada a expertos en los temas de competitividad empresarial y análisis estratégico.

Con respecto al sector, se entrevistó también, según lo establecido en el cronograma de actividades en el Diagrama de Gantt (Ver Anexo A) y en la guía de preguntas diseñadas para las entrevistas (Ver Anexo B), al Director General de JMC Gaming Consultants, señor José Miguel Chueca y al gerente general de Affiliated Marketing Group, señor Rubén Solórzano para tener ideas más precisas sobre la problemática planteada y la situación actual del sector respecto a ello. Es importante resaltar que para el caso de las entrevistas y focus group cada miembro participe en los mismos ha firmado un consentimiento informado, en el cual dicha persona o participante expresa su autorización para la respectiva utilización de la información brindada en cada una de las herramientas de recolección de data. Esto resulta indispensable para cumplir con los protocolos de ética de la investigación. Asimismo, en el acta de compromiso de trabajo se pactaron todos los puntos a tratar y los compromisos para cada uno de los entregables que se debían ser presentados al asesor para cumplir así con los objetivos establecidos en el tiempo indicado.

Por otro lado, la investigación también posee en gran parte un enfoque metodológico cuantitativo, ya que a través del uso de la estadística en la información obtenida de las encuestas realizadas se identificarán las variables planteadas. Tras dicho proceso se podrá identificar y analizar las percepciones de los clientes potenciales acerca de los valores de ética y responsabilidad corporativa, y los atributos de la calidad del servicio en los distritos seleccionados, donde se encuentran las salas más exclusivas de casinos. Asimismo, plantear recomendaciones para mejorar la imagen reputacional. Ante ello, se describe este enfoque de la siguiente forma:

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (Hernández et al., 2010, p. 4).

Con la información obtenida previamente, se diseñará una encuesta para una muestra representativa que se les aplicará a directamente a los clientes potenciales. Dichas encuestas contendrán ciertas variables relevantes extraídas de los modelos analizados. Para el análisis cuantitativo se optará por la

Muestra probabilística estratificada (el nombre nos dice que será probabilística y que se considerarán segmentos o grupos de la población, o lo que es igual: estratos). Es decir, cuando no basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que además es necesario segmentar la muestra en relación con estratos o categorías que se presentan en la población, y que además son relevantes para los objetivos del estudio, se diseña una muestra probabilística estratificada (Hernández et al., 2010, p. 180).

Por otro lado, los instrumentos cuantitativos a utilizar, son las encuestas como herramientas objetivas para conocer no solo las percepciones, sino también aquellas recomendaciones y sugerencias de los clientes. Por ello, este instrumento será aplicado a una muestra delimitada posteriormente de la población de los clientes potenciales de las salas más exclusivas de los distritos mencionados.

2.3. Estimación de la muestra

2.3.1. Universo: Clientes potenciales

Para determinar el tamaño de la muestra se ha tomado en cuenta un nivel de confianza de 95%, con un error muestral de 5% y considerando que se usará $p=50\%$ pues, no existe información previa sobre el resultado esperado. La población de estudio corresponde a los clientes prospectos, en tanto a las salas más exclusivas en los distritos ya señalados. Según el INEI (2016a), la población mayor a 18 años y menor a 71 años representa el 59.78% y 61.86% en Lima y Callao, respectivamente. Asimismo, esa edad es punto de partida, debido a que a partir de la misma se permite el ingreso autorizado a estos lugares de entretenimiento de juegos de azar. La distribución de personas, a junio del 2016, del rango de edad de 18 – 71 años según las zonas señaladas se determina de esta forma:

Tabla 7: Distribución de la población estudiada respecto a los distritos objetivos

Departamento	# Habitantes por rango de edad objetivo
Lima	5,972,307
P. C. Callao	633,740

Así pues, el total de personas del rango objetivo es de 6,606,047, debido a que no se asume que necesariamente los clientes potenciales sean residentes de los distritos seleccionados, puesto que pueden provenir de otros distritos de Lima y de la Provincia Constitucional del Callao. Ahora bien, dentro de dicha integridad, se indagará a aquellos que pertenezcan a los niveles socio-económicos A y B, y que sientan gusto o placer por los servicios de entretenimiento y ocio. Ese es el target o arquetipo que se buscará para su futura captación a los

salones de entretenimiento de *gambling*. Para ello, se tomará como referencia el informe de NSE de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados – APEIN- (2016). A continuación se presentará este vinculado al estudio.

Tabla 8: Distribución aproximada de la muestra respecto a los NSE A y B para los distritos objetivos

Departamento	# Habitantes 18 – 71 años	% NSE A	% NSE B	% NSE A Y B	# Clientes prospectos
Lima	5,972,307	4.7%	19.7%	24.4%	1,457,243
P.C. Callao	633,740	1.6%	17.3%	18.9%	119,777

Según el análisis cuantitativo el universo está compuesto por aproximadamente 1,577,020 potenciales clientes. Para efectos de la investigación se usó la fórmula simplificada, pues la población es mayor a 100,000.

$$n = Z^2 \cdot p \cdot (1-p) / e^2$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza 95% = 1.96

p = 0.5 o 50%

e = error máximo permitido por el investigador = 5%

Por lo tanto, se estaría realizando una muestra de 384 clientes potenciales en total, la cual será distribuida para la aplicación de encuestas, tomando en cuenta y haciendo referencia a la aleatoriedad de todos los participantes residentes de todos los distritos de Lima y Callao, pero que recurran frecuentemente o vivan en los distritos donde se encuentran las salas más exclusivas de juegos de casinos y máquinas tragamonedas. Así mismo, la ejecución de las encuestas se repartirá entre encuestados pertenecientes a las generaciones Millennials, X y Baby Boomers.

2.4. Cuestionario o encuestas

La encuesta resulta ser una herramienta útil para estudios cuantitativos. La finalidad u/o propósito de esta es permitirles a los investigadores expresar los hallazgos descubiertos tanto en números como en porcentajes. Así pues la encuesta es el método mediante el cual se opta por interrogar a los diversos actores claves de la muestra acorde a determinado tema. La elección de

estos integrantes de la población mapeada es al azar. Para la presente investigación se aplicará una encuesta luego de haber realizado la investigación cualitativa. Los temas que se tratarán están enfocados a los valores de ética y RC, y a los atributos de la calidad de servicio que los clientes prospectos valorarían o no, en relación, de las salas más exclusivas de casinos, así como variables que inciden para aproximarnos a los aspectos competitivos de las empresas y el sector.

Para identificar y analizar los atributos más valorados para los clientes potenciales se propuso hacer un cruce y descarte de variables para generar una menor cantidad de preguntas, debido a que mantienen relación y concordancia entre ellas mismas, y en algunos casos no son pertinentes para su ejecución. Es por ello que en la guía de preguntas se presentan ocho interrogantes respecto a los atributos de calidad de servicio. La finalidad es también generar una encuesta atractiva y no tediosa en cuestión de tiempo y complejidad para los participantes. Asimismo, se optó por utilizar un lenguaje coloquial, de manera que no tengan inconvenientes en la comprensión de las preguntas. Con respecto al tiempo que durará la aplicación del cuestionario, se tomará alrededor de 10 a 11 minutos por encuesta, de manera que los clientes prospectos no inviertan mucho su tiempo y quieran responder el cuestionario con información verídica.

En relación a los procedimientos que se utilizaron para garantizar la aleatoriedad y representatividad en la selección de las unidades de observación para aplicar las encuestas presenciales, se pueden mencionar que las encuestas han sido aleatorias de forma estratificada y sistemática. En primer lugar, estratificada porque se ha recogido información de las personas que comprenden las edades de 18 a 71 años, pertenecientes a las tres generaciones: Millennials, Generación X y Baby Boomers y que pertenecen a los sectores A y B. Se consideraron dichos niveles socioeconómicos, debido a que la problemática de la ludopatía podría castigar, en mayor proporción, a las personas pertenecientes a niveles bajos. Por dicha razón, se ha creído conveniente no incluirlos para efectos del presente estudio. Ahora bien, para recolectar la data, se ha visitado los centros comerciales de Mega Plaza, Larcomar, Plaza San Miguel, Jockey Plaza y la Rambla, y las clínicas Ricardo Palma, Internacional, entre otros establecimientos para realizar las encuestas. Se escogieron dichos lugares, debido a la alta concurrencia del público correspondiente a esos estratos; por ejemplo, “las 324 tiendas del Jockey Plaza Shopping Center, alojadas en 118.000 metros cuadrados, reciben a un público que proviene de los sectores A y B. Cada mes, frente a los escaparates de este centro comercial desfilan 2,5 millones de visitantes” (ACCEP, 2012, p. 2).

Por otro lado, es sistemática porque las preguntas han sido aleatorias, debido a que se ha encuestado primero a una persona, luego se ha dejado pasar diez personas y de nuevo hizo la pregunta a otra persona; luego se dejó pasar diez personas más para encuestar de nuevo a otra persona, y así sucesivamente. Asimismo, la realización de encuestas se ha fragmentado en diversos días, esto quiere decir que se realizaron 40 encuestas aproximadamente por cada día en un lugar diferente a las personas que cumplían con el arquetipo buscado. Es importante mencionar que si bien teóricamente existe una fórmula para calcular los saltos sistemáticos, el universo del presente estudio representa una cantidad muy alta respecto a la muestra, lo cual no permitiría recoger efectivamente los datos, pues traería consigo una alta brecha en cada salto. En ese sentido, se ha creído conveniente guiar dicha recolección a partir de un enfoque práctico en base al siguiente lineamiento: “En el muestreo sistemático, los elementos son seleccionados de la población dentro de un intervalo uniforme que se mide con respecto al tiempo, al orden o al espacio” (Levin & Rubin, 2010, p. 241).

Se tomará como base de alguna forma la interpretación de la escala de Likert para analizar las percepciones de los encuestados frente a las variables u objetos de los cuales se quiere tener una perspectiva y saber su valoración o apreciación. De acuerdo a Hernández et al. (2010) las afirmaciones de los encuestados pueden ser favorables o desfavorables, ante las primeras significa que tienen una valoración positiva, cuanto más de acuerdo se sientan los participantes con la frase, su percepción o apreciación también lo será. Por el contrario, cuanto más en desacuerdo a la frase, tendrán una actitud desfavorable.

En relación a lo mencionado anteriormente, este estudio plantea la utilización de una metodología con una orientación o enfoque mixto, pues esta permitiría comprender con mayor detalle y profundidad el problema desde dos vertientes: el típicamente cualitativo y otro cuantitativo. Además, es necesario mencionar que el tema central de la investigación es un tópico poco abordado en el país, lo cual permite recolectar la información con un vasto margen de interpretación y análisis, explorando así la extensión de la información para el fortalecimiento y consistencia del estudio.

Ambos se entremezclan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas. Requiere de un manejo completo de los dos enfoques y una mentalidad abierta. Se agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. La investigación oscila entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo, además de que por parte del investigador necesita un enorme dinamismo en el proceso (Hernández et al., 2010, p. 14).

Por otra parte, existen “cuatro tipos significativos de diseños de los métodos mixtos desde una perspectiva de intenciones, los principales procedimientos, las variantes comunes, las fortalezas y los retos inherentes. Los cuatro diseños incluyen: el de triangulación; el imbricado; el explicativo y; el exploratorio” (Creswell & Plano-Clark, 2007, p. 5). Con esto, se determina que el diseño más adecuado al presente trabajo es el diseño pre-exploratorio en primera instancia y como diseño fundamental el descriptivo. En ese sentido se puede mencionar que:

Este diseño mixto está constituido por dos etapas, donde los hallazgos de la metodología utilizada en la primera etapa del estudio, en este caso la cualitativa, contribuye en el desarrollo o a informar la segunda etapa cuantitativa. El supuesto en el cual se basa el uso de este diseño es que la pre-exploración es un requisito necesario para la segunda fase del estudio. Este diseño es especialmente útil cuando un investigador necesita para desarrollar y probar un instrumento, porque uno no está disponible o identificar las variables importantes para estudiarlas cuantitativamente, o bien cuando las variables son desconocidas. También es conveniente cuando un investigador desea generalizar los resultados a los diferentes grupos, para poner a prueba los aspectos de una teoría emergente o la clasificación, o para explorar un fenómeno en profundidad y luego medir su prevalencia (Creswell & Plano-Clark, 2007, p. 6).

Asimismo, de acuerdo a Hernández et al. (2010), se tomará el diseño pre-exploratorio secuencial (DEXPLOS), el cual implica una primera fase de recolección y análisis de datos cualitativos y una segunda fase de recolección de datos cuantitativos. Para ello, existen dos modalidades, la derivativa y comparativa. La primera, derivativa, guarda relación con el presente trabajo pues la recolección y análisis de los datos cuantitativos se construyen en base a los resultados obtenidos con las herramientas cualitativas; por tanto, ambas se mezclan en la conexión del análisis de lo cualitativo y lo cuantitativo, lo cual da un producto final de integración y comparación de resultados mixtos.

“El DEXPLOS es apropiado cuando buscamos probar elementos de una teoría emergente producto de la fase cualitativa y pretendemos generalizar a diferentes muestras” (Creswell 2009 citado en Hernández et al., 2010). Asimismo, existe otro propósito: “determinar la distribución de un fenómeno dentro de una población seleccionada. Finalmente, el DEXPLOS es utilizado cuando el investigador necesita desarrollar un instrumento estandarizado porque las herramientas existentes son inadecuadas o no se puede disponer de ellas” (Morse 1991 citado en Hernández et al., 2010).

El muestreo en los métodos mixtos no es de tipología integral, por lo que variará de acuerdo a cada caso de investigación y su propósito. Es por ello, que “para efectos de la investigación se utilizará el muestreo secuencial para métodos mixtos (para diseños secuenciales CUAL--CUAN o CUAN--CUAL y viceversa), en la cual se realizará primero el análisis cualitativo seguido del cuantitativo” (Tashakkori & Teddlie, 2003). En primer lugar, para la etapa cualitativa se realizará el muestreo de tipo intencional, ya que a las personas que se entrevistarán se han elegido por conveniencia, es decir, aquellas que se consideran relevantes para proporcionar data valiosa para la investigación. Se elegirá una muestra no probabilística o propositivo incluyendo una variedad de casos mencionados anteriormente. En segundo lugar, se recojerá información cuantitativa, a través de la ejecución de encuestas. Y, finalmente, se realizarán focus group para verificar y contrastar los hallazgos de los cuestionarios con la data cualitativa.

2.5. Focus group

En complementación a la información cuantitativa que se recoja mediante la aplicación de las encuestas, el equipo de trabajo ha tomado la decisión de realizar un levantamiento cualitativo a mediante grupos focales para contrastar ambos análisis y así contemplar detalladamente mejores respuestas a las incógnitas o vacíos que podría dejar la información adquirida mediante los cuestionarios. Así pues,

Un *Focus Group* es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales. Consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. Aproximadamente los grupos focales requieren cerca de 1 hora para cumplir su tarea (Stewart, 2015, p. 24).

La aplicación de ambas herramientas se sustenta en la contrastación tanto de la revisión de fuentes secundarias y del primer acercamiento con la percepción de la prospección de clientes de juegos de azar respecto al foco de la reputación sectorial. Así también, a través de los *focus group* se buscará nutrir y validar la estructura de la encuesta aplicada a las diferentes generaciones. Se realizarán 3 *focus group* exploratorios, ambos de hombres y mujeres. El primero está enfocado en el target inicial, 18 – 34 años. El segundo, 35 – 56 años. Y, finalmente, a los clientes potenciales de 57 – 71 años que viven o suelen ir a divertirse en los

distritos antes señalados. Los grupos del tipo de muestreo estarán compuestos de seis personas por cada uno de los *focus group*, haciendo un total de 18 personas entrevistadas grupalmente. En un inicio se planteó realizar un *focus group mix*, en el que haya personas de todos los rangos de edad estudiados; sin embargo, se realizaron dos más para corroborar la tendencia de respuestas de percepción entre hombres y mujeres de diferentes edades. Estos ya delimitado por cada generación del target. “El cuestionario aplicado fue semiestructurado y abierto, de manera que, en base a preguntas y respuestas, se puedan definir los determinantes más importantes que inciden en la percepción del segmento escogido” (Hernández et al., 2010, p. 150). La guía de los *focus group* y los detalles de la realización también podrán encontrarse en el presente estudio (Ver Anexos D y E). La conformación de los participantes de los tres *focus group* se realizó de manera arbitraria, debido a que se busca acerca la oferta comercial de los casinos a todos los campos de clientes objetivos. Es importante también reconocer la percepción de un grupo diverso sobre la actual situación de la imagen de la industria del *gambling*. Del mismo modo,

Los *focus group* no buscan representatividad en base a los resultados obtenidos, sino más bien son utilizados como una herramienta para identificar y evaluar las variables que intervienen en la evaluación de la reputación del sector; asimismo busca recopilar la mayor cantidad de información posible en base a su interacción con el público objetivo (Hernández et al., 2010, p. 151).

Finalmente, la selección de los participantes de los tres grupos focales fue aleatoriamente estratificada, debido a que fueron elegidos en base a las características del perfil de un cliente potencial. Una vez que se hizo ello, se les hizo la invitación a las sesiones y en paralelo a ello se le hizo una breve introducción sobre en qué consistía el *focus group* y cuáles eran los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS

En el presente capítulo, se muestran los resultados de la investigación en base a la información recolectada mediante las encuestas y los *focus group* realizados en el trabajo de campo a la prospección de clientes. Se mostrarán en el caso de las encuestas el fruto de cada una de las 18 preguntas formuladas en la guía. Asimismo, se presentarán los hallazgos de la realidad observada y analizada desde la perspectiva de cada uno de los participantes de los 3 *focus groups* que se plantearon y la del equipo de investigación de este estudio. Con los hallazgos del análisis, serán de gran soporte para proponer diversas recomendaciones de mejora preliminar para la reputación del sector del *gaming*.

Cabe señalar que los descubrimientos aquí parten del análisis de encuestas y *focus groups*, los mismos que han seguido una sistematización racional en base a valores y atributos acorde a las dos dimensiones señaladas: RSE y calidad de servicio, respectivamente. Estas han sido definidas, en primera instancia, a través de la revisión de literatura local e internacional y, posteriormente, mediante su evaluación en el trabajo de campo. La información encontrada no se generaliza para otras salas de entretenimiento ubicadas en otros distritos de Lima fuera de los que se han abordado, ni mucho menos para las provincias de nuestro país; sin embargo, se tiene la convicción de que los resultados representan un marco referencial/base para 2 casos claros: posteriores estudios aplicados y adaptados a un contexto parecido a este, y para futuras estrategias de implementación por parte de actores vinculados a la industria: operadores, proveedores, gremio, ejecutivos, instituciones, entre otros.

La presentación de los hallazgos y el estudio de estos incluyen dos partes; una primera relacionada con el análisis descriptivo de las respuestas acorde a las variables y dimensiones encontradas en las encuestas, que permiten comparar descriptivamente los resultados; y una segunda parte vinculada al análisis del desarrollo de los *focus groups*. Esta división se formuló para explotar los datos en detalle y explicar adecuadamente las percepciones de los participantes.

1. Encuestas

A continuación se mostrarán los resultados de cada una de las preguntas formuladas a los clientes potenciales respecto al estudio actual que se está realizando, las cuales han sido cuidadosamente tabuladas a través de la obtención de los datos sobre los cuales se trabajó el proceso de análisis. Los resultados identificados y analizados se presentarán en base a tres ejes o categorías: la información característica de los clientes prospectos, las apreciaciones en relación a los valores de RSE y, finalmente, en relación a las percepciones de los atributos de la calidad

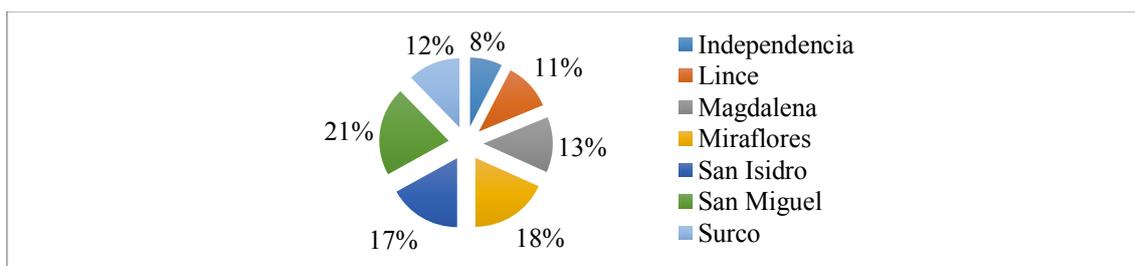
del servicio. Asimismo, estos hallazgos serán contrastados con la información previamente recogida en el marco teórico y contextual; así como, con la data adquirida en los focus group, la cual será de gran utilidad para el planteamiento de recomendaciones de mejora de la reputación del sector. Todo ello para cumplir, una vez analizados los resultados, con el objetivo general de la investigación focalizado centralmente en la descripción y análisis de la reputación en las salas más exclusivas en los distritos seleccionados. Finalmente, se esbozarán las conclusiones sobre esta parte. Cabe señalar, que se determinó la aplicación de las encuestas de forma presencial. La guía de preguntas se podrá visualizar en páginas posteriores (Ver Anexo C).

En primera instancia, los encuestados no fueron netamente personas residentes de los distritos evaluados. Si bien, las salas más exclusivas de casinos están dentro de estos lugares, no se puede afirmar o asumir a ciencia cierta que los clientes prospectos o potenciales provengan únicamente de los mismos, debido a que es posible que procedan de otras localidades en busca de diversión u/o actividades recreativas y de ocio. Es enriquecedor, entonces, el poder rescatar diversas percepciones o puntos de vista acorde a las dimensiones estudiadas dentro del campo de estudio de la reputación del sector del gambling. Vale anotar, que los encuestados fueron seleccionados aleatoriamente siguiendo el perfil establecido de cliente prospecto. A continuación, se presentarán los principales hallazgos correspondientes a las tres categorías previamente señaladas. Resulta necesario aclarar que los resultados complementarios de la encuesta, en especial los ligados al primer eje, se podrán apreciar en los anexos del estudio (Ver Anexo L).

1.1. Información característica

Siguiendo la lógica, el 21% de encuestados reside o visita con mayor frecuencia lugares de esparcimiento pertenecientes al distrito de San Miguel. Seguidamente, el 18% vive o concurre al distrito de Miraflores. En tanto al distrito de San Isidro, solo un 17% habita o asiste a distintos lugares recreativos y de ocio dentro del mismo. Finalmente, el 13%, 12%, 11% y 8% de los encuestados radica o acude con regularidad a los distritos de Magdalena, Surco, Lince e Independencia, respectivamente.

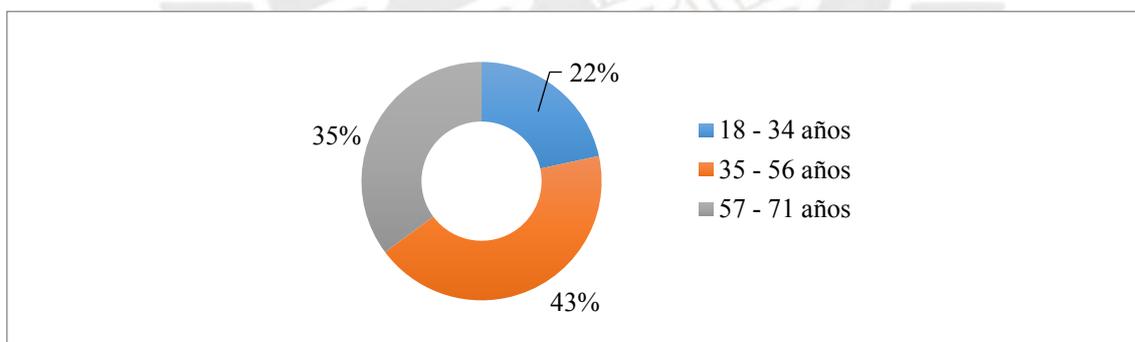
Figura 7: Distrito evaluado



Otro aspecto importante a considerar es el rango de edad. En este punto se tenía conocimiento que en los salones de casino únicamente se permite el ingreso a personas mayores de 18 años. Es por ello, que el punto de partida en la muestra dentro del marco metodológico toma como referencia dicha edad. Por otro lado, es necesario tomar en cuenta que los encuestados fueron segmentados o categorizados en relación a las diversas generaciones existentes, como Millennials, X y Baby Boomers. Esto resulta beneficioso para el presente estudio, debido a las distintas percepciones acerca de las variables estudiadas. Así pues, el 35% de encuestados forman parte de la generación X, la cual comprende el rango de edad entre 35 a 56 años. Seguidamente, el 22% concierne a la generación Millennials (18 – 34 años). Finalmente, la generación Baby Boomers (57 – 71 años) representa el 43%.

Es esencial mencionar que el resultado arrojado se relaciona con la intención inicial de focalizar, en gran magnitud, la aplicación de las encuestas a un público perteneciente a la Generación X y Baby boomers, debido a que de acuerdo a la opinión del señor Graffigna, CEO de Luckia, este tipo de clientela es la que asiste con mayor continuidad y que además destina una cantidad mayor de dinero para las apuestas (comunicación personal, 22 de setiembre, 2016). Sin embargo, también se tomo en cuenta a un porcentaje considerable de la generación Millennials, debido a que tenderían a ser en un futuro próximo los clientes potenciales de gran interés.

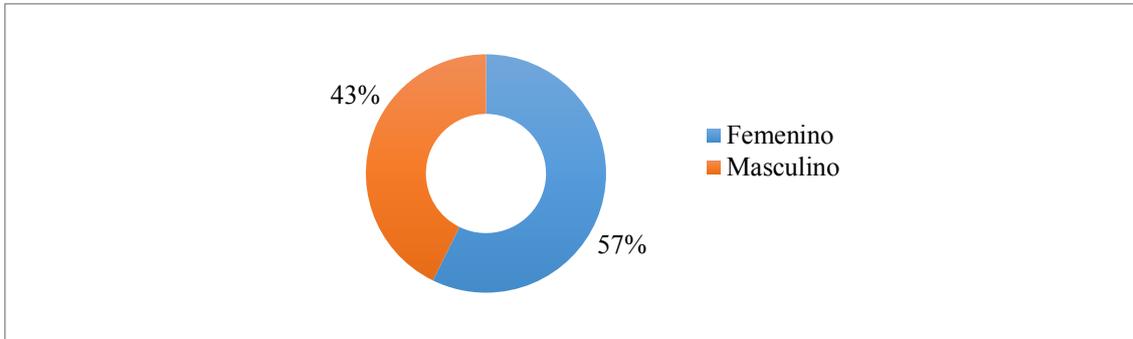
Figura 8: Rango de edad



Por otro lado, del total de encuestados, el 57% de ellos corresponde al género femenino. En contraste al 43% conformado por el género masculino. Esto podría significar que la muestra recoge evidencias equitativas en tanto a la percepción de ambas partes. Del mismo modo, es importante mencionar que esta distribución corresponde o se justifica también en base a la proporción existente entre clientes hombres y mujeres en los casinos. En ese sentido, a partir de lo que se presentó en el marco contextual, 6 de cada 10 clientes de este tipo de servicio, son

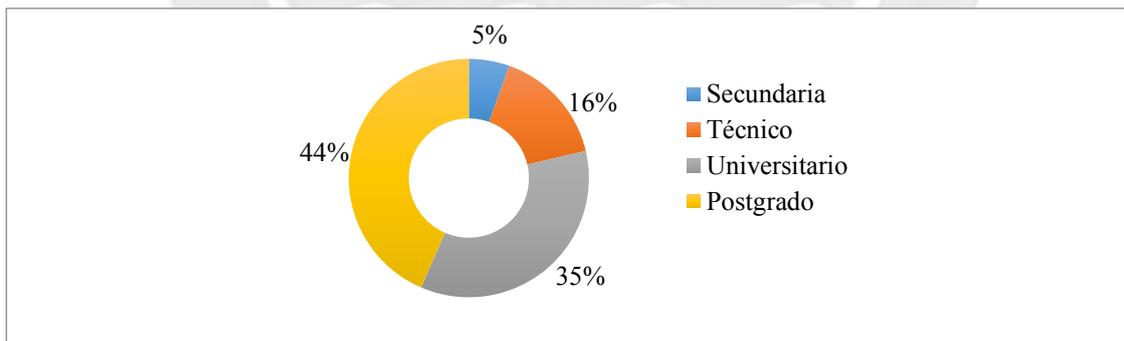
damas; y lo restante, varones. Por dicha razón, los porcentajes se situaron cercanos a dicha tendencia.

Figura 9: Género



Continuando con el análisis de la información recogida, el mayor porcentaje de encuestados cuenta con el grado de instrucción “posgrado”. Este representa el 44%. Ahora bien en lo que respecta al nivel universitario está conformado por el 35%. Así mismo, el 16% y 5% corresponden al grado de instrucción técnico y secundario, respectivamente. Esto refleja el acercamiento e interés hacia un segmento en específico acorde al perfil de prospecto dentro de los niveles socio-económicos A y B, debido a que la gran mayoría cuenta con un grado de instrucción alto. Es necesario precisar que es relevante aterrizar en este público en particular, puesto que la problemática de la ludopatía, como se vio anteriormente, es más evidente en los niveles socioeconómicos bajos.

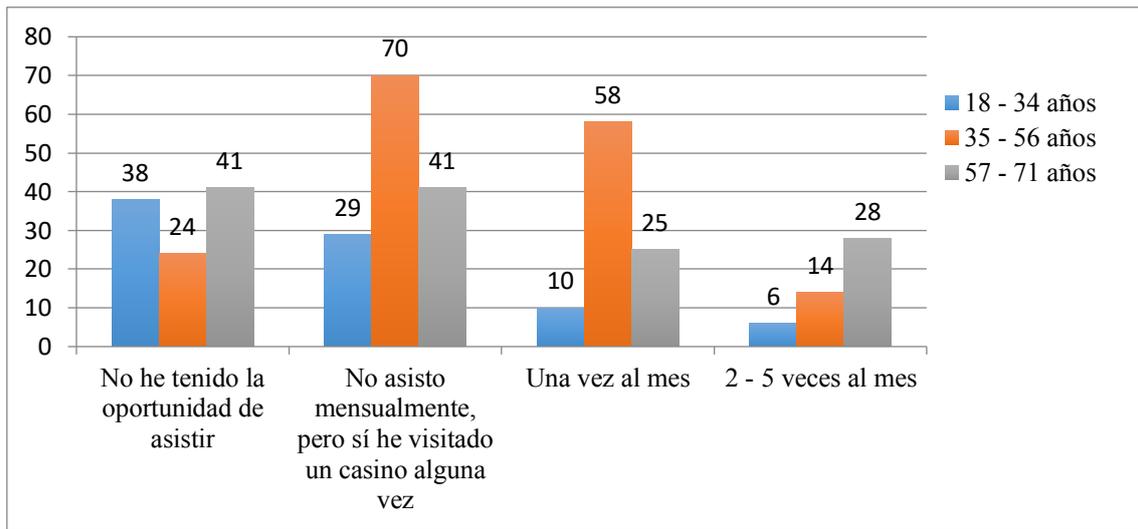
Figura 10: Grado de instrucción



Ahora bien, respecto a la frecuencia mensual en tanto a la concurrencia a una sala de juegos de azar, se tomó en consideración varios campos acorde al mapeo de clientes potenciales. Por ello, se buscó abarcar tanto a aquellos que no han tenido la oportunidad de asistir como a los que asisten con niveles diferentes de continuidad, pero que no son clientes frecuentes. Así pues, la mayoría de encuestados ha visitado un casino alguna vez. En contraste a ello, 103 participantes (27%) nunca han asistido. Un dato interesante de rescatar, es que la mayoría de la

generación X del estudio sí ha visitado alguna vez un casino. En tanto a los Millennials estudiados, se puede mencionar que la gran parte de ellos no han tenido la oportunidad de visitar un casino. En suma, esto muestra que se cuenta con un segmento interesante que permite recoger apreciaciones tanto experienciales como no experienciales. A continuación, se presentará el gráfico correspondiente a dicha interrogante planteada.

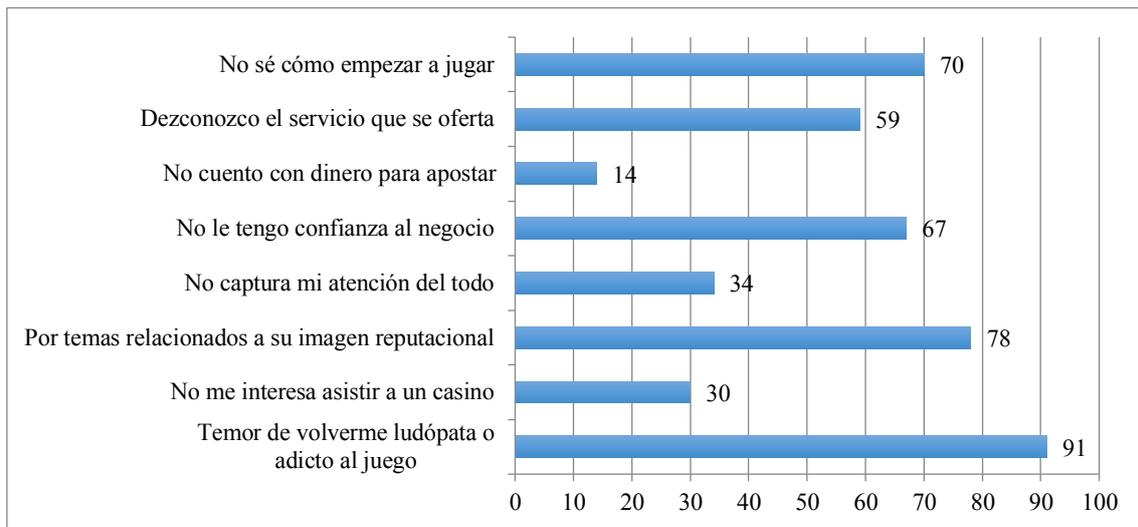
Figura 11: Frecuencia mensual de asistencia una sala de entretenimiento



Un punto resaltante era conocer la razón o el motivo por el cual 103 encuestados (27%) no habían tenido la oportunidad de asistir a una sala de entretenimiento. Por ello, esta pregunta se enfocó exclusivamente en ese segmento de la muestra. Ahora bien, el motivo más evidente vino a ser el temor a volverse ludópata o desarrollar la adicción a los juegos de azar. A esto, se le suma la vinculación hacia temas relacionados con su imagen reputacional. Luego, también se puede visualizar que una parte de los encuestados no sabe cómo empezar a jugar. Seguidamente, está el hecho de que no le tienen confianza al negocio. Además, hay carencia de conocimiento hacia el servicio que se oferta en las instalaciones; es decir, que no saben a ciencia cierta en qué consiste el servicio integral que brinda el casino.

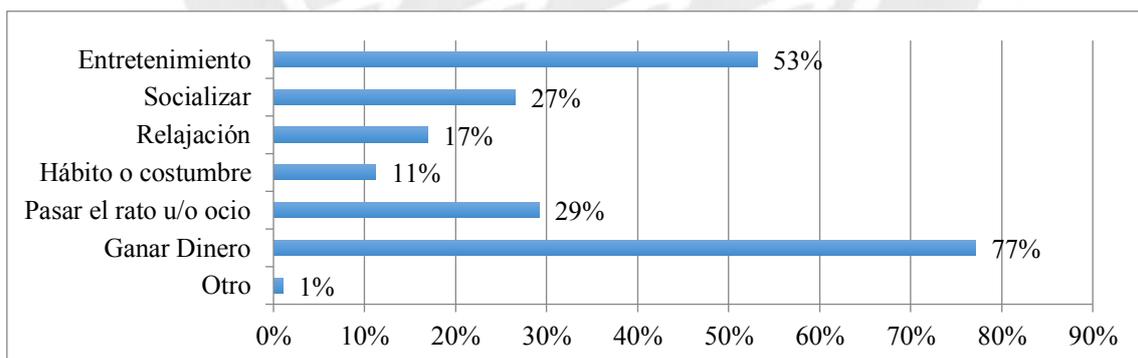
Finalmente, y en poca escala, está el hecho de que el servicio del casino no captura totalmente la atención. Grosso modo, esto concuerda de alguna forma con aquellos aspectos negativos abordados anteriormente en el marco teórico y contextual generados por temas de ludopatía y LA/FT en relación a la imagen y reputación del sector del gambling. Cabe señalar que esta pregunta es de opción múltiple, en la que los encuestados tenían la posibilidad de marcar varias opciones a la vez.

Figura 12: Motivo por el cual no ha concurrido a una sala de entretenimiento



Se desarrolló una pregunta referida a los factores que influirían en una eventual visita, la cual arrojó un resultado en el que 77% participantes de la muestra podrían concurrir motivados por el hecho de ganar dinero. En contraste a ello, el 53% de participantes señalaron que el entretenimiento también se puede convertir en un factor determinante. Asimismo, se han presentado otros factores como el hecho de querer pasar el rato u/o ocio (29%), socializar (27%) y relajarse (17%) que también podrían influir en la concurrencia a los casinos abordados. Es necesario mencionar que el resultado de la siguiente pregunta responde también a una pregunta múltiple, donde se podían marcar más de una alternativa.

Figura 13: Factor que influiría en una futura eventual visita



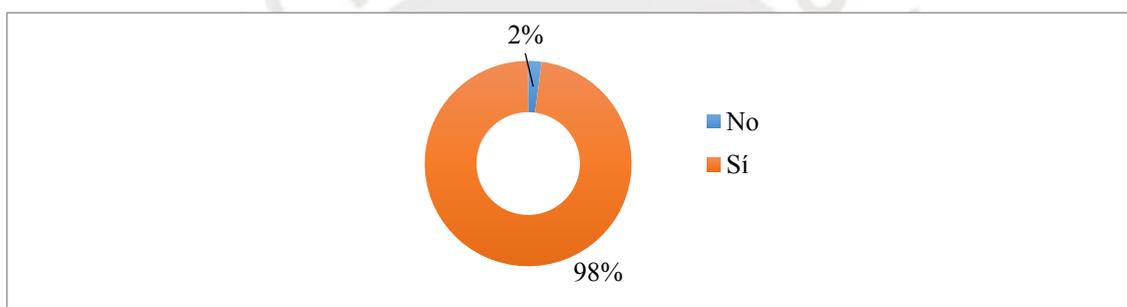
1.2. Valores de ética y Responsabilidad Corporativa

Por otro lado, para recoger información más precisa sobre las percepciones en relación a las dimensiones estudiadas, especialmente a la de ética y RSE, fue necesario en primera instancia precisar si es que los encuestados conocen los contenidos conceptuales de las externalidades más representativas de la actividad – la ludopatía y el lavado de activos, y

financiamiento del terrorismo, las cuales se encuentran vinculadas a las variables de compromiso con los stakeholders y transparencia de información, respectivamente. Según lo analizado, se puede mencionar que el 98% de encuestados conforma el grupo de personas que conocen el alcance de los temas antes mencionados. En contraste, el 2% de los participantes desconoce dichos conceptos.

Este resultado sería beneficioso para la descripción y análisis de la presente investigación, pues las respuestas posteriores en base a sus apreciaciones enriquecerán los hallazgos, puesto que se cuenta con un público informado e instruido. Cabe señalar, asimismo, que era un resultado previsto, ya que encaja con el perfil de cliente prospecto que se presentó en el marco metodológico, respecto al alto grado de instrucción. Ello como consecuencia de que los encuestados están inmersos dentro de los niveles socioeconómicos A y B.

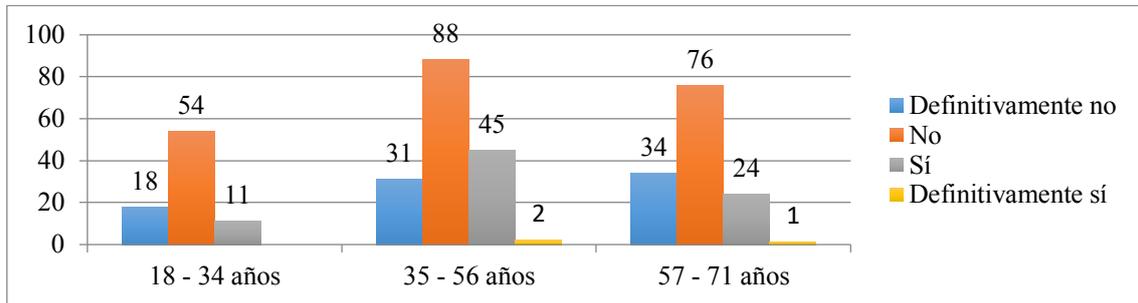
Figura 14: Conocimiento sobre los conceptos de ludopatía, y lavado de activos y financiamiento del terrorismo



Asimismo, un punto resaltante a conocer dentro de la dimensión de la ética y responsabilidad corporativa, es conocer si los encuestados creen o no que las empresas vinculadas al sector mantienen valores de ética y RC dentro de sus prácticas en relación al compromiso con la sociedad acorde a la prevención de la ludopatía. Todo esto aporta para la adquisición de información clave que permita acercarse y explicar con cierto grado de precisión la actual percepción de los clientes potenciales acerca de esta dimensión en relación a estos establecimientos exclusivos del gambling dentro de los distritos seleccionados.

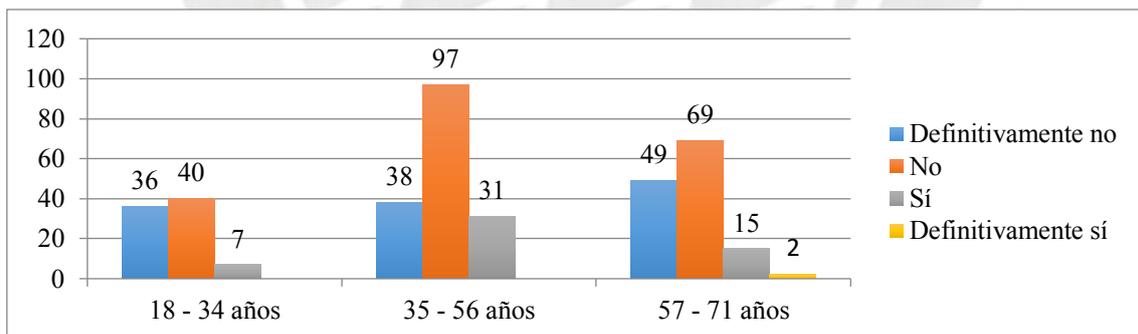
Por esta razón, para efectos de identificación y análisis de dicho punto se aplicó la siguiente pregunta, la cual arrojó que la percepción semejante, en gran intensidad, en las tres generaciones es que no creen que dichas empresas del gambling se comprometan a combatir dicha problemática. Dentro de ello y de forma tajante 83 encuestados colocaron “definitivamente no”. En contraste a las 80 personas que sí creen que el sector se compromete con la prevención de la ludopatía. Esta cantidad representa aproximadamente el 21% de la muestra.

Figura 15: Apreciación sobre el compromiso del sector del *gaming* con la sociedad en relación a la prevención y tratamiento de la ludopatía



En base a lo anterior, se creyó conveniente realizar una pregunta más detallada y aterrizada que vincule el comportamiento de los casinos con sus clientes actuales en relación al juego responsable. En ese sentido, se preguntó sobre si los casinos mantienen interés en relación a que sus clientes jueguen de manera responsable. Siguiendo esa lógica, la tendencia se muestra igual en las tres generaciones, con mayor escala o intensidad en la generación X, respecto a que no creen que haya interés por parte de los operadores del gambling. Ahora bien, únicamente, 53 participantes (13%) aprecian que sí hay preocupación por los casinos por mantener a sus clientes dentro de los límites aceptables del juego social y saludable. En contraste a ello, 206 participantes (54%) perciben que no les importa a los casinos promover el juego responsable dentro de sus instalaciones. Finalmente, acorde a una opinión más sólida, 123 encuestados (32%) creen que “definitivamente no” existe dicha disposición de por medio.

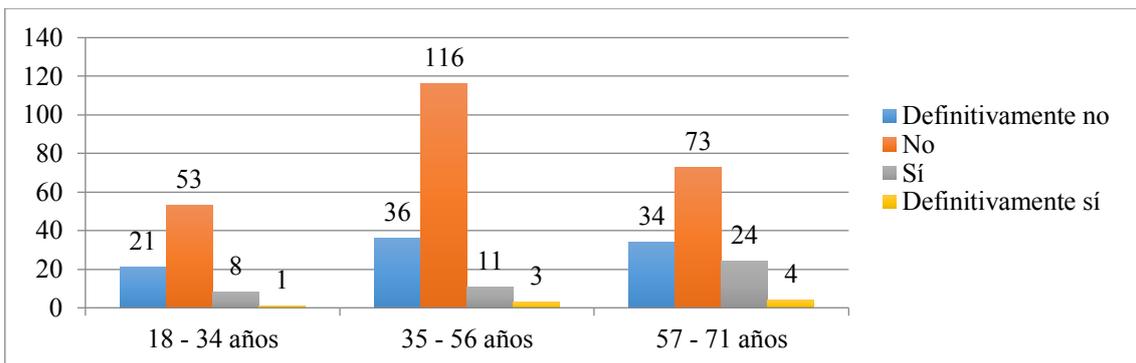
Figura 16: Apreciación sobre el interés de los casinos por la promoción del juego responsable en sus clientes



Siguiendo la lógica de la pregunta anterior, resulta importante también poder indagar sobre la labor social del sector del gambling, en especial de los operadores exclusivos, con los grupos vulnerables de la sociedad. Por ello, se realizó una pregunta relacionada al tema donde se obtuvo como resultado que 242 encuestados (63%) forman parte de aquellas personas que no creen que las empresas vinculadas al sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas contribuyan en el apoyo y desarrollo de los grupos más vulnerables del país.

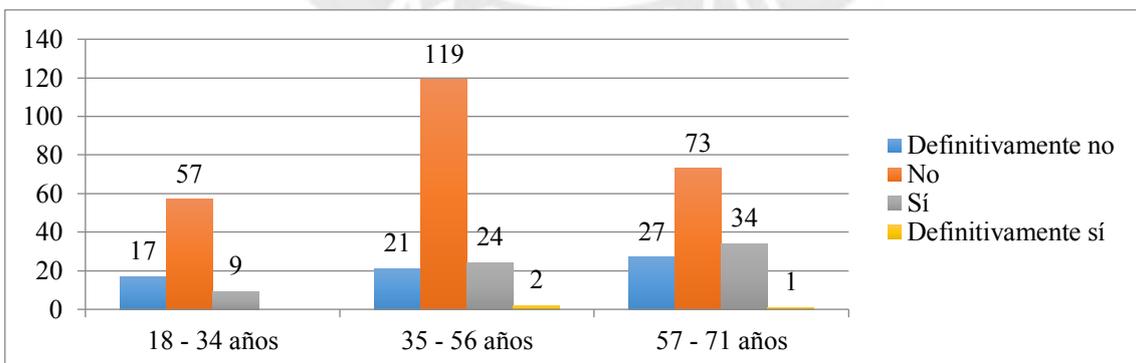
encuestados (24%) creen de forma tajante lo mismo. En contraste, solo 43 personas (11%) sí creen que las empresas realizan iniciativas de responsabilidad social empresarial a favor de los grupos más vulnerables. Esto muestra una posible deficiencia en los planes de comunicación o en la gestión de impacto de las iniciativas, debido a que como se vio previamente en el marco teórico los operadores más exclusivos sí implementan algunos proyectos de corte social para beneficio de dichos grupos.

Figura 17: Apreciación sobre la contribución del sector del *gaming* con grupos vulnerables del país en relación a la promoción de iniciativas de RSE



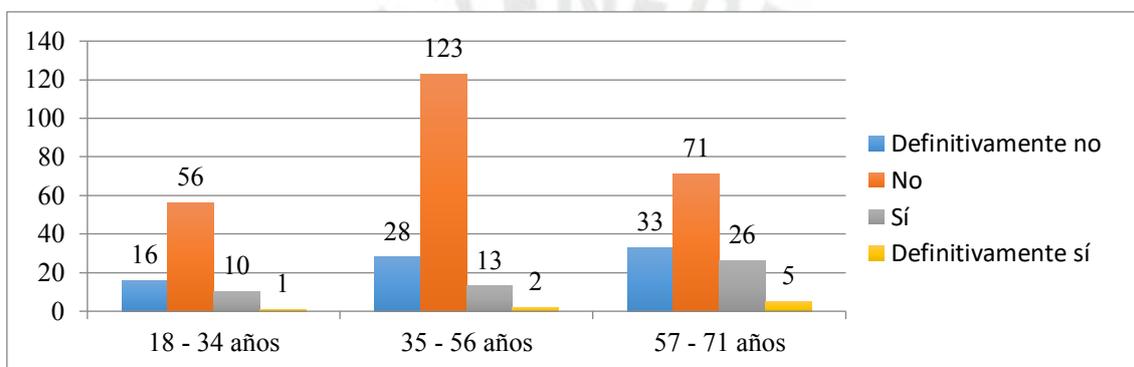
Ahora bien, la siguiente interrogante buscó acercarse al análisis de la variable “transparencia de información”, la cual está incluida dentro de la dimensión de RSE y vinculada no favorablemente al tema de LA/FT en el sector del gambling. Aparentemente, la tendencia arroja que las tres generaciones aprecian o perciben de forma similar las premisas, puesto que en este caso la mayoría de participantes, 249 encuestados (65%), cree que no hacen esfuerzos por prevenir los delitos de LA/FT. No obstante, solo 67 participantes (18%) opina que sí previenen los casinos estos delitos.

Figura 18: Apreciación sobre la transparencia del sector del *gaming* en relación a la prevención y control de delitos de LA/FT



El resultado de la posterior pregunta indica que la mayoría de encuestados pertenecientes a las tres generaciones, 250 participantes (66%), consideran en gran escala que las empresas vinculadas al sector de juegos de casinos y salas tragamonedas no emiten o rinden información transparente o fiable respecto a aspectos relacionados al blanqueo de capitales y financiamiento del Terrorismo. Esto podría mostrar que los encuestados posiblemente creen que se está cometiendo estos delitos dentro del ámbito financiero en el sector. En contraste a dicha aseveración, en menor escala 49 personas (13%) indican que sí creen que dichas empresas son transparentes en relación al tema en mención, pues piensan que los casinos no manipulan, ni omiten, ni mucho menos ocultan algunos datos respecto al origen de los activos.

Figura 19: Apreciación sobre la transparencia del sector del *gaming* acerca de la información que emite sobre el delito de LA/FT

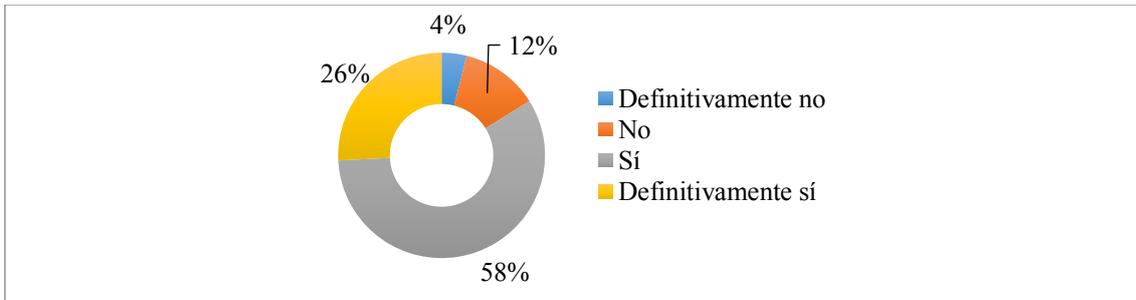


También para analizar una futura captación de nuevos clientes a partir del enfoque en la RSE, es necesario conocer el grado de influencia que podrían tener las acciones de perfil social desarrollados en base a las variables antes determinadas, sobre la imagen y reputación del sector, como factor decisivo para una eventual asistencia a estos establecimientos de juegos de apuestas. En esa lógica, el 58% de los participantes señala que sí considera importante dicho aspecto. Adicionalmente, una parte un tanto representativa de encuestados (26%) supone que “definitivamente sí” influiría. En contraste a ello, una parte poco significativa que forman parte de los posibles clientes potenciales sostiene que no (12%) y “definitivamente no” (4%), respectivamente, dichas prácticas de responsabilidad social empresarial influyen en su decisión de concurrir a las salas de casino y máquinas tragamonedas.

Lo anterior puede mostrar que los encuestados tiene una opinión más juiciosa con respecto al comportamiento ético y conductual de los casinos, que posiblemente se deba a que tienen mayor conocimiento de los términos relacionados al tema, lo cual podría influir en las decisiones sobre concurrir o no a las salas de casinos y máquinas tragamonedas, y así aceptar o rechazar el servicio según lo productivo que lo vean para sus vidas. Cabe señalar que este

comportamiento resultó esperado, pues como se evidenció previamente, los clientes de hoy en día prefieren hacer trato o relación con empresas socialmente responsables, las cuales mantengan sólidos valores morales y éticos en la sociedad.

Figura 20: Grado de influencia del comportamiento ético de los casinos y las acciones de Responsabilidad Social Empresarial desarrolladas por los mismos como factor decisivo en una eventual asistencia a dichos establecimientos

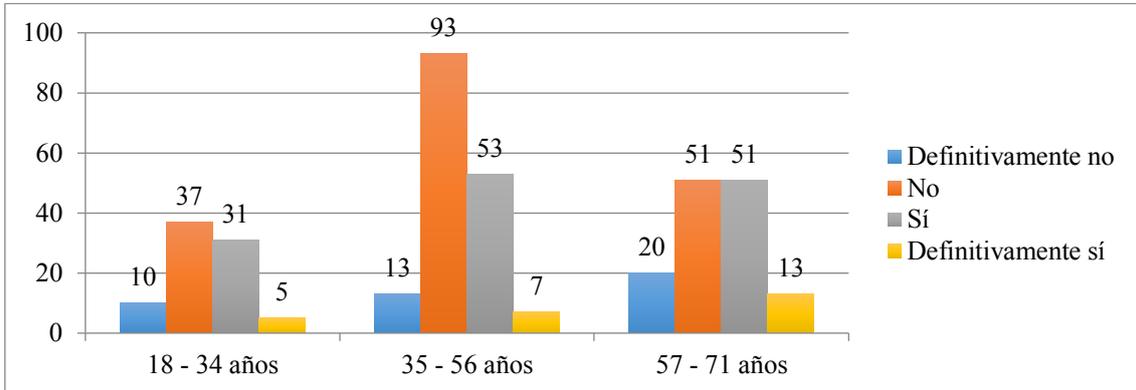


1.3. Atributos de la Calidad del Servicio

De la misma manera, para identificar y analizar las percepciones de los clientes potenciales acerca de los atributos de la calidad del servicio que influyen en la reputación de las salas más exclusivas de juegos de azar, se podría aseverar que resulta interesante analizar y describir la apreciación acerca de la cortesía del personal que mantiene contacto con los clientes, vista dentro de la concepción de que los empleados atiendan correctamente, muestren respeto y sean amables. Así pues, respecto a los Millennials, existe una mínima diferencia entre los que creen que sí y los que no en relación a que el personal ofrece una buena atención. En comparación a ello, en gran escala, los participantes pertenecientes a la generación Y creen que no prestan correctamente una atención personalizada acorde a las exigencias de los clientes.

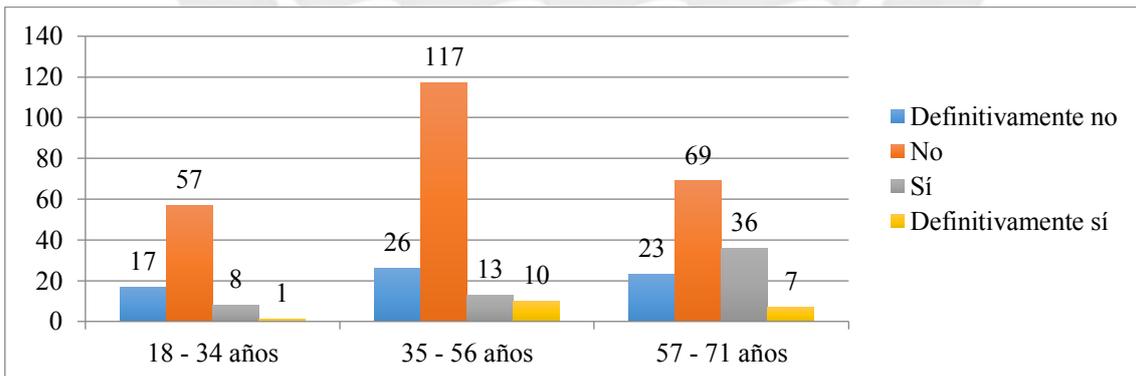
Finalmente, en la generación Baby Boomer hay una estrecha similitud, puesto que cantidades semejantes de participantes creen que sí y que no mostrarían cortesía. Grosso modo, 181 encuestados de la muestra (47%) aprecia que sí. En contraste a ello, 135 participantes pertenecientes a las generaciones estudiadas (36%) creen que el personal no ofrece una excelente atención.

Figura 21: Apreciación acerca de si el personal que tiene contacto con los clientes de los casinos brinda apropiadamente una buena atención, respeto y amabilidad



Así mismo, sobre la credibilidad que refleja el servicio que se brinda en los casinos, en particular lo vinculado con la transparencia en el desarrollo del juego de azar en las máquinas tragamonedas y en mesas de apuestas– que no existan fraudes ni estafas-, los sorteos, pagos de premios, entre otras cosas. En ese sentido, se puede mencionar que la tendencia se mantiene en las tres generaciones, puesto que todas coinciden, en gran medida, en que el servicio de los casinos no transmite fiabilidad. En general, 243 participantes (64%) sostienen que no genera confianza el servicio brindado en los casinos. Por el contrario, 57 de los encuestados de la muestra total (15%) sí está de acuerdo con el hecho de que el servicio el servicio de estos establecimientos de juegos de azar muestra credibilidad.

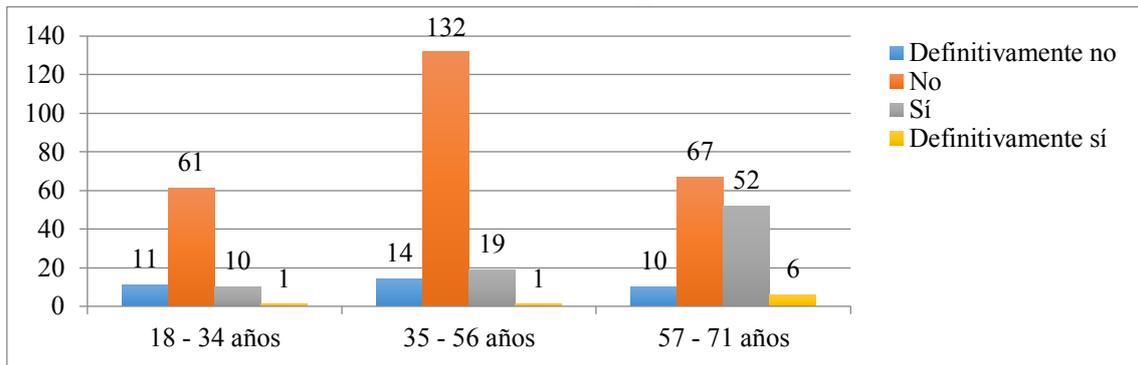
Figura 22: Apreciación acerca de si los casinos muestran credibilidad en todo el servicio que proveen



Con respecto a la percepción de la seguridad que se brinda en una sala de juegos de azar como parte del análisis de los atributos de la calidad de servicio, se puede sostener que las tres generaciones concuerdan en que el servicio que se ofrece en los casinos no transmite la debida seguridad integral, la cual minimice las dudas, riesgos o peligros para los jugadores. Sin embargo, no existe una evidente diferencia en la opinión de los participantes pertenecientes a la

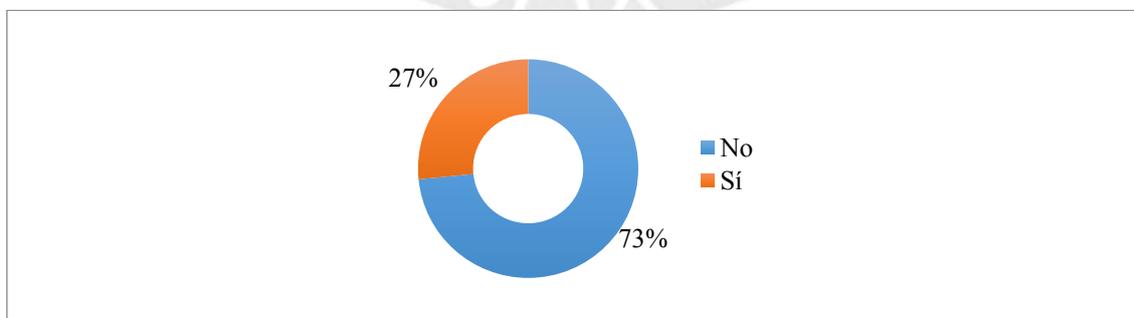
generación Baby Boomers, pues gran parte de ellos sí están de acuerdo con el hecho de que los casinos otorgan la debida seguridad dentro y fuera de las salas de casinos y máquinas tragamonedas para que sus clientes se sientan tranquilos y cómodos jugando sin el miedo de que algo les sucederá. Siguiendo esa misma línea también se puede observar que ocurre lo contrario en la generación X y Y, pues hay una menor preponderancia de los que señalan que sí se percibe este atributo de la calidad de servicio. En general, 260 encuestados (68%) sostienen que no. En contraste, a los 81 participantes de la muestra (21%) que consideran que sí.

Figura 23: Apreciación acerca de si el servicio que ofrecen en los casinos brinda seguridad a los clientes



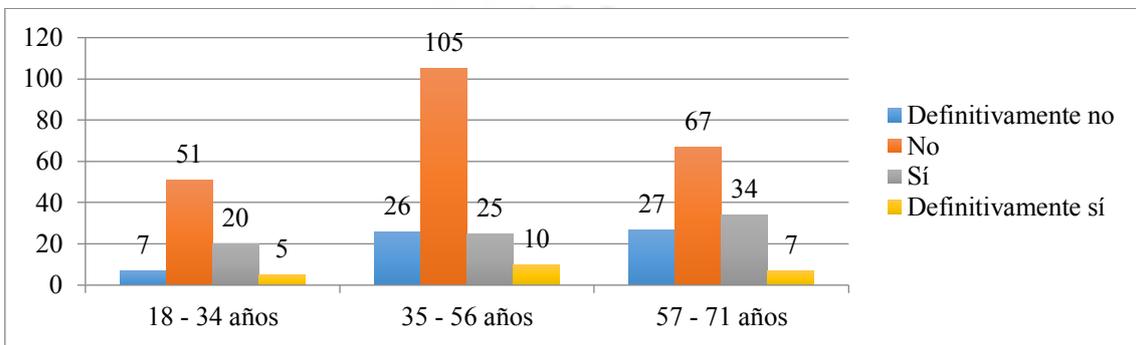
Del mismo modo, es significativo considerar y abordar si es que los clientes prospectos habían escuchado o visto alguna publicidad referida al servicio que prestan los casinos. En ese sentido, el 73% de los participantes sostuvo que no. Por el contrario, en menor preponderancia, el 27% concuerda en que sí han podido visualizar u/o oír anuncios publicitarios. Según este resultado, es relevante señalar, en relación a lo analizado en el marco contextual, que los operadores del gambling carecen de una idónea estrategia de comunicación comercial, pues, la mayoría de clientes prospectos a los que se desea llegar no conocen íntegramente el servicio que se está ofertando.

Figura 24: Conocimiento sobre publicidad en relación al servicio que ofrecen los casinos



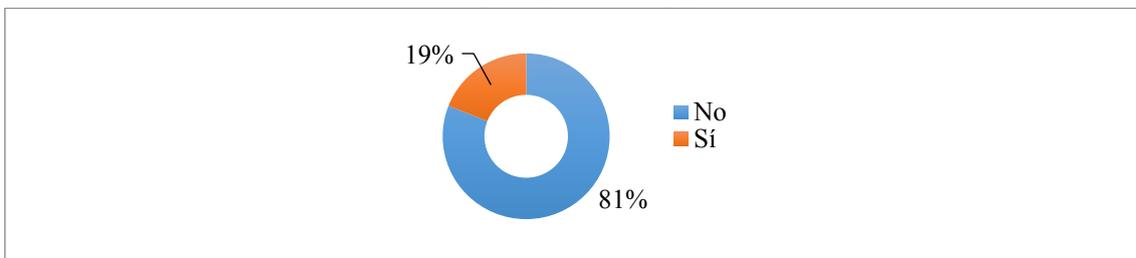
En la presente pregunta, el comportamiento sigue manteniéndose en las tres generaciones, pues concuerdan en su mayoría que los casinos no gestionan eficientemente las diversas actividades y medios de comunicación comercial, sean anuncios publicitarios, activaciones, relaciones públicas o asuntos públicos, entre otras formas, de hacer llegar la información sobre el servicio que prestan. En ese sentido, una parte considerable de la muestra, 223 encuestados (59%), considera que no cuentan con un sólido plan de comunicación, el cual les permita dirigir o difundir correctamente su propuesta comercial en sus diversos canales o medios. No obstante, 79 participantes (20%) creen que sí lo realizan idóneamente.

Figura 25: Apreciación acerca de si los casinos gestionan adecuadamente sus canales de comunicación para dar a conocer su propuesta comercial



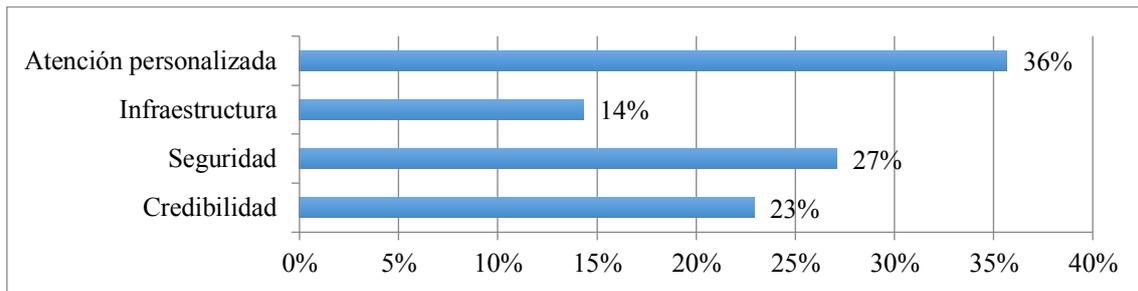
Para mantener una buena reputación sobre el servicio es necesario, como se vio en el marco teórico, que los clientes actuales tengan una agradable experiencia para que lo compartan y recomienden a otras personas. En ese sentido, resultó vital desarrollar una interrogante que permita mostrar si el servicio que se presta en los casinos es recomendado. Sobre ello, una parte representativa de la muestra (81%) señaló que nadie le sugirió que experimente el servicio en las instalaciones de juegos de azar. En contraste a ello, al 19% de participantes de la muestra sí le aconsejaron alguna vez que asistan, pues les transmitieron buenos comentarios sobre la calidad del servicio.

Figura 26: Opinión sobre si alguna vez alguien le recomendó el servicio que ofrecen en los casinos



Para concluir con el análisis de los resultados, se creyó conveniente aplicar la siguiente interrogante que apuntaba a precisar qué atributo resulta más relevante para el cliente prospecto en el servicio que se presta en los casinos. En ese sentido, el aspecto más valorado es la atención personalizada (36%). Seguidamente, la seguridad (27%). Luego, la credibilidad en el desarrollo del servicio (23%). Y, finalmente la apariencia de la infraestructura (14%).

Figura 27: Opinión sobre la relevancia de atributos de calidad en la prestación del servicio en los casinos



1.4. Conclusiones de las encuestas

Según lo analizado, una de las razones principales por las cuales 103 personas de los encuestados (27%) no han asistido a un casino es básicamente porque tienen miedo de que el simple hecho de jugar pueda generarles adicción. Otras de las razones percibidas con alto grado de énfasis son que gran parte de esta prospección de clientes no cuenta con el conocimiento del juego; es decir, no sabe cómo empezar a jugar y, por otro lado, se debe a tópicos relaciones a la imagen reputacional del sector de casinos y máquinas tragamonedas. Asimismo, conservan una concepción no favorable sobre los operadores del sector del juego, debido a que desconfían del negocio. Más adelante, se podrá profundizar ello mediante la ejecución de los *focus group*.

Existe mayor interés en una eventual futura visita a un casino por parte de las mujeres en comparación a los hombres. Las motivaciones más valoradas por las cuales asistirían al casino son ganar dinero, entretenimiento, pasar el tiempo, pasar el rato y relajación. Además, el cliente prospecto preferiría empezar a jugar en las máquinas tragamonedas, como primera opción. Luego, los juegos de mesa. A continuación se adjuntará una tabla con las preferencias de juego por generación estudiada.

Tabla 9: Preferencia de tipología de juego por generación

Tipo de juego	Millennials	Generación X	Baby Boomers	Total general
Máquinas TGM	23	72	86	181
Juegos de Mesa	54	68	27	149
Ambos	6	26	22	54
Total general	83	166	135	384

Es importante señalar, que según lo visto en el marco teórico, es relevante que las empresas cuenten con un sistema de gestión de RSE, el cual les permita hacerse cargo de sus impactos o externalidades. Y, que además, implementen estrategias de comunicación para la ética y Responsabilidad Corporativa. En esa línea, 78% de encuestados sostiene que los casinos no adolecen de este sistema o no funciona efectivamente. Por otro lado, el 98% de los encuestados, que representan 376 clientes objetivo, conocen los conceptos de ludopatía, y lavado de activos y financiamiento del terrorismo. De esta cantidad, una gran parte de los participantes creen que las empresas vinculadas al sector de juegos de casinos y salas tragamonedas en el Perú no mantienen un compromiso con la sociedad en relación a la prevención de la ludopatía y la promoción del juego responsable. Siguiendo esa lógica, 327 participantes (86%) tuvieron la misma opinión negativa respecto al tema de LA/FT, puesto que no creen que estas empresas de casinos sean transparentes con la información que emiten. Existe de igual forma la percepción, de 333 encuestados (87%), de que las empresas de dicho sector son ajenas a la deplorable o adversa situación de algunos grupos vulnerables de la sociedad peruana, debido a que creen que estas empresas no contribuyen con ninguna iniciativa sea proyecto o programa de labor social. Cerrando estas ideas acorde a las percepciones de los valores de RSE, se podría afirmar lo relevante de este campo: existe cierta influencia entre los valores de ética y RSE en relación a las prácticas responsables de las empresas del sector del gambling peruano, en especial de los operadores de las salas exclusivas, y la eventual visita de un cliente prospecto. Esto se evidencia a partir de que a la gran mayoría de los participantes de la muestra (84%) les interesa el comportamiento ético de las empresas de juegos con la sociedad, y la importancia y cuidado que brindan a sus clientes.

La muestra de clientes prospectos, al ser interrogada respecto a los atributos que esperan ^[11] en un casino para que puedan percibir un servicio de calidad integral, indicó que la atención personalizada, la seguridad y la credibilidad son los más importantes. Hoy en día, estos atributos no solo son necesarios para que una empresa pueda anticiparse y satisfacer a un cliente, sino que ya se han vuelto obligatorias e indispensables, puesto que cada vez el cliente cuenta con más conocimiento del servicio y se vuelve más juicioso. Cada día las expectativas del estándar de calidad están más altas y las empresas del *gaming* tenderían a mantener retos más desafiantes en aras de generar una percepción lo más elevada o alta posible a lo que esperan los clientes.

En un entorno en que la mayoría de las empresas más exclusivas del sector de juegos de azar compite por saber quién ofrece un mejor servicio personalizado a su cartera de clientes, está latente el interés de algunos clientes futuros en que los casinos amplíen espacios o servicios, como se quisiera llamar, que hagan más ambiciosa la tradicional oferta comercial de

juegos de azar. Se habla de un club el cual contenga entre otras opciones como discoteca, sala de apuestas deportivas, karaoke lounge bar y un programa de inducción al juego. Sobre este punto, en relación la oferta comercial, la mayoría desconoce el servicio que se presta en los casinos e información adicional a ello, pues solo el 27% ha visto o escuchado alguna publicidad acerca del servicio de este tipo de negocio. Si bien un gran porcentaje de los encuestados creen que los casinos son fáciles de encontrar, estos no brindarían la debida seguridad para sus clientes. Así mismo, aprecian que las instalaciones del casino no son las idóneas y que la atención no sería buena. Por ello, y por otras razones, podría ser quizás que el 81% de participantes señaló que nadie le recomendó el servicio. Esto se profundizará en los *focus group*.

2. Focus group

Los *focus group* se realizaron segmentando por la frecuencia de asistencia al distrito a estudiar, debido a que en esos lugares se encuentran las salas más exclusivas de casinos. Asimismo, por edad, debido a que se buscó recolectar información de acuerdo a las tres generaciones: Millennials, X y Baby boomers. Los hallazgos obedecen a cada uno de los objetivos de investigación planteados respecto a la reputación, los cuales giran en torno a las siguientes dimensiones: responsabilidad social empresarial y calidad de servicio. Y estas a su vez conllevan a la adquisición de data en base a la percepción de los clientes potenciales sobre ludopatía, lavado de activos y financiamiento del terrorismo, iniciativas de RSE, elementos tangibles, seguridad, credibilidad, accesibilidad, comunicación, entre otras variables, vinculadas a los valores y atributos. Los participantes de los *focus group*, pertenecientes a los NSE A y B, fueron filtrados, además, a partir de que dichas personas suelen destinar una parte de su tiempo y dinero a los centros de entretenimiento como discotecas, lounge bar, karaoke, entre otros, ubicados en los distritos seleccionados. Para un mejor entendimiento de la información recolectada en los tres *focus group* se decidió realizar una síntesis de los aspectos más resaltantes en cada uno de ellos (Ver Anexo M). A continuación, los principales hallazgos generales de los tres *focus group*:

Respecto a la asociación que realizaron los participantes al escuchar el término casino, la mayoría de ellos concuerdan de que este tipo de centro de entretenimiento está diseñado para clientes que les motiva arriesgar en la esfera de las apuestas, sabiendo que hay un alto riesgo de perder dinero y pocas posibilidades de ganar; es decir, tener suerte en las máquinas tragamonedas o en las mesas de casino. La mayoría de los participantes aún vincula al casino con las estafas (programar las máquinas para que no haya premio), la incentivación a la ludopatía y la vulnerabilidad al lavado de activos y financiamiento del terrorismo. De los participantes únicamente 8/18 personas llegaron a asistir al menos una vez a un casino por

influencia de otra persona (cliente de un casino) que en casi todos los casos es un amigo o un familiar. Las razones por las que no han asistido o no han vuelto a asistir son las siguientes:

- A algunos participantes el centro de entretenimiento no les genera atención e interés. En general, estas personas con grado de interés cero mencionaron que la razón se debe a que creen que los casinos son diseñados únicamente para personas de tercera edad y ludópatas.
- Existe cierta limitación personal, debido a que a gran parte de ellos no sabe cómo empezar a jugar. Mantienen cierta vergüenza en ir y no saber qué hacer. Desconoce, además, en qué consiste el proceso de servicio que se oferta y qué otros servicios se pueden dar dentro. Sin embargo, cuenta con la predisposición de asistir, en un período promedio de 1 a 3 horas en cada eventual visita, si es que aprendiesen el funcionamiento de los juegos de las máquinas tragamonedas y las mesas de casino, y si alguien les acompaña al casino.
- El temor a perder dinero o volverse ludópata es un obstáculo para atraer a este tipo de público: vinculan la problemática de la ludopatía inmediatamente con este negocio.

Ahora bien, en promedio los participantes entre 24 – 53 años, miembros de la generación “X” y “Y”, que participaron en los dos primeros *focus group* destinarían un estimado de 200 – 300 soles a las apuestas. Los del último rango, baby boomers, entre 400 – 600 soles. Estos últimos prefieren en primera instancia los juegos de las máquinas tragamonedas. Los primeros, los juegos de las mesas de casino, las máquinas tragamonedas, las apuestas deportivas, debido a que les resulta más dinámico y atractivo. Se recogió el dato de que un gran porcentaje de estas generaciones –“Y” y “X”-, se inclina por los juegos de casinos, como por ejemplo el póker, puesto que el mismo juego incentiva al desafío con otros jugadores y no con la casa de juegos. Esto les resulta más retador e interesante para seguir desarrollando mayores habilidades cognitivas, afectivas, técnicas y sociales. No obstante, les gustaría saber qué juegos se ofrecen en las máquinas para experimentar si les atrae o no, puesto que piensan que la rutina de estar sentados frente a una máquina les parecería poco atractiva.

En efecto, la mayoría de participantes de las tres generaciones afirma que la reputación influye en la decisión de utilizar determinado servicio. Para el caso del negocio de los casinos, gran parte de los asistentes de los *focus group* mantienen una percepción negativa, debido a que sostienen que estos generan externalidades negativas y son propulsores de ellos. Al casino lo vinculan de igual forma con un negocio riesgoso, que evade impuestos y que rentabiliza a partir del vicio de sus clientes ludópatas y que está propenso a un sinnúmero de cuestionamientos y

críticas sobre su desarrollo. Enfatizan que esa es la naturaleza del negocio de los casinos. Ningún cliente potencial que participó en los tres *focus group* realizados conoce alguna iniciativa de RSE relevante fomentada por algún casino u/o otra empresa de la industria del *gaming*. No obstante, los participantes que no han tenido la oportunidad de ir, explican que solo han escuchado por comentarios de allegados que dentro de la sala hay *flyers* y boletines acorde a la prevención de la problemática de la ludopatía. Mas no, en otros lugares. Por otra parte, los que han asistido alguna vez comentan que solo han podido visualizar un letrero en la puerta del establecimiento, el cual contenía la frase “Jugar en exceso causa ludopatía”.

Finalmente, concluyen que estas salas de entretenimiento no tienen valores de ética y Responsabilidad Corporativa, puesto que creen que los casinos no poseen un sistema de gestión que les permita prevenir y evaluar los impactos y/o externalidades de su operación, ya que consideran que no forman parte de sus intereses prioritarios o que estas empresas son partícipes de delitos de LA/FT, evasión tributaria, la generación de jugadores patológicos, entre otros. Además, comentan que trabajan solo por sus intereses (rentabilización desmedida de ingresos), a costa del perjuicio de la salud y el bienestar de las personas.

Los participantes creen que las variables acorde a la dimensión de RSE sí podrían influir en su futura asistencia, básicamente por tres razones que la empresa les debe transmitir: confianza, seguridad, y grado de interés y preocupación por el cuidado de la persona. Esto se puede rescatar más en las opiniones de los dos primeros *focus group*: generación *millennials* y “X”.

En tanto a la calidad de servicio, todos coinciden en que el atributo más relevante es la atención personalizada en el proceso de utilización del servicio. No obstante, aquellos participantes que alguna vez han asistido al casino, concuerdan con el hecho de que la atención no es equitativa ni personalizada, pues el personal solo se enfocaba en los clientes acaudalados. Por otro lado, la seguridad dentro y alrededor del establecimiento también es relevante. En ese sentido, la mayoría de participantes de las tres generaciones cree que, dentro de los establecimientos, no se brinda la seguridad necesaria para que jueguen tranquilamente, debido a las constantes noticias negativas que visualizan en los diversos medios de comunicación donde se les considera un blanco fácil de asaltos. Por otro lado, coinciden en que si bien es vital velar por la salud física, también resulta necesario velar por la seguridad mental a través de parámetros rígidos regidos por el juego responsable, pues se reportaron muertes en los casinos por enfermedades cardiacas o de otra índole, así como, suicidios.

Otro atributo valorado es la credibilidad. Sobre ello, la gran mayoría piensa que el servicio no muestra signos de honestidad pues sostienen que los casinos manipulan sus máquinas a su conveniencia y que podrían realizar fraudes en los sorteos o en el momento de pagar un premio. Por otra parte, las tres generaciones coinciden que los casinos no cuentan con espacios adecuados para brindar su servicio. Esto se debe, en gran magnitud, porque creen que la infraestructura de los establecimientos es reducida y porque el ambiente tendería a estar contaminado por el humo de los cigarrillos, lo cual podría generar problemas respiratorios en algunos clientes. Se sostuvo además que prefieren que esté ubicado el casino en una zona céntrica en la que convivan otros negocios: restaurantes, discotecas, bares, etcétera. O, que se implementen en la infraestructura de los mismos casinos para que funcionen como un centro de entretenimiento más completo.

Del mismo modo, gran parte de los participantes de las generaciones “X” y “Y” no han recibido comentarios sobre el servicio, pues nadie les recomendó asistir. Esto se debe a que creen que la sociedad considera este tipo de negocio como lesivo para la salud, pues no está visto como un lugar para entretenerse y divertirse. Así mismo, quizá sea porque el servicio que brindan no es el adecuado y no satisface las necesidades o requerimientos de sus clientes actuales. Y, finalmente, se podría deber a que el círculo social cercano al cual pertenecen no frecuentan dichos establecimientos. No obstante, a la mayoría de participantes de la generación Baby Boomer sí se les recomendó el servicio, pues sostienen que su grupo de amigos o familiares, que asiste recurrentemente a los casinos, les comentó que el servicio es bueno. De igual forma, creen que estos esfuerzos por parte de los casinos en ofrecer un buen servicio se debe a que es una forma de retener a más ludópatas en sus salas, puesto que viven de este tipo de personas con trastorno mental.

Por otro lado, gran parte de los participantes de las generaciones estudiadas no han podido visualizar o escuchar alguna publicidad en medios digitales, ni en otros canales como la televisión, radio, etcétera, en relación a la propuesta comercial de los casinos. No obstante, sí han logrado ver algún tipo de publicidad en los mismos establecimientos (dentro y fuera). Es necesario precisar que algunos Millennials que sí vieron anuncios publicitarios digitales creen que estos son insuficientes, pues el contenido comercial que transmiten los casinos no es atractivo, y porque adolecen de una escasa presencia en otros medios de comunicación.

Se realizaron dos técnicas proyectivas. Una vinculada a cómo se imagina la persona dentro de un casino y qué sensaciones puede sentir en ese momento, y la otra en base a qué recomendaciones plantearía a partir de la visualización de dos videos referencias de un spot

publicitario de un casino y de uno acorde a los ambientes internos del establecimiento. Para ello se utilizaron dos materiales que se pueden visualizar en la aplicación “Youtube”: casino Golden Palace (2015) y backstage del Casino Atlantic City (2013). Los hallazgos fueron los siguientes:

- Los dibujos reflejan que la mayoría de ellos se ve en el casino acompañados de otras personas. Evidentemente algún amigo que le dé confianza, tranquilidad, y que sea un complemento para pasar un mejor grato momento de diversión. Algunos mencionaron el concepto de incertidumbre, debido a que en parte existe el temor de perder dinero o volverse vicioso al juego y por otra que no saben cómo empezar a jugar.
- Según las notas se pueden evidenciar en las proyecciones seis sensaciones marcadas: temor, curiosidad, ansiedad, comodidad, nerviosismo, y frustración por la inexperiencia de estos potenciales jugadores. Esto es semejante en las tres generaciones: Millennials, X y Baby boomers.
- Los *millennials* creen que un casino podría ser un buen lugar para hacer unas “previas” - tomar unos tragos o punto de encuentro entre amigos- antes de asistir a alguna discoteca en algún feriado o fin de semana. Así mismo, los *millennials* participantes comentaron que conocen que el casino ofrece sorteos, afiliación a tarjeta club, concursos, conciertos, bebidas y buffet, más no están seguros de si ellos tienen un costo adicional para el cliente. Sobre todo, para tener la tarjeta club que brinda beneficios y ventajas.
- En el caso de los *millennials* y generación “X” recomendaron que haya una mini discoteca en el establecimiento; así, como apuestas deportivas, debido a que piensan que la monotonía de estar jugando solo en máquinas tragamonedas o mesas de casino no les resultaría muy atractiva. Sostienen, además, que los juegos de habilidad o que demande esfuerzo mental les resulta más desafiante; así como, competir con otras personas; es decir, realizar versus personales o en grupos.
- Señalaron que gran parte del contenido de la publicidad, que se les presentó, es actuado y maquillado en beneficio de la empresa. Buscan algo más real, más vivencial y con opiniones que brinden confiabilidad. En este punto concuerdan la mayoría de participantes de las tres generaciones.

Finalmente, se les consultó si estarían aptos en poder participar en actividades desarrolladas por el sector en tanto a labor social. Por otro lado, se les preguntó si les gustaría que haya programas de bienvenida para clientes nuevos. Sobre estos puntos, la mayoría respondió que sí, siempre y cuando, calce con su tiempo disponible.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

- A partir de la investigación realizada se valida la hipótesis general planteada en el inicio del estudio, debido a que, según la información recogida se ha podido inferir que existe una percepción negativa por parte de los clientes potenciales, pues la mayoría considera que el sector está implicado en problemas de LA/FT, ludopatía e implicancias anti-éticas. Así mismo, se podría sostener que hay una deficiencia en la gestión vinculada también en la difusión de la propuesta comercial. Esto tendería a relacionarse en gran escala por la brecha existente entre la comunicación del sector con todos sus stakeholders, debido a que como se vio el marco teórico, dichas empresas han hecho un esfuerzo excepcional por mejorar su imagen y reputación; sin embargo, parecería que estas medidas no son suficientes, pues los clientes prospectos siguen manteniendo una percepción peyorativa sobre la industria. En ese sentido, la actual carencia de una comunicación agresiva – más impactante- por parte de los agentes involucrados en la industria del gambling en el Perú tendería a agudizar o agravar cada vez más el desarrollo de los operadores. Esta suerte de silencio, que genera el hecho de no pronunciarse correctamente, podría ser una debilidad clara para el sector en su afán de posicionarse favorablemente en la sociedad. Es importante señalar, que si bien el tema de la comunicación es clave para romper con un sinfín de paradigmas o representaciones sociales que se descubrieron en el presente estudio sobre la actividad de los juegos de azar, no solo basta con ello para aumentar o potenciar los elementos o aspectos positivos del sector. También, se podría necesitar, en paralelo, la realización de otras acciones para consolidar a la industria y mejorar su imagen reputacional en la sociedad: fortalecer protocolos de juego responsable, instaurar convenios interinstitucionales, crear espacios de debate e investigación, entre otras.
- Dentro de la dimensión de ética y responsabilidad corporativa, en específico sobre la variable compromiso con los stakeholders, la promoción constante del juego responsable parecería no estar dando buenos resultados, pues según la percepción de los clientes prospectos, estos optarían a ir a un casino motivados por el deseo de ganar dinero. Esto es, en otras palabras, “voy al casino para ganar dinero, mas no para divertirme”. No obstante, en una menor escala, en el mismo escenario, se rescata que se concurriría por razones de entretenimiento y pasar el rato. En suma, este comportamiento específico del cliente prospecto difiere del objetivo o finalidad del plan de prevención de ludopatía. Del mismo modo, creen que estas empresas no tienen

valores éticos, pues no están totalmente seguros de la transparencia de la información, ya que sostienen que en esta industria se blanquea dinero, evade impuestos, son indiferentes con las situaciones adversas de algunos grupos vulnerables de la sociedad, debido a que no contribuyen con acciones de labor social. Y, que además, generar un daño a la sociedad, pues promueven la ludopatía.

- En tanto a la dimensión de la calidad de servicio, esta industria invierte continuamente en ofrecer altos estándares de calidad de servicio en comparación a otros negocios que coexisten en el mercado peruano. Sin embargo, los clientes potenciales no lo perciben positivamente, pues creen en su mayoría que adolecen de ciertas exigencias primordiales para la prestación idónea de un servicio; como la atención personalizada, credibilidad, seguridad, difusión de información comercial a los clientes, entre otros atributos. Por otro lado, ya existiría la demanda de implementar dentro de estos establecimientos de entretenimiento nuevas opciones o servicios periféricos que vuelvan más ambiciosa a la propuesta comercial o unidad de negocio. Asimismo, se debe acerca poco a poco a la prospección de clientes, debido a que en parte algunos desconocen el servicio que se brinda en la sala de apuestas o quizás mantienen una percepción negativa de cómo lo es y para quién es este tipo de negocio. Vale anotar, que según el análisis, un gran porcentaje señaló que no sabe cómo empezar a jugar.
- A partir de los resultados vinculados a la relevancia que los clientes potenciales asignan a las variables o atributos y a las razones por las cuales reconocen la dimensión de calidad de servicio que más resalta en la reputación, se puede concluir que en el servicio la buena atención del personal [azafatas, croupier, cashier, vigilancia, entre otros] es una de las variables o atributos más sensibles y valorados, dado que el cliente prospecto lo considera valioso para el servicio. Del mismo modo, lo es la seguridad integral, puesto que por el aumento de los índices de criminalidad y casos de ludopatía en el país, los clientes potenciales tenderían a sentir el temor de que su salud se vea afectada en los casinos. Esto representaría una clara oportunidad de mejora para todos los exclusivos casinos de los distritos escogidos.
- La mayoría de participantes en las encuestas y *focus group* creen que tanto la dimensión de Responsabilidad social empresarial como la calidad del servicio son los ejes fundamentales dentro del estudio de la reputación que pueden lograr un cambio considerado en los estereotipos y tabúes que la sociedad mantiene aún sobre los casinos.

CAPÍTULO 7: GUÍA DE RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentarán algunas recomendaciones perfiladas acorde a la realidad actual de la reputación del sector de juegos de azar. Para ello, se dividirá la presentación del mismo en dos dobles, los cuales se enfoquen en primer lugar en la vital utilidad tanto para interés público; así como, para el social. Y, por último, el desarrollo de medidas de mejora para el interés privado de las empresas vinculadas a la industria.

1. Interés público-social

La DGJCMT (Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas) del MINCETUR mantiene un interés público en transparentar la actual imagen que la industria del *gambling*. Es por ello, que constantemente realiza acciones de RSE en aras de combatir las externalidades negativas que influyen en la reputación del sector; así como, promocionar, impulsar y participar en el crecimiento de los operadores en tanto a la calidad de servicio que estos brindan. A continuación se presentarán algunas recomendaciones que serán gran utilidad para cumplir dicho objetivo.

La DGJCMT juega un rol fundamental en los planes de fortalecimiento y consolidación del funcionamiento del sector del *gambling*, puesto que es la institución representante de la industria de los juegos de azar en el Perú. Respecto a la ludopatía, si bien existen iniciativas de prevención de esta problemática promovidas por la autoridad supervisora y que están regidas bajo un marco legal claro, aún no logran influir en la percepción de la sociedad, puesto que no son visibles las acciones de promoción de juego responsable. Lo que se recomienda es que los altos ejecutivos en dicha dirección del Estado tomen una actitud de apertura a las nuevas formas de abordar dicha externalidad que trastoca la imagen del sector.

En primer lugar, se podría realizar alianzas interinstitucionales con algunas universidades del Perú que cuentan con una Facultad de Medicina como la UPCH, USMP, UPC, entre otras. Este convenio o relación de cooperación buscaría en primera instancia tener un mejor análisis del paciente autoexcluido; así como, un adecuado proceso de tratamiento para su rápida inserción a la sociedad. El beneficio que se genera para el regulador es que tendrá un acercamiento a las empresas privadas con una buena reputación. Esta asociación será recibida positivamente por los estudiantes universitarios y por la sociedad, debido a que sentirás el compromiso del Estado, en representación de la DGJCMT, por la sociedad, en especial por los clientes. Asimismo, por medio del convenio también sería bueno implementar charlas y conversatorios para promocionar el juego responsable en dichas instituciones y orientar los beneficios de realizarlo saludablemente, en las que participen ejecutivos de la industria, la plana

docente especialista en el tema y jóvenes estudiantes. Paralelo a ello, resultaría interesante promover en los jóvenes su participación en los futuros programas de voluntarios que la DGJCMT establecerá para promocionar el juego responsable, educar en la prevención de ludopatía, fomentar la labor social, entre otros proyectos dentro del campo de responsabilidad social. A la par, es recomendable invertir en la implementación de concursos anuales de proyectos de investigación multidisciplinarios en temas de interés para el sector del *gambling*, como por ejemplo, sobre cifras reales de ludópatas, en analizar el costo-beneficio de diversas medidas implementadas por el regulador; así como, en validar correlaciones existentes entre variables. Sin lugar a dudas, estos estudios brindarían soluciones integrales e innovadoras a diversos aspectos coexistentes en la industria, los cuales giran en torno a la Economía, Marketing, Recursos Humanos, Derecho, Finanzas, etcétera. Esta iniciativa podría realizarla el sector de forma independiente o en cooperación mediante convenio con prestigiosas universidades del país. Sería conveniente, en primera instancia, empezar a aplicarla en las que forman parte del Consorcio de Universidades: Universidad del Pacífico (UP), Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad de Lima (UL) y la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH).

Por otro lado, se debe realizar acuerdos de colaboración que permitan acoplarse a algunos planes de trabajo en otros países. Por ejemplo, sumarse a la iniciativa del Día Internacional del Juego Responsable organizada por la European Gaming and Betting Association (EGBA). Para ello necesitará firmar un acuerdo de cooperación con todos los operadores del *gambling*. Asimismo, seguir articulando acciones conjuntas y fortaleciendo acuerdos transversales de cooperación con todos los miembros de la Corporación Iberoamericana de Loterías y Apuestas del Estado (CIBALEA), pues esta al ser una organización conformada por treinta países, incluido Perú, y todos los reguladores del Estado, ofrece experiencias valiosas de cada una de las jurisdicciones pertenecientes, las cuales destinan esfuerzos en pro del desarrollo de la actividad. Del mismo modo, también sería necesario intensificar la entrega de material merchandising, brochure de prevención de ludopatía, así como de LA/FT, y sobre todo la aplicación de encuestas de autoevaluación de ludopatía tanto presenciales como digitales (Ver Anexo F). Es vital para efectos de generación de consciencia social, en especial, en los clientes actuales y potenciales sobre lo perjudicial que es jugar en exceso. De igual manera, es adecuado pensar también que se debe educar a los niños y adolescentes a temprana edad. Por ello una opción sería que el regulador, como entidad de transferencia de conocimientos, desarrolle programas, cuyos objetivos apunten a iniciar una experiencia de juego responsable desde temprana edad. Por tanto, se debería penetrar en las

escuelas y colegios de los distritos escogidos en esta investigación mediante acuerdos interinstitucionales. La pedagogía en juego saludable es una vía clave para velar por los intereses de los ciudadanos en general y para prevenir conductas o comportamientos adictivos.

Otro convenio de cooperación con los operadores y algunas municipalidades de Lima buscaría la implementación de eventos recreativos, de integración social o de esparcimiento en el que participen colaboradores, clientes, ejecutivos y público en general. Se podrían dar conciertos, impulsar alguna caminata o ciclismo colectivo, etcétera. En el mismo, puede haber concursos, juegos, entre otras opciones que demuestren el interés o compromiso de la industria por la sociedad con la ludopatía. Es un buen espacio para promocionar las diversas empresas de casinos y explicar la importancia de la industria del juego para la economía, la generación de puestos de trabajo, el apoyo público con las labores sociales, etcétera. Asimismo, esa cooperación permitiría reforzar el control de salas presenciales, puesto que en algunas aún se permite fumar dentro del establecimiento.

Seguidamente, no estaría de más organizar la primera feria laboral del *gaming*, la cual buscaría la participación activa de gran parte de las empresas operadoras y proveedoras. Esta ventana daría oportunidad a que más jóvenes sepan de las oportunidades laborales que brindan los casinos, las posibilidades de desarrollo que podrían alcanzar y los grandes beneficios personales corporativos y sociales que representaría pertenecer al mundo del *gambling*. Si bien esta podría desarrollarse de forma independiente, las empresas operadoras y fabricantes también tendrían la opción de participar en ferias laborales ya posicionadas. Como por ejemplo, las organizadas por las diferentes Bolsas de Trabajo de universidades, la del MINTRA, entre otras. Finalmente, captar en el plano digital, la atención e interés de diferentes audiencias, mediante la aplicación de estrategias de divulgación de contenido en diversos espacios como el de EcoMedia del grupo El Comercio, Media kit Grupo RPP, América Tv Digital, entre otras plataformas influenciadoras de alto tráfico, preferencia y credibilidad. El regulador debería implementar campañas de publicidad que permitan prevenir la ludopatía en todas sus modalidades: apuestas deportivas, online, etcétera. Además, se sugiere, para afianzar los lazos de relaciones públicas, la creación periódica de espacios de debate – simposio, conversatorio-, los cuales aglutinen a representantes o líderes de opinión de diferentes campos – religioso, financiero, psicológico, político, periodístico, entre otros planos- en relación a los diversos tópicos que forman parte de la actividad. Es idóneo que estas iniciativas, en su mayoría, sean financiadas de forma voluntaria y con recursos propios del empresariado, pues este es el actor principal que conduce y lidera el desarrollo de la industria.

2. Interés privado

Las empresas privadas que coexisten en la industria de los juegos de azar mantienen el interés constante en promocionar el juego responsable; así como, satisfacer todas las expectativas de sus clientes. Es por ello, que tomando en cuenta las dimensiones de RSE y calidad del servicio, y los resultados de las encuestas y *focus group* se plantearán algunas pautas para mejorar la actual percepción del cliente prospecto peruano y así poder atraer a un nuevo segmento o campo objetivo del mercado. Siguiendo esa lógica, es imprescindible, en primer lugar, que dichas corporaciones del gambling implementen una área dedicada netamente a la gestión de la Reputación Corporativa, lo cual facilita la aplicación de mejoras en relación al performance de los sistemas o modelos de gestión de la calidad de servicio y de la Responsabilidad Social Empresarial. El cambio debe partir desde esa implementación, pues gracias a ello se podrá, entre otras cosas, gestionar impecablemente la magnitud de los impactos o incidencias del funcionamiento del negocio y las posibles repercusiones del juego en la sociedad; así como, la construcción de una sólida marca que proyecte una imagen más favorable para todos los públicos de interés, a partir de la instauración de una comisión o comité de ética, el cual desarrolle mecanismos o políticas sostenibles de transparencia y buen gobierno corporativo. Es esencial, en ese sentido, que la RSE esté impregnada en el engranaje integral de la empresa; es decir, se instaure en todas las actividades de la cadena de valor.

Ahora bien, en tanto a lo que se plantea como recomendación en base a la cultura de servicio en las salas de entretenimiento se puede afirmar que esta se basa en un sistema de comunicación interno tanto vertical como horizontal entre todas las líneas y colaboradores de una empresa. Esta descentralización genera diversos beneficios como un buen clima laboral, una mayor participación e inclusión, mejor toma de decisiones colectivas e integrales, etcétera. Lo más importante es que todos estos aspectos favorables se reflejarán hacia fuera; dicho de otra forma, el cliente y los demás actores vinculados al sector podrán percibir una mejor imagen de la firma. Por ello, antes de que se venda una propuesta de valor hacia el cliente externo, primero, se la debe ofrecer a los empleados para que recojan o experimenten el vínculo emocional que se genera con la identidad de la cultura organizacional. Esa experiencia positiva de los colaboradores será transmitida con el mismo valor y motivación a los clientes externos de los diversos casinos exclusivos de los distritos evaluados en los diversos encuentros de interrelación o contacto que acontezcan. Adicionalmente, es relevante que se trabaje en la marca empleadora, puesto que es un diferenciador que conlleva a una mejor percepción de la imagen. Así como, a una mejora en la atracción de candidatos, retención de colaboradores, aumento de la demanda del servicio, disminución de costos de compensación y, sobre todo, conduce a que el

nivel de compromiso y productividad de un colaborador aumente considerablemente al sentir arraigo y pertenencia al casino.

Así, pues hablando en temas de calidad de servicio y cultura de servicio para mejorar la imagen del sector, tanto los colaboradores como los líderes de las organizaciones del *gambling* necesitarían aplicar el “employee engagement” para lograr estimulación mutua y así alcanzar el éxito. Como ya se ha podido evidenciar, la marca es tan relevante como el servicio que se brinda en los establecimientos de entretenimiento de juegos de azar; cualquier fragmentación entre la reputación y el servicio ofertado genera alguna reacción en el cliente. Es necesario entender que primero el ser humano es emocional antes de ser racional. Se podría sostener que hoy en día los impulsos asegurarían una preferencia a una marca en comparación a otra. Se debe por tanto trabajar en la reputación de los operadores del *gaming* y del sector en general, debido a que el valor de la marca está influenciado por la reputación.

El empowerment resulta valioso para generar un vínculo fuerte con los clientes internos y externos en el mundo de los juegos de azar. Partiendo del hecho de que este sector por su naturaleza requiere contacto directo del personal de la empresa con los clientes externos, el facultamiento de responsabilidades a los colaboradores en general, especialmente a los de primera línea, resulta vital para satisfacer más íntegramente a un cliente. El empowerment plantea redirigir el concepto de colaborar a asociado, debido a que promueve y brinda cierta autonomía al personal, la cual le permite actuar como un especialista en evitar o solucionar fallas propias del servicio o problemas con algún cliente sin la necesidad o aprobación de un intermediario que en la mayoría de casos es un superior. Claro todo ello bajo parámetros, reglas o políticas establecidos. Por ejemplo, si surge algún inconveniente en la sala de juegos con determinado cliente, inmediatamente la persona que está atendiéndola, sea un cashier, dealer, azafata, supervisor, vigilante, etcétera, debe brindar una respuesta clara, rápida, corta y que resuelva la insatisfacción del cliente para así evitar o disminuir la mala experiencia que pueda estar sintiendo. Es vital primero vender al colaborador los valores y el servicio antes de hacerle llegar al cliente final.

Ahora bien, no existe duda alguna, de que dicho personal de primera línea es el que conoce realmente, en todo su integridad, al cliente promedio de un casino. Estos colaboradores tienen mapeados los comportamientos, preferencias, intereses, entre otros atributos que pueden ser de gran utilidad como información base para el proceso de data cleansing y data enrichment en la base de datos, cuya finalidad es mejorar la calidad del servicio y así poder atraer, retener y fidelizar a clientes actuales y potenciales al mostrarles a estos que la empresa conoce a

profundidad sus deseos y gustos. Si bien resulta importante actualmente la implementación de “herramientas de sistemas de gestión como los módulos player tracking y de trackeo del juego del cliente para la obtención de información de los diversos perfiles y ritmos de las actividades de los jugadores” (Saide, 2017, p. 120), la adquisición de data mediante los medios digitales también resulta crucial para fidelizar al cliente.

Por otro lado, los líderes de las empresas operadoras del *gambling* deben entender lo que siente y quiere un cliente interno y externo, el proceso de la inteligencia emocional que estos desarrollen será transmitido al personal de contacto y estos podrán lograr un engagement más perfilado a lo que realmente necesita un cliente y lo que la empresa le está brindando. La inteligencia emocional les permitirá anticiparse al requerimiento de un comensal, debido a que comprenden, reconocen y reparan las emociones, sentimientos e impulsos que manifiestan los clientes. La actuación del personal resultará ser más completa, ya que fortalecerán sus habilidades en tanto a ser más visibles, gestuales y verbales. Al final lo que se debe generar en un sala de entretenimiento son lazos o relaciones amicales entre los colaboradores y los clientes. Y ese vínculo cálido y eufórico lo que cada operador debe tratar de contagiar a sus trabajadores, debido a que se debe transformar el simple concepto de cliente a amigo, porque en la práctica resulta muy complicado, difícil y casi emotivo despegarse o despedir a un ser querido que se gana nuestro afecto y confianza. O, ¿sí es fácil?

Por dicha razón, se debe contar con el talento idóneo, cuyas competencias técnicas o transversales sean las requeridas por el puesto. Y bueno, si el personal de contacto no las cuentas actualmente, pues es momento de formarlas, reforzarlas y potenciarlas dentro su plan de desarrollo y autodesarrollo. Las capacitaciones y el entrenamiento, en diferentes temas como la imagen personal del colaborador de servicio, el trato y manejo al cliente, entre otros, deben ser continuos, sin ninguna excepción. La decisión si es presencial, E-learning o blended ya depende de la evaluación aterrizada de cada operador a su capital humano. Esto tiene sentido, ya que según el estudio realizado por Ipsos Perú y Semana Económica (2014), la buena atención al cliente y la calidad del servicio que se le brinda son los criterios más evaluados para formar una imagen positiva. En esa línea, se sugiere que se busque y seleccione eficientemente a un nuevo colaborador de acuerdo a los reales requerimientos, pues el ratio de rotación del personal operativo en este sector es muy elevado – alrededor del 76% anual-.

Así, pues el feedback, coaching y el mentoring deberían seguir la misma lógica. Es por ello que la alta dirección debe promover e inspirar un liderazgo colaborativo, el cual no solo busque que el capital humano entienda el qué y el cómo de hacer las cosas, sino más bien

comprenda y crea en la esencia del por qué resultaría primordial satisfacer a cada uno de los invitados a través de la entrega de un servicio de calidad. La satisfacción tanto del cliente interno como externo es el objetivo verdadero o el fin real del porqué los negocios son sostenibles. Ello como consecuencia de la concatenación de las buenas relaciones y los buenos resultados. Por lo anterior, se debe incorporar al talento como pieza clave en la creación de valor de la empresa. Por otro lado, se podría sostener en base a la observación de campo que se realizó en las salas más exclusivas de dichos distritos, que existe equidad en la atención para todos los clientes. El personal de contacto no distingue si un socio es pichón (inexperto) o nuevo, promedio o high roller en tanto a la frecuencia de visita o al monto de apuesta. Siempre mantiene el mismo estándar para ofrecer una atención personalizada a todos. Es un personal íntegro que busca brindar, en cada prestación, la mejor experiencia al cliente, sin esperar nada a cambio; como, por ejemplo, una propina. Sin embargo, a los socios club de cada casino se les entrega un plus adicional a su servicio, el cual les genera atractivos beneficios y descuentos en las diversas operaciones y convenios que mantiene la firma con otras empresas. Todo ello, a partir de la afiliación a la tarjeta club del establecimiento, la cual premia la fidelidad de los clientes, convirtiendo los puntos acumulados a créditos para jugar; así como, canjeándolos por beneficios del día, activándolos para torneos personalizados, etcétera. En algunos casos, los casinos implementan y destinan determinados espacios VIP privados para estos clientes socios.

Es por ello, que además de facultar al personal de la sala, se le debe enseñar conocimientos sobre el funcionamiento del negocio, cómo tener don de servicio integral, entre otros; así como las habilidades y actitudes que debe adquirir para el puesto. No olvidar también que se deben elaborar minuciosamente las rutas de carrera y los planes de sucesión, pues estos permiten mapear, entre otras cosas, las posiciones claves. Un dato importante acorde a este tema, es que la industria del *gambling* ofrece oportunidades interesantes en el desarrollo de los colaboradores, debido a que pueden hacer fácilmente línea de carrera y alcanzar un cargo representativo en la empresa donde laboran actualmente o migrar a una firma local o internacional. Por ejemplo, un dealer o cashier talentoso podría volverse un jefe de sala, gerente de operaciones o un CEO.

En suma, lo que buscan estas acciones, es generar, por otra lado, que los clientes actuales formen parte de la mejora en la reputación, debido a que si estos se volviesen fieles apóstoles o propietarios de la marca, hablarían bien de la imagen del sector de juegos con otras personas (clientes potenciales). Aquí estaría la importancia de la comunicación peer to peer (boca a boca y boca a oreja), pues este tipo de clientes muy satisfechos, convertidos en agentes

comerciales del casino, harán publicidad en base a referencias positivas de su experiencia de suntuosidad y servicio que percibieron.

Cabe señalar, que ante una queja de algún cliente actual sea en la sala o en los medios digitales inmediatamente se debería brindar una respuesta, debido a que a su insatisfacción hará que trastoque negativamente la imagen de la empresa y por ende la del sector al volverse un cliente terrorista, cuyo objetivo es desprestigiar el negocio ante otras personas. Lo que se debe procurar es tratar de gestionar siempre adecuadamente los conflictos/reclamos con los clientes especiales y ofrecerles un buen trato a pesar de todo, porque si no se hace absolutamente nada ante esas situaciones engorrosas el cliente simplemente se irá. Se sugiere, por tanto, el establecimiento periódico de protocolos de respuestas a diferentes escenarios y flujos de actuación efectivos que permitan una negociación beneficiosa en el largo plazo para ambas partes; así como revisar permanentemente el Libro de Quejas o Reclamaciones del Cliente y el formulario de sugerencias o recomendaciones para dar respuestas más eficientes y oportunas a los comentarios. Es necesario poner énfasis en la gestión de estos inputs de información. Cabe señalar, además, que motivar a que los clientes realicen quejas es relevante para las oportunidades de mejora del casino. Es claro, hoy en día, que existe la limitación del cliente a mostrar su disgusto, debido a que siente que no será escuchado, que no valdrá la pena destinar el tiempo a buscar una respuesta y sobre todo porque evitará incrementar su mala insatisfacción y, por consecuencia, optará por marcharse. Lastimosamente, esta sensación negativa de un cliente no termina con su distanciamiento de la empresa, sino que extenderá referencias negativas, entre sus redes de contacto, sobre la empresa. Y nuevamente, aquí la imagen y la reputación estarían siendo tocadas de una forma no favorable, en primera instancia, para los planes de captación de nuevas carteras de clientes. La indiferencia, claramente, es la razón o el motivo principal por el cual un cliente abandona a la marca.

Para cerrar la idea inicial, se podría mencionar que la cultura de servicio genera una enorme ventaja competitiva que se verá reflejada en la lealtad que se gesta en los clientes, ya que estos percibirán que la empresa utiliza herramientas que le permite escuchar al detenimiento sus reales requerimientos y necesidades. Asimismo, notan la preocupación constantemente que tiene la sala de entretenimiento por su satisfacción plena e integral. Es recomendable que los operadores de dichos distritos elegidos continúen fortaleciendo su red de valor en base a la aplicación correcta de programas enfocados en dichas herramientas, guiadas por metodologías de recepción, hospitalidad, escucha asertiva y clienting. Para ello, las empresas operadoras necesitarán comunicar a los diversos prospectos el alto nivel de calidad que ofrecen en su servicio y qué variedades adicionales pueden encontrar en una sala de entretenimiento a parte de

las máquinas tragamonedas y las mesas de juego. Hoy en día, los casinos están dejando de ser un lugar específicamente de apuestas para poder migrar a ser clubes de entretenimiento, debido a que cada vez más están ofreciendo diversos servicios alternos o complementarios que vuelven más atractiva la propuesta de valor, pues se añade un valor agregado, el cual conlleva a que la experiencia sea más memorable para el usuario. Todo ello con la finalidad de mejorar la percepción que mantiene la sociedad, en especial los clientes objetivos

Por dicha razón, se necesitará la presencia de la marca en plataformas sociales para captar un mayor grado de atención e interés por parte de los clientes potenciales. “Las generaciones Millennials, X y Baby boomers en el Perú utilizan constantemente Facebook y Youtube para buscar contenido” (GfK Perú, 2015, p. 5). En ese sentido, se sugiere que se gestione adecuadamente los protocolos de vocería y respuesta a medios, y que se implemente, además, estrategias multicanales cruzadas a partir de ambos medios tradicionales (offline) y digitales (online). Ahora bien, se recomienda llegar al medio televisivo con la incursión en diversos programas como Gamers CMD o en los medios de entretenimiento de marcas como por ejemplo series, blogs, canales de videos, advergamers o youtubers peruanos como Chiemi Tzukazan, Lucy Weird, Gabriela Arias, que brinden un set de videos tutoriales o realizar streaming de cómo empezar a jugar en los diversos gabinetes, así como testear juegos y productos de los fabricantes de slot machines; esto bajo los lineamientos de la promoción también del juego responsable. Lo importante es tener presencia, que la gente sepa que existes y a qué te dedicas, para luego poder posicionarse de forma correcta, debido a que prácticamente lo que se no se comunica no existe. Y hasta ahora parece que las acciones que realizan los operadores, la DGJCMT, la SONAJA, entre otras empresas del mundo del *gambling* no son suficientes, puesto que no son visibles por la sociedad.

También, se sugiere brindar información al detalle para que el cliente prospecto se sienta seguro y confíe en la marca. Es un proceso complejo desde luego, pero es algo que se tiene que asumir poco a poco para cambiar la actual percepción que tiene el cliente potencial. Es indispensable generar conexiones con todos los grupos de interés. Esto mediante una comunicación interna y externa multifocal, la cual permita una interacción constante. Para generar un impacto positivo en gran escala se recomendaría tratar de trabajar como un gremio colectivo y no de forma independiente. Resultaría vital que se generen estrategias cooperativas entre todas las salas exclusivas de los distritos seleccionados. Según las opiniones rescatadas en los *focus group*, los participantes tendrían la predisposición de participar en una visita guiada a un casino para que conozcan las instalaciones, sepan qué más se ofrece y cómo es el juego,

debido a que gran parte de ellos lo desconoce. Claro todo ello, después de que sientan cierta confianza por el negocio.

Ahora bien, respecto a la dimensión de la ética y responsabilidad corporativa, los diversos operadores de la industria deberían tomar la posición de aliados estratégicos en el desarrollo de diferentes aspectos importantes para el bienestar de los *stakeholders* vinculados al sector del *gambling*. Para ello, debe apostar por la gestión sostenible de la RSE y el apego constante al cumplimiento de la normativa vigente; asimismo, incorporarla en el plan estratégico así como en el modelo de gestión integral de las buenas prácticas y los códigos de ética de cada empresa operadora. Además,

Mantener preocupación por las personas y el medioambiente, y un compromiso por mitigar y compensar el impacto de las actividades diarias respecto de los intereses de los grupos de interés estratégicos; también, es necesario que financie proyectos solidarios de organizaciones sin fines de lucro, cuya finalidad es mejorar la calidad de vida de los miembros de diferentes comunidades (Enjoy, 2015, p. 23).

Muchos CEOs de la industria confunden la responsabilidad social empresarial con la filantropía de participar en programas o campañas de labor social. De igual modo, la perciben como un gasto, cuando en la práctica su aplicación genera ingresos, gracias a la mejora de imagen de la firma. Hasta el momento no se ha podido visualizar un reporte de sostenibilidad por parte de algún operador exclusivo de los distritos seleccionados. Este reporte ayuda para la evaluación de la gestión de la empresa y su vinculación con las buenas prácticas en pro del desarrollo sostenible de todos los actores vinculados. Esto permitirá darle respuesta a la problemática vigente de percepción del negocio acorde a las externalidades negativas, para que en un futuro las nuevas generaciones vean a este tipo de negocio con otra perspectiva. Por otro lado, se recomienda impulsar constantemente el voluntariado corporativo para que los colaboradores se contagien de los valores y códigos de Ética y Conducta de la empresa y los transmitan a los clientes. Esa identidad que se forma promueve el mejor balance de la vida en la empresa, el desarrollo de habilidades, el rendimiento del desempeño y potencial del talento humano, la integración y motivación, el trabajo en equipo, reduce de alguna forma el ratio de rotación y ausentismo del personal, y sobre todo mejora la imagen, debido a que se genera un ambiente o clima de hermandad y calidez en la que todos forman parte de una especie de familia, cuyos valores son compartidos por todos los miembros. Nuevamente, se llega al punto de la importancia de empezar a concientizar internamente a los clientes, mediante políticas,

protocolos, entre otros, para luego enviar un mensaje transparente, enriquecedor y que cause impacto en la sociedad en general.

Según el estudio que realizó Ipsos Perú y Semana Económica (2014) sobre la reputación, todos los entrevistados de las 3 generaciones señalaron que los criterios que más valoran de una empresa para formar una imagen positiva en su mente es que cuide el entorno o medio ambiente, contribuye con el desarrollo del país y de las comunidades que le rodean. Según esta investigación en cooperación con Semana Económica, se podría afirmar que el compromiso que tengan las empresas del *gambling* con la sociedad es vital para generar un cambio en la percepción. Recordemos que aproximadamente el 70% de colaboradores de una empresa de casino son de la generación “Y”, y es este grupo el que cuenta con mayor conciencia relacionada a la RSE, debido a que tiende a estar más informada y educada. Así mismo, estos representan en su mayoría al talento humano perteneciente al personal operativo, el cual en promedio oscila entre el 86% y 88% de los trabajadores totales en una sala de casino. Mucho se habla en el mundo del *gambling* de atraer a los *millennials*, pero son pocos los que dan cuenta de que primero se debe arraigar positivamente a la empresa a los colaboradores de esta generación joven – que simboliza alrededor del 73% de la plantilla total del capital humano- para que luego sean estos, que en su función de asociados/as, atraigan y cierren una venta de servicio a un cliente actual o nuevo. Se puede llegar a muchos nichos teniendo un comportamiento responsable.

Adicionalmente, en las diversas activaciones que realizan los operadores para impulsar el juego responsable se podrían entregar brochure acorde a las diversas conductas de riesgos que se asocian al juego. Se aconsejaría, además, que las capacitaciones dictadas por los consejeros internos, en las futuras academias de cada empresa operadora, a los colaboradores sobre este y el de prevención de faltas graves de LA/FT sean más continuas, así como la generación sostenible de folletería informativa. Para ser más entretenidas estas sesiones se podrían adicionar dinámicas y encuestas de entrada y salida para cerciorar si la información entregada fue aprendida. Inmediatamente, se deberá poner en práctica lo aprendido. El entrenamiento podría aplicarse en un día diseñado, el cual sirve para planificar la correcta atención del cliente en aras de impulsar una entretención responsable dentro del marco de promoción del juego sano, divertido y relajante.

Respecto al tópico de LA/FT, se debe promover periódicamente encuentros de discusión y aporte entre los diversos oficiales de cumplimiento. Así como existen estas personalidades, dentro de los casinos, responsables de la gestión de incidencias sobre dichos delitos, resulta

trascendental del mismo modo, designar un consejero u oficial de Juego Responsable por cada establecimiento de casino, el cual tenga la función de identificar, asesorar y apoyar a aquellos clientes que presenten comportamientos inapropiados y desalineados respecto al juego saludable y a los que soliciten una orientación o a guía. Ahora bien, volviendo a la materia de LA/FT, la mejor forma para eludir estos delitos en los casinos resulta ser la activación y puesta en marcha de políticas efectivas de lucha frontal contra el blanqueo de capitales y los fraudes. Para ilustrar un poco ello, la empresa Enjoy plantea una iniciativa que podría aplicarse en Perú, como parte de una propuesta de Benchmark, en su programa “World Check One”.

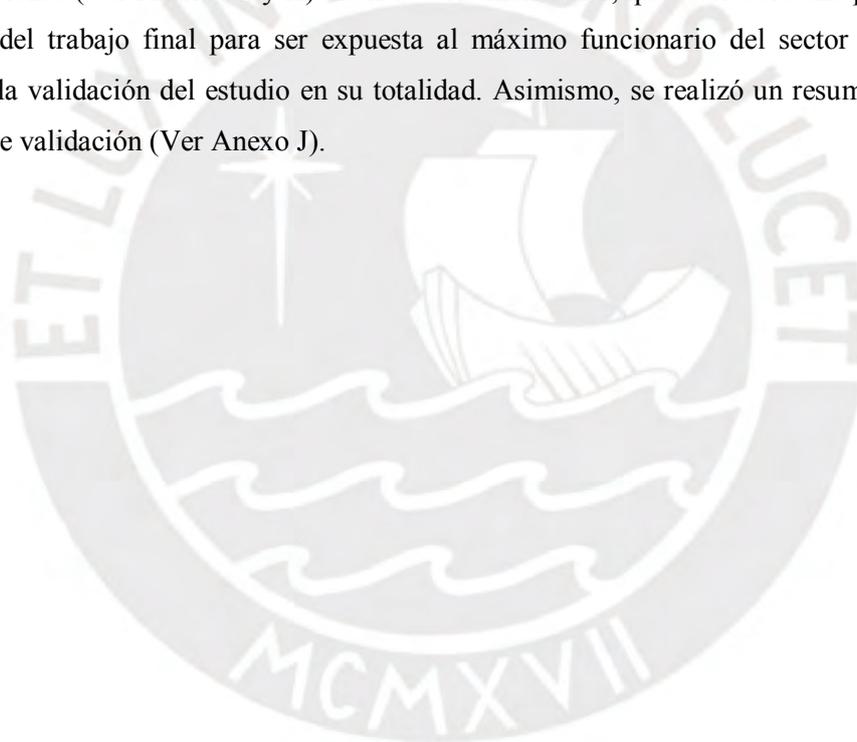
Enjoy cuenta con una base de datos dinámica, proporcionada por la empresa Thomson Reuters, que permite consultar si un cliente particular cuenta con la calidad de “PEP” (“Persona Expuesta Políticamente”) o se encuentra vinculado de alguna forma con el terrorismo, de acuerdo a los listados internacionales. Este sistema permite a determinada compañía cumplir con la debida diligencia en el conocimiento de los clientes, al contar con una cobertura de más de 240 países y 100,000 fuentes de información. Esta herramienta es manejada a la perfección por los oficiales de cumplimiento, y de manera permanente se les está capacitando en su uso y aprovechando instancias como las reuniones anuales de estos agentes para profundizar más en ellas (Enjoy, 2015, p. 25).

Es relevante también comunicar sobre las prácticas que se hacen en el sector en lo que respecta a RSE, puesto que genera de alguna forma confianza y credibilidad en los clientes potenciales. Los medios de comunicación más confiables en el Perú son “la radio, amigos y amigos, televisión, periódicos, en dicho orden respectivamente” (GfK Perú, 2015, p. 3). Esto resulta importante en aras de dignificar la imagen de la industria.

Adicionalmente a ello, se sugiere la elaboración de campañas solidarias y de concientización para que los operadores exclusivos del *gambling* sigan mejorando su performance como empresas socialmente responsables. Para ello, se propone, como medida educativa respecto a la concientización de la ludopatía, la implementación e inserción de un código QR, en los folletos y banners dentro del casino, en las piezas gráficas y audiovisuales difundidas a través de sus redes sociales o como stickers adheridos en las máquinas, el cual redirigirá al acceso del contenido de la página web de “Juego Responsable” desarrollada por la DGJCMT del MINCETUR <<<http://www.juegoresponsable.pe>>> o a los propios portales de juego saludable de los casinos. La finalidad de ello es informar íntegramente a los clientes sobre las múltiples formas de mantener un juego controlado, protegido y saludable; para que así, puedan gestionar adecuadamente el bankroll de cada cliente (monto que se destina para los

juegos de azar), la frecuencia de asistencia, la intensidad del juego, bajo parámetros que limiten el juego. Del mismo modo, resulta clave que haya un control eficiente y óptimo del personal de seguridad en las salas, pues de ninguna forma deben permitir el ingreso de menores de edad ni mucho menos a las personas registradas en el programa de autoexclusión. En esa línea, se recomienda que el agente de seguridad posea al alcance de la mano un listado con los datos de dichas personas para que sean contrastados oportunamente con sus respectivos DNI's.

En síntesis, tanto el regulador como las empresas privadas del rubro y las asociaciones o fundaciones de rehabilitación, entre otras instituciones, deberían trabajar en conjunto para generar un impacto considerable en aras de posicionar positivamente a la marca del *gambling* en el mercado peruano. Más adelante, se presentarán los manuales instructivos de gran utilidad para el interés público-social y privado, respectivamente, los cuales sintetizan las recomendaciones (Ver Anexos G y H). Es necesario mencionar, que se elaboró una presentación preliminar del trabajo final para ser expuesta al máximo funcionario del sector y así poder contar con la validación del estudio en su totalidad. Asimismo, se realizó un resumen de dicha entrevista de validación (Ver Anexo J).



REFERENCIAS

- Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP]. (11 de octubre de 2012). Los tres centros comerciales con la mayor facturación anual en el Perú. *La República*, pp. 2-4. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/666362-los-tres-centros-comerciales-con-la-mayor-facturacion-anual-en-el-peru>
- Alloza, A. (2015). *La gestión de los intangibles* [Video]. España: Dircom. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=IPqEMZHfmoM>
- Alvarado, A., & Luna, P. (2015). *Desarrollo y Responsabilidad Social Empresarial* (1ª ed.). Lima: PESOPLUMA. Recuperado de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/64311/Alvarado%20%26%20Luna_Desarrollo%20y%20Responsabilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Álvarez, M. (2017). Personal altamente capacitado. En G. Pichilingue, P. Criollo, M. Vargas & E. Guardamino (Eds), *Turismo y Juego en el Perú* (1ª ed., pp. 123 – 124). Lima: MCA Publicaciones.
- Álvarez, M. (2018). En San Miguel: Gran Inauguración Casino Fortuna. Recuperado de <http://www.revistacasinoperu.com/en-san-miguel-gran-inauguracion-2/>
- American Psychiatric Association [APA]. (2002). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales*. Barcelona: Masson.
- Aráoz, M. (23 de marzo de 2007). TC anula acciones de amparo que el Poder Judicial otorgó a casinos y tragamonedas. *La República*, pp. 1-3. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/258161-tc-anula-acciones-de-amparo-que-el-poder-judicial-otorgo-a-casinos-y-tragamonedas>
- Ares, R. (2009). Estudio sociológico sobre el juego y sus patologías y conducta adictivas en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Vasco: MBN.
- Artieda, F. (03 de octubre de 2017). Mercado de apuestas deportivas en el país llegará a mover S/. 1,000 millones. *Gestión*, pp. 2-4. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/mercado-apuestas-deportivas-pais-llegara-mover-s-1-000-millones-219962>
- Artieda, F. (24 de mayo de 2018). Mercado de apuestas deportivas en el país llegará a mover S/. 1,800 millones este año. *Gestión*, pp. 2-4. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/mercado-apuestas-deportivas-llegara-mover-s-1-800-mlls-ano-234330>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIN]. (2016). Niveles Socioeconómicos 2016. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Atlantic City. (2013). *Backstage del Casino Atlantic City* [Video]. Perú: Cardplayer LA. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=7ma3Ij2iMmY>

- Auguste, S. (2015). *La ludopatía en Argentina*. Recuperado de http://eldiario.deljuego.com.ar/images/stories/Notas/00_2016/08/11/Reporte_Final_Ludopatia_en_Argentina_agosto_2015.pdf
- Bahamón, M. (2013). *Relación entre esquemas inadaptativos, distorsiones cognitivas y síntomas de ludopatía en jugadores de casino*. Pensamiento Psicológico. Barranquilla, 2012. Recuperado de <http://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/pensamientopsicologico/article/view/404/1435>
- Barbosa, M., & Reinert, F. (2015). Responsabilidad social corporativa en el sector turístico: un estudio de caso en el parque temático Beto Carrero World (Santa Catalina - Brasil). *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(2), 264-278. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eyp/v24n2/v24n2a05.pdf>
- Beaumont, J. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54214/Gesti%C3%B3n%20Social%20-%20M.%20Beaumont.pdf?sequence=1>
- Bolaño, L., & Galindo, M. (2009). Análisis estructural del sector estratégico de casinos en la ciudad de Bogotá (Tesis de licenciatura, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora Del Rosario, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1397/1022324395-2009.pdf?sequence=1>
- Bulatovic, I., Stranjancevic, A., Lacmanovic, D., & Raspor, A. (2017). Casino Business in the Context of Tourism Development: Case Montenegro. *Social Sciences*, 6(4), 146-149. Recuperado de https://bun.uam.es/primos-explora/fulldisplay?docid=TN_doaj_soai_doaj_org_article_84c460c7eb634a3d9fbadaa98e1fb46&context=PC&vid=34UAM_VU1&lang=es_ES&search_scope=TAB1_SCOPE1&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=tab1&query=any,contains,casino&sortBy=rank&offset=0
- Burak, A. (2016). Sagse One en Perú. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(133), 12-13.
- Caesars Entertainment. (2017). *People Planet Play* [Video]. Estados Unidos: Corporate Citizenship. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=vi55dFpt5AE>
- Calderón, F. (2016). Compromiso con el sector. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(137), 38-39.
- Cantuarias, J. (2015). *Casinos y Salas de Máquinas Tragamonedas* [PPT]. Recuperado de <http://www.cicad.oas.org/apps/Document.aspx?Id=2208>
- Cantuarias, J. (2018). *Juegos de Azar en Perú – X Congreso PLA 2018* [PPT]. Recuperado de congresopla.com/wp-content/uploads/2016/06/Jorge-Cantuarias.ppt
- Capriotti, P. (1999). Comunicación Corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo. *Revista Reporte C&D*, 12(13), 1-6. Recuperado de http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf

- Cardoso, V. (06 de agosto de 2013). Casino Atlantic City tendrá su propio hotel. *Gestión*, pp. 1-3. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/casino-atlantic-city-tendra-propio-hotel-2016-44933>
- Casino Int. (15 de febrero de 2018). Detalles Casino Luckia Perú. *Casino Internacional*, pp.1-4. Recuperado de <https://casino-int.com/casino-luckia-peru/>
- Casino Santa Fe. (2016). *Programa de Juego Responsable*. Recuperado de <http://www.casinosantafe.com.ar/casino/juego-responsable/>
- Castilla, F., Sánchez, M., Gallardo, D., & Ruiz, M. (2015). Diseño de un modelo de reputación para cooperativas oleícolas. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489115000370>
- CENTRUM Católica Business School., & Arellano Marketing. (2010). *Índice de Reputación Corporativa*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/indice-irca.pdf>
- CEDRO Perú. (10 de noviembre del 2011). Unos dos millones padecen de adicción al juego. *La República*, pp. 1-2. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/588812-unos-dos-millones-padecen-de-adiccion-al-juego-segun-cedro>
- Chávez, J. (20 de julio de 2015). La actividad de juegos de casino y tragamonedas en el Perú [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/derechoyempresa/2015/07/20/la-actividad-de-juegos-de-casino-y-tragamonedas-en-el-peru/>
- Chamán, C. (1995). Póquer de managers: Los gerentes de los principales casinos evalúan el auge de esta actividad. *Business: negocios en el Perú*. 2(6), 56-58.
- Chihuán, L. (21 de septiembre de 2018). El congreso persentó un segundo proyecto para regular las apuestas deportivas online en Perú. *Yogonet Gaming News*, pp. 2-5. Recuperado de <https://yogonet.com/latinoamerica/noticias/2018/09/21/77384-el-congreso-presento-un-segundo-proyecto-para-regular-las-apuestas-deportivas-online-en-peru>
- Chueca, J. (2016). *JMC Gaming Consultants*. Recuperado de <http://www.jmcgamingconsultants.net/index.php#>
- Chueca, J. (05 de junio de 2018). Perú es un ejemplo de entorno regulado en Sudamérica. *Soloazar News*, pp. 4-6. Recuperado de http://www.soloazar.com/es/v/otros/225902_Peru-es-un-ejemplo-de-entorno-regulado-en-Sudamerica
- Cirsa. (2017). *Salones de juegos y casinos*. Recuperado de <https://www.cirsa.com/>
- Codere. (2017a). *Percepción social sobre el juego de azar en España*. Recuperado de <https://www.fundacioncodere.org/publicaciones/percepcion-social-sobre-el-juego-de-azar-en-espana-2017/>
- Codere, & Universidad Carlos III de Madrid. (2017b). *VIII Informe percepción social sobre el juego de azar* [Video]. España: Fundación Codere. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=qdxS_6bvXI

- Codere. (2017c). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa: Responsabilidad en el juego*. Recuperado de http://www.azarplus.com/fotos/file/03_03_17_OK/RSC2017Codere_ESP.pdf
- Colmenares, O., & Saavedra, J. (2007). Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. *Revista CyTA*, 6(4), 2-15. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas [Devida]. (31 de mayo de 2017). Día Mundial sin Tabaco: cada año 800 mil peruanos empiezan a fumar. *Perú 21*, pp. 1-3. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/dia-mundial-tabaco-ano-800-mil-peruanos-empiezan-fumar-78471>
- Congreso de la República. (1993). Constitución Política del Perú. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>
- Creswell, J. W., & Plano-Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dávila, M. (2016). Sun Dreams to invest \$250m in Peru for major new casino. *Casino Review*, 1(18), 1-5. Recuperado de <https://www.casino-review.co/sun-dreams-invest-250m-peru-major-new-casino/>
- Del Águila, L. (2016). Las exigencias éticas de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. En L. Del Águila (Eds.), *Ética de la Gestión, Desarrollo y Responsabilidad Social en las industrias extractivas y proyectos de inversión* (1a ed., pp. 465 - 484). Lima: Pearson.
- Del Brio, J., & Lizarzaburu, E. (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Reputación corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *Revista Globalización, Competitividad, Gobernabilidad*, 10(1), 42-65. Recuperado de <http://gcg.universia.net/article/viewFile/1825/1839>
- De la Fuente, F., & Gil Estallo, M. (2006). Un modelo para medir la Responsabilidad Social Corporativa en las Empresas. *Especial RSC*, 1(38), 36-50. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/5/3/6/9/pd0000015369.pdf>
- Diario Gestión. (26 de febrero de 2015). Los principales datos que describen al delincuente peruano. *Gestión*, pp. 1-3. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/principales-datos-describen-delincuente-peruano-78647>
- Díaz, J. (2017). Una apuesta al desarrollo. *Revista Foros Semana*, 1(35), 1-19. Recuperado de http://www.forosemana.com/cms_images/wp-content/uploads/2017/12/ConclusionesColjuegos.pdf
- Diéguez, A., & Ormeño, A. (2017). Modelo de gestión del conocimiento para una empresa de servicio de casinos y tragamonedas (Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/622580/5/Armas_da.pdf
- Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas [DGJCMT]. (2011). *Regulación y Casuística de la Explotación de Juegos de Casino y Máquinas*

Tragamonedas: Normatividad, Jurisprudencia. Conferencias. Lima: KG Papeles Gráficos.

- Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas [DGJCMT]. (2016). *Conversatorio SPLAFT basado en los riesgos.* Recuperado de http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/casinos/Agenda%20Noticias/pdfs/2016/CONVERSATORIO_SPLAFT_OCTUBRE_2016.pdf
- Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas [DGJCMT]. (2017a). *Sistema de Prevención contra el LAFT.* Recuperado de http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/casinos/Agenda%20Noticias/pdfs/2017/Presen-tacion_Charla_SPLAFT.pdf
- Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas [DGJCMT]. (2017b). *Situación actual de la actividad de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas.* Recuperado de <http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/casinos/Agenda%20Noticias/pdfs/2017/DGJC-MTAGO2017.pdf>
- Dorcic, J., Krnetic, M., & Markovic, S. (2014). Customers' expectations and perceptions of the casino service quality in Croatia. Recuperado de https://www.fthm.uniri.hr/files/Kongresi/THI/Papers/2014/THI_May2014_364to379.pdf
- Dreams Sun. (2017). *Galería Casino New York: RSE y Calidad de Servicio.* Recuperado de <https://www.facebook.com/CasinoNewYork/>
- Dubuc, M. (2018). Ruleta Rusa. *Revista Fonres: Responsabilidad Social Empresarial*, 1(86), 20-27.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de revisión. *Revista de Ciencias Administrativas y sociales*, 15(25), 64-80. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- Escobar, E. (2015). La responsabilidad social empresarial como medio de rentabilidad y competitividad (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6917>
- Echeburúa, E. (2008). Juego responsable: ¿una alternativa para la prevención y el tratamiento de la ludopatía? *Adicciones*, 20(4), 321-324.
- Echeverría, R., Fuentes, J., & Castillo, T. (2011). Los juegos de azar como problema emergente en la investigación social en México: balance preliminar y perspectivas. *Revista Científica de Investigaciones Regionales*, 2(33), 35-63. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4156950>
- Echeverría, R., Castillo, M., Evia, N., & Carrillo, C. (2017). Representaciones sociales de líderes institucionales acerca del juego en casinos mexicanos. *Revista de Psicología*, 35(1), 5-30. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3378/337849319002.pdf>
- Evia, N., & Echeverría, R. (2013). Algunas consideraciones finales en torno a los juegos de azar en los casinos. *Revista Reflexiones en el Contexto Contemporáneo*, 1(16), 183-194.

- El Peruano. (19 de junio de 2013). Normas legales en base a la aprobación de la ley N°29907 para la prevención de la ludopatía. *El Peruano*, pp. 1-5. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/aprueba-el-reglamento-de-la-ley-no-29907-ley-para-la-preven-decreto-supremo-n-007-2013-mincetur-952144-1/>
- Enjoy. (2015). *Reporte de sostenibilidad*. Recuperado de https://www.enjoy.cl/memoria/2015/memoria2015/pdf/Reporte_Enjoy_2015.pdf
- Espinosa, S. (17 de mayo de 2015). Lavado de activos mueve más de US\$ 11,000 millones en Perú. *RPP Noticias*, pp. 2-4. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/uif-lavado-de-activos-mueve-mas-de-us-11000-millones-en-peru-noticia-798168>
- Espinoza, L. (2012). *Ludopatía o juego patológico: La adicción oculta*. Recuperado de <http://www.cedro.org.pe/index.php#131>
- Espinoza, R. (2016). Avances en el SIPLAFT. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(141), 25-26.
- Estrada, M., & García, J. (2011). ¿Es necesario regular? Análisis del marco legal de los juegos de azar y apuestas en el Perú. *Revista IUS ET VERITAS*, 1(46), 350-361. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/11975/12543>
- Fecoljuegos. (19 de septiembre de 2018). Perú presenta proyecto de ley que regularía las apuestas deportivas. *Federación Colombiana de Empresarios de juegos de suerte y de azar*, pp. 1-4. Recuperado de <https://www.fecoljuegos.com.co/peru-autoriza-las-apuestas-deportivas-por-internet/>
- Feldmann, M. (2017). Una apuesta al desarrollo. *Revista Foros Semana*, 1(35), 1-19. Recuperado de http://www.forossemana.com/cms_images/wp-content/uploads/2017/12/ConclusionesColjuegos.pdf
- Fernández, D. (2004). *La responsabilidad social corporativa en materia ambiental*. Boletín Económico ICE.
- Freire, M., & Blanc, F. (2010). *Prácticas y conceptos básicos microeconomía*. Madrid: ESIC Editorial.
- Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica [GAFILAT]. (2017). Informe de amenazas regionales en materia de Lavado de Activos. Recuperado de <http://www.gafilat.org/index.php/es/biblioteca-virtual/gafilat/documentos-de-interes-17/estudios-estrategicos-17/1244-analisis-de-amenazas-regionales-del-gafilat-actualizacion-2017/file>
- Gamarra, F. (2014). Sector del juego en progreso. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(84), 16-17.
- Gaming Technologies Association. (2016). The World Count of Gaming Machines. Recuperado de http://gamingta.com/wp-content/uploads/2017/05/World_Count_2016.pdf
- García, Weyden. (2013). El silencio administrativo negativo, como limitación de acceso al mercado en casinos y tragamonedas y su influencia en los estados financieros de la empresa (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

- Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5241/GARCIA_ROJA_S_WEYDEN_SILENCIO_ADMINISTRATIVO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- GfK Perú. (2015). Uso del internet en Perú. Recuperado de https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PE/GfK_OP_Octubre_2015_-_Uso_de_Internet_2.pdf
- Global RepTrak®100. (2016). Ranking Marcas. Recuperado de <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202016,%20Reputation%20Institute.pdf>
- Golden Palace. (2015). *Casino Golden Palace* [Video]. Perú: Guru. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=cu_iHT-CfvQ
- Gómez, B., & Martínez, R. (2015). Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa. *Revista Anagramas*, 14(28), 33-50. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/anr/v14n28/v14n28a02.pdf>
- Gómez, J. (2017). Una apuesta al desarrollo. *Revista Foros Semana*, 1(35), 1-19. Recuperado de http://www.forossemata.com/cms_images/wp-content/uploads/2017/12/ConclusionesColjuegos.pdf
- Gonzales, A. (2016). Nuevos requerimientos sobre LA/FT en el Perú. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(134), 10-11.
- Greenless, M. (1998). *Casino Accounting and financial Management*. Ed. University of Nevada Press. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=GnnU9Ui1escC&pg=PR7&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Grinols, E., & Mustard, D. (2000). Business profitability vs. Social profitability: Evaluating the social contribution of industries with externalities and the case of the casino industry. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/228464782>
- Gross, M., & Morales, F. (2010). *Pensamiento imaginativo. Conozca tres tipos de investigación: Descriptiva, Exploratorio y Explicativo*. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Guevara, L. (25 de enero de 2018). Ludopatía digital: trastorno que pone en riesgo a los más pequeños del hogar. *Correo*, pp. 2-4. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/tecnologia/ludopatia-digital-trastorno-peligro-pequenos-hogar-799621/>
- Hakansson, A. (2015). Diferencias de género en el trastorno de juego: Desde los aspectos clínicos hasta la respuesta al tratamiento. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 117(1), 31-37. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5564730>
- Hall, R., & Lieberman, M. (2005). *Microeconomía: principios y aplicaciones*, Cengage Learning Editores.

- Henao, A., & Ramírez, X. (2014). Ludopatía, una problemática vista desde lo personal, familiar y social (Tesis de licenciatura, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia). Recuperado de http://200.24.17.74:8080/jspui/bitstream/fcsh/162/1/HenaoAna_ludopatiaproblematicavistapersonalfamiliarsocial.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: MacGraw- Hill
- Herrera, A. (2010). La obligatoriedad del Departamento de Gestión Ambiental Empresarial y su marco normativo en Colombia. *Revista Pensamiento Americano*, 1(4), 45-49. Recuperado de <http://www.coruniamericana.edu.co/publicaciones/ojs/index.php/pensamientoamericano/article/viewFile/94/89>
- Hirsh, N. (14 de octubre de 2006). El mundo del juego, el dinero y la ilusión. *La República*, pp. 2-4. Recuperado de <https://larepublica.pe/archivo/268731-el-mundo-del-juego-el-dinero-y-la-ilusion>
- Hirsch, A. (1995). Effects of Ambient Odors on Slot-Machine Usage in a Las Vegas Casino. *Psychology and Marketing*, 12(7), pp. 585-594. Recuperado de <http://67-20-110-78.unifiedlayer.com/wp-content/uploads/2014/04/EffectsofOdorsonSlotMachineUsage.pdf>
- Huamán, J. (2013). El financiamiento en la gestión de empresas de juegos de máquinas tragamonedas en Pueblo libre, Jesús María y San Miguel – Lima. (Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú). Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/643/3/huaman_ja.pdf
- IBM Interactive Experience. (2016). *Comunicación en redes sociales*. Lima: Centrum Católica.
- Inkabet. (04 de julio de 2018). Selección peruana impulsó la demanda de apuestas deportivas online en casi 90%. *Gestión*, pp. 1-3. Recuperado de <https://gestion.pe/mundial/seleccion-peruana/seleccion-peruana-impulso-demanda-apuestas-deportivas-online-90-237541>
- International Association of Gaming Regulators [IAGR]. (2016). *Industry Gaming News*. Recuperado de <https://iagr.org/about-iagr/gaming-regulators>
- International Game Technology [IGT]. (2017). Responsible Gaming. Recuperado de <https://www.igt.com/explore-igt/about-igt/global-responsibility/fostering-responsible-gaming>
- IE Business School. (2011). *Reputación corporativa: Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales*. Recuperado de <https://sustainabilityreputation.ie.edu/wp-content/uploads/sites/120/2013/11/Introducci%C3%B3n-a-la-gesti%C3%B3n-de-los-Riesgos-Reputacionales-2011.pdf>
- International Masters of Gaming Law [IMGL]. (2017). *Gaming Regulator of the Year*. Recuperado de <https://www.imgl.org/imgl-gaming-regulators-year>

- Insights Consumer Truth. (02 de marzo de 2018). La ilusión detrás del juego – La Industria de los Casinos. *Gestión*, pp. 1-3. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/consumerpsyco/2018/03/la-ilusion-detras-del-juego-la-industria-de-los-casinos.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Perú: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Comportamiento de la Economía Peruana: Producto Bruto Interno*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2016i.pdf
- INNOVAPUCP. (2017). *Evaluación de Cumplimiento: Servicios brindados*. Recuperado de <http://innovapucp.pucp.edu.pe/evaluaciones-de-cumplimiento.php#acordeon-evaluaciones2>
- Infoplay. (12 de julio de 2017). Cirsa se convierte en el principal operador de casinos en Perú. *Infoplay Gaming News*, pp. 1-3. Recuperado de <http://www.infoplay.info/2017-07-12/cirsa-se-convierte-en-el-principal-operador-de-casinos-de-peru/2622/noticia/>
- Ipsos Perú., & Semana Económica. (2014). *Reputación Y: ¿La Reputación corporativa de las empresas del Perú es distinta entre los jóvenes?* Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Reputacion_a_la_Y.pdf
- International Organization for Standardization [ISO]. (2010). *ISO 26000 - Una Guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones*. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf
- Jain, S., & Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *SAGE journals*, 29(2), 25-37. Recuperado de http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2004/2004_apr_jun_25_37.pdf
- Jiménez, O. (2012). *Incidencia contable y tributaria del juego en casinos y máquinas tragamonedas en los fines extrafiscales del Estado* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado en http://200.62.146.130/bitstream/cybertesis/2664/1/Jimenez_ro.pdf
- Jochamowitz, J. (2014). El impacto de los casinos en el Perú. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(111), 38-39.
- Johnson, L., Mayer, K., & Champaner, E. (2004). Casino Atmosphericity from a Customer's Perspective: A Re-Examination. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 8(2), 1-11. Recuperado en <https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1168&context=grrj>
- Kim, W., & Malek, K. (2018). Forecasting casino revenue by incorporating Google Trends. *International Journal of Tourism Research*, 20(6), 2-18. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/323517008_Forecasting_casino_revenue_by_incorporating_Google_trends

- Korn, D., & Shaffer, H. (1999). Gambling and the health of the public: Adopting a public health perspective. *Journal of Gambling Studies*, 15(4), 289-365. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1023005115932>
- Kotter, R., Kraplin, A., & Buhringer, G. (2018). Casino Self- and Forced Excluders Gambling Behavior Before an After Exclusion. *Journal of Gambling Studies*, 34(2), 597-615. Recuperado de https://bun.uam.es/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_springer_jour10.1007%2Fs10899-017-9732-0&context=PC&vid=34UAM_VU1&lang=es_ES&search_scope=TAB1_SCOPE1&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=tab1&query=any,contains,casino&sortby=rank&offset=0
- Kuczynski, P. (2016). Empezó el nuevo mando. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(137), 10-11.
- Ladouceur, R., Mayrant, M., & Tourigny, Y. (1987). The risk taking behavior in gamblers and non-gamblers during prolonged exposure. *Journal Gambling Behavior*, 3(2), 115-122. Recuperado <https://link.springer.com/article/10.1007%2F01043450#page-1>
- Ledesma, F. (03 de marzo de 2002). Las salas de máquinas tragamonedas informales en Perú. *La República*, pp. 2-4. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/341510-en-las-salas-de-maquinas-tragamonedas-informales-senala-experto-carlos-luna-los-jugadores-e>
- Lee, K., Youn, H., & Lee, S. (2018). Effect of corporate social responsibility on employees in the casino industry. *Tourism Management*, 1(68), 328-335. Recuperado de [https://bun.uam.es/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_sciversesciencedirect_elsevierS0261-5177\(18\)30068-2&context=PC&vid=34UAM_VU1&lang=es_ES&search_scope=TAB1_SCOPE1&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=tab1&query=any,contains,casino&sortby=rank&offset=0](https://bun.uam.es/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_sciversesciencedirect_elsevierS0261-5177(18)30068-2&context=PC&vid=34UAM_VU1&lang=es_ES&search_scope=TAB1_SCOPE1&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=tab1&query=any,contains,casino&sortby=rank&offset=0)
- Levin, R., & Rubin, D. (2010). *Estadísticas para Administración y Economía*. México: Person.
- Levy, L. (2016). La Industria del gambling en Perú. *Soloazar Magazine*, 1(31), 2-3.
- Li, J. (2017). Gestión de la RSE. Recuperado de <http://www.newport.com.pe/responsabilidad/gestion-social/>
- López, J., & Solórzano, R. (2016). Negocios en Perú Gaming Show. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(137), 42.
- Luckia. (2017). *Galería Casino Luckia: RSE y Calidad de Servicio*. Recuperado de <https://www.facebook.com/CasinoLuckia/>
- Luna, C. (03 de marzo de 2002). Las salas de máquinas tragamonedas informales en Perú. *La República*, pp. 2-4. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/341510-en-las-salas-de-maquinas-tragamonedas-informales-senala-experto-carlos-luna-los-jugadores-e>
- Luna, F. (04 de agosto de 2015). Alarma por el crecimiento de ludópatas en el país. *Correo*, pp. 2-4. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/ciudad/alarma-por-el-crecimiento-de-ludopatas-en-el-pais-607437/>

- Luo, J., & Xiao, H. (2016). Residents' perceptions of non-casino gaming in an urban destination: The case of Hong Kong. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(11), 1-4. Recuperado de <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/85100.pdf>
- Marchetti, F., & Monti, L. (2017). *La percezione sociale del gioco d'azzardo in Italia*. Recuperado de <https://www.fundacioncodere.org/publicaciones/la-percezione-sociale-del-gioco-en-italia/>
- MCA Publicaciones. (2017). *Turismo y Juego en el Perú*. Lima: Am Conceptos.
- MERCO. (2016a). *¿Qué es merco?* Recuperado de <http://www.merco.info/es>
- MERCO. (2016b). *El proceso de elaboración de Merco España*. Recuperado de <http://merco.info/files/2016/06/289/metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-empresas-es-2016.pdf>
- Mieles, T. (2017). Reconocida Experiencia Merkur. En G. Pichilingue, P. Criollo, M. Vargas & E. Guardamino (Eds), *Turismo y Juego en el Perú* (1ª ed., pp. 186 – 187). Lima: MCA Publicaciones.
- Mínguez, N. (1999). Identidad, imagen y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicación. *Empresarial. ZER*. Madrid, 1999, pp. 181–192.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). Oficio circular N° 24. Ponencia presentada en MINCETUR. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/turismo/DGJCMT/pdfs/OficioCircular24_2013.pdf
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad [MSSSI]. (2017). Estrategia Nacional sobre Adicciones. Recuperado de <http://www.infoplay.info/photos/180209 ESTRATEGIA N ADICCIONES 2017-2024 aprobada CM.pdf>
- Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Revista Globalización, Competitividad, Gobernabilidad*, 7(3), 76-88. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511851339007>
- Muñoz, G. (2016). Potencial financiero del sector. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(137), 2-4.
- Newport Capital. (2016). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de <http://www.newport.com.pe/responsabilidad/>
- Newport Capital. (2017). *Conoce nuestros centros de entretenimientos*. Recuperado de <http://www.newport.com.pe/casinos/>
- Núñez, G. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5779/S0310754_es.pdf;jsessionid=2BE1B6BB6317460E16904E86FCD4181E?sequence=1

- Núñez, M. (2015). El casino llega a la universidad. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-66425/7-8-9tvradio.pdf>
- Orozco, J., & Ferré, C. (2013). La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa. *Revista Razón y Palabra*, 83(83), 1-20. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/20_OrozcoFerre_V83.pdf
- Paredes, J. (2016). Herramientas de Gestión. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(131), 52-54.
- Palomino, F. (2014). Los casinos como recursos turísticos complementarios de la oferta turística (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú). Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5252/PALOMINO%20OLIVA%20FREZIA%20CAROLINA%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Picón, J. (14 de mayo de 2018). Gobierno gravaría con el ISC a casinos y tragamonedas. *El Comercio*, pp. 2-4. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/gobierno-gravaria-isc-casinos-tragamonedas-noticia-519893>
- Pineda, M. (18 de febrero de 2018). Salud mental: El Perú en el diván. *Correo*, pp. 14-15. Recuperado de <http://ediciondigital.diariocorreo.pe/lima/20180218/#!/pagina/14>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 1(12), 1-18. Recuperado de <http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Poznyak, V. (22 de diciembre de 2017). La OMS reconoce al tratorno por videojuegos como un problema mental. *El Comercio*, pp. 1-2. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/tendencias/organizacionmundialdelasalud-videojuegos-problema-salud-mental.html>
- PROAS Perú. (2016). Pro Asistencia Social: Labor Social. Recuperado de <http://www.proasperu.com/eventosproas>
- Revista Casino. (2015). Tecnología y Gestión en los casinos peruanos. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(123), 24.
- Revista Casino. (2016). Juegos de azar en el Perú: Industria Modelo. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(135), 28-32.
- Revista Casino. (2017). ASDAGA se solidariza. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(143), 2-4. Recuperado de <http://www.revistacasinoperu.com/madres-adolescentes-asdaga-solidariza>
- Reyes, M. (2004). La instalación y operación de los casinos en México: análisis de iniciativas y de opinión pública. *Revista Jurídicas*, 25(16), 83-129. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2516/9.pdf>
- Reyes, M. (31 de mayo de 2017). Clausura de dos casinos donde se facilitaba el consumo de tabaco pese a prohibición. *MML Noticias*, pp. 2-4. Recuperado de

<http://www.munlima.gob.pe/noticias/1-noticias/mml-clausura-dos-casinos-donde-se-facilitaba-el-consumo-de-tabaco-pese-a-prohibici%C3%B3n>

- Rojas, M. (20 de julio de 2012a). Casinos y tragamonedas rechazarán a ludópatas. *La República*, pp. 2-4. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/646796-casinos-y-tragamonedas-rechazaran-a-ludopatas>
- Rojas, M. (02 de marzo de 2012b). Jóvenes podrían sufrir de ludopatía por abuso de juegos en línea. *El Comercio*, pp. 1-2. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/sociedad/lima/jovenes-podrian-sufrir-ludopatia-abuso-juegos-linea-noticia-1381580>
- Rojas, M. (15 de mayo de 2017). Dota 2 y Warcraft: ¿Son juegos que generan ludopatía?. *El Comercio*, pp. 1-2. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/dota-2-warcraft-dichos-videojuegos-son-adictivos-420041>
- Rosenberg, F. (2016). El lado solidario de la industria. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(137), 48-49.
- Rosenberg, F. (2017). Valioso aporte de la industria a la sociedad. En G. Pichilingue, P. Criollo, M. Vargas & E. Guardamino (Eds), *Turismo y Juego en el Perú* (1ª ed., pp. 199 – 203). Lima: MCA Publicaciones.
- Rozen, E. (04 de julio de 2016). Perú es una jurisdicción de juego modelo para América Latina. *Yogonet Gaming News*, pp. 2-4. Recuperado de <http://www.yogonet.com/latinoamerica/noticias/2016/07/15/70649-peru-es-una-jurisdiccion-de-juego-modelo-para-america-latina>
- Rueda, E. (2011). ¿Casinos en México? Análisis sobre su apertura. *Revista Jurídicas*, 11(1), 67-98. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7ABC63F5C18334DE05257AB4007732F0/\\$FILE/6.casinos_en_M%C3%A9xico_Analisis.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7ABC63F5C18334DE05257AB4007732F0/$FILE/6.casinos_en_M%C3%A9xico_Analisis.pdf)
- Ruiz, R. (2005). *Estudio sobre la legalización de los casinos en México*. Recuperado de http://archivo.estepais.com/inicio/historicos/168/18_suplemento_la%20legalizacion%20de%20los%20casinos.pdf
- Rupérez, S. (06 de julio de 2017). La prioridad es evolucionar y estar pendientes de las nuevas tecnologías. *Games magazine*, pp. 2-4. Recuperado de <http://gamesmagazine.biz/salas/nota/rupez-luckia-per-la-prioridad-es-evolucionar-y-estar-pendientes-de-las-nuevas-tecnologas>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Ed. Panamericana.
- Saide, P. (2017). Marketing por target y perfil del cliente. En G. Pichilingue, P. Criollo, M. Vargas & E. Guardamino (Eds), *Turismo y Juego en el Perú* (1ª ed., pp. 119 – 120). Lima: MCA Publicaciones.
- Sala, A. (27 de abril de 2018). Blackstone compra a Manuel Lao el 100% de Cirsa. *El Periódico*, pp. 2-4. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20180427/blackstone-compra-a-manuel-lao-el-100-de-cirsa-6788992>

- Salinas, J. (19 de mayo de 2013). Iniciativa municipal propone advertir riesgos de la ludopatía en anuncios de casinos. *Gestión*, pp. 2-4. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/iniciativa-municipal-propone-advertir-riesgos-ludopatia-anuncios-casinos-38703>
- Salman, S., Murphy, R., Turner, J., & Roberts, A. (2018). Trends and patterns in UK treatment seeking gamblers: 2000-2015. *Addictive Behaviors*, 1(89), 51-56. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0306460318308505>
- Sánchez, A. (22 de enero de 2017). Mujeres peruanas tienen cada vez menos hijos: ¿Llegaremos a los 32 millones de habitantes? *Gestión*, pp. 2-4. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mujeres-peruanas-vez-hijos-llegaremos-32-millones-habitantes-127098>
- Sánchez, C. (2018). Un problema de salud pública. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(158), 18-19.
- Sandoval, J. (2004). *Casinos: Efectos sociales negativos y ludopatía*. México: Ed. SIID.
- Sanguinetti, D. (20 de julio de 2018). Casinos y tragamonedas pagarán IGV e ISC. *El Comercio*, pp. 2-4. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/facultades-legislativas-dice-ley-materia-economica-noticia-537937>
- San Román, M. (2013). La formalización de la actividad de juegos de tragamonedas y la implementación del sistema unificado de control en tiempo real (Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/806/SanRoman_MA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- San Román, M. (2016a). *La regulación de los juegos de azar en el Perú* [Video]. Perú: Sector TV Latinoamérica. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=fVaSs8PUcC8>
- San Román, M. (2016b). El legado de la formalización. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(137), 14-16.
- San Román, M. (2016c). La propuesta del regulador. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(141), 7-10.
- San Román, M. (2017a). Sector del Juego prestó ayuda. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(147), 18-20.
- San Román, M. (2017b). MINCETUR destruyó 424 máquinas tragamonedas de uso ilegal. *Soloazar Magazine*, 1(47), 2-3.
- San Román, M. (2017c). El sector de casinos y tragamonedas en Perú aporta más de S/. 60 millones al desarrollo turístico, artesanía y deporte. *Soloazar Magazine*. 1(51), 1-3.
- Savi, T., & Silveira, G. (2016). Atributos de la calidad de servicios en atractivos turísticos: Un estudio netnográfico en el uso del protocolo TOURQUAL. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25(2), 124-142. Recuperado de <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V25/N02/v25n2a02.pdf>

- Semana Económica. (06 de febrero de 2017). El primer semestre de PPK: lo bueno, lo malo y lo incierto. *Semana Económica*, pp. 1-2. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/213168-el-primer-semestre-de-ppk/>
- Serra, R. (2011). *Qué hacer y qué no hacer con la gratificación*. Recuperado de http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/Agenda%20Noticias/pdfs/casino_no_ganar_sino%20divertirse.pdf
- Sierra-Hugues, K. (2016). GLI participa en la audiencia pública de discusión del Marco regulatorio para los juegos de azar en Brasil. *Soloazar Magazine*, 1(31), 2-3.
- SONAJA. (2010). *Casinos en el Perú* [Video]. Perú: Gambling Industry. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Zbis-d7TjbQ&t=235s>
- SONAJA. (2016). *Sociedad Nacional de Juegos de Azar: RSE & Juego Responsable*. Recuperado de <http://www.sonaja.org/>
- Spinelli, J. (2018a). Ruleta Rusa. *Revista Fonres: Responsabilidad Social Empresarial*, 1(86), 20-27.
- Spinelli, J. (16 de abril de 2018b). Hay operadores muy importantes que tomaron medidas ejemplares para prevenir la ludopatía. *Yogonet Gaming News*, pp. 2-4. Recuperado de <http://www.yogonet.com/latinoamerica/noticias/2018/04/16/76048-hay-operadores-muy-importantes-que-tomaron-medidas-ejemplares-para-prevenir-la-ludopatia>
- Stephens, G. (15 de noviembre de 2016). Sun International eyes expansión in Perú and Brazil. *Hotel Management*, pp. 2-4. Recuperado de <https://www.hotelmanagement.net/development/sun-international-eyes-expansion-peru-brazil>
- Stewart, D. (2015). *Focus Groups: Theory and Practice*. California: SAGE.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2011). Plan Nacional de Lucha contra el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pp_ala_cft/Plan_Nacional_ALA-CFT_.pdf
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT]. (2017). *Ingresos Tributarios del Gobierno Central: Julio*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/>
- Superintendencia de Casinos de Juegos [SCJ]. (2016). *Test de Evaluación Juego Responsable*. Recuperado de http://www.scj.gob.cl/juego_responsable/test_de_autoevaluacion.html
- Tabares, J. (2001). *El desarrollo humano como marco de análisis del ocio en la actualidad*. Recuperado de http://www.redcreacion.org/documentos/simposio2if/JFTabares.htm#_ftn5
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage Publications. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=F8BFOM8DCKoC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Handbook+of+mixed+methods+in+social+%26+behavioral+research&ots=gSiQ>

[BBqzNk&sig=nFDTw4B3zKb-kP56vBzwZEEvC8%20v=onpage&q&f=false#v=onpage&q=Handbook%20of%20mixed%20methods%20in%20social%20%26%20behavioral%20research&f=false](#)

- Thompson, W. (2001). *Gambling in America: An Encyclopedia of History, Issues, and Society*. Oxford: ABC-CLIO.
- Thornberry, E. (2016). Un operador con grandes avances: Atlantic City. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(137), 24-25.
- Torres, M., & Vásquez, C. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: Caracterización y análisis. *Compendium*, 18(35), 57-76.
- Traverso, C. (20 de julio de 2012). Casinos y tragamonedas rechazarán a ludópatas. *La República*, pp. 2-4. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/646796-casinos-y-tragamonedas-rechazaran-a-ludopatas>
- Traverso, C. (2014). Perú ofrece un marco regulatorio propicio para el desarrollo de las apuestas online. En P. Zuppi, D. Fiz, A. Macchiavello & F. Saffores (Eds), *I-Gaming en Sudamérica – Cómo desarrollar el mercado de las apuestas online* (1ª ed., pp. 60 – 65). Buenos Aires: Yogonet Group.
- Traverso, C. (14 de septiembre de 2018). Gremio de casinos irá al Poder Judicial por cambio de impuestos. *Gestión*, pp. 2-4. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/gremio-casinos-ira-judicial-cambio-impuestos-244389>
- Tucker, I. (2002). *Fundamentos de economía*. Washington D.C: Cengage Learning Editores.
- Túñez, M., & Valarezo, K. (2012). La comunicación de la RSC debe fundamentarse en la ética y veracidad. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1-24. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/09/Sociedad/actas/43karina.pdf>
- Universidad Carlos III de Madrid [UC3M]. (2017). *Nuevo informe sobre la percepción social del juego de azar en España*. Recuperado de https://www.uc3m.es/ss/Satellite/UC3MInstitucional/es/Detalle/Comunicacion_C/1371_233076426/1371216001705/Nuevo_informe_sobre_la_percepcion_social_del_juego_de_azar_en_Espana
- Uquillas, A. (2011). Diagnóstico y análisis del impacto de los casinos en el Ecuador. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Uquillas/publication/265077049_DIAGNOSTICO_Y_ANALISIS_DEL_IMPACTO_DE_LOS_CASINOS_EN_EL_ECUADOR/links/5612aa8c08aeed6ac8843143.pdf
- Vacchelli, G. (2002). Ludopatía: La adicción a los juegos de azar. *Pirámide*. Lima, Año 3, N°1, pp 55-57.
- Valencia, R. (06 de julio de 2018). Operaciones de casinos y tragamonedas están 100% formalizadas. *Gestión*, pp. 2-3.

- Vargas, G. (04 de septiembre de 2017). Newport estrenará dos casinos. *El Comercio*, pp. 2-3. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/newport-estrenara-dos-casinos-noticia-468011>
- Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Vilca, A. (31 de mayo de 2017). Clausura de dos casinos donde se facilitaba el consumo de tabaco pese a prohibición. *MML Noticias*, pp. 2-4. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/noticias/1-noticias/mml-clausura-dos-casinos-donde-se-facilitaba-el-consumo-de-tabaco-pese-a-prohibici%C3%B3n>
- Villafañe, Justo. (2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villanueva, W. (14 de mayo de 2018). Casinos y tragamonedas serían servicios gravados con el ISC. *Perú Contable*, pp. 2-4. Recuperado de <https://www.perucontable.com/tributaria/casinos-y-tragamonedas-serian-servicios-gravados-con-el-isc/>
- Vivas, P. (2018). Desafíos para los actores del juego. *Revista Casino Turismo & Entretenimiento*, 1(157), 9-12.
- Wilhelm, J. (09 de octubre de 2017). Sun Dreams confirma compra de cuatro casinos de Thunderbird en Perú por US\$ 26 millones. *Gestión*, pp. 2-4. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/sun-dreams-confirma-compra-cuatro-casinos-thunderbird-peru-us-26-millones-220351>
- Zhou, Z., Bohac, D., & Boyle, R. (2016). Continuous weeklong measurements of indoor particle levels in a Minnesota Tribal Casino Resort. *BMC Public Health*, 16(1), 1-15. Recuperado de https://bun.uam.es/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_pubmed_central4997741&context=PC&vid=34UAM_VU1&lang=es_ES&search_scope=TAB1_SCOPE1&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=tab1&query=any,contains,casino&sortby=rank&offset=0

ANEXO B: Guía de preguntas para las entrevistas

1. La ética y responsabilidad corporativa y medioambiental: Citizenship

- ¿Cuál es la función/rol que cumple usted en el sector de JCMT con la empresa que representa
- Dentro de la ética y responsabilidad corporativa, ¿Qué tan importante resultaría el compromiso que debería mantener el sector Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas con los *stakeholders* en tanto a la problemática de la ludopatía? Y, ¿cómo es que este deber influye en la reputación de su sector?
- ¿Cómo cree usted que podría influenciar en la reputación las iniciativas expresadas en programas y proyectos de Responsabilidad Social y medioambiental en el sector peruano de JCMT?
- ¿Qué percepción mantiene usted sobre la transparencia de información acorde a los delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y qué tan importante resulta la ética profesional en aras de mejorar la imagen del sector en relación a dicho tema?
- Para una empresa del sector de JCMT, ¿Resulta beneficioso transmitir sus prácticas de responsabilidad social a la sociedad?

2. La calidad del servicio: *products & services*

- Dentro de la calidad de servicio, ¿cuáles cree usted que son los factores internos que afectan la calidad del servicio en las empresas peruanas de juegos de casinos y máquinas tragamonedas? Y, ¿Cuál es el impacto que genera el servicio de calidad en el crecimiento económico del sector?
- ¿Cuáles son los principales derechos que poseen los clientes en este giro de negocio? Y, ¿Cuál es la importancia del respeto de los derechos de los comensales en las salones de juegos de casinos y máquinas tragamonedas en el Perú y cómo cree que se vincula con la reputación?
- En su opinión ¿Qué percepción cree que mantienen los clientes potenciales sobre la reputación actual del sector orientada por la ética y RC, y La calidad del servicio?
- ¿Cuáles serían los retos que debería asumir el sector en general para mejorar su imagen?

ANEXO C: Guía de preguntas para las encuestas

PRESENTACIÓN: Soy alumno del décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Actualmente, estamos realizando una investigación académica sobre el “Estudio de la reputación percibida por los clientes potenciales, enfocado en las dimensiones de la ética y responsabilidad corporativa, y la calidad del servicio en las salas más exclusivas del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas en los distritos de Independencia, San Miguel, Lince, Magdalena, Santiago de Surco, Miraflores y San Isidro”. Ello para obtener el grado de licenciados en Gestión Empresarial. Es por esa razón que se le pediría que brinde cordialmente unos minutos de su tiempo para responder unas preguntas. Las respuestas que usted transmita serán totalmente anónimas y de gran utilidad para este estudio. Es necesario señalar, que si usted no reside en uno de los distritos antes mencionados, coloque aquel al que suele asistir con mayor frecuencia para actividades recreativas y de ocio en la opción “Distrito”.

Fecha: ____: ____ **Distrito:** _____

Por favor, rellene esta encuesta anónima marcando con una “X” lo que proceda:

Edad:

18 - 34 años 35- 56 años 57 – 71 años

Sexo: Hombre Mujer

Grado de instrucción:

- Secundaria
- Técnico
- Universitario
- Posgrado

1. ¿Con qué frecuencia mensual visita un casino? En caso su respuesta sea la primera opción pase a la pregunta 2 y continúe, si no vaya a la pregunta 3.

- No he tenido la oportunidad de asistir
- < 1x (No asiste al mes)
- 1 x (Una vez)
- 2 – 5 x (De dos a 5 veces)

2. ¿Cuál es la razón por la cual no ha visitado un casino? Puede marcar más de una opción

- Desconozco el servicio que se oferta
- Simplemente no me interesa asistir
- No le tengo confianza al negocio
- Por temas de reputación

- No cuento con dinero para apostar
- No sé cómo empezar a jugar
- Otro.....

3. ¿Cuál es su motivación o razón por la cual ha asistido o asistiría a un casino? Puede marcar más de una opción

- Entretenimiento
- Ganar dinero
- Reputación
- Relajación
- Socializar
- Pasar el rato (Ocio)
- Hábito (Costumbre)
- Otros.....

4. ¿Cuánto tiempo permanece o permanecería en el casino?

- Menos de 1 hora
- Entre 1 y 3 horas
- Entre 3 y 5 horas
- Más de 5 horas

5 ¿Cuánto dinero suele destinar o destinaría al casino?

- Menos de 100 soles
- Entre 100 y 300 soles
- Entre 300 y 500 soles
- Más de 500 soles

6 Según las siguientes opciones, ¿En cuál de ellas prefiere o preferiría jugar?

- Máquinas tragamonedas
- Juegos de mesa (Póker, Blackjack, Baccarat, Ruleta, Texas Hold'em, Mesa de Craps, entre otros)
- Ambos

7. ¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales, cree usted que el casino le ofrece a un cliente?

- Alimentos y bebidas gratuitos
- Shows artísticos en vivo
- Sorteos, promociones y premios por el juego
- Restaurante

8. ¿Cuáles de las posteriores alternativas le resulta a usted relevante encontrar en un casino para incrementar su satisfacción en una eventual visita?

- Valet parking
- Concursos de música, baile y canto
- Campeonatos y torneos de juegos
- Taxi de cortesía
- Estacionamiento gratuito

- Karaoke Lounge Bar
- Salón de apuestas deportivas
- Discoteca
- Área de fumadores
- Programa de inducción o guía al juego

9. ¿Cree usted que las empresas vinculadas al sector de juegos de casinos y salas tragamonedas en el Perú cuentan con un sistema o mecanismo de gestión y medición que les permita identificar, evaluar y asumir los impactos que podrían surgir a raíz del funcionamiento de sus negocios?

- Definitivamente no
- No
- Sí
- Definitivamente sí

10. ¿Sabe usted qué es ludopatía; y lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LA/FT)?

- Sí
- No

11. ¿Cree usted que las empresas vinculadas al sector de juegos de casinos y salas tragamonedas en el Perú mantienen un compromiso con la sociedad en relación a la prevención y tratamiento de la ludopatía?

- Definitivamente no
- No
- Sí
- Definitivamente sí

12. ¿Cree usted que a las empresas vinculadas al sector de juegos de casinos y salas tragamonedas les interesa que sus clientes jueguen de manera responsable?

- Definitivamente no
- No
- Sí
- Definitivamente sí

13. ¿Cree usted que las empresas vinculadas al sector de juegos de casinos y salas tragamonedas en el Perú contribuyen con los grupos más vulnerables del país mediante iniciativas de contribución o labor social?

- Definitivamente no
- No
- Sí
- Definitivamente sí

14. ¿Cree usted que las empresas vinculadas al sector de juegos de casinos y salas tragamonedas en el Perú están comprometidas con la prevención y control de delitos de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo?

- Definitivamente no
- No
- Sí
- Definitivamente sí

15. ¿Cree usted que las empresas vinculadas al sector de juegos de casinos y salas tragamonedas en el Perú son transparentes con la información pública que emiten en relación a la prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo sin manipular, omitir o ocultar algunos datos respecto al origen de los activos?

- Definitivamente no
- No
- Sí
- Definitivamente sí

16. ¿Considera usted que el comportamiento ético de los casinos y las acciones de Responsabilidad Social Empresarial desarrolladas por los mismos influirían en su eventual asistencia a dichos establecimientos?

- Definitivamente no
- No
- Sí
- Definitivamente sí

17. ¿Cree usted que los casinos ofrecen una infraestructura perfectamente acondicionada para brindar un buen servicio?

- Definitivamente no
- No
- Sí
- Definitivamente sí

18. ¿Usted cree que el personal que tiene contacto con los clientes de los casinos está preparado profesionalmente para brindar apropiadamente una buena atención, respeto y amabilidad?

- Definitivamente No
- No
- Sí
- Definitivamente sí

19. ¿Considera usted que los casinos muestran credibilidad en todo el servicio que proveen?

- Definitivamente no
- No
- Sí
- Definitivamente sí

20. ¿Considera usted que los casinos ofrecen seguridad integral en el servicio que brindan sin poner en riesgo o peligro la salud física y mental de sus clientes?

- Definitivamente no
- No
- Sí
- Definitivamente sí

21. ¿Para usted el servicio que brindan los casinos es accesible y fácil de localizar?

- Definitivamente no
- No
- Sí
- Definitivamente sí

22. ¿Ha visto o ha escuchado alguna vez usted una publicidad en relación al servicio que brindan en los casinos?

- No
- Sí

23. ¿Cree usted que los casinos gestionan adecuadamente sus canales o medios de comunicación para dar a conocer el servicio que ofrecen a los clientes?

- Definitivamente no
- No
- Sí
- Definitivamente sí

24. ¿Alguna vez alguien le recomendó el servicio que se ofrecen en los casinos?

- Sí
- No

25. ¿Cuál atributo o aspecto de la calidad de servicio considera usted sumamente relevante dentro del servicio que se presta en los casinos?

- Credibilidad
- Atención personalizada
- Seguridad
- Infraestructura

ANEXO D: Ficha técnica integral *focus group*

En este apartado se podrá visualizar la respectiva ficha técnica integral elaborada para los tres *focus groups* que se ejecutaron en el presente estudio. En cada uno de ellos, se registraron apropiadamente diversos atributos como el instrumento utilizado para la adquisición de data, el respectivo objetivo de estudio, el moderador, el observador, los participantes, los lugares de realización, el tiempo de duración, y, por último, la fecha y hora que se desarrollaron.

Tabla D1: Ficha técnica integral Focus Group

FICHA TÉCNICA INTEGRAL FOCUS GROUP	
Técnica de Investigación	<i>Focus Group</i>
Instrumento de Recolección	Guía de <i>Focus Group</i> , la cual consta de 25 puntos a tratar, los cuales incluyen técnicas proyectivas, así como videos referenciales de casinos. El inicio está marcado por una breve Presentación de los participantes e información específica sobre sus lugares de entretención y características del mismo. Luego de ello, se aterriza en el sector del <i>gambling</i> y se da pase inmediatamente al desarrollo del tema a abordar.
Objeto de Estudio	Clientes potenciales de casinos exclusivos para los distritos objetivos
Objetivo	Profundizar sobre las percepciones actuales acorde a la reputación del Sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, vinculada a la calidad de servicio, y la RSE.
Moderador	El moderador fue Will Cabrera, integrante del grupo de investigación.
Observadores	1° <i>Focus Group</i> : Telmo Rojas, apoyo externo de la investigación 2° & 3° <i>Focus Group</i> : Cecilia Chirre, apoyo externo de la investigación
Participantes	Todos los campos posibles de prospectos que se encuentran dentro del rango de edad de las generaciones estudiadas (18 – 71 años) y de los casinos ubicados en los distritos seleccionados. 1° (2) Hombres y (4) Mujeres entre 18 – 34 años 2° (1) Hombres y (5) Mujeres entre 35 – 56 años 3° (0) Hombres y (6) Mujeres entre 57 – 71 años
Lugar	Todos los <i>focus group</i> se realizaron en las instalaciones de la PUCP.
Fecha	1° Se ejecutó el día 9 de abril del 2018 2° Se ejecutó el día 13 de abril del 2018 3° Se ejecutó el día 20 de abril del 2018
Duración	Todos ellos duraron en promedio 40 minutos aproximadamente
Hora	1° Se realizó a las 16:00 PM horas. 2° Se realizó a las 18:00 PM horas. 3° Se realizó a las 17:00 PM horas.

ANEXO E: Guía de preguntas para los *focus group*

1. ¿Qué es lo primero que piensa al escuchar “juegos de casinos y máquinas tragamonedas”?
2. Técnica proyectiva: En caso haya ido proyecte un día normal desde el momento que salen de su casa hasta que llegan a un casino y su instancia en el mismo; en caso no haya asistido, imagínese cómo sería (dibujar, hacer lista de percepciones, estados de ánimo, etc)
3. ¿Suele ir a los casinos? ¿Cuáles frecuenta? ¿Con qué frecuencia va a un casino?
4. ¿Por qué suele ir a las salas de casino? O, ¿Por qué no ha asistido hasta el momento?
5. ¿Cuánto tiempo permanecería en un casino?
6. ¿Cuánto gasta o gastaría en un casino?
7. ¿Qué tipos de juegos le gusta o gustaría empezar a jugar en el casino?
8. ¿Influye la reputación de una empresa en su decisión de utilizar un determinado servicio?
9. ¿Cuál es su percepción acerca de la reputación que tienen las salas de casino actualmente?
10. ¿Qué conoce acerca del tema de lavado de activos?
11. ¿Lo vincularía al rubro de los casinos?
12. ¿Considera importante que exista una regulación respecto a este tema?
13. ¿Influiría en su decisión de asistir o no a un casino?
14. ¿Si le menciono la palabra LUDOPATÍA, que sabe acerca del tema?
15. ¿Conoce su vinculación con la industria de casinos?
16. ¿Es un factor determinante para que influya en su decisión de ir a una sala de casinos?
17. ¿Considera que es un tema que debería ser tratado por las salas de casino?
18. ¿Cree que las empresas vinculadas al sector de casinos realizan actividades de responsabilidad social? Considera que estas son importantes?
19. Técnica proyectiva: Visualización de publicidad de casinos para la identificación de deficiencias y recomendaciones por parte de los participantes
20. ¿Qué tan importante es para usted la calidad del servicio que se le puede ofrecer?

21. ¿Cree usted que los casinos ofrecen espacios apropiadamente para brindar sus servicios?
22. ¿Cree que los casinos brindan la debida seguridad dentro del local?
23. ¿Le resultaría más atractivo para usted que hayan shows o espectáculos frecuentemente para incentivar su asistencia?
24. ¿Es importante para usted que le brinde la asesoría adecuada en la sala de casino?
25. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que una sala de casino implemente?
26. ¿Alguna vez alguien le recomendó? En caso fuese no, ¿por qué cree que no?
27. ¿Cree que los casinos muestran credibilidad con el servicio que ofrecen?
28. ¿Alguna vez vio o escucho alguna publicidad sobre el servicio de los casinos?
29. ¿Cree que los casinos cuentan con políticas o sistemas de gestión que permiten prevenir y evaluar los impactos que pueden surgir de su operación?



ANEXO F: Test de autoevaluación para determinar problemas de ludopatía

Las preguntas que aparecen a continuación le pueden ayudar a determinar si usted o alguien que conoce tiene problemas con el juego. La mayoría de los jugadores(as) compulsivos(as) responden afirmativamente a siete o más de estas preguntas. Dicho test guarda estrecha similitud con el desarrollado en DSM-IV: Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales. “Quienes cumplen con tres o cuatro criterios que establece el test, son llamados “jugadores en riesgo”. Si satisfacen cinco o seis se los considera “jugadores problema” y se estima que son “jugadores patológicos” si cumplen con siete o más” (Norc 1999 citado en Ares 2009).

01. ¿Usted pierde tiempo que debiera destinar a su trabajo o sus estudios debido al juego?
02. ¿Está el juego y las apuestas haciendo más infeliz su vida familiar?
03. ¿Está afectando el juego negativamente su reputación o la opinión que tienen las personas sobre usted?
04. ¿Ha sentido remordimiento después de jugar dinero?
05. ¿Ha apostado alguna vez para obtener dinero con el que pagar deudas o resolver problemas financieros personales?
06. ¿Está el juego disminuyendo sus expectativas sobre su vida o su eficiencia en el trabajo?
07. Después de perder dinero, ¿ha sentido usted que debe volver apenas sea posible para recuperar, jugando otra vez, lo que perdió?
08. Después de cobrar sus ganancias, ¿ha sentido usted la urgencia de volver para ganar aún más dinero?
09. ¿Le ocurre con frecuencia que juega, hasta perderlo, todo el dinero de que dispone?
10. ¿Ha pedido alguna vez dinero prestado para poder apostar?
11. ¿Ha vendido alguna vez alguna de sus posesiones para financiar sus apuestas?
12. ¿Le molesta usar en gastos cotidianos el dinero que tiene destinado a apostar?
13. ¿El juego está haciendo que descuide su propio bienestar y el de su familia?
14. ¿Le ocurre que pasa más horas jugando del que tenía planificado?
15. Cuando apuesta, ¿lo hace para olvidar sus preocupaciones o problemas?

16. ¿Ha cometido o pensado en cometer algún delito para poder financiar sus apuestas?
17. ¿Tiene problemas para dormir asociados al juego?
18. Cuando tiene discusiones o sufre decepciones o frustraciones, ¿siente deseos de ir a apostar?
19. ¿Ha sentido ganas de celebrar su buena fortuna jugando algunas horas?
20. ¿Ha pensado alguna vez atentar contra su vida o suicidarse como resultado de sus problemas con el juego?

Adaptado de: Nevada Council on Problem Gambling citado en Superintendencia de Casinos de Juego de Chile (2016)



ANEXO G: Manual instructivo de gran utilidad para el interés público-social

Figura G1: Manual instructivo de gran utilidad para el interés público-social



MANUAL INSTRUCTIVO FORMULADO AL REGULADOR CON EL FIN DE CONTRIBUIR EN SU LABOR CONSTANTE DE MEJORAR LA REPUTACIÓN E IMAGEN DEL SECTOR DE JUEGOS DE CASINOS Y MÁQUINAS TRAGAMONEDAS

Interés Público-Social

 **POSICIÓNATE** EN LAS REDES SOCIALES Y DIFUNDE INFORMACIÓN SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL QUE DESARROLLASTE ANTERIORMENTE Y LAS QUE IMPLEMENTARÁS

 **PROMUEVE** PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO PARA QUE DIVERSAS PERSONAS INTERESADAS APORTEN EN LA PREVENCIÓN DE EXTERNALIDADES NEGATIVAS DEL JUEGO

 **GENERA** ALIANZAS O CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES CON EL SECTOR HOTELERO, Y CON ESCUELAS, COLEGIOS Y UNIVERSIDADES CON UN ALTO POSICIONAMIENTO REPUTACIONAL

 **IMPULSA** EVENTOS RECREATIVOS E INTEGRATIVOS CON MUNICIPALIDADES PROVINCIALES, OPERADORES, CLIENTES Y PÚBLICO EN GENERAL, EN LOS APROVECHARÁS EN EDUCAR Y ENTREGAR FOLLETERÍA INFORMATIVA SOBRE LA PROMOCIÓN DEL JUEGO RESPONSABLE

 **ACOPLA** A TU PLAN DE TRABAJO DE PROMOCIÓN DE JUEGO RESPONSABLE INICIATIVAS INTERNACIONALES (HAZ BENCHMARK CONSTANTEMENTE)

 **INSPIRA Y MOTIVA** A JÓVENES Y ADULTOS ESTUDIANTES A REALIZAR INVESTIGACIONES MULTIDISCIPLINARIAS SOBRE EL SECTOR DE JUEGOS DE AZAR, MEDIANTE CONCURSOS Y/ O OTRAS FORMAS QUE GENEREN INTERÉS

 **CONVENCE** A LA SONAJA (GREMIO DE EMPRESARIOS DEL GAMING) PARA QUE INFLUYA EN LOS OPERADORES EN ACTUALIZAR EL VIDEO PROMOCIONAL DEL SECTOR; ASÍ COMO PARTICIPAR EN FERIAS LABORALES Y CHARLAS VOCACIONALES

 **PUBLICITA** TUS INICIATIVAS MEDIANTE CAMPAÑAS DE BRANDING EN FACEBOOK Ads O GOOGLE Ads, SEGMENTANDO ADECUADAMENTE EL TARGET AL CUAL QUIERES DIRIGIRTE

 **PARTICIPA** EN CONFERENCIAS DE PRENSA SI RESULTASE NECESARIO Y ÚTIL O APLICA ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN MEDIANTE UN MEDIKIT EFECTIVO (RPP, EL COMERCIO, AMÉRICA TV, ENTRE OTROS)

 **ADHIERE** PARA SU APLICACIÓN CONSTANTE EL TEST DE AUTOEVALUACIÓN DE LUGOPATÍA EN EL MATERIAL QUE SE ENTREGA EN LAS SALAS DE ENTRETENIMIENTO; ASÍ COMO, EN EL MEDIO DIGITAL

ANEXO H: Manual instructivo de gran utilidad para el interés privado

Figura H1: Manual instructivo de gran utilidad para el interés público-social



MANUAL INSTRUCTIVO FORMULADO PARA LOS OPERADORES CON EL FIN DE CONTRIBUIR EN SU LABOR CONSTANTE DE MEJORAR LA REPUTACIÓN E IMAGEN DEL SECTOR DE JUEGOS DE CASINOS Y MÁQUINAS TRAGAMONEDAS

Interés Privado

 <p>COLABORA EN LA DIFUSIÓN DE INICIATIVAS (PROGRAMAS Y PROYECTOS) DE RESPONSABILIDAD SOCIAL QUE LA DGJCMT LIDERA; ASÍ COMO EN LA INCLUSIÓN DEL TEST DE AUTOEVALUACIÓN EN EL MATERIAL DE PREVENCIÓN DE LUDOPATÍA DE LA EMPRESA PARA SU FUTURA APLICACIÓN EN LOS CLIENTES</p>	 <p>DIFUNDE MEDIANTE UN PLAN DE COMUNICACIÓN MULTICANAL LAS INICIATIVAS DE RSE QUE LIDERAS O PARTICIPAS: ASÍ COMO, EL MATERIAL INFORMATIVO DE PROMOCIÓN DE LA CULTURA DEL JUEGO RESPONSABLE [ESTRATEGIAS DE MARKETING RESPONSABLE]</p>
 <p>PARTICIPA CONSTANTEMENTE EN LOS EVENTOS DE ESPARCIMIENTO QUE IMPULSA EL REGULADOR</p>	 <p>PROMUEVE E INCULCA LA CULTURA DE SERVICIO Y LA CULTURA SOCIALMENTE RESPONSABLE EN TODOS LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA [GENERAR IDENTIDAD]</p>
 <p>GENERA ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON EMPRESAS COMO SUPERMERCADOS PERUANOS, CENCOSUD, LATAM, BCP, BBVA ENTRE OTRAS PARA CAPTAR A NUEVOS CLIENTES; ASÍ COMO RETENER Y FIDELIZAR A CLIENTES ACTUALES</p>	 <p>APUESTA POR UN MARKETING MÁS INTENSIVO MEDIANTE GOOGLE ADWORDS, PUBLICIDAD DISPLAY O MEDIA KIT [BRAND MANAGEMENT]</p>
 <p>CAPACITA Y ENTRENA CONSTANTEMENTE AL CAPITAL HUMANO, SOBRE TODO AL PERSONAL DE CONTACTO. ESTO EN MIRAS DE LOGRAR LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO SOSTENIBLE. GESTIONA LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS</p>	 <p>ADHIERE EN EL PLAN DE MARKETING TRADICIONAL, ESTRATEGIAS DIGITALES PARA ATRAER, RETENER Y FIDELIZAR A CLIENTES. SE DEBE GENERAR PLANES CROSS-MEDIA; ES DECIR, INTEGRAR LO OFF-LINE CON LO ONLINE</p>
 <p>FORTALECE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS ENTRE TODOS LOS COLABORADORES DE LAS DIVERSAS LÍNEAS Y ÁREAS</p>	 <p>SÉ UN PATROCINADOR DEL CAMBIO Y CONTRIBUYE EN LAS ESTRATEGIAS COOPERATIVAS ENTRE OPERADORES PARA GENERAR UN ALTO IMPACTO EN LA MEJORA DE LA REPUTACIÓN E IMAGEN DEL SECTOR</p>

ANEXO I: Matriz de consistencia

Figura I1: Matriz de consistencia

MARCO TEÓRICO		PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		
GENERAL	¿Cuales son las percepciones que mantienen los clientes potenciales respecto a la reputación, enfocada en las dimensiones de la Ética y Responsabilidad Corporativa y servicio de calidad en las salas más exclusivas del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas en los distritos de San Miguel, Independencia, Lince, Magdalena, Surco, San Isidro y Miraflores?	Describir y analizar la reputación percibida por los clientes potenciales de las salas más exclusivas del sector de juegos de casino y máquinas tragamonedas en Lima, focalizada en las dimensiones de ética y responsabilidad corporativa, y calidad del servicio	La hipótesis general a partir de la cual se desarrollará el presente estudio es que, existe una percepción negativa por parte de los clientes potenciales acerca de la reputación de las salas más exclusivas del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas de los distritos seleccionados enfocada en los valores de la ética y RC, a pesar de la formalización del sector, de la alta calidad de servicio que se ofrecen en los casinos exclusivos y los esfuerzos realizados por los operadores, la DGJMCT, la SONAJA, entre otras empresas vinculadas al rubro para cumplir con los sistemas de prevención de ludopatía y LA/FT. Así como, de la realización de iniciativas de labor social.	Revisión del Modelo de Merco para Reputación			
				Entrevistas a profundidad con expertos en el tema para definir la metodología, y profundizar en aspectos claves.			
					Encuestas aplicadas a clientes potenciales de las salas exclusivas del sector en Lima.		
MARCO TEÓRICO		PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	VARIABLES	SUBVARIABLES
ESPECÍFICO	¿Cuales son las percepciones que mantienen los clientes potenciales acerca de los valores de ética y responsabilidad corporativa de las salas más exclusivas en los distritos objetivos?	Identificar y analizar las percepciones de los clientes potenciales acerca de los valores de ética y responsabilidad corporativa en los distritos seleccionados	Los clientes potenciales en la mayoría de los casos desconocen las labores internas que realizan las salas exclusivas del sector en aras de promover una ética transparente y una responsabilidad corporativa adecuada. La percepción, muchas veces negativa, se genera por el concepto que se puede tener acerca de todo el sector, no solo de las salas exclusivas.	*Revisión del Modelo de RSC *384 Encuestas con preguntas abiertas a clientes potenciales	Compromiso con los stakeholders	Ludopatía	
					Contribución con la sociedad	Iniciativas de labor social	
					Transparencia de la Información	Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo	

Figura I1: Matriz de consistencia (continuación)

MARCO TEÓRICO	PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	VARIABLES	SUBVARIABLES
ESPECÍFICO	¿Cuales son las percepciones que mantienen los clientes potenciales acerca de los atributos de la calidad del servicio de las salas más exclusivas en los distritos antes mencionados?	Identificar y analizar las percepciones de los clientes potenciales acerca de los atributos de la calidad del servicio en los distritos elegidos	Hoy en día, los clientes actuales reconocen el buen servicio que ofrecen las salas exclusivas del sector de juego de casinos y máquinas tragamonedas. Existe una percepción positiva sobre la calidad de servicio debido a la atención personalizada que reciben en las modernas instalaciones. Sin embargo, La percepción no favorable que mantienen los clientes potenciales se podría justificar por el desconocimiento del servicio y sobre todo porque vinculan a las instalaciones de casinos con la adicción, la mala reputación, entre otras variables negativas que limitan a que estas personas puedan acceder a determinada sala.	*Revisión del Modelo SERVQUAL sobre calidad de servicios. *Revisión Modelo SERVQUAL aplicado a casinos de Croacia. *Encuestas aplicadas a clientes	Elementos tangibles Cortesía Credibilidad Seguridad Accesibilidad Comunicación Recomendación	Equipos de aspe Instalaciones v atractivi Necesidad de Materiales impre Cumplir con el s tiempo pa Interés en resolver los clier Brindar un bue primero Cumplir con el ser prometi Servicio libre Informar a los cli momento exac realizará el Servicio rápido Voluntad de ayud Disponibilidad de resolver dudas Confianza insp person Sensación de Amabilidad y c person Conocimiento del responder p Brindar atenci Horario de apertur Atención personal del pers Buscar lo mejor p Entender las ne específicas de Bar y Ape Valet Pa Taxi de ca Estacionamien Afiliación al Clu Ampliación d

ANEXO J: Resumen de la entrevista de Validación por parte del Director General de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas

Tabla J1: Resumen de Validación de la investigación

Validación	Aceptación de la investigación en su totalidad	<ul style="list-style-type: none"> • La investigación realizada fue validada por el máximo funcionario del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas en el Perú, el Ing. Manuel San Román. • El Director General hizo llegar las felicitaciones correspondientes por el tiempo dedicado a la investigación. Asimismo, resaltó la importancia del tema abordado, debido a que es una fuerte debilidad para el sector el tema de la imagen y reputación. • Sobre las recomendaciones, sostuvo que están justificadas y son de gran apoyo para sumar esfuerzo en pro de la mejora del prestigio del rubro. Además, solicitó cordialmente hacerle llegar una vez se finalice la etapa de sustentación el documento completo, debido a que será de gran utilidad para la generación de nuevos programas y proyectos, no solo a nivel nacional sino de todo latinoamérica, puesto que es un problema que adolece todos los países del mundo.
	Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser un tema tan sensible y complejo, no dudaría en que se critique la investigación; sin embargo, por su consistencia dudo que dichas críticas sean validas. • Indudablemente, los resultados de la tesis recogen la realidad del sector. El tema de la reputación es un aspecto que nos preocupa siempre y que está en agenda de trabajo. El desconocimiento que existe por parte de la sociedad se debe en gran medida a que nosotros hemos preferido trabajar en silencio y hacer las cosas bien de esa forma. Sin embargo, creo que deberíamos salir a dar la cara y cambiar esa apreciacion peyorativa. • El estudio realizado es de suma importancia, debido a que abre paso a nuevas investigaciones a nivel internacional. Asimismo, contribuye con hallazgos que facilitarán nuestro trabajo.

ANEXO K: Resumen de entrevistas a profundidad

Tabla K1: Resumen de la entrevista realizada al Gerente General del Casino Luckia

<p>Situación general de la reputación del sector del gambling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores a nivel corporativo, como parte del sector, tiene un interés latente de trabajar en el tema de la ludopatía. Además, existe un ente regulador (SONAJA) y Luckia, al igual que otros casinos, es un miembro que, en conjunto, trabaja en la realización de un Plan conjunto para atacar el tema de la ludopatía. Este plan consiste mayormente en dar charlas para clientes, empleados acerca de este problema pues es de gran vitalidad concientizarlos para que pueda haber un juego responsable. • Asimismo, este ente promueve la propagación de las mismas a través de la publicación de los videos en los diversos medios de comunicación. • Además, hay una ley con respecto al lavado de activos que obliga a cumplir ciertas normas y requisitos como la transparencia de información. Además esto exige informar cualquier acontecimiento sospechoso ya sea proveniente de un cliente o empleado porque es necesario proteger la imagen de la empresa pues así se puede ayudar a prevenir el narcotráfico y terrorismo.
<p>Gestión de la RSE vinculada a la reputación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa Luckia ha realizado un trabajo constante con ONGs en momentos determinados como la Navidad, con la Asociación de Bomberos sin un tema de interés propio de por medio en esas acciones. No obstante, también se ha generado un apoyo recíproco con algunos stakeholders como los policías. Este tipo de ayuda forma parte de su core business manteniéndolo sostenible a lo largo del tiempo y no es un tema de filantropía. También es necesario que todas las empresas, más allá de pagar impuestos y generar trabajo deben de hacer prácticas de responsabilidad social.
<p>Gestión de la calidad de servicio vinculada a la reputación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La diferencia entre la asistencia a los casinos depende de la atención al cliente, la excelencia en el servicio y la empatía con los mismos pues son fundamentales para mantener y atraer a nuevos clientes. Esto se sintetiza en el hecho de mostrar ciertos conocimientos de los intereses y gusto de los clientes a la hora de atenderlos. Por tal motivo, el CEO ha asumido esa responsabilidad y brinda capacitaciones a los trabajadores debido a que se ha comprendido que de ellos depende que se brinde un buen servicio a los clientes. Por otro lado, algunos casinos hacen benchmarking con otros casinos con el fin de adoptar las mejores prácticas. • Los clientes a pesar de que pertenezcan a la misma ciudad, tienen diferentes comportamientos. Por ejemplo, el cliente de Lima-Norte reclame menos, te da menos chance de corregir. • El servicio es todo, sino se logra entregar un buen servicio va a ser difícil que el cliente vuelva o te recomienda. Asimismo, es necesario empoderar al empleado porque la actitud que proyecte influirá en la experiencia del cliente.
<p>Retos en el Sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los retos sería el hecho de formalizar completamente el negocio, pues durante años se ha perdido millones de soles en ese tema. • Si bien han existido rumores vinculados a situaciones de cohecho, dicho trascendido logra desvanecerse rápidamente, pues el funcionario público ha demostrado sólidos principios éticos en cuanto a su formación se refiera. • Existen algunos establecimientos que siguen permitiendo que las personas fumen dentro de los casinos y violen así la ley que impide fumar dentro de las salas, que de cierta manera afecta a la imagen del sector.

Tabla K2: Resumen de la entrevista realizada a la Directora General de la Revista Casino

<p>Situación general de la reputación del sector del gambling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el contexto antiguo, la falta de un medio, que permita la equidad de comentarios, provocó la proliferación solo de aspectos negativos sobre el sector del gambling. Lo cual impulsó la creación de un medio, la revista, para presentar un balance de información del sector. • El tema de la ludopatía es muy complejo, no se sabe a ciencia cierta qué es lo que involucra, lo cual podría resultar difícil delimitarla. Además, debido a este problema que se relaciona con el sector, se originaron intereses económicos por parte de otros actores que aprovechan esta situación. • En el tema de regulación, el sector del juego es uno de los más regulados. Específicamente por el tema de lavado de activos, hay una programación completa que trata de prevenir este problema ya que los casinos mismos son los que están más interesados en mejorar la imagen.
<p>Gestión de la RSE vinculada a la reputación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La revista se creó para difundir las buenas prácticas, los beneficios que el sector ofrece y el proceso de desarrollo con el fin de generar una integración entre todo el sector. • Los programas como “autoexclusión” y/o proyectos realizados por los organismos como el SONAJA no están siendo difundidos a los clientes, lo cual se refleja en la poca asistencia a los mismos. Además, a través del tiempo se ha observado que no hay promoción adecuada sobre el juego responsable por parte de organismos estatales, ya que el juego no encaja en temas de economía.
<p>Gestión de la calidad de servicio vinculada a la reputación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio de cliente es un factor común de mejora en todos los casinos, todos se esmeran en ofrecer un servicio adecuado. Además, se puede decir que en el Perú, este factor es el mejor a nivel Latinoamérica, debido a que el servicio es gratis comparado con otros países donde los clientes pagan por lo que consumen. • El servicio ofrecido no se distingue entre las salas de diferentes zonas porque el deber de los casinos debe basarse en ofrecer un servicio de alta calidad en todas sus salas ofreciéndoles diversidad en el espectáculo y alimentos. • Es un derecho que los clientes reciban un buen producto a la hora de jugar, es decir, deben de acceder a máquinas fiables que estén en perfectas condiciones. • Para los clientes recurrentes, el servicio ofrecido en los casinos es el mejor centro de entretenimiento a tal punto que los clientes prefieren pasar momentos importantes como la Navidad en un casino. O también recurrir con un grupo de amigos, esto se debe principalmente al servicio que se les brinda y que tiene como característica fundamental el hecho de hacerlos sentir importantes. • Los jóvenes usualmente entran al casino a ganar y si no logran piensan que se les está engañando, lo cual difiere del interés de las personas mayores que ven estas salas como un modo de entretenimiento.
<p>Retos en el Sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe de difundir las acciones positivas que se concretan dentro del sector, también se debe de buscar incrementar el apoyo del Estado y los medios de comunicación en temas de promoción del juego responsable. • El sector gambling es un nicho que aún falta explotar pues dentro de él se puede hacer línea de carrera. • Asimismo, es importante contar con gente joven, es decir, personas que no estén estigmatizadas para que entiendan sin ninguna dificultad cómo funciona el sector.

Tabla K3: Resumen de la entrevista realizada al Director General de la DGJCMT

<p>Situación general de la reputación del sector del gambling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hay una disyuntiva entre lo regular y no regular. Los países donde predominan el sistema irregular, la actividad se ha prohibido debido a que este se ha visto involucrado con problemas como la mafia, carteles y corrupción. A diferencia, el sistema regular abre las puertas y permite una relación regular entre el administrado y el ente regulador. • En el Perú, la regularización y por consecuente la formalización ha permitido una gran recaudación de dinero por impuestos. • Un claro ejemplo de la formalización es el hecho de que se han ganado premios como “Ciudadanos al día” en el 2014 por temas de coeficiencia, y en el 2016 el premio al mejor regulador de Centroamérica y Latinoamérica en lo que se refiere al IMGL. El grueso de los abogados especialistas en regulación de juegos de azar que ven el tema de casinos en el mundo hacen una asociación y ellos ven quien es el mejor regulador de Centroamérica y Latinoamérica y según la opinión de ellos el Perú es un ejemplo, debido a la formalización, interconexión de máquinas, juego responsable, lucha contra la ludopatía y el lavado de activos. Esto puede demostrar que hay un mayor conocimiento por personas que residen fuera del país que en vez de personas que viven en el país. • Aun así las personas mantienen la percepción de hace 10 años, lo cual indica que no están informados de lo que se ha venido realizando últimamente. • Y a pesar de que no hay pruebas porque no hay nadie detenido por ese problema. el sector de juegos se encuentra vinculado con el lavado de activos. Asimismo, se adhiere el total de ludópatas al sector de juegos del azar cuando en realidad hay otros factores determinantes. • Además, a los empresarios de casinos tampoco les interesa que asistan personas ludópatas porque eso afecta la imagen del sector. Además, son personas que tienden a ser violentas en tanto a sus reacciones con las máquinas del casino o con algunos clientes. Para evitar generar conflictos en la sala es preferible mantenerlos distantes del negocio. Asimismo, no les gusta ver mal a la gente por eso deciden prevenir. • Por otro lado, los juegos por internet y las apuestas online no están regulado ni relacionados a alguna ley. Asimismo la falta de delimitación en las leyes permite las prácticas irregulares.
<p>Gestión de la RSE vinculada a la reputación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lo primero que se hizo es formalizar las salas que conllevo al cierre de una gran cantidad de salas. Luego se eliminaron las acciones de Amparo que impedía la libre aplicación de la ley de formalización, esto permitió que se aplicarán todas las leyes relacionadas a la formalización. Una de ellas fue la obligatoriedad de que todas las máquinas tragamonedas que existen en el Perú estén interconectadas con el MINCETUR y la SUNAT en tiempo real convirtiéndose en la red más grande que existe en el mundo. • El sector a través de un registro de excluidos está cumpliendo con no dejar entrar a personas que están siendo afectadas por la ludopatía, y si la persona no reconoce el problema, se permite el involucramiento de la familia para que presenten un documento que certifiquen el problema de ludopatía en los clientes con el fin de que se le prohíba el ingreso en todas las salas. Asimismo, se cuenta con oficiales de cumplimiento, reporte de operaciones sospechas y registros de operaciones en todas las salas con respecto al lavado de activo.

Tabla K3: Resumen de la entrevista realizada al Director General de la DGJCMT (continuación)

<p>Gestión de la calidad de servicio vinculada a la reputación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por otro lado, se ha realizado una licitación referida a la interconexión de máquinas donde algunas personas piensan que fue legal, mientras otras no. Por ello se sacó una lista de términos de referencia que sean técnicos y legales y solo aquellas que cumplan esos terminan van a poder vender sus productos. Esto refleja que hay una recuperación de principios de la autoridad, resultado es el premio a las buenas prácticas gubernamentales que se llama “Recuperando el principio de la Autoridad” lo cual ha permitido una total formalización. Eso no significa que no se abran ciertas salas que no están formalizadas, no obstante, se trabaja en el cierre de las mismas. • Asimismo, las empresas del sector hacen labor social como el apoyo a personas discapacitadas y con necesidad básicas, que ayuda a personas, la visitas y ayuda a personas mayores que residen en los casinos y la realización de clínicas.
<p>Gestión de la calidad de servicio vinculada a la reputación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La atención al cliente puede diferir en los casinos, puede que en una sala hay mejoras cosas que otras y de eso dependen las visitas del cliente. • Una gran sala con una gran inversión, haría que otras salas cierren porque se preferirá ir a la primera o también al revés que refieres salas pequeñas. Y básicamente eso es lo que se busca menos salas pero mejores. • Asimismo, se protege el tema de libre mercado pues hace referencia a que los clientes potenciales y recurrentes deben de comprar las cosas con mayor calidad, por ello tiene que visitar diferentes salas.
<p>Retos en el Sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unos de los retos más importantes es buscar líderes de opinión para brindarles información verifca del correcto funcionamiento de la actividad para que comuniquen a la sociedad a través de diferentes medios.



Tabla K4: Resumen de la entrevista realizada al Gerente General de la AMG, empresa organizadora de la feria Perú Gaming Show

<p>Situación general de la reputación del sector del gambling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El sentido peyorativo del tema ético no debe de estar relacionado al sector del juego pues dentro del sector del juego también ocurren aspectos positivos como la generación empleo y efectos colaterales porque tiene vinculación con diferentes industrias de la economía, como la industria textil , tecnológica, entretenimiento , alimentos y de papel e imprenta • El sector del juego es muy conservador, debido a problemas pasados como el terrorismo y lavado de activos. También el hecho de caracterizarse por ser un negocio con grandes cantidades de liquidez, lo cual puede jugar como un factor negativo que impide la proliferación de aspectos positivos. • Por otro lado a los empresarios del sector no les interesa que problemas con problemas de ludopatía asistan a sus salas porque afecta a su imagen.
<p>Gestión de la RSE vinculada a la reputación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un estigmatismo de relacionar el lavado de activos con el sector del juego debido a los acontecimientos pasados. Lo cual es paradójico, pues en el Perú el sector del juego está muy bien regulado. Es un sector que ha ido evolucionado, pues gracias a la labor del Ing. San Román, la normativa desarrollada es considerada como referente para toda Latinoamérica que siguen los mismos pasos. Por otro lado, hay un sistema online que permite la transparencia de la información. • Dentro del sector se están desarrollando conferencias a favor del sector del juego. Asimismo, existen dos organismos que se relacionan al sector del juego. Por un lado, esta PROAS que tiene como finalidad buscar que empresas del sector están aptas para brindar ayuda social. Por otro lado, está SONAJA que se caracteriza más que todo por proteger los intereses del sector del juego.
<p>Gestión de la calidad de servicio vinculada a la reputación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La atención al cliente es un factor determinante para retener y atraer al cliente, por ello, el cliente recurrente o potencial debe de sentirse cómodo dentro del ambiente de juego. Esto significa que el cliente debe de sentirse en un ambiente de alegría donde el entretenimiento llegar a ser parte de su satisfacción personal.
<p>Retos en el Sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El sector del juego debe de enfrentar de otra manera el desconocimiento del sector ante la sociedad, lo cual implica buscar un modo de comunicar diferente como un medio de índole social como el periódico o televisión donde se pueda transmitir los aspectos positivos del sector como la regulación, normativa y las prácticas de responsabilidad social que se realizan. A su vez esto ayudaría a cambiar la percepción de las personas con respecto al sector. • Por otro lado, un reto adicional es también el hecho de cambiar la situación con respecto a los préstamos bancarios pues es conocido que no se otorgan préstamos por el banco, debido a la mala estigmatización que se tiene, en especial, por considerarlo un sector frívolo y no productivo.

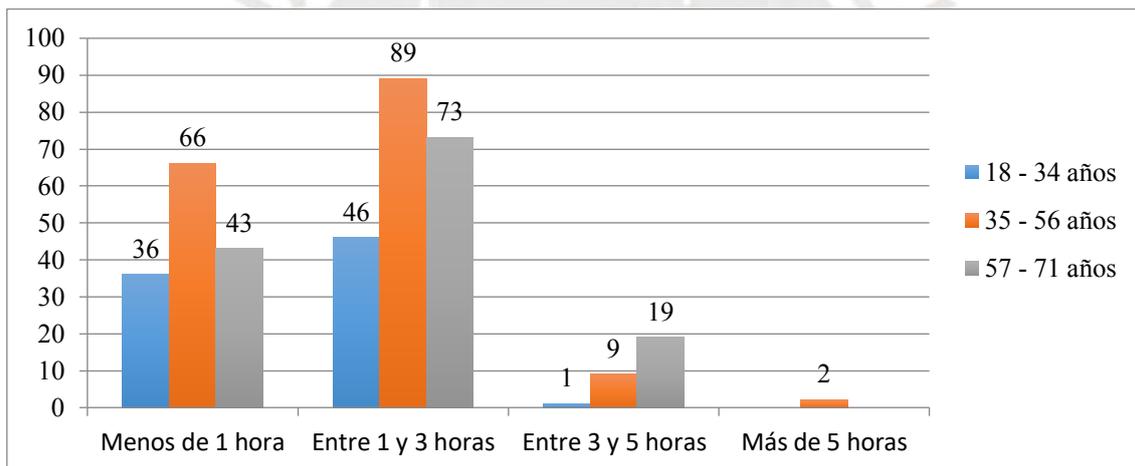
ANEXO L: Hallazgos complementarios de la encuesta

En el siguiente apartado se podrá visualizar el análisis sobre los hallazgos complementarios del estudio, los cuales fueron minuciosamente tratados para generar datos de calidad. Su presentación se ordenará según las tres categorías antes expuestas: información característica del cliente prospecto, valores de Ética y Responsabilidad Social Empresarial y atributos de la calidad de servicio.

1. Data característica de los clientes prospectos

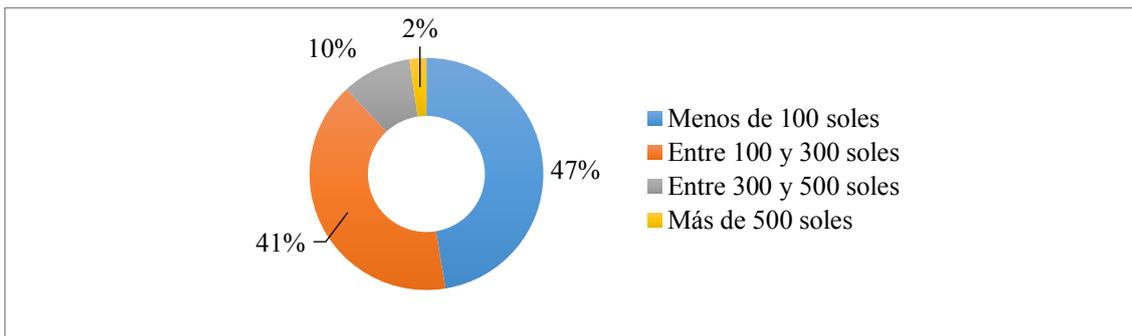
En relación al tiempo de permanencia según las opiniones de las tres generaciones se puede destacar que existe mayor preponderancia en pasar de 1 a 3 horas en las instalaciones del casino, lo cual podría ser ventajoso para las salas exclusivas, debido a que aparentemente existiría cierto grado de interés en pasar un tiempo considerable en dichas salas; sin embargo, podría ser perjudicial para clientes prospectos si es que no se lleva un entretenimiento saludable.

Figura L1: Tiempo promedio de permanencia en una sala de entretenimiento



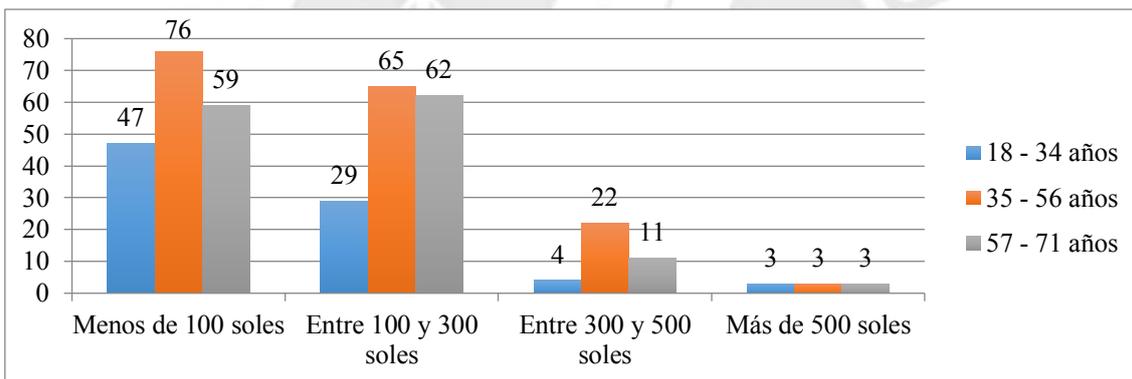
Siguiendo el lineamiento de la anterior pregunta, se considera importante también conocer el posible monto promedio destinado a las apuestas de juegos de azar. Esto para determinar la posibilidad futura de implementar medidas de captación de nuevos clientes. De acuerdo a esto, se visualiza que el 47% de los participantes de la muestra destinarían menos de 100 soles. Sin embargo, una parte considerable, el 41% de participantes, asignaría entre 100 y 300 soles al concepto de apuestas en los casinos. Seguidamente, el 10% gastaría entre 300 y 500 soles. Finalmente el 2% de los encuestados destinaría más de 500 soles.

Figura L2: Monto promedio destinado a las apuestas de juegos de azar



Tomando en cuenta los hallazgos de la pregunta anterior, resultó necesario además analizar el comportamiento de cada una de las generaciones respecto al monto que asignarían a las apuestas. A partir del gráfico, se puede evidenciar que es la Generación Y “Millennials” la que estaría menos dispuesta a gastar más de 100. En contraste a ello, la mayoría de participantes pertenecientes a la generación X y Baby Boomer asignarían entre 100 y 300 soles a las apuestas en los casinos.

Figura L3: Monto promedio destinado a las apuestas de juegos de azar por generación

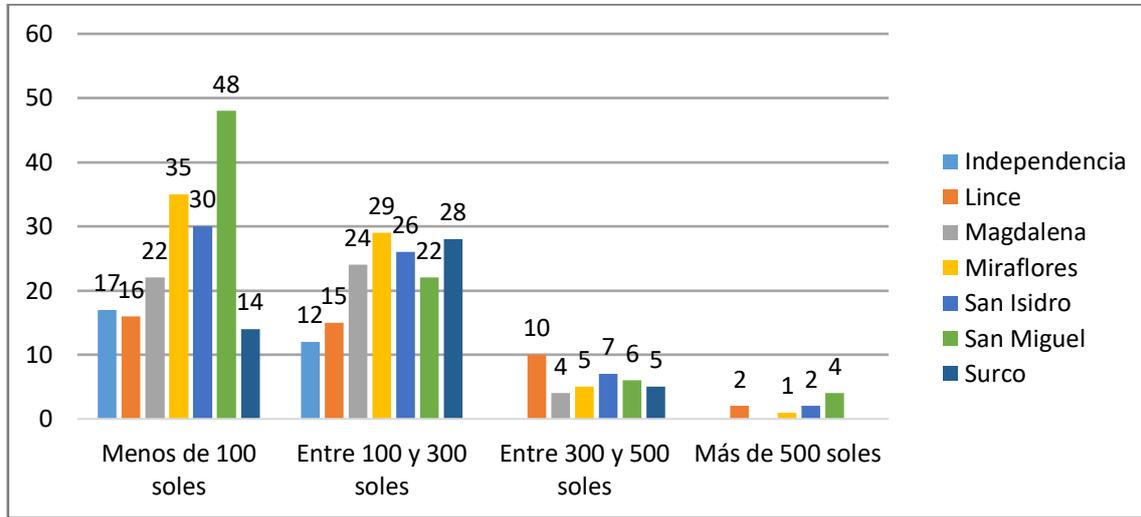


En el siguiente gráfico se puede observar que la elección preferida de los clientes potenciales dentro de un Casino se orienta más a las “Máquinas Tragamonedas” pues son 218 participantes de la muestra que la eligen como un medio importante de entretenimiento. Por otro lado, también se puede verificar que hay una muestra significativa de 103 participantes que orientan sus intereses a los “Juegos de Mesa”. También es importante mencionar que existen clientes potenciales que están interesados por ambas opciones. Por otro lado, es importante resaltar el comportamiento de los distritos en las diferentes opciones.

Ante ello, se puede percibir que dentro de la opción “Máquinas Tragamonedas”, los clientes potenciales que viven o concurren en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Miguel son los que tienen mayor preponderancia a escoger este tipo de entretenimiento como el

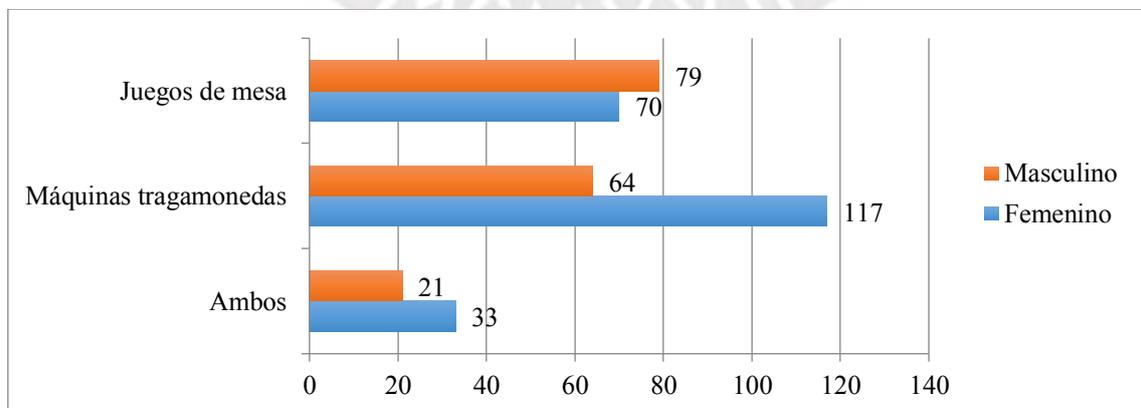
preferido dentro de sus intereses personales. La misma situación ocurre en la opción “Juegos de Mesa” pues la tendencia a su elección como entretenimiento favorito está determinada en su gran mayoría también por participantes de los distritos de Miraflores, San isidro y San Miguel.

Figura L3: Monto promedio destinado a las apuestas de juegos de azar por distrito elegido



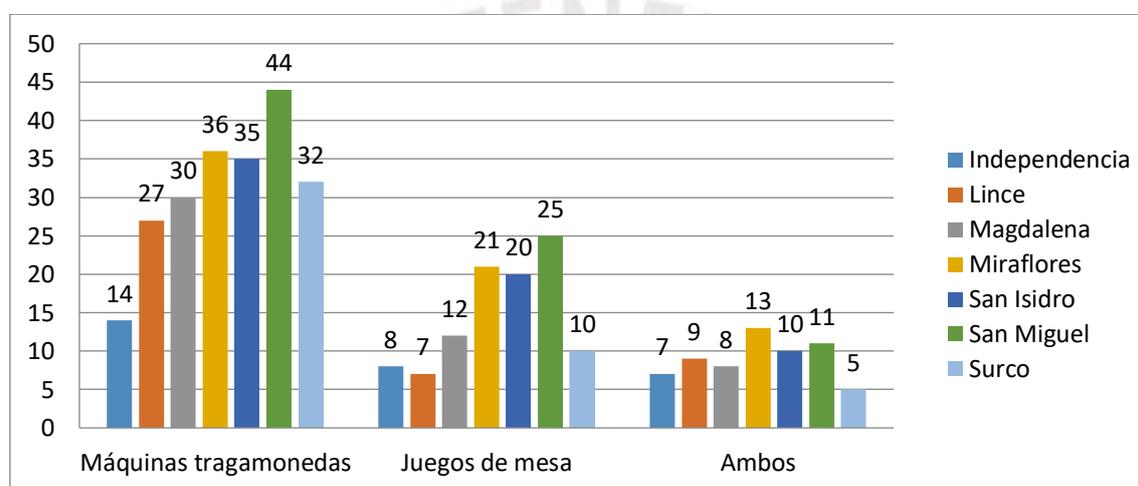
De igual manera, es conveniente saber qué tipo de juegos prefieren los encuestados de la muestra según el género al cual pertenecen. Así, se puede mencionar en líneas generales, que existe una superioridad en la inclinación hacia las máquinas tragamonedas que a los juegos de casinos en el caso de las mujeres. En contraste, respecto a los juegos de mesa, son los hombres los que muestran mayor aceptación hacia este tipo de juego que las mujeres. Ahora bien, en gran escala, los participantes de la muestra, prefieren las máquinas tragamonedas, lo cual es un comportamiento esperado, debido a que como se evidenció anteriormente existen aproximadamente 742 salas de máquinas tragamonedas en el Perú. Esto podría sesgar la percepción sobre el servicio de las salas más exclusivas de juegos de casinos.

Figura L5: Preferencia por tipo de juego



Dentro de esa misma línea, se puede observar que hay una cantidad significativa de 182 participantes de la muestra que están decididos en gastar menos de cien soles en los establecimientos de Casinos, de los cuales la gran mayoría provienen de los distritos de San Miguel, Miraflores y San Isidro. De igual manera, existe una muestra importante de 156 clientes potenciales que optan por gastar entre cien a trescientos soles en sus visitas a los Casinos. La gran mayoría de estos participantes, que han decidido por ese monto, proviene también de los distritos más concurridos como lo son Miraflores, Surco, San Isidro y Magdalena. Por último, es importante mencionar que solo son pocos los clientes potenciales que gastarían más de trescientos soles en dichos establecimientos.

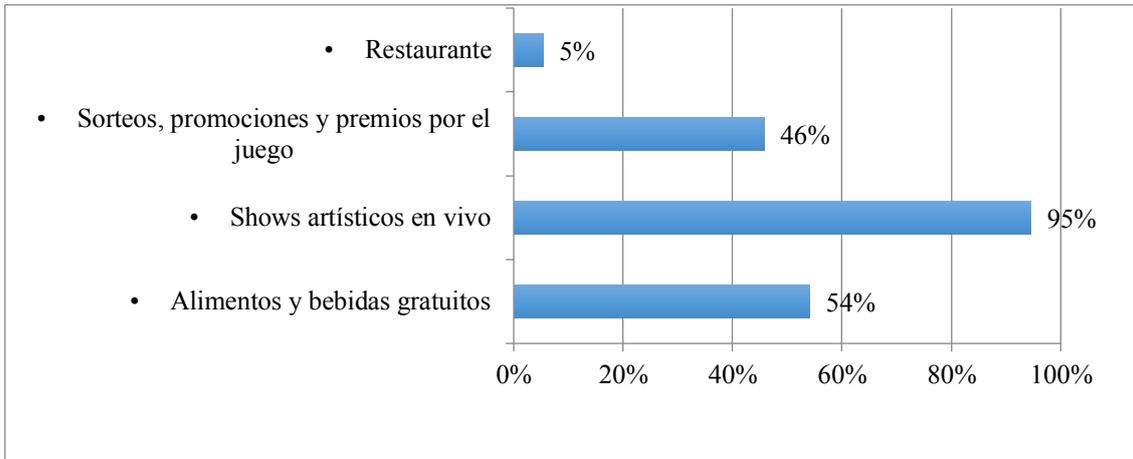
Figura L5: Preferencia por tipo de juego según el distrito elegido



Un aspecto fundamental respecto a la oferta comercial era descubrir si es que los encuestados mantienen conocimiento sobre el servicio convencional que se brinda en el casino, el cual está comprendido, más allá de ofrecer espacios de apuestas, por la prestación de servicios complementarios claves – adicionales- como los alimentos y bebidas gratuitos, la implementación de shows artísticos en vivo, la aplicación constante de sorteos, promociones y premios por el juego. Ahora bien, el 95% de participantes de la muestra sabe que en los casinos se ofrecen shows artísticos en vivo.

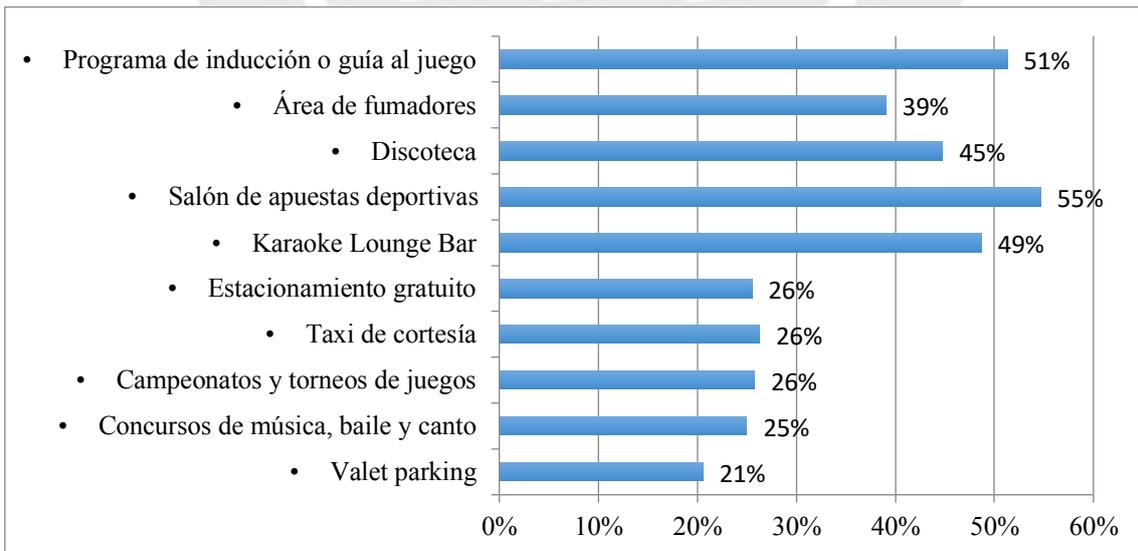
Por otro lado, el 54% tiene conocimiento de que se brindan alimentos y bebidas sin ningún costo. El 46% y 5% de los encuestados sabe que en los casinos se puede encontrar un restaurante en la misma instalación, y que se desarrollan sorteos, promociones y premios por el juego, respectivamente.

Figura L7: Conocimiento sobre servicios adicionales claves



Se buscaba, además, conocer acerca de los requerimientos más latentes acerca de servicios periféricos asociados y complementarios a la oferta de juegos de azar en las instalaciones para el desarrollo de una mejor propuesta comercial de interés en aras de generar una memorable experiencia para el cliente prospecto. En ese sentido, el 55% de los participantes de la muestra señaló que es necesaria la implementación en el casino de un espacio o salón dedicado para las apuestas deportivas. Por otro lado, el 51% de encuestados demanda un programa de inducción o guía al juego. Seguidamente, al 49% le gustaría encontrar un Karaoke Lounge Bar. El 45% y 39% de los participantes requiere una discoteca en las instalaciones y un área exclusiva para fumadores, respectivamente. Estas exigencias son las que se presentan en mayor escala.

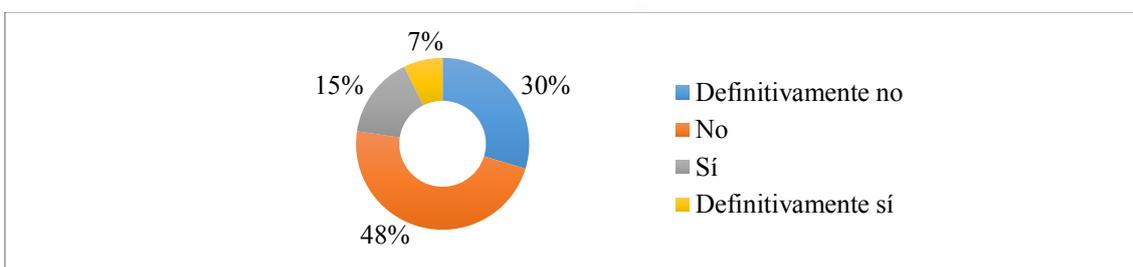
Figura L8: Requerimientos de servicios periféricos asociados y complementarios



2. Valores de Ética y Responsabilidad Social Empresarial

Continuando con el análisis, resultó clave indagar si es que los encuestados creen que los casinos cuentan con un sistema integrado de gestión, el cual les permita diagnosticar, evaluar, controlar los impactos o incidencias de sus operaciones empresariales que podrían afectar a la sociedad. En ese sentido, el 48% concuerda con que los casinos no poseen dicho sistema. Sumado a ello, el 30% piensa que “definitivamente no” existe el sistema. En contraste, solo el 15% y 7% opina que sí y “definitivamente sí” lo cuentan, respectivamente.

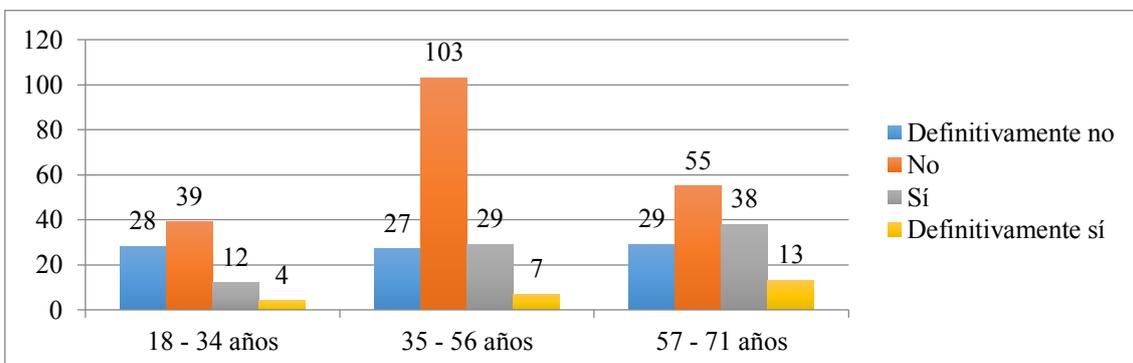
Figura L9: Conocimiento sobre la existencia de un sistema de gestión de impactos o incidencias en los casinos



3. Atributos de la calidad de servicio

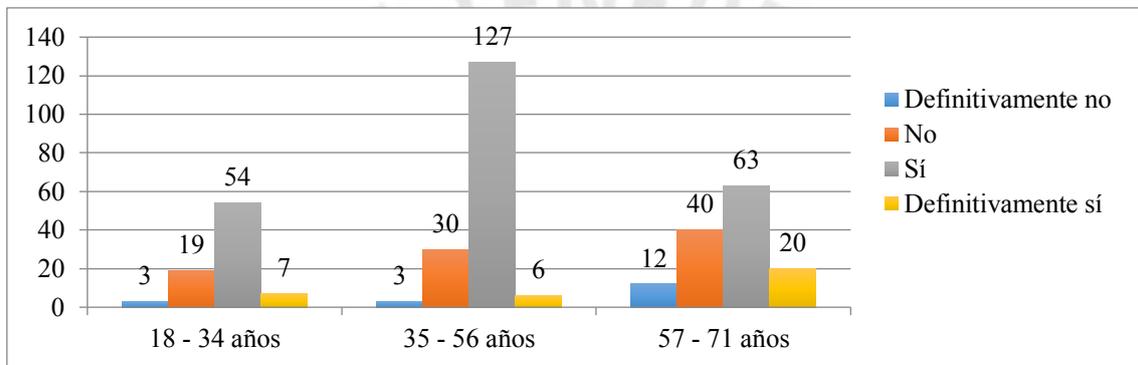
Del mismo modo, fue necesario rescatar o averiguar qué tan aceptables se perciben los elementos tangibles de estos establecimientos, lo que incluye la apariencia de las instalaciones físicas, en relación a las diversas opiniones de las tres generaciones estudiadas. Por dicha razón, se desarrolló esta pregunta para conocer la percepción de las distintas generaciones encuestadas. En ese sentido, las tres generaciones ponen en relieve, según sus apreciaciones, que los casinos no ofrecerían una infraestructura perfectamente acondicionada para brindar un servicio. En ese sentido, 199 encuestados (52%) creen que las instalaciones físicas no estarían diseñadas correctamente para dar un servicio de calidad. En contraste a ello, en menor escala, solo 79 encuestados (21%) menciona que la infraestructura sí cuenta con las mejores condiciones.

Figura L10: Apreciación acerca de si los casinos ofrecen una infraestructura perfectamente acondicionada para brindar un buen servicio



Con el objetivo de precisar si es que el servicio que se ofrece en los casinos es accesible y fácil de ubicar por los clientes prospectos, se pudo observar que las tres generaciones coinciden en que las instalaciones del casino se encuentran cercanas a ellos o están ubicados en puntos estratégicos de alto tránsito en los cuales asisten con mayor frecuencia. La mayoría de los encuestados, 244 participantes (64%), enfatiza en que el servicio prestado en los casinos sí es accesible y sencillo de localizar. En contraste a ello, solo una parte poco significativa cree que no lo es – 89 encuestados (23%)-. Se presentía este resultado, pues solo en Lima existen 410 salas tragamonedas y 16 casinos distribuidos en zonas comerciales de los diversos distritos de la capital.

Figura L11: Apreciación acerca de si el servicio que brindan en los casinos es accesible y fácil de localizar



ANEXO M: Síntesis de los Focus Group N°1, N°2 y N°3 a los clientes potenciales

Tabla M1: Ficha de Resumen Focus Group N°1 “Millennials”

<p>Aspectos vinculados a RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los primeros pensamientos de los participantes cuando se le menciona “juegos de casinos y máquinas tragamonedas” son: el casino se limita a tener solo máquinas tragamonedas, las mismas suelen quitar dinero, están relacionado a estafas y ludopatía, son para personas que les gusta arriesgar y que no hay un conocimiento claro de cómo jugar. • Asimismo las posibles causas de que los clientes potenciales que han ido solo una vez o que no han llegado a ir son: el desconocimiento de la manera de cómo jugar, las pocas probabilidades de ganar, la existencia de otros modos de apostar y ganar dinero, entre otras razones. • Por otro lado, la gran mayoría tiene una percepción negativa con respecto a la reputación de las salas de casino, pues consideran que genera un vicio que se podría convertir en una enfermedad, que solo es un modo de entretenimiento que hace perder dinero y que debido a problemas como lavado de activos, terrorismo y ludopatía se ha generado una mala imagen. • Además se considera que el sector de juegos al azar se encuentra vulnerable al tema de lavado de activo por su gran liquidez. También la gran mayoría desconoce que haya una regulación estricta. Solo han percibido un banner en las instalaciones de casinos que advierte que el exceso de juego causa ludopatía, pero no en otros medios. • Todos conocen que la ludopatía es el vicio que se genera por jugar frecuente algún tipo de juego. La mayoría lo relacionan con el sector de juegos al azar. Por otro lado, consideran que los valores de RSE sí son factores influyentes en los futuros clientes a la hora de decidir si asiste. • Del mismo modo, la mayoría de participantes sostuvo que no habían visto ninguna practica de responsabilidad social, pero si han visto noticias en diarios y en la televisión que hay personas ludópatas y que la ludopatía ha incrementado y que esos problemas se están vinculando al sector de juegos de azar. Asimismo, no se percibe respuesta por parte de las instituciones vinculadas al sector lo cual haría parecer que ese silencio es sinónimo de culpabilidad. De igual manera, gran parte de los participantes creen que los casinos no poseen un sistema de gestión que les permita prevenir y evaluar los impactos y externalidades de su operación pues consideran que no forman parte de sus intereses prioritarios (generar más ingresos) o que los casinos son partícipes de los delitos de LA/FT y evasión tributaria.
<p>Aspectos vinculados a Calidad de Servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos concuerdan en que la calidad del servicio es importante, es decir, la atención que le brindan al cliente potencial va a influir mucho en la decisión de quedarte o de irte. Por ello, consideran que es importante que el personal este al lado del cliente guiándolo y mostrando intereses en su bienestar. En otras palabras el servicio debe de ser personalizado. • Las mejoras que puedan hacer más atractiva el sector de juegos de azar podrían ser: la instalación de apuestas deportivas, la creación de un servicio personalizado realizada por los empleados que consiste en instruir a las personas que no tienen idea de cómo jugar, la demostración de los servicios, instalaciones y el personal calificado a través de medios de comunicación y la mejora de la imagen a través de la presentación pública de certificados referidos a la calidad , libros contables y también a la transparencia en la calibración de las máquinas, debido a que se cree que los operadores alteran el porcentaje de retorno.

Tabla M1: Ficha de Resumen Focus Group N°1 “Millennials” (continuación)

TEMAS	INFORMACIÓN RECOGIDA
<p>Aspectos vinculados a Calidad de Servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario mencionar que la mayoría no ha recibido recomendaciones ni invitaciones para asistir a las salas de casinos y tragamonedas por parte de terceros, esto se debe a que creen que la sociedad considera a este sector como lesivo para la salud y porque el servicio que ofrecen no es el adecuado. Asimismo, el grupo social al cual frecuentan constantemente no asiste a dichos establecimientos. Por otro lado, la gran mayoría piensa que el servicio no muestra signos de credibilidad pues sostienen que estos manipulan sus máquinas a su conveniencia y que podrían realizar fraudes en los sorteos o en el momento de pagar un premio. También el tema de la seguridad dentro del local y fuera es importante para algunos y para otros no, no obstante todos coinciden en que si se gana una fuerte suma de dinero sería importante un acompañamiento de la seguridad del local hasta un lugar seguro. Sobre ello, la mayoría cree que, dentro de los establecimientos, no se brinda la seguridad necesaria para que jueguen tranquilamente, debido a las constantes noticias negativas que visualizan en los diversos medios de comunicación donde se les considera un blanco fácil de asaltos. Por otro lado, coinciden en que si bien es vital velar por la salud física, también resulta necesario velar por la seguridad mental a través de parámetros rígidos por el juego responsable. • Gran parte de los Millennials participantes sostienen que no les atrae los casinos, debido a que sienten que son lugares netamente diseñados para personas de tercera edad, puesto que en alguna ocasión que han ido o han escuchado la opinión de algún amigo cercano solo han visto personas de una apariencia de 45 años hacia adelante. Siguiendo esa lógica, creen que servicio no es equitativo y personalizado, puesto que el personal de atención solo se concentraba en las personas que apostaban más y a los demás no se les hacía caso o eran descortés. • Adicionalmente, la mayoría considera que los casinos no ofrecen espacios adecuados para disfrutar de los diversos servicios, puesto que el establecimiento no cumple con la ley que hace énfasis a no fumar en espacios públicos. Asimismo, la mayoría visualiza a los casinos solo como un lugar donde solo se puede ir a apostar y perder el dinero y que a la larga generaría solo una relación bilateral entre la máquina y el apostador. Por último, todos los participantes conocen que hay sorteos, shows y espectáculos, pero solo en algunos eso influiría en la frecuencia de asistencia, pero consideran que los casinos deberían implementar algunos servicios adicionales como discotecas, bares, cajeros, agentes, línea de taxis y otros juegos como el billar. Por otro lado, algunos de los participantes si han visto o escuchado publicidad sobre casino en los mismos establecimientos y en menos magnitud en las redes sociales. Asimismo, creen que la publicidad realizada es insuficiente pues el contenido que están transmitiendo no es atractivo y porque no tienen presencia en otros medios de comunicación.
<p>Consideraciones Adicionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los lugares más frecuentados por los posibles clientes potenciales son Miraflores, San Miguel y Surco, Lince, donde a su vez se encuentran también los casinos más exclusivos de Lima. El tiempo de permanencia dentro de un casino solo sería entre 1 a 2 horas como máximo y la cantidad que podría gastar oscilan hasta S/.100. Y los juegos que les interesaría jugar son: Slot machines, Póker, Black Jack y Ruletas.

Tabla M2: Ficha de Resumen Focus Group N°2 “Generación X”

<p>Aspectos vinculados a RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las primeras asociaciones de los participantes cuando escuchan las palabras “juegos de casinos y máquinas tragamonedas” son: está destinado para aquellas personas que están motivados por el riesgo de apostar, son lugares de entretenimiento donde hay muchas probabilidades de perder dinero y muy pocas de ganar y, por último, que está relacionado a temas de estafa, ludopatía, lavado de activos y financiamiento de terrorismo. • Asimismo, la gran mayoría tiene una apreciación negativa sobre la reputación de las salas de casino y máquina tragamonedas, pues consideran que genera adicción en los clientes generando un problema de ludopatía en la sociedad. Además, los participantes vinculan el sector de juegos al azar con el tema de lavado de activo. Asimismo, solo algunos son conscientes de la existencia de una regulación en el sector. • En síntesis, la mayoría de los participantes consideran que los casinos no cuentan con un sistema de gestión que les ayude a evitar y monitorear los impactos y externalidades negativas del desarrollo de su actividad, debido a que sus prioridades se enfocan más a la generación desmedido y a su relación cercana con los delitos de LA/FT y evasión tributaria. • Por otro lado, ningún participante tiene conocimiento de que estas empresas estén realizando alguna práctica de RSE. No obstante, si son conscientes de la existencia de flyers y boletines en favor de la prevención de la ludopatía dentro y fuera de las instalaciones, mas no en otros lugares. Adicionalmente, consideras que dichas salas de entretenimiento no poseen valores éticos, debido a que solo actúa en base a sus propios intereses. De igual modo, los participantes creen que dichas prácticas de RSE sí podrían influir en su futura asistencia, debido a que las empresas deben de transmitir: confianza, seguridad, y grado de interés y preocupación por el cuidado de la persona
<p>Aspectos vinculados a Calidad de Servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los participantes consideran que la calidad del servicio es importante, en especial, la atención que le brindan al cliente potencial pues esto influye mucho en la decisión de quedarte o de irte. Sin embargo, en un escenario como el casino, la mayoría considera que no cuentan con espacios adecuados donde se pueda brindar el servicio pues la infraestructura reducida de los establecimientos no les permite sentirse cómodos a la hora de jugar. • Asimismo, el tema de la seguridad dentro del local y fuera es relevante para la gran mayoría, debido al tema de la inseguridad en el país. En ese sentido, la mayoría sostiene que los establecimientos suelen ser inseguros, pues en los últimos años han podido visualizar, a través de los diferentes medios de comunicación, el incremento de asaltos y muertes ocasionadas en un casino. Además enfatizan la importancia de velar no solo por la salud física sino también por la seguridad mental pues se ha registrado la aparición de suicidios por motivos relacionados a los juegos de azar. Por otro lado, todos los participantes son conscientes de que las salas de casinos y máquinas tragamonedas ofrecen bocaditos, shows, bebidas, entre otras cosas gratis. No obstante, consideran que esta es una manera de retener a los clientes a tal punto de generarle un problema de ludopatía. Además, la mayoría no ha visualizado un anuncio publicitario referente a los casinos; por lo tanto, creen que hay una reducida inversión en publicidad pues no perciben su presencia en otros medios de comunicación que no sea el mismo establecimiento.

Tabla M2: Ficha de Resumen Focus Group N°2 “Generación X” (continuación)

TEMAS	INFORMACIÓN RECOGIDA
<p>Aspectos vinculados a Calidad de Servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • También, se señaló que la información publicada no es transparente y está más acorde a beneficio de la empresa mas no para mostrar la realidad, por ello, es necesario que muestre algo más creíble y vivencial que brinden confianza al público. • Por último, con el fin de mejorar el servicio, la mayoría concuerda en que se ofrezcan más servicios como una mini discoteca en el establecimiento; así, como karaoke o apuestas deportivas, pues es necesario que haya más interactividad entre los mismos clientes. Aún así, cabe mencionar que la mayoría de los participantes no ha recibido ni ha realizado alguna recomendación para asistir a los casinos porque consideran que no incluirían dentro de su grupo social personas que tenga este tipo de hábito pues considera que afectan a la salud mental y además genera problemas en su economía. • Por otro lado, gran parte de los participantes cree que el servicio entregado no posee credibilidad pues sostienen que los dueños de los casinos calibran de manera inadecuada sus máquinas, es decir, de acuerdo a sus propios intereses personales.
<p>Consideraciones Adicionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los lugares más frecuentados por los posibles clientes potenciales son Miraflores, Surco, San Isidro, San Miguel, donde a su vez se encuentran también los casinos más exclusivos de Lima. • La mayoría de los integrantes ha asistido al menos alguna vez a las salas de casinos y maquina tragamonedas por influencia de un amigo o familiar; no obstante, la razón principal por la cual no han vuelto a asistir se debe a que no tienen conocimiento de cómo funciona el juego. Por otro lado, tienen predisposición a poder quedarse entre 1 a 3 horas dentro de una sala de casino y gastar entre 200 a 300 soles. Asimismo, dichas personas prefieren los juegos de la mesa de casino y las máquinas tragamonedas, en mayor preponderancia.



Tabla M3: Ficha de Resumen Focus Group N°3 “Baby Boomers”

<p>Aspectos vinculados a RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las participantes cuando escuchan las palabras “juegos de casinos y máquinas tragamonedas” lo relacionan con centro de entretenimiento donde las personas asisten a socializar o pasar el rato, lugares que ofrecen shows y pequeños conciertos de cualquier tipo de música. • Asimismo, solo algunas tiene una apreciación negativa sobre la reputación de las salas de casino y máquina tragamonedas, pues consideran un propulsor de la ludopatía y también lo relacionan a temas de estafa, lavado de activos y financiamiento de terrorismo. Además, solo algunos son conscientes de la existencia de una regulación en el sector. • Por otro lado, ninguna de las participantes conoce sobre las iniciativas de RSE que realizan dichas empresas del sector. No obstante, si son conscientes de algunas prácticas de prevención de la ludopatía, como por ejemplo la colocación de letreros dentro y fuera de las instalaciones, mas no en otros lugares. • De igual modo, todas las participantes que es importante que las empresas realicen iniciativas de RSE, ya que eso podría influir en su percepción y asistencia a los salas de casinos y máquinas tragamonedas. • En resumen, solo algunos de los participantes consideran que los casinos no poseen un sistema de gestión que les permita prevenir y evaluar los impactos y externalidades de su operación, debido a que están más informados de dichas actividades, No obstante, piensan que los casinos no deben de descuidar los temas y problemas relacionados a los delitos de LA/FT y evasión tributaria porque la no involucración en pro perjudicaría su imagen.
<p>Aspectos vinculados a Calidad de Servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En primer lugar, es necesario mencionar que la mayoría ha recibido recomendaciones e invitaciones para asistir a los casinos por parte de su círculo social, que en su gran mayoría frecuenta dichos establecimientos. • Todas las participantes consideran que la calidad del servicio es sumamente relevante en la experiencia del cliente potencial, esto significa que la atención brindada debe de ser óptima y personalizada, pues en muchos casos eso influye en la decisión de quedarte o de irte. Asimismo, todas concuerdan que sería importante que dichas empresas sean transparentes con la información que publican. • Además, el tema de la seguridad dentro del local y fuera es relevante para la gran mayoría, debido al tema de la inseguridad en el país. En ese sentido, solo algunos cree que no se brinda seguridad física ni mental necesaria dentro de los casinos, debido al incremento de la ola de asaltos que ocurren dentro de dichos establecimientos y el número de muertes generados por enfermedades cardiacas o de otra índole.

Tabla M3: Ficha de Resumen Focus Group N°3 “Baby Boomers” (continuación)

TEMAS	INFORMACIÓN RECOGIDA
<p>Aspectos vinculados a Calidad de Servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por otro lado, todas las participantes son conscientes de que las salas de casinos y máquinas tragamonedas ofrecen bocaditos, shows, bebidas, entre otras cosas gratis. No obstante, consideran que esta es una manera de retener a los clientes a tal punto de generarle un problema de ludopatía. Asimismo, la mayoría considera que los casinos no ofrecen espacios adecuados para disfrutar de los diversos servicios, puesto que el establecimiento no cuenta con un área para fumadores lo que produce que todo el local adopte el olor del cigarro generando problemas respiratorios en sus clientes. • También, se señaló que la información publicada no es transparente y está más acorde a beneficio de la empresa mas no para mostrar la realidad, por ello, es necesario que muestre algo más creíble y vivencial que brinden confianza al público. • Por otro lado, cabe mencionar que solo algunos han visto publicidad física en los mismos casinos, más no digital. Y, los que no han logrado apreciar ello, algunas veces sus amigos fueron quienes les comentaron sobre el servicio. • Por último, con el fin de mejorar el servicio, la mayoría concuerda en que se ofrezcan más servicios como karaoke, pues es necesario que haya más interactividad entre los mismos clientes.
<p>Consideraciones Adicionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los lugares más frecuentados por los posibles clientes potenciales son Miraflores, San Isidro, Lince y Surco, donde a su vez se encuentran también los casinos más exclusivos de Lima. • La mayoría de los integrantes ha asistido más de una vez a las salas de casinos y maquina tragamonedas motivadas por el hecho de socializar y entretenerse; no obstante, las razones por las cuales no han vuelto a asistir se debe a la atención brindada y la permisión de fumar dentro de las salas. Por otro lado, tienen mayor interés en quedarse de 1 a 3 horas dentro de una sala de casino y gastar un monto de dinero que oscila los 200 a 400 soles. Asimismo, dichas personas prefieren los juegos de la mesa de casino y las máquinas tragamonedas; es decir ambos.



Consentimientos Informados



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Percepciones que mantienen los clientes actuales y potenciales sobre la reputación enfocada en la ética y responsabilidad corporativa, y la calidad de la oferta comercial en el sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en el Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de los docentes Manuel Alejandro Díaz Gamarra, Agnes Franco Temple y María de Fátima Ponce Regalado.

El objetivo de contar con la información brindada en la entrevista realizada al Director General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, Manuel San Román, es obtener mayor información sobre la actual reputación del sector, los factores que influyen en la misma, entre otros datos relevantes que aportarán para la realización y éxito de la investigación empresarial. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas. Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación. Asimismo, cabe señalar, que dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Lucía Grey Gutiérrez
20110016

Will Jhino Cabrera Leiva
20122422

Yo, Manuel San Román Benavente, Director General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas del MINCETUR doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria. He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas. Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí. Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Ing. Manuel San Román Benavente
Director General de Juegos
de Casinos y Máquinas
Tragamonedas del
MINCETUR

Manuel San Román Benavente
Director General de Juegos
de Casinos y Máquinas
Tragamonedas

15/09/2016
Fecha

CONSENTIMIENTO INFORMADO

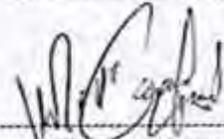
La presente investigación, "Percepciones que mantienen los clientes actuales y potenciales sobre la reputación enfocada en la ética y responsabilidad corporativa, y la calidad de la oferta comercial en el sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en el Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de los docentes Manuel Alejandro Díaz Gamarra, Agnes Franco Temple y María de Fátima Ponce Regalado.

El objetivo de contar con la información brindada en la entrevista realizada al profesor de la FGAD Camilo León, es obtener mayor información sobre la importancia de la ética corporativa en la actual reputación del sector de JCMT, y el impacto de la RSE en la misma, entre otros datos relevantes que aportarán para la realización y éxito de la investigación empresarial. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas. Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación. Asimismo, cabe señalar, que dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

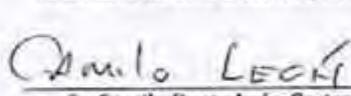
En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

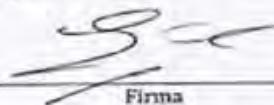
Agradecemos su apoyo.


Lucia Grey Gutiérrez
20110016


Will Jhino Cabrera Leiva
20122422

Yo, Camilo Dante León Castro doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria. He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas. Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí. Entiendo que recibiré información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.


Sr. Camilo Dante León Castro
Profesor de Ética para la Gestión
y RSE en la FGAD de la PUCP


Firma

15/9/2016
Fecha

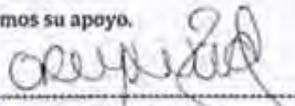
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Percepciones que mantienen los clientes actuales y potenciales sobre la reputación enfocada en la ética y responsabilidad corporativa, y la calidad de la oferta comercial en el sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en el Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de los docentes Manuel Alejandro Díaz Gamarra, Agnes Franco Temple y María de Fátima Ponce Regalado.

El objetivo de contar con la información brindada en la entrevista realizada a la Directora de la Revista Casino, María Victoria Cabrera, es obtener mayor información sobre la actual reputación del sector, los factores que influyen en la misma, entre otros datos relevantes que aportarán para la realización y éxito de la investigación empresarial. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas. Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación. Asimismo, cabe señalar, que dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

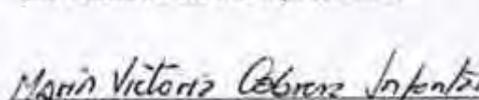
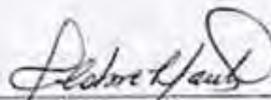


Lucía Grey Gutiérrez
20110016



Will Jhino Cabrera Leiva
20122422

Yo, María Victoria Cabrera, Directora de la Revista Casino doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria. He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas. Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí. Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

  19/09/2016
María Victoria Cabrera Infantas Firma Fecha
Gerente General de
MCA PUBLICACIONES SAC

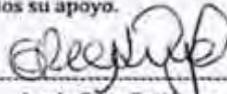
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Percepciones que mantienen los clientes actuales y potenciales sobre la reputación enfocada en la ética y responsabilidad corporativa, y la calidad de la oferta comercial en el sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en el Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de los docentes Manuel Alejandro Díaz Gamarra, Agnes Franco Temple y María de Fátima Ponce Regalado.

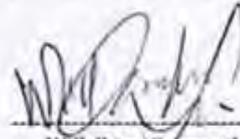
El objetivo de contar con la información brindada en la entrevista realizada al Gerente General de Luckia en Perú, Christian Graffigna, es obtener mayor información sobre la actual reputación del sector, los factores que influyen en la misma, entre otros datos relevantes que aportarán para la realización y éxito de la investigación empresarial. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas. Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación. Asimismo, cabe señalar, que dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Lucía Grey Gutiérrez
20110016



Will Jhino Cabrera Leiva
20122422

Yo, Christian Graffigna, Gerente General de Luckia en Perú doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria. He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas. Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí. Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

Christian Pablo Graffigna
CEO DE LUCKIA EN PERU

Firma

22/09/2016.

Fecha

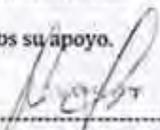
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Estudio sobre la reputación percibida por los clientes actuales y potenciales en Lima, enfocado en las dimensiones de la ética y responsabilidad corporativa y calidad de servicio en las salas más exclusivas del sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de los docentes Manuel Alejandro Díaz Gamarra, Agnes Franco Temple y María de Fátima Ponce Regalado.

El objetivo de contar con la información brindada en la entrevista realizada al Gerente General de Affiliated Marketing Group SAC, Rubén Solórzano, es obtener mayor información sobre la actual reputación del sector, los factores que influyen en la misma, entre otros datos relevantes que aportarán para la realización y éxito de la investigación empresarial. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas. Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación. Asimismo, cabe señalar, que dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Lucía Grey Gutiérrez

20110016



Will Jhino Cabrera Leiva

20122422

Yo, Rubén Solórzano, Gerente General de Affiliated Marketing Group SAC, doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria. He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas. Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.



Sr. Rubén Solórzano
Gerente General de Affiliated
Marketing Group SAC

Firma

Fecha

2/02/17

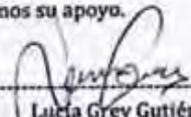
CONSENTIMIENTO INFORMADO

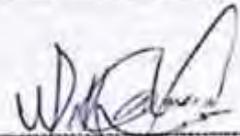
La presente investigación, "Estudio sobre la reputación percibida por los clientes actuales y potenciales en Lima, enfocado en las dimensiones de la ética y responsabilidad corporativa y calidad de servicio en las salas más exclusivas del sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de los docentes Manuel Alejandro Díaz Gamarra, Agnes Franco Temple y María de Fátima Ponce Regalado.

El objetivo de contar con la información brindada en la entrevista realizada al Director General de JMC Gaming Consultants E.I.R.L., José Miguel Chueca, es obtener mayor información sobre la actual reputación del sector, los factores que influyen en la misma, entre otros datos relevantes que aportarán para la realización y éxito de la investigación empresarial. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas. Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación. Asimismo, cabe señalar, que dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Lucía Grey Gutiérrez
20110016


Will Jhino Cabrera Leiva
20122422

Yo, José Miguel Chueca, Director General de JMC Gaming Consultants E.I.R.L., doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria. He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas. Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Sr. José Miguel Chueca
JMC Gaming Consultants E.I.R.L.


José Miguel Chueca S.M.
Gerente General
JMC Gaming Consultants

28/07/17
Fecha



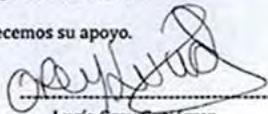
CONSENTIMIENTO INFORMADO

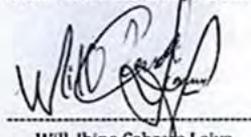
La presente investigación, "Percepciones que mantienen los clientes actuales y potenciales sobre la reputación enfocada en la ética y responsabilidad corporativa, y la calidad de la oferta comercial en el sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en el Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de los docentes Manuel Alejandro Díaz Gamarra, Agnes Franco Temple y María de Fátima Ponce Regalado.

El objetivo de contar con la información brindada en la entrevista realizada al Director General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, Manuel San Román, es obtener mayor información sobre la actual reputación del sector, los factores que influyen en la misma, entre otros datos relevantes que aportarán para la realización y éxito de la investigación empresarial. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas. Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación. Asimismo, cabe señalar, que dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

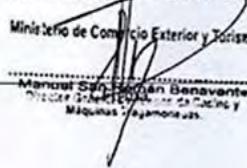

Lucía Grey Gutiérrez
20110016


Will Jhino Cabreja Leiva
20122422

Yo, Manuel San Román Benavente, Director General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas del MINCETUR doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria. He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas. Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí. Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Ing. Manuel San Román Benavente
Director General de Juegos
de Casinos y Máquinas
Tragamonedas del
MINCETUR


Manuel San Román Benavente
Director General de Juegos y
Máquinas Tragamonedas

15/09/2016
Fecha

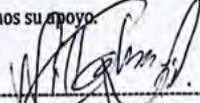
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Estudio sobre la reputación percibida por los clientes actuales y potenciales en Lima, enfocado en las dimensiones de la ética y responsabilidad corporativa, y calidad de servicio en las salas más exclusivas del sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en Lima", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del profesor Carlos Escaffi Rubio.

El objetivo de contar con la opinión brindada en la entrevista realizada al Director General de la DGJCMT del MINCETUR, Manuel San Román Benavente, es validar con exactitud la información recogida sobre la reputación del sector, los factores que influyen en la misma, los hallazgos de las metodologías, las conclusiones y la guía de recomendaciones planteada. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas. Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación. Asimismo, cabe señalar, que dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

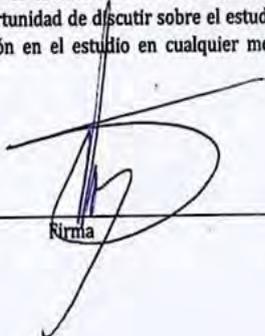
Agradecemos su apoyo.



Wilfrino Cabrera Leiva
20122422

Yo, Manuel San Román, Director General de DGJCMT del MINCETUR, doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria. He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas. Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Sr. Manuel San Román
Director General de DGJCMT del MINCETUR



Firma

1 | 8 | 2011
Fecha

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "**Estudio sobre la reputación percibida por los clientes potenciales, enfocado en las dimensiones de la ética y responsabilidad corporativa y calidad de servicio en las salas más exclusivas del sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas de Lince, San Miguel, Magdalena, Independencia, Surco, San Isidro y Miraflores**", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Carlos Escaffi Rubio**.

El objetivo de este tercer focus group es el siguiente:

1. Conocer las percepciones de la Generación "Y", acorde a las dimensiones analizadas y su influencia con la reputación actual del sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en el Perú.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la PUCP y de su respectivo repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



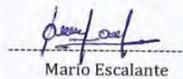
Will Jhino Cabrera Leiva
20122422

Autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "**Estudio sobre la reputación percibida por los clientes potenciales, enfocado en las dimensiones de la ética y responsabilidad corporativa, y calidad de servicio en las salas más exclusivas del sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas de Lince, San Miguel, Magdalena, Independencia, Surco, San Isidro y Miraflores**". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre si se requiriese. Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de esta investigación cuando este haya concluido y que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento sin que esto represente un perjuicio para mí.

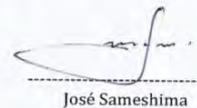
Atentamente,



Ana Bringas



Mario Escalante



José Sameshima



Lucero Torres



Gustavo Chávez



Alberto Rodríguez

Lima, 09 de abril del 2018

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "**Estudio sobre la reputación percibida por los clientes potenciales, enfocado en las dimensiones de la ética y responsabilidad corporativa y calidad de servicio en las salas más exclusivas del sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas de Lince, San Miguel, Magdalena, Independencia, Surco, San Isidro y Miraflores**", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Carlos Escaffi Rubio**.

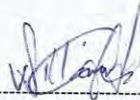
El objetivo de este tercer focus group es el siguiente:

1. Conocer las percepciones de la Generación "X", acorde a las dimensiones analizadas y su influencia con la reputación actual del sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en el Perú.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la PUCP y de su respectivo repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

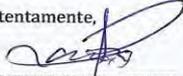
Agradecemos su apoyo.



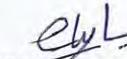
Will Jhino Cabrera Leiva
20122422

Autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "**Estudio sobre la reputación percibida por los clientes potenciales, enfocado en las dimensiones de la ética y responsabilidad corporativa, y calidad de servicio en las salas más exclusivas del sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas de Lince, San Miguel, Magdalena, Independencia, Surco, San Isidro y Miraflores**". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre si se requiriese. Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de esta investigación cuando este haya concluido y que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento sin que esto represente un perjuicio para mí.

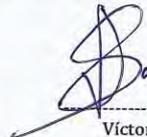
Atentamente,



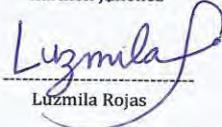
Karmen Jiménez



Elizabeth López



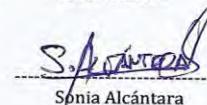
Víctor Salazar



Luzmila Rojas



Marlene Uriarte



Sonia Alcántara

Lima, 13 de abril del 2018

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "**Estudio sobre la reputación** percibida por los clientes potenciales, enfocado en las dimensiones de la ética y responsabilidad corporativa y calidad de servicio en las salas más exclusivas del sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas de Lince, San Miguel, Magdalena, Independencia, Surco, San Isidro y Miraflores", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Carlos Escaffi Rubio**.

El objetivo de este tercer focus group es el siguiente:

1. Conocer las percepciones de la Generación "Baby Boomers", acorde a las dimensiones analizadas y su influencia con la reputación actual del sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en el Perú.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la PUCP y de su respectivo repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Will Jhino Cabrera Leiva
20122422

Autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "**Estudio sobre la reputación** percibida por los clientes potenciales, enfocado en las dimensiones de la ética y responsabilidad corporativa, y calidad de servicio en las salas más exclusivas del sector de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas de Lince, San Miguel, Magdalena, Independencia, Surco, San Isidro y Miraflores". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre si se requiriese. Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de esta investigación cuando este haya concluido y que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento sin que esto represente un perjuicio para mí.

Atentamente,



Mónica Calderón



Patty Salazar



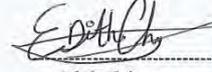
Norma Ramón



Carmen Arias



Giovanna Llerena



Edith Chávez

Lima, 19 de abril del 2018