

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CIRSA
CORPORATION S.A.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Alberto Marcos Rubén Vallejo Espinoza

Luis Enrique Espejo Alejos

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, diciembre 2019

Agradecimientos

A Dios, por regalarnos la oportunidad y fuerza de poder desarrollar nuestros conocimientos y valores de manera adecuada en esta casa de estudio.

A nuestros padres y familias, por ser nuestros soportes en todo momento e impulsarnos a seguir mejorando continuamente.

A nuestros profesores de Centrum PUCP, por su paciencia, soporte y conocimiento impartido a lo largo del programa, de igual manera, por ser una fuente constante de motivación y perseverancia para alcanzar los objetivos establecidos.

A los directores de Cirsa Corporation SA, quienes en todo momento presentaron total disposición en cuanto a la información requerida y confianza en su adecuado uso, logrando enriquecer esta tesis para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica De Empresas.

Dedicatoria

Para Dios por las bendiciones diarias y para mi esposa Yolinda e hijas por el apoyo y comprensión en todo el proceso. De igual manera para mis padres por ser ejemplo de amor, esfuerzo y superación.

Luis Espejo

Para Dios, porque sus tiempos son perfectos y por las oportunidades que todos los días nos regala para ser mejores. Asimismo, para mi esposa Juliana, porque es la motivación perfecta y por darme siempre más de lo que necesito. Finalmente, a mis Padres, porque me enseñaron con valores que el esfuerzo es el camino correcto para alcanzar los objetivos.

Alberto Vallejo

Resumen Ejecutivo

La presentación de la tesis está enfocada en analizar el plan estratégico desarrollado por la empresa Cirsa Corporation, planteando propuesta de mejoras y nuevas alternativas para alcanzar los objetivos. Asimismo, mediante la aplicación del modelo secuencial del proceso estratégico, se busca profundizar en la visión actual, “ser los mejores operadores del juego en el Perú, brindando un servicio de calidad”, y con la misión, “trabajar realizando una gestión eficiente, profesional y bajo una modalidad con altos estándares de responsabilidad social”.

Este análisis, el cual incluye la aplicación del Balance Scorecard lo que permitirá tener las herramientas para profundizar en los objetivos, tales como, mejorar la satisfacción del usuario, ser el operador con mejor parque de máquinas, contar con una operación productiva, aumentar la cantidad de operaciones locales y fortalecer las acciones en conjunto con el ente regulador contra la lucha de la ludopatía y fomentar el juego responsable. De esta manera establecer estrategias que contribuyan de manera competitiva en la generación de valor. Es por esto, necesario canalizar los recursos en fortalecer los aspectos que se deberán convertir en factores diferenciadores, por ejemplo, la disponibilidad de capital y sus efectos sobre la renovación de máquinas e implementación de acciones de marketing, lo cual tendrá como resultado aumentar la participación de mercado. De igual manera, el *know how* adquirido por la experiencia y operación en distintos países del mundo, así como el soporte tecnológico.

Del mismo modo es necesario profundizar en cuanto las amenazas de la organización, como por ejemplo la imposición del impuesto selectivo al consumo y en las debilidades en cuanto al nivel de servicio, por tal motivo, esta tesis está enfocada y en diseñar planes de acción que disminuyan su impacto. Finalmente, se identifica como la principal herramienta para el crecimiento y sostenibilidad de la organización, su capacidad para desarrollar y promover el juego responsable, de esta manera cambiar la percepción hacia la industria y mejorar los indicadores negativo-ocasionados por la ludopatía.

Abstract

The presentation of the thesis is focused on analyzing the strategic plan developed by the company Cirsa Corporation, proposing proposals for improvements and new alternatives to achieve the objectives. Likewise, through the application of the sequential model of the strategic process, it seeks to deepen the current vision, “be the best game operators in Peru, providing a quality service”, and with the mission, “work in efficient management, professional and under a modality with high standards of social responsibility”.

This analysis, which includes the application of the Balance Scorecard which will allow us to have the tools to deepen the objectives, such as, improve user satisfaction, be the operator with the best machine park, have a productive operation, increase the quantity of local operations and strengthen actions in conjunction with the regulatory body against the fight of gambling and promote responsible gambling. In this way establish strategies that contribute competitively in the generation of value. For this reason, it is necessary to channel resources to strengthen the aspects that must become differentiating factors, for example, the availability of capital and its effects on the renewal of machines and implementation of marketing actions, which will result in increasing participation of market. Similarly, the know-how acquired by experience and operation in different countries of the world, as well a technological support.

In the same way, it is necessary to deepen the organization's threats, such as the imposition of the selective consumption tax and the weaknesses in the level of service, for this reason, this thesis is focused and in designing action plans that Decrease its impact. Finally, it is identified as the main tool for the growth and sustainability of the organization, its ability to develop and promote responsible gambling, thus changing

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación General de Cirsa Corporation SA	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Visión	13
2.3. Misión	15
2.4. Valores	17
2.5. Código de Ética.....	18
2.6. Conclusiones	19
Capítulo III: Evaluación Externa.....	21
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	21
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	21
3.1.2. Potencial nacional.....	24
3.1.3. Principios cardinales.....	32
3.1.4. Influencia del análisis en Cirsa Corporation SA	34
3.2. Análisis Competitivo del País	35
3.2.1. Condiciones de los factores	35
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	38
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	40
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	41

3.2.5. Influencia del análisis en Cirsa Corporation SA	41
3.3. Análisis del Entorno PESTE	42
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	42
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	46
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	48
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	51
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	54
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	55
3.5. Cirsa Corporation SA y sus Competidores	57
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	57
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	58
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	59
3.5.4. Amenaza de los entrantes	59
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	59
3.6. Cirsa Corporation SA y sus Referentes.....	61
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	62
3.8. Conclusiones	63
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	66
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	66
4.1.1. Administración y gerencia (A)	66
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	68
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	81
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	85
4.1.5. Recursos humanos (H)	86
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	92

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	96
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	101
4.3. Conclusiones	103
Capítulo V: Intereses de Cirsa Corporation y Objetivos de Largo Plazo	104
5.1. Intereses de Cirsa Corporation	104
5.2. Potencial de Cirsa Corporation	108
5.3. Principios Cardinales de Cirsa Corporation	111
5.4. Matriz de Intereses de Cirsa Corporation (MIO)	112
5.5. Objetivos de Largo Plazo	112
5.6. Conclusiones	117
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	118
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	118
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	119
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	123
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	126
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)	127
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	128
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	129
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	131
6.9. Matriz de Ética (ME)	131
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	131
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	131
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	137
6.13. Conclusiones	138
Capítulo VII: Implementación Estratégica	139

7.1. Objetivos de Corto Plazo	139
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	139
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	142
7.4. Estructura Organizacional de Cirsa.....	146
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	150
7.6. Recursos Humanos y Motivación	151
7.7. Gestión del Cambio.....	152
7.8. Conclusiones	153
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	155
8.1. Perspectivas de Control.....	155
8.1.1. Aprendizaje interno	155
8.1.2. Procesos.....	156
8.1.3. Clientes.....	156
8.1.4. Financiera	157
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	157
8.3. Conclusiones	158
Capítulo IX: Competitividad de Cirsa Corporation SA	161
9.1. Análisis Competitivo de Cirsa Corporation SA	161
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Cirsa Corporation SA	163
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Cirsa Corporation SA	165
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	166
9.5. Conclusiones	168
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	169
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	169
10.2. Conclusiones Finales.....	169

10.3. Recomendaciones Finales	172
10.4. Futuro de Cirsa Corporation SA	174
Referencias.....	178
Apéndice A: Establecimientos con Autorización MINCETUR.....	190
Apéndice B: Inspectores – Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas	
Tragamonedas	198
Apéndice C: Principales Funciones de la dirección General de Juegos de Casinos y	
Máquinas Tragamonedas	199
Apéndice D: Tipos de Formatos que Deben Ser Completados para Solicitar Alguna	
Autorización.....	200
Apéndice E: Registro de Charlas contra la Ludopatía – Operación Cirsa	202
Apéndice F: Market Metrix	203
Apéndice G: Encuestas	204

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Total de la Distribución del Impuesto 2006 al 2017 (Millones)</i>	8
Tabla 2	<i>Componentes de una Visión</i>	13
Tabla 3	<i>Componentes de una Visión – Propuesta</i>	14
Tabla 4	<i>Componentes de una Misión</i>	15
Tabla 5	<i>Componentes de una Misión - Propuesta</i>	16
Tabla 6	<i>Matriz del Interés Nacional del Perú</i>	24
Tabla 7	<i>Estadística – Fuerza Militar (Global Fire Power)</i>	31
Tabla 8	<i>Perú: La Competitividad por Pilares</i>	36
Tabla 9	<i>Decreto Legislativo 1419 ISC</i>	45
Tabla 10	<i>Efecto Negativo de ISC</i>	45
Tabla 11	<i>Charlas Realizadas a Nivel Nacional – Sensibilización sobre Ludopatía</i>	51
Tabla 12	<i>Ranking Competitividad Digital</i>	52
Tabla 13	<i>Resultados (Posiciones) del Ranking de Competitividad Digital del Perú</i>	53
Tabla 14	<i>Matriz MEFE</i>	56
Tabla 15	<i>Registro de Principales Fabricante</i>	58
Tabla 16	<i>Ranking de Operadores Nacionales</i>	60
Tabla 17	<i>Matriz Perfil Competitivo</i>	64
Tabla 18	<i>Matriz Perfil Referencial</i>	65
Tabla 19	<i>Distribución de Operación Cirsa Corporation SA</i>	81
Tabla 20	<i>Inventario Maquinaria por Fabricante</i>	83
Tabla 21	<i>Índice de Rotación Nivel País</i>	87
Tabla 22	<i>Matriz MEFI</i>	102
Tabla 23	<i>Matriz de Intereses de Cirsa Corporation (MIO)</i>	113
Tabla 24	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	120

Tabla 25 <i>División de Inversiones en Infraestructura</i>	125
Tabla 26 <i>Matriz de Decisión</i>	129
Tabla 27 <i>Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	132
Tabla 28 <i>Matriz de Rumelt</i>	133
Tabla 29 <i>Matriz de Ética</i>	134
Tabla 30 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	135
Tabla 31 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo</i>	136
Tabla 32 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	137
Tabla 33 <i>Objetivos de Corto Plazo</i>	140
Tabla 34 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	141
Tabla 35 <i>Estrategias Versus Políticas</i>	147
Tabla 36 <i>Balance Scorecard con OCP</i>	159
Tabla 37 <i>Matriz Perfil Competitivo – Comparación Situación Actual Versus Futura</i>	162
Tabla 38 <i>Situación Actual Versus Futura</i>	175
Tabla 39 <i>Futuros Beneficios para Cirsá</i>	176
Tabla 40 <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	177
Tabla A 1 <i>Establecimientos con Autorización MINCETUR</i>	190
Tabla B 1 <i>Inspectores – Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas</i> <i>Tragamonedas</i>	198

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Distribución de operaciones Cirsa Corporation.....	2
<i>Figura 2.</i> Principales operaciones a nivel mundial Cirsa Corporation.....	3
<i>Figura 3.</i> Distribución geográfica de las salas de casino y máquinas tragamonedas.....	5
<i>Figura 4.</i> Recaudación y evolución del impuesto a los juegos de casinos y máquinas tragamonedas en el Perú (\$ Tipo de cambio S/3.2).....	7
<i>Figura 5.</i> Relación del departamento de producto con otras áreas.....	9
<i>Figura 6.</i> Población proyectada junio 2017.....	25
<i>Figura 7.</i> Población por regiones naturales – INEI.....	25
<i>Figura 8.</i> Un extenso territorio productivo.....	2
<i>Figura 9.</i> Contribución de los sectores en el crecimiento del PBI.....	27
<i>Figura 10.</i> Tasa de desempleo trimestral.....	28
<i>Figura 11.</i> Competitividad 2018 versus pobreza 2017.....	28
<i>Figura 12.</i> Porcentaje de hogares con acceso a Internet.....	37
<i>Figura 13.</i> Usuarios y penetración de Smartphone en el Perú 2015-2020.....	37
<i>Figura 14.</i> Inflación América Latina.....	38
<i>Figura 15.</i> PBI trimestral.....	39
<i>Figura 16.</i> Organigrama Mincetur – La dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas.....	44
<i>Figura 17.</i> Infracciones administrativas recurrentes 2015 – la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas.....	44
<i>Figura 18.</i> Evolución ingreso per cápita – Perú.....	47
<i>Figura 19.</i> El crecimiento en América Latina se acelera – situación y perspectiva de la economía mundial en 2019.....	47

<i>Figura 20.</i> Perú en cifras.	48
<i>Figura 21.</i> Población proyectada junio 2017.....	48
<i>Figura 22.</i> Pirámide de población censada 2007 y 2017.....	49
<i>Figura 23.</i> Tasa de desempleo trimestral.....	49
<i>Figura 24.</i> Distribución de la clase media.	50
<i>Figura 25.</i> Resultados (posiciones) generales y por factor para Perú 2014-2018.	53
<i>Figura 26.</i> Sala Carrera – perfil del cliente.	73
<i>Figura 27.</i> Sala Carrera – análisis cualitativo.....	74
<i>Figura 28.</i> Sala Chorrillos – perfil del cliente.	75
<i>Figura 29.</i> Sala Chorrillos – análisis cualitativo.	76
<i>Figura 30.</i> Sala Independencia – perfil del cliente.	77
<i>Figura 31.</i> Sala Independencia – análisis cualitativo.	78
<i>Figura 32.</i> Ubicación de casinos y salas tragamonedas en San Miguel (La Marina).....	79
<i>Figura 33.</i> Ubicación de casinos y salas tragamonedas en San Borja (Aviación).	79
<i>Figura 34.</i> Ubicación de casinos y salas tragamonedas en Miraflores (Pardo y Larco).	80
<i>Figura 35.</i> Ubicación de casinos y salas tragamonedas en Lince (Arenales).....	80
<i>Figura 36.</i> Ubicación de casinos y salas tragamonedas en Departamento – Arequipa.	81
<i>Figura 37.</i> Retiro temporal de memoria.	83
<i>Figura 38.</i> Estructura plan Masías.....	88
<i>Figura 39.</i> Mejores colaboradores del mes Cirsa.	89
<i>Figura 40.</i> Canales de comunicación Cirsa.	90
<i>Figura 41.</i> Tipo de comunicación Cirsa	90
<i>Figura 42.</i> Pausa activa.....	90
<i>Figura 43.</i> Sistema GIC.....	93
<i>Figura 44.</i> Sistema GIC – recaudación teórica.....	93

<i>Figura 45.</i> Sistema GIC – Análisis evolutivo diario.	94
<i>Figura 46.</i> Panel de control - sistema – OCTAVIAN.	94
<i>Figura 47.</i> Sistema – CIE monitor de máquinas.....	95
<i>Figura 48.</i> Sistema – CIE monitor de máquinas.....	95
<i>Figura 49.</i> Sistema – playing tracking.....	96
<i>Figura 50.</i> Layout – sala Benavides.	98
<i>Figura 51.</i> Layout – sala Chincha.....	99
<i>Figura 52.</i> Layout – sala Los Olivos.	100
<i>Figura 53.</i> Billete TITO Cirsa	101
<i>Figura 54.</i> Billeteros TITO Cirsa	101
<i>Figura 55.</i> Matriz PEYEA, postura estratégica de la organización CIRSA.....	121
<i>Figura 56.</i> Matriz Boston Consulting Group del sector.	125
<i>Figura 57.</i> Matriz interna externa del sector juegos y casinos.	126
<i>Figura 58.</i> Matriz Gran Estrategia.....	127
<i>Figura 59.</i> Antigua estructura organizacional de Cirsa Corporation SA Operación Perú.....	148
<i>Figura 60.</i> Nueva estructura organizacional de Cirsa Corporation SA Operación Perú.....	149
<i>Figura 61.</i> Impacto de estrategias en factores de éxito..	163
<i>Figura F 1.</i> Market Metrix.....	203
<i>Figura G 1.</i> Market Metrix.....	204

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

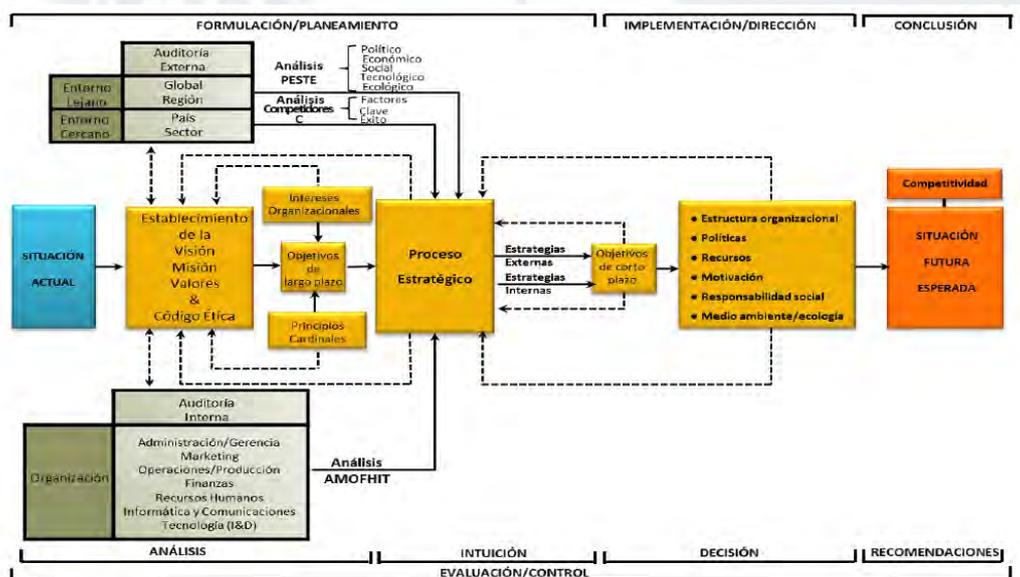


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota. Este texto ha sido tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Cirsa Corporation SA

1.1. Situación General

Cirsa Gaming Corporation SA es una empresa perteneciente a Blackstone, banco estadounidense fundado en 1985 y con sede en Nueva York, como una de sus principales actividades es posible identificar la fusión y adquisición de empresas, asimismo como la inversión de capital. Es por este motivo que toma la decisión de comprar al 100% las acciones pertenecientes a la familia Lau y adquirir a uno de los líderes dentro del segmento de juego de casinos y máquinas tragamonedas; y primera compañía española del sector, con operaciones en Europa, África, Centro América y Sudamérica (Cirsa, 2019).

Es un fuerte grupo de empresas, las cuales centran sus actividades en el mundo del juego y del ocio. El inicio de sus operaciones se remonta a 1978 con la legalización del juego en España. A partir de este momento, ha sabido avanzar junto con las tendencias del sector y ser una fuente de innovación, consolidándose como el referente del sector. Para el 2010 ya contaba con más de 16,000 empleados y actividades en alrededor 70 países, además de un ingreso de 1.774 millones de Euros anuales (Cirsa, 2019).

La Figura 1 muestra la distribución de operación para Cirsa Corporation a nivel mundial, la cual se encuentra enfocada en seis ejes centrales: (a) operadora de slots, dirigido al canal Horeca de España e Italia, (b) casino, tradicionales y electrónicos con una oferta completa de juego, entretenimiento y A&B, (c) salones tragamonedas, salas de juego de medio tamaño con una amplia oferta de juego, sin mesas en vivo y A&B, (d) bingos, tradicional y electrónicos combinado con máquinas slots, (e) apuestas deportivas, en puntos de venta físico y virtual, y (f) B2B, diseño/fabricación y venta de máquinas slots y sistemas de gestión. La operación que desarrolla en Perú cuenta con 28 casinos y salas tragamonedas en el sur, norte y centro del país, siendo uno de los principales participantes del mercado nacional y el primero en cuanto crecimiento de operación (Cirsa, 2019).



Figura 1. Distribución de operaciones Cirsa Corporation.
Tomado de “Cirsa News Informativo de Nortia Coporation,” por X.A.Cots, 2018, p.38.
España: Terrasa.

Por otro lado, la Figura 2 muestra las principales operaciones a nivel mundial por parte de Cirsa Corporation. En Europa la operación está centrada en España e Italia con alrededor de 52,000 máquinas tragamonedas y 50 salones de bingo, mientras que en África la operación sólo se encuentra en Marruecos con dos casinos, 288 máquinas tragamonedas y 26 mesas de juego en vivo.

En Centro América, región con mayor presencia a nivel mundial, se encuentra la operación de México con más de 5,700 máquinas, 20 salones de bingo y 143 mesas de juegos en vivo, haciendo de esta locación unas de las principales operaciones, de igual manera Panamá, al contar con 32 casinos, 7,800 máquinas y 18 mesas de juego en vivo. Finalmente, en la región se presentan las operaciones de Costa Rica y República Dominicana, con 13 casinos y alrededor de 1,600 máquinas tragamonedas. En cuanto Sudamérica, la operación de centraliza en Colombia y Perú, con alrededor de 15,000 máquinas y más de 90 unidades de negocios (Cirsa, 2019).



Figura 2. Principales operaciones a nivel mundial Cirsa Corporation.

Tomado de "Cirsa News Informativo de Nortia Coporation," por X.Cots, 2018, p.67. España: Terrasa.

En la operación de Perú, desde 2017 hasta la fecha se adquirió 17 nuevas unidades de negocios correspondientes al grupo Austriaco Novomatic, quienes fueron uno de los más importantes operadores locales, logrando de esta manera duplicar su operación y aumentar el parque de máquinas tragamonedas en alrededor 2400 unidades (ICEX, 2017). Por otro lado, desde la central en España y teniendo en consideración el potencial nacional, se mantiene un plan de expansión que permitirá en los próximos años la posibilidad de crecer exponencialmente la actual operación, convirtiéndose en la principal del país y la más grande de Sudamérica.

En este sentido la situación actual de Cirsá Perú está orientada en la búsqueda de operaciones potenciales que permitan contribuir con el plan de expansión previsto para la región, no existiendo un interés en construir nuevas operaciones dado que la legislación actual por parte del ente regulador nacional Mincetur y de su subdivisión de dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas regulan fuertemente la creación de nuevas salas y/o casinos.

Además, una de las particularidades del Perú es la gran concentración de negocios dirigidos al rubro, encontrándose grandes grupos competidores que mantienen una determinada posición en el mercado, pero a la vez convirtiéndose en potenciales operaciones para adquirir por parte de la organización Cirsá. En la Figura 3 se indica la repartición geográfica de las operaciones a nivel nacional, en donde se identifican 18 Casinos, 293 mesas de juego en vivo, más de 700 salas tragamonedas, alrededor de 80,500 máquinas, 63 hoteles con presencia de casino o sala tragamonedas, al igual que 138 restaurantes y 322 LDP. Claramente es observable que existe una concentración de operaciones y en consecuencia un alto nivel de competitividad en la región de Lima y Callao con más del 50% de la operación nacional, seguido por las regiones de Ica, Arequipa, Junín, Piura, Lambayeque, La Libertad y Ancash.

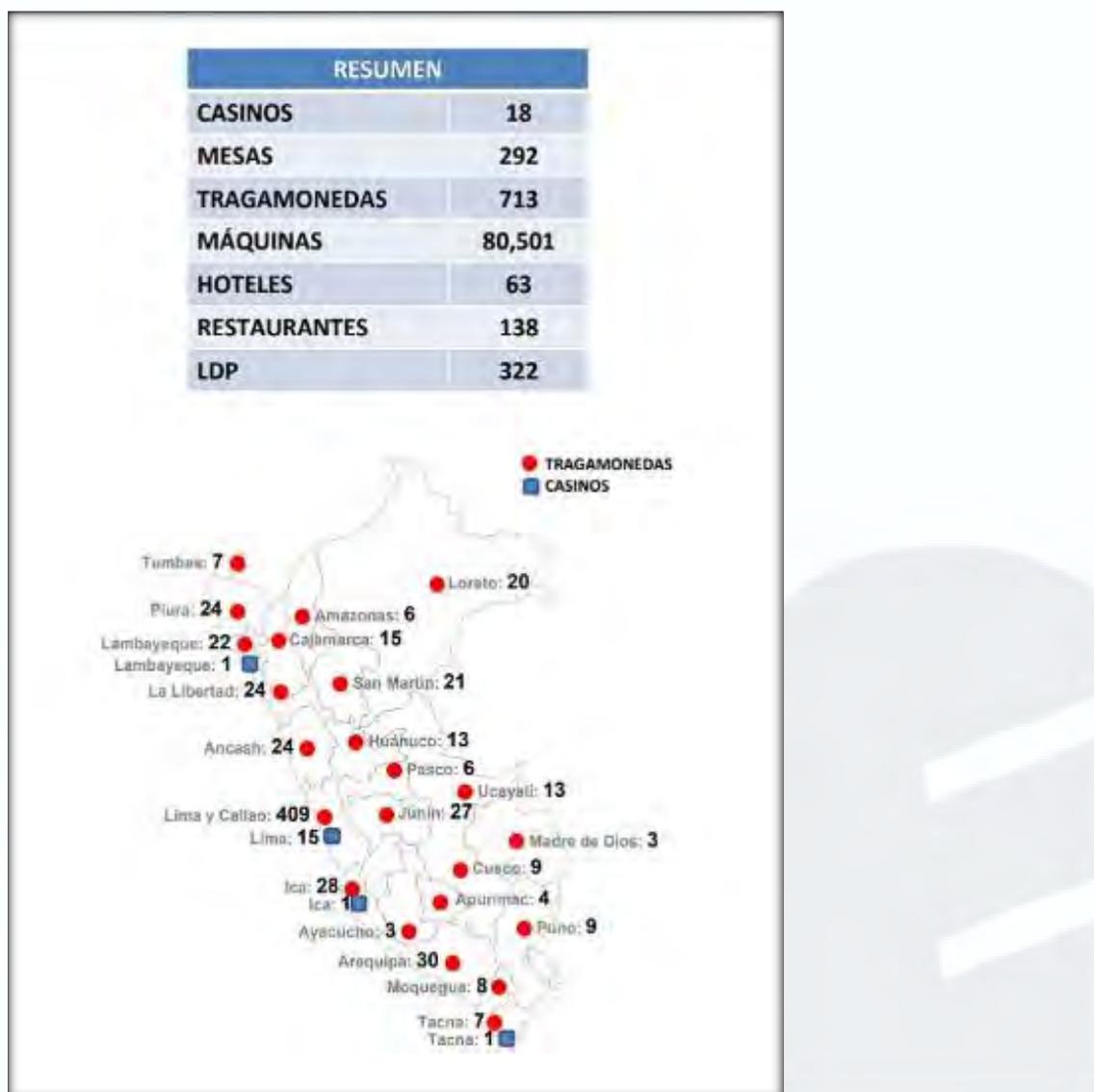


Figura 3. Distribución geográfica de las salas de casino y máquinas tragamonedas. Tomado de “MEF reglamenta ISC para casinos y tragamonedas pese a reclamos de doble tributación,” por CANATUR, 2018 (<http://www.portaldeturismo.pe/noticia/mef-reglamenta-isc-para-casinos-y-tragamonedas-pese-a-reclamos-de-doble-tributacion>)

Otro aspecto importante para determinar la situación general de Cirsa Perú, hace referencia al Impuesto Selectivo al Consumo [ISC] y lo relacionado a su implementación dentro del sector. Según reportaje del RPP Noticias, el 31 de diciembre del 2018, el congreso peruano publicó el reglamento del impuesto ISC a juegos de casinos y tragamonedas, señalando que las actividades relacionadas con la explotación de máquinas tragamonedas y mesas de apuesta en vivo, dentro de un periodo mensual y en donde se registre los movimientos de contadores o transacciones monetarias, siendo independiente el resultado de

dichas actividades, serán tomadas en cuenta para la aplicación del impuesto. De igual manera, se indica que la ganancia neta de la operación se determina encontrando la diferencia entre los ingresos apostado, menos el total de premios pagados, teniendo la misma mecánica tanto en máquinas tragamonedas como en mesas de apuesta en vivo. (“El gobierno publicó reglamento del impuesto ISC a juegos de casino y tragamonedas,” 2018).

Por otro lado, el Ministerio de Economía y Finanzas indicó que la aplicación de este Decreto Legislativo 1419 contribuye a atenuar los perjuicios a la salud de las personas, asociados a la ludopatía o adicción al juego, lo que genera costos sociales que el Estado, eventualmente, debe atender (“Las siete razones del gobierno para que casinos y tragamonedas paguen impuestos ISC,” 2018). La problemática generada por la implementación de ISC es observable cuando el MEF indicó que se trata de un impuesto que no grava la utilidad ni ingresos de la empresa, sino que está diseñado para ser trasladado hacia el jugador, siendo en la realidad todo lo contrario, considerando que al incrementar el pago por juego, las consecuencia son que se disminuye las jugadas y por ende el ingreso del establecimiento; además, cabe señalar que la norma indica tres rango con diferentes impuesto en función a la ganancia de la máquina; es decir que complica la situación de muchos establecimientos en donde las máquinas pueden presentar ingresos medios que oscilen entre los rangos y en efecto trasladarse a un rango superior puede representar la pérdida de las ganancias de determinada máquina. Además, es importante mencionar que no se trata del único impuesto en el cual incurre la explotación de máquinas tragamonedas dado que también tienen la obligación del impuesto a la renta, siendo el 12% de los ingresos correspondientes.

Asimismo, hay que mencionar que Cirsa Perú cuenta con un gran grupo de trabajo concentrado en dos divisiones, siendo la primera, correspondiente a la oficina central o estructura en donde se encuentran los departamentos de apoyo y se elaboran las estrategias

para el desarrollo de las principales actividades. El segundo grupo hace referencia a las 28 unidades de negocios distribuidas en las ciudades más importantes del Perú, tales como Lima, Arequipa, Puno, Juliaca, Chiclayo, Chimbote, Chíncha, Huacho y Puerto Maldonado y en donde se genera la principal actividad que es la explotación de máquinas, teniendo como principal fortaleza la renovación e innovación de máquinas, soporte internacional y de proveedores, pero no siendo suficiente en determinados casos para ser una organización competitiva dado que presenta déficit en los servicios y operación frente a sus principales competidores.

Es por esa razón que dentro de los principales puntos del planeamiento estratégico se encuentra desarrollar herramientas para evitar la tendencia negativa en cuando a la rotación del personal, el cual alcanza niveles de esta 30% de rotación mensual, ocasionado perdida de recurso humano y de conocimiento. En la Figura 4 se ilustra la evolución en la recaudación del impuesto a los juegos de casino y máquinas tragamonedas en el Perú, siendo determinante la interconexión de las operaciones con Mincetur y Sunat.



Figura 4. Recaudación y evolución del impuesto a los juegos de casinos y máquinas tragamonedas en el Perú (\$ Tipo de cambio S/3.2).

Tomado de “MEF reglamenta ISC para casinos y tragamonedas pese a reclamos de doble tributación,” por CANATUR, 2018 (<http://www.portaldeturismo.pe/noticia/mef-reglamenta-isc-para-casinos-y-tragamonedas-pese-a-reclamos-de-doble-tributacion>).

La Tabla 1 hace referencia a la distribución de los impuestos desde el año 2006 hasta el 2017, en donde el 30% está destinado a la municipalidad provincial, otro 30% a las municipalidades distritales, 15% a Mincetur, 15% al Tesoro y finalmente 10% al IPD.

Tabla 1

Total de la Distribución del Impuesto 2006 al 2017 (Millones)

Año	30% Municipalidad Provincial	30% Municipalidad Distrital	15% Mincetur	15% Tesoro	10% IPD	Total Recaudación (S/)
2006	15.1	15.1	7.6	7.6	5.0	50.4
2007	32.6	32.6	16.3	16.3	10.9	108.6
2008	51.0	51.0	25.5	25.5	17.0	170.1
2009	48.9	48.9	24.4	24.4	16.3	162.9
2010	56.2	56.2	28.1	28.1	18.7	187.3
2011	58.5	58.5	29.2	29.2	19.5	195.0
2012	65.6	65.6	32.8	32.8	21.9	218.5
2013	80.6	80.6	40.3	40.3	26.9	268.6
2014	81.7	81.7	40.9	40.9	27.2	272.4
2015	83.7	83.7	41.9	41.9	27.9	279.0
2016	89.4	89.4	44.7	44.7	29.8	298.1
2017	90.0	90.0	45.0	45.0	30.0	300.0
TOTAL	753.3	753.3	376.6	376.6	251.1	2,510.9

Nota Tomado de “MEF reglamenta ISC para casinos y tragamonedas pese a reclamos de doble tributación,” por CANATUR, 2018 (<http://www.portaldeturismo.pe/noticia/mef-reglamenta-isc-para-casinos-y-tragamonedas-pese-a-reclamos-de-doble-tributacion>).

Uno de los ejes principales dentro del planeamiento estratégico es la mejora continua en el departamento de producto, el cual se encuentra dentro de la oficina central, dado que ha sido modificado recientemente en respuesta a las nuevas exigencias del agresivo plan de expansión y la necesidad de obtener la mejor participación en el mercado. Dentro de las principales tareas del equipo de producto se encuentra diseñar estrategias que logren optimizar de la mejor manera los recursos disponibles; en este caso referenciando las máquinas tragamonedas y mesas, establecer relación y negociación con los diversos proveedores, diseñar estrategias de *pricing* y *marketshare*, asimismo son responsables del recanje de máquinas; actividad que responde al presupuesto de gastos más importante a nivel compañía y mediante la cual se busca renovar y traer novedades al parque de máquinas actual. El recanje de máquinas en la actualidad mantiene un presupuesto de alrededor 10 millones de dólares americanos anuales, pero presenta serios problemas en cuanto a los

resultados esperados y la recuperación de la inversión, recibiendo cuestionamientos sobre las actuales prácticas de selección, seguimiento y respuesta del performance en las máquinas tragamonedas. La Figura 5 muestra la manera en cómo el departamento de producto interactúa con el resto de la organización.

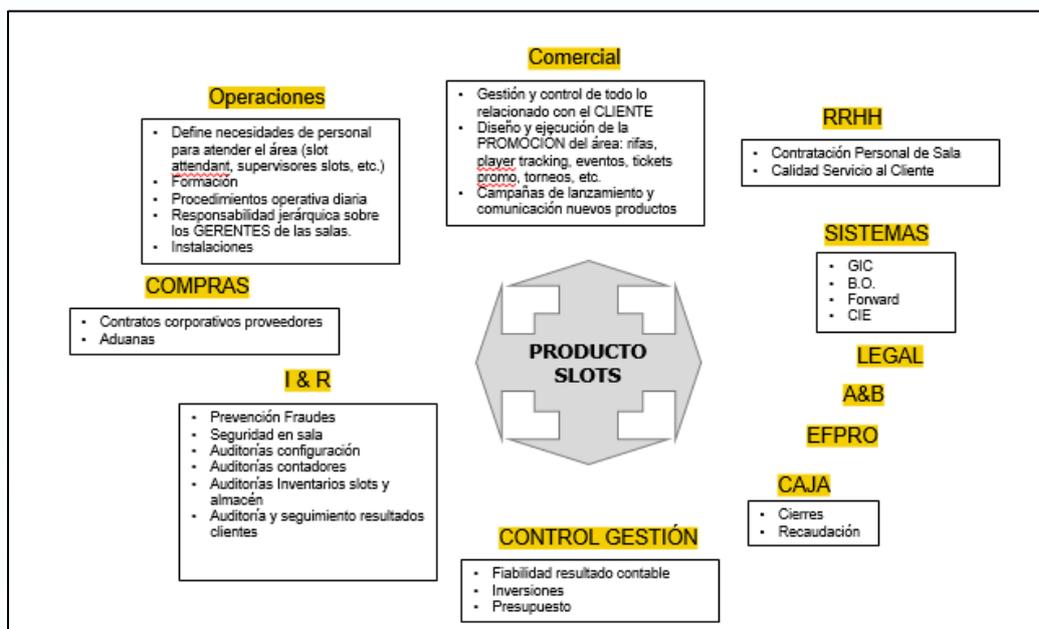


Figura 5. Relación del departamento de producto con otras áreas. Tomado de “División de casinos Cirsa,” por Mellado, 2016.

Finalmente, el mercado de juegos de apuestas se encuentra pasando por una etapa en la que tiene que enfrentar las consecuencias del propio juego y las regulaciones por parte de Mincetur. Esto ocasiona diversos desafíos y retos, los cuales deben ser asumidos con responsabilidad y dirección, por ejemplo, la aplicación del impuesto selectivo al consumo, y el efecto sobre la rentabilidad de los operadores; el impacto en las operaciones por resultado de las regulaciones emitidas por el Estado y el cumplimiento de todos los stakeholders. Se debe tratar de manera frontal una realidad del sector, luchar contra la ludopatía y fomentar el juego responsable, lo cual viene afectando directamente el crecimiento de la industria e imagen en la sociedad.

Se trata de un escenario complicado que, junto con el crecimiento de las casas de apuestas deportivas y los juegos online, hacen que definir estrategias con pensamiento crítico

y basadas en adecuadas gestiones se convierta en un factor clave de éxito para la operación. Además, es de igual importancia considerar que se trata de un negocio con visión futura, el cual busca la sostenibilidad mediante buenas prácticas éticas y de formalización, por tal motivo, la organización se encuentra orientada en desarrollar una cultura en donde se respalde el prestigio y la reputación obtenida, y permita continuar formando líderes con capacidad para actuar de manera correcta.

1.2. Conclusiones

La situación general de Cirsa detalla que se trata de una compañía de nivel mundial, con los recursos y experiencia necesaria para alcanzar las oportunidades que una industria madura logra ofrecer, a pesar de los cambios generados como consecuencia de la intervención del Estado, asimismo de las propias organizaciones, y sobre todo de los consumidores. Los últimos cambios del Estado, mediante la aplicación del impuesto selectivo al consumo y otras regulaciones impuestas por la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas puede ser visto como algo negativo y perjudicial, pero también deben verse como oportunidad de crecimiento, considerando que en el corto y largo plazo los competidores que no presentan una estructura sólida no tendrán las mismas capacidades para ser sostenibles.

El profesionalismo, soporte y *know how* de la organización son las principales herramientas para que dentro de una industria atomizada con grandes competidores y mercados desarrollados pueda alcanzar el éxito, generando competitividad y mejores procesos para el beneficio de los jugadores, de igual manera, el soporte financiero por parte de Blackstone es un factor clave para alcanzar los objetivos. Es así como Cirsa, tomando en consideración sus fortalezas y oportunidades busca hacerle frente y mejorar sus debilidades para reducir las amenazas y convertirse en el principal operador de casinos y máquinas tragamonedas del país.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

D'Alessio (2008) reflexionaba sobre el futuro y la importancia de lograr tener un planeamiento estratégico, dado que ofrece herramientas a las organizaciones para tener más posibilidades de éxito. Precisamente por efectos de esta reflexión es que se presenta en el transcurso de este capítulo los antecedentes del planeamiento estratégico elaborado por Cirsa Corporation, fundamentos en una visión y misión integrados y con objetivos futuros; además de sostenibles mediante la implementación de valores y códigos de ética acorde con los cambios de factores externos e internos.

2.1. Antecedentes

Cirsa Corporation dentro de sus diversas operaciones alrededor del mundo busca desarrollarse mediante la implementación de un planeamiento estratégico, el cual es actualizado cada dos años, siendo el vigente modificado por última vez en 2018 y en donde se presenta mejoras propuestas, nuevas herramientas y objetivos planteados, por lo tanto, se considera que una correcta definición de visión es parte fundamental en la planificación, haciendo referencia a las metas de la empresa en el largo plazo.

Caballero (2014) mencionó que la visión es “la exposición de hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo sirviendo de esta manera de orientación estratégica” (p. 57). Por otro lado, esto es complementario con la implementación de una misión en donde se define la razón de ser del negocio.

Según D'Alessio (2008), uno de los aspectos más importante en cuanto a la aplicación adecuada de la misión, es ser precisa y directa, sin tener la necesidad de confundir a los distintos agentes de la organización., por tal motivo, es de interés por parte de todos los líderes, conocerla y tener la capacidad de efectuar un cambio en el momento indicado. Mientras tanto, lo valores hacen mención en cómo es que los trabajadores de la organización deben actuar fuera y dentro de esta.

En respuesta a ello, Cirsa Corporation SA está orientada al desarrollo de equipos de alto rendimiento, los cuales cuentan con adecuados estándares de profesionalismo y de la misma manera de principios y valores, porque considera que son los elementos que en el largo plazo serán diferenciadores dentro de la industria. Es por este motivo que ha elaborado una estructura que permita ofrecer parámetros y un marco en donde todos los colaboradores puedan desarrollarse adecuadamente y alcanzar su mejor rendimiento enfocados hacia un objetivo determinado.

Según Jones (2008) el conjunto de valores, creencias y reglas morales determinan dentro de la organización la ética, siendo necesaria para el desarrollo apropiado del comportamiento e interacción entre las partes que conforman la empresa, así como con los agentes externos. Es en este contexto que la organización de Cirsa se orienta bajo el concepto de responsabilidad social a desarrollar sus actividades de sosteniblemente para la comunidad, consumidores, trabajadores, inversores y poblaciones cercanas a sus centros operativos, proporcionando un servicio eficaz, rentable y de calidad, siendo en la actualidad parte integral del proceso mediante el cual se toman decisiones.

Los aspectos externos del sector del juego de ocio y apuestas; y su ente máximo regulador en el país, la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas (DGJCMT) son parte esencial en el desarrollo del código de ética elaborado por Cirsa Corporation, mantenido el compromiso de cumplir las normativas presentes dentro de un marco de prevención y seguridad social. Es de esta manera que la industria no solo se preocupa de fomentar el aumento y fidelización de usuarios dentro de políticas y normas establecidas sino también de implementar y mejorar prácticas de responsabilidad social en respuesta a una percepción negativa por parte de la sociedad según Cots (2018) “la industria de los juegos de azar sigue siendo marginalmente vista y aceptada por muchas personas y jurisdicciones alrededor del mundo” (p. 87). 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, por tales motivos es responsabilidad de todos los grupos de interés hacer los esfuerzos necesarios para disminuir las tendencias negativas a través de trabajos articulados con el personal directo de atención al cliente y la sociedad. Sumado a esto, Yarce (2005) señalo la importancia que tienen las organizaciones cuando logran transformarse en instituciones de aprendizajes y fuentes de valor, haciendo de la ética un factor diferenciador, ofreciendo competitividad y sostenibilidad.

2.2. Visión

La visión presente de Cirsa Corporation para la operación en Perú es la siguiente: Ser los mejores operadores del juego en el Perú, brindando un servicio de calidad (Murillo, 2016). Analizando la visión actual y tomando como referencia los nueve componentes de la visión determinados por D'Alessio (2008) es posible determinar que no se cumplen con varios de ellos, por ejemplo, “no presenta una ideología que fomente el cambio, no tienen proyección futura, ni horizonte de tiempo, de igual manera no crea un sentido de urgencia y una idea clara hacia donde se dirige la organización” (p. 61). La Tabla 2 señala el efecto del estudio de la visión actual en función a los componentes establecidos.

Tabla 2

Componentes de una Visión

Componentes	Resultado del análisis
Ideología que motiva cambios	No
Proyección futura	No
Ser simple clara y comprensible	Sí
Ser ambiciosa, convincente y realista	Sí
Con un horizonte de tiempo	No
Con un alcance geográfico	Sí
Crea un sentido de urgencia	No
Ser conocida por todos	Sí
Idea clara de adonde desea ir la organización y por qué	No

Nota. Adaptado de “*El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*” por F.A. D'Alessio, 2008, México D.F., México. Pearson

Martínez y Milla (2015) mencionan que la visión de una organización debe ser el inicio para establecer un orden de importancia en cuanto a los objetivos, determinado el

alcance y futuro de la empresa. En función a este enunciado y al diseño de los nueve componentes de la visión es que se desarrolla la siguiente visión, siendo más acorde con la realidad de la compañía y en respuesta a los cambios internos y a los ocasionados por los factores y fuerzas externas: Para el año 2024 convertimos en la operación con mayor participación de mercado en el Perú de juegos de casinos y salas tragamonedas, mediante la aplicación del mejor servicio, innovación y actualización en productos; de igual manera tener procedimientos acordes con la actualidad de la industria, y ofrecer programas de responsabilidad social fomentando el juego responsable. La Tabla 3 muestra el resultado del análisis de la visión propuesta en función a los componentes establecidos.

Tabla 3

Componentes de una Visión – Propuesta

Componentes	Resultado del análisis
Ideología que motiva cambios	Sí
Proyección futura	Sí
Ser simple clara y comprensible	Sí
Ser ambiciosa, convincente y realista	Sí
Con un horizonte de tiempo	Sí
Con un alcance geográfico	Sí
Crea un sentido de urgencia	Sí
Ser conocida por todos	Sí
Idea clara de adonde desea ir la organización y por qué	Sí

Nota. Adaptado de “*El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*” por F.A. D’Alessio, 2008. Mexico D.F., México. Pearson.

Finalmente es importante determinar la manera por la cual se tienen que medir la situación de la visión, dado que es necesario para un adecuado control y propuesta de mejoras. La herramienta seleccionada es el ranking de operadores locales (ver Tabla 16), elaborado periódicamente para la realización de los planes de acción correspondiente a Cirsa Corporation. Asimismo, las encuestas y estudios realizados sobre los perfiles de cliente (ver Figura 27), son el medio por el cual se puede determinar los avances en cuanto al nivel de servicio y el registro de charlas contra la ludopatía (ver Apéndice D); y su evolución,

determinan los avances sobre programas de responsabilidad social fomentando el juego responsable.

2.3. Misión

Tomando como referencia los componentes de la misión determinados por D'Alessio (2008) se analizó la actual misión propuesta por Cirsa Corporation, la cual es trabajar realizando una gestión eficiente, profesional y bajo una modalidad con altos estándares de responsabilidad social (Murillo, 2016), encontrando que son varios los conceptos que no logran ser plasmados de forma correcta, por ejemplo, no hace referencia directamente hacia un enfoque del cliente, ni del producto, inclusive no son claramente identificados, de igual manera con el mercado, tecnología, crecimiento, rentabilidad, filosofía, imagen pública y preocupación social; terminando siendo vaga, ambigua, imprecisa y sin una adecuada dirección hacia el planteamiento de estrategias: La Tabla 4 muestra el resultado del estudio de la misión actual en función a los componentes establecidos.

Tabla 4

Componentes de una Misión

Componentes	Resultado del análisis
Cliente	No
Producto	No
Mercado	No
Interés por la tecnología	No
Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	No
Filosofía	No
Autoconcepto de la organización	No
Preocupación por la imagen pública	No
Preocupación por los empleados	No

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2008. Mexico D.F., México. Pearson

Según David (2003), determinar de manera oportuna la misión, impacta de manera positiva en la estructura y cultura organizacional, haciendo que la motivación y compromisos alcance niveles adecuados y en consecuencia mejore de forma continua la productividad. La

misión no sólo debe ser considerada como un elemento complementario para la visión y necesario para la conceptualización de una organización, sino que debe ser tomada en cuenta como una herramienta potente que sirva como impulsador y ofrezca un horizonte acorde con las exigencias establecidas para antiguos y nuevos integrantes.

Enfocado a este propósito es que se plantea la siguiente misión, abarcando aspectos estratégicos para el correcto desarrollo de las operaciones y en búsqueda de convertir a la organización en líderes de mercados: Continuar trabajando con estándares de calidad, integridad, responsabilidad social, eficacia y eficiencia; orientados a cumplir las necesidades de nuestros consumidores, a través de la innovación en tecnología y productos, de igual manera establecer acciones que permitan influenciar de forma favorable al desarrollo del sector y presentar una mejor percepción ante la sociedad, en donde se refleje nuestra responsabilidad y cuidado de las comunidades. Con esfuerzo y bajo modalidades que fomenten la integración, la capacitación; y trabajo en equipo crearemos un ambiente en donde el crecimiento organizacional y personal de nuestros integrantes sea potenciado acorde con la exigencia de la industria. Cabe señalar que las ventajas competitivas se enfocan en la innovación en tecnología y productos, así como también en la calidad del factor humano, finalmente en la capacidad de la organización de poder mejorar la percepción de la industria y capitalizar su efecto. La Tabla 5 muestra el resultado del análisis de la misión propuesta.

Tabla 5

Componentes de una Misión - Propuesta

Componentes	Resultado del análisis
Cliente	Sí
Producto	Sí
Mercado	Sí
Interés por la tecnología	Sí
Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Sí
Filosofía	Sí
Autoconcepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

Nota. Adaptado de “*El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*” por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

2.4. Valores

Según D'Alessio (2008) define como políticas directrices a los valores de la organización, dándole un peso fundamental en la estructuración de la compañía y teniendo en consideración que regulan el desempeño de funciones; y establecen una manera de actuar que sirve de guía en la toma de decisiones. Así mismo transforman la cultura organizacional, presentando las creencias, actitudes, tradiciones y la personalidad de la empresa.

De esta manera, Cirsa Gaming Corporation SA busca realizar sus actividades construyendo valores que terminen siendo parte integral de la cultura y en líneas generales de todas las operaciones de la institución, sin embargo, por los cambios planteados en la visión y misión es necesario también realizar una actualización con la finalidad de que se encuentren adecuadamente direccionados (Murillo, 2016).

Valores centrales:

- Trabajo en equipo: Participando activamente en el logro de una meta en común.
- Capacidad resolutoria: Ofreciendo soluciones claras para los problemas.
- Conducta íntegra: Protegiendo la reputación y la imagen de la empresa.
- Responsabilidad: Siendo responsables de las decisiones, acciones y resultados.
- Compromiso: Manifestando una actitud proactiva y optimista
- Apertura: Abierto a nuevas ideas y posibilidades.

Estos valores centrales deben y responden a determinados requerimientos, sin los cuales no tendrían un real significado en cuando al objetivo de moldear los intereses de los diversos grupos de la organización; asimismo como producir políticas que trasciendan y definan con claridad las intenciones de las estrategias. A continuación, se detallan los requerimientos que deben servir como marco para establecer criterios que sustenten los valores centrales.

Requerimientos:

- Trabajo en equipo: Desarrollar las capacidades para fomentar estrategias fundamentadas en la cooperación e intercambio, teniendo como resultado operaciones y procesos eficientes y eficaces.
- Capacidad resolutoria: Implementar como parte de la cultura organizacional la necesidad de que todos los integrantes de la organización establezcan criterios que colaboren con la posibilidad de resolver situaciones de una determinada manera.
- Conducta íntegra: Es parte esencial del comportamiento y accionar que la organización requiere y desea implementar, sin ello no sería posible alcanzar las metas establecidas; de esta manera toda estrategia y dirección tiene como meta tener un principio de integridad, para de esta manera ser parte íntegra de la cultura.
- Responsabilidad y compromiso: Son condiciones dentro de la organización, parámetros que tiene como meta la definición de ¿Cómo debemos desempeñar las funciones determinadas?
- Apertura: Tiene como objetivo mantener una mentalidad que desarrolle la creatividad entre los miembros, de esta manera buscar siempre tener la mayor cantidad de opciones para solucionar un determinado problema y la capacidad de incrementar los estándares de calidad de forma oportuna.

2.5. Código de Ética

A pesar de la similitud con los valores, es necesario concebir al código de ética a modo de principios y normas morales con un sentido estricto y en consecuencia regulado por cada institución con el propósito de lograr el bien común, es decir el de la organización y no de los diversos grupos de interés. Por otro lado, es también objetivo del código de ética que los beneficios de la compañía no afecten o se interpongan sobre los establecidos por los grupos de interés externos (Sociedad, gobiernos, proveedores, etc.).

El código de ética elaborado por Cirsa Gaming Corporation SA es de aplicación para todos los colaboradores de la organización y mediante principios dentro de un marco referencial orientado a los valores, misión y visión de la organización tienen como objetivo ayudar a los colaboradores a tomar la mejor decisión y actuar con integridad, honestidad y profesionalismo, preocupándose de mantener excelentes relaciones con los compañeros de trabajo, proveedores, grupos de intereses y de igual manera también hacia los clientes y comunidad respondiendo a la necesidad de contribuir con la sociedad, proporcionando información de juego responsable a todos los integrantes de la organización con el objetivo de hacerles entender que se debe respetar la libertad individual de cada consumidor dentro de un marco coherente de regulación; aunque sin perder de vista en ningún momento su responsabilidad social (Murillo, 2016).

- Actuar siempre con integridad.
- Lidera con integridad y espera de los demás que trabajen de la misma manera.
- Cumple la ley en todo momento.
- Ser honesto y justo.
- Revela y comunica toda la información claramente, sin manipular ni tergiversarla.
- Respeta a cada persona y alienta la diversidad, sin discriminaciones.
- Denuncia oportunamente las infracciones al código de ética.
- Cooperar con las investigaciones que se realicen por posibles infracciones.

2.6. Conclusiones

La organización mantiene una posición de liderazgo no sólo por su fuerza de crecimiento e innovación, también lo hace mediante sus colaboradores y un valor agregado en su servicio. Detrás de esto se observa una estructura que ofrece principios y una cultura organizacional que permite una rápida adaptación y forma de trabajo acorde con lo establecido por una organización de alto rendimiento, anticipando las necesidades de los

clientes y gestionando sus posiciones frente a los grupos de intereses internos como internos. En ese sentido es necesario alcanzar niveles superiores en la difusión del código de ética y que se encuentre presente en todo los procesos y estrategias diseñadas por todos los aspectos de la organización, debe verse y sentirse como parte esencial de la cultura para tener como consecuencia una institución alineada a la visión y misión, pero con un soporte saludable de valores y regulado mediante el establecido código de ética; es necesario delimitar lo legal de lo no legal y de igual manera de lo ético y no ético. Por otro lado, la conformación de equipos de alto rendimiento termina siendo una necesidad para una organización de las dimensiones de Cirsa, en tal sentido mantener esta estructura de visión, misión, valores y código de ética contribuyen para encontrar un objetivo común, confianza, comunicación honesta y empática; y respeto, factores esenciales para un correcto desarrollo de equipos con altos estándares.

Finalmente, Cirsa Corporation SA es una empresa con operaciones en diversos países del mundo, alcanzando una diversidad y complejidad resultante de la mixtura de culturas, es por esta razón que una fuerte estructura de los puntos mencionados posibilita el estandarizar la manera en la cual se opera y comunica. A través de las creencias, valores y normas de la organización se guían patrones comunes de actitud y comportamientos para lograr coordinaciones internas y construir relaciones con el entorno.

Capítulo III: Evaluación Externa

La globalización sin duda es un fenómeno que estimula el crecimiento de la economía dado que ofrece herramientas necesarias para su desarrollo, de igual manera ocasiona que exista un entorno en donde la única constante es el cambio, siendo prioritario conseguir elaborar una evaluación externa con data alineada a la realidad y resultados que sirvan para implementar planes estratégicos, identificando oportunidades y amenazas; asimismo factores claves de éxitos que permitan a Cirsa Corporation SA alcanzar los objetivos esperados y una adecuada respuesta hacia la competencia y cambios en la industria.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (Citado en D'Alessio, 2008) indica que todas las interacciones entre naciones, las cuales consideran el movimiento de bienes o personas a través de sus respectivas fronteras, así como el proceso mediante el cual se alinean intereses, son clasificadas como relaciones internacionales. Lo importante del concepto previamente mencionado se centra en la capacidad de las naciones en poder identificar sus intereses en común y en función de ellos establecer alianzas y procesos para el beneficio de ambos. El estudio, se enfoca en tres dimensiones, los intereses nacionales, los factores de potencial nacional y, por último, los principios cardinales; siendo aspectos que terminan impactando sobre la gestión de las instituciones como consecuencia de las tácticas tomadas en la gestión del país.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 es elaborado y actualizado por parte del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) y mediante seis ejes centrales estableció los intereses nacionales a largo plazos, los próximos diez años: (a) Derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los

servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; (f) recursos naturales y ambiente.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Según CEPLAN (2011), tiene como meta fortalecer los derechos fundamentales y la dignidad de toda la población sin desigualdad, logrando acceso a una justicia parcial y un sistema democrático real, en donde no existan discriminaciones. De igual manera menciona que es necesario como derecho fundamental el uso de un nombre y a la identidad, por tal motivo se tiene como objetivo optimar el método de identificación y de registro civiles. Los principales aspectos, en donde se establecen políticas estrategias en búsqueda de mejorar procesos y recursos dentro de plan se encuentran, por ejemplo, la democratización de la sociedad, la población y las comunidades indígenas, la organización social, el desarrollo humano y de la pobreza y por último la igualdad.

Oportunidades y accesos a los servicios. Parte del crecimiento establecido y esperado para el país en el 2021 incluye el ingreso imparcial a servicios esenciales de calidad en diversos aspectos, como la enseñanza, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana, logrando que los principales lineamientos de política se encuentran enfocados en asegurar que todos los peruanos tengan acceso a educación básica sin exclusiones, en garantizar el financiamiento para asegurar la descentralización y acceso a los servicios de salud, incrementar y fortalecer los programas de apoyo y asistencia alimentaria, promover la inversión pública y privada para lograr un país en donde los servicios primordiales como el agua y desagüe lleguen a todos los niveles socioeconómicos y por último, garantizar de forma eficiencia y continua la presencia del Estado y de sus respectivos órganos en la lucha contra la delincuencia, la informalidad y el narcotráfico.

Estado y gobernabilidad. Tiene como principal objetivo lograr un Estado a disposición de los ciudadanos nacionales, regionales y locales, mejorando y asegurando su capacidad de gestión y respuesta antes las diversas necesidades. Asimismo, fortalecer la carrera pública con la finalidad de tener alcance a los mejores profesionales y mejorar los indicadores de rendimiento, de esta manera ser un Estado eficiente y eficaz con un enfoque proactivo y dirigido al servicio.

Economía, competitividad y empleo. El Plan Bicentenario presenta políticas que permiten que la sociedad pueda disfrutar de una economía en crecimiento y sostenible, lejos de los problemas naturales de la inflación y el impacto en los precios de los minerales. Para alcanzar estos objetivos el Estado se encuentra fortaleciendo la política y estrategia de apertura comercial, asimismo busca impulsar las industrias nacionales a través de las mejoras en competitividad basadas en tecnología e innovaciones.

Desarrollo regional e infraestructura. CEPLAN (2011), indica que es necesario precisar estrategias que apoyen a cerrar las brechas de diferencia de oportunidades y capacidades entre Lima y las regiones. Es por este motivo que tiene como objetivo establecer y fortalecer una determinada identidad por región, mediante la implementación de actividades que potencien sus fortalezas y ventajas competitivas; y a la vez complementen con otras regiones.

Recursos naturales y ambiente. Optimizar los beneficios que ofrecen los recursos naturales disponibles en las diversas regiones nacionales, satisfaciendo las necesidades de consumo de esta generación y las próximas tanto del mercado interno como del externo. Son cuatro los niveles mediante los cuales se evalúa el impacto de los intereses nacionales, en el caso de ser de supervivencia es porque la presencia del país lo requiere, de ser vital es cuando por algún motivo no se alcanzan genera daños serios, mayores para la intensidad importante y menores para los periféricos.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo con D'Alessio (2008) los factores del potencial nacional son los aspectos que determinan la fortaleza y debilidad del país, es decir que son aquellos elementos que establecen lo que hacen fuerte y no a un país. Para el desarrollo del potencial nacional se requiere estudiar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar. La Tabla 6 es la matriz del interés nacional del Perú, en donde se categoriza los intereses en función a su intensidad, además de indicar referencias, siendo las de paréntesis opuestas.

Tabla 6

Matriz del Interés Nacional del Perú

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Derechos fundamentales y dignidad de las personas			UE/EE.UU.	
Oportunidad y accesos a servicios			Chile/España EE.UU.	
Estado y gobernabilidad		Chile	Brasil/Ecuador Colombia/Bolivia	
Economía, competitividad y empleo		China EE.UU.	Brasil/ UE	(Chile)
Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia/Brasil Chile/Colombia/ Ecuador	
Recursos naturales y ambiente		China/EE.UU. UE	Corea/Brasil Japón	(Chile)

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por D'Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

Demográfico. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2019), posterior al censo nacional realizado el 22 de octubre del 2017, dio a conocer que la

población nacional llegó a 31 millones 237 mil 385 habitantes, siendo el crecimiento en promedio de 1% y confirmando la tendencia en decrecimiento de los últimos años. A pesar de esta tendencia, el Perú se posiciona como el quinto país más poblado en América del Sur, tan sólo por detrás de Brasil, Colombia, Argentina y Venezuela; y el sexto en toda América. La Figura 6, indica la cantidad de población proyectada para el año 2017, mientras que la Figura 7, indica la distribución por región, siendo la principal Lima con alrededor de 9 millones de pobladores.



Figura 6. Población proyectada junio 2017.

Tomado de “Principales Indicadores,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019b (<https://www1.inei.gob.pe/>).

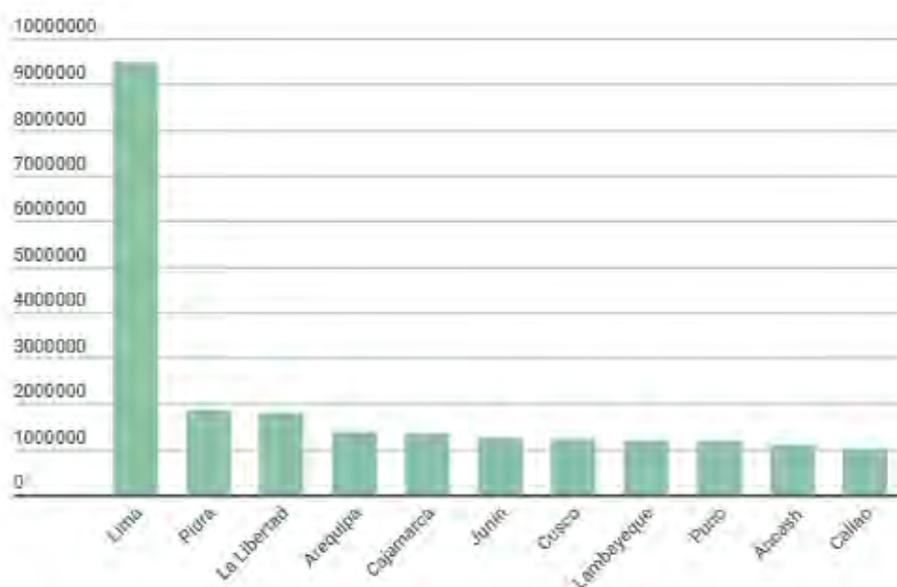


Figura 7. Población por regiones naturales – INEI.

Tomado de “INEI: La población en el Perú,” por RPP Noticias, 2018 (<https://rpp.pe/peru/actualidad/inei-la-poblacion-en-el-peru-es-de-31-millones-237-mil-habitantes-noticia-1131843>).

Geográfico. El Instituto Geográfico Nacional (IGN, 2015) indicó que el territorio del Estado peruano se ubica inmediatamente al sur de la línea ecuatorial, en la parte centro occidental de América del Sur. Su extensión superficial, incluyendo las islas del Pacífico y del lago Titicaca, es de 1'285,215.6 kilómetros cuadrados. Sus principales ventajas territoriales según ProInversión están identificados en cuatro grandes regiones: (a) La zona costera con 2,500 Km de litoral y 52 valles (11% del territorio nacional), (b) el Mar Peruano Mar de Grau parte del Océano Pacífico y con importante puertos para la región como Callao , Paita, Chimbote, Illo, Matarani y Pisco, (c) la Sierra o Montaña la cual se extiende a lo largo de toda la cordillera de los Andes, convirtiendo la zona en fuente de minerales, y (d) la Selva, región de bosques y ríos (56% del territorio nacional). En la Figura 8 se muestra el territorio nacional.



Figura 8. Un extenso territorio productivo.

Tomado de “Ventajas Territoriales,” por ProInversión, 2019

(<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>).

Económico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018) la tasa de pobreza monetaria se comprimió en 1.2 puntos porcentuales (de 21.7% en 2017 a 20.5% en 2018), lo que significa que 313 mil personas salgan de la condición de pobreza. En 2018, el PBI creció 4.0% por el crecimiento de la demanda interna, en particular, por un mayor impulso fiscal y el repunte de la inversión privada, lo cual generó mayores puestos de empleo formal e incrementó el nivel de gasto de las familias. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). En la Figura 9 se muestra la contribución por sector en el PBI nacional.

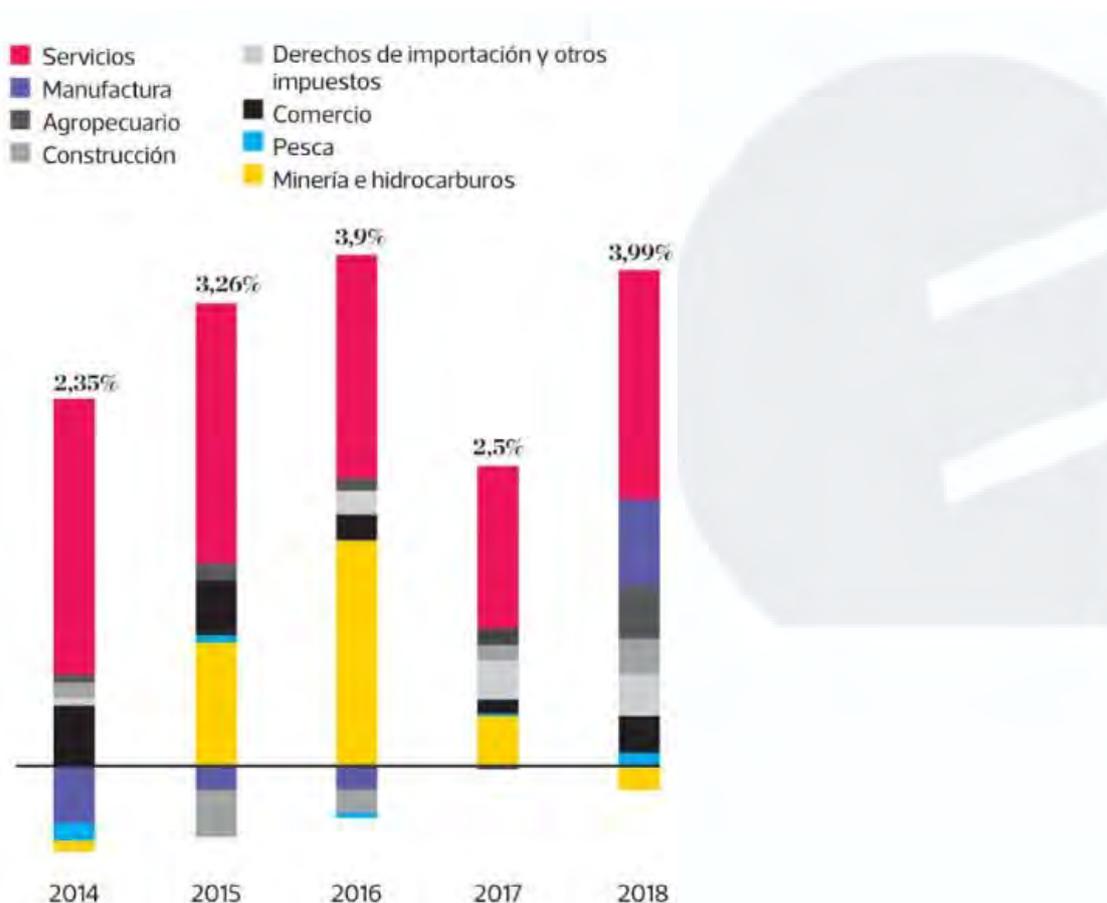


Figura 9. Contribución de los sectores en el crecimiento del PBI. Tomado de “INEI: Economía peruana creció 4% en el 2018,” por El Comercio Noticias, 2018 (<https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pbi-economia-peruana-mineria-construccion-pesca-manufactura-crece-4-2018-ajustes-noticia-607927>).

En el Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021, se señala que se tiene como objetivo una economía emprendedora y variada, alineadas a los estándares de la economía mundial y con un mercado interno próspero, en un cuadro de reglas constantes que fomenten la

inversión privada, trayendo como consecuencia la generación de empleo y mejor productividad de trabajo. (CEPLAN, 2011). La Figura 10, muestra el avance de la tasa de desempleo de manera trimestral y la Figura 11, indica las regiones clasificadas por intensidad de competitividad versus pobreza.



Figura 10. Tasa de desempleo trimestral. Tomado de “Principales Indicadores,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019b (<https://www1.inei.gob.pe/>).



Figura 11. Competitividad 2018 versus pobreza 2017. Tomado de “INCORE 2018,” por Instituto Peruano de Economía, 2018 (<http://www.ipe.org.pe/portal/incore-2018-indice-de-competitividad-regional/>).

Tecnológico/científico. El siglo XXI se ha convertido en una revolución informática y de tecnología en donde las opciones de progreso y evolución se hacen posibles mediante la implementación de nuevas tecnologías y la globalización. En consecuencia, el Estado tiene un planeamiento estratégico con el objetivo de crear oportunidades integrales en función al desarrollo del Internet y las redes de información, entendiendo que es el camino para alcanzar una verdadera inclusión social y crecimiento de la economía. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se estima para cerca de 8 mil millones de habitantes estarán conectados hacia una red de información mediante la aplicación de dispositivos inteligentes, formando de esta manera un “superorganismo”, basado en el uso del internet. (OCDE, 2015)

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2019a) indicó que: (a) en el trimestre enero-febrero-marzo de 2018, el 78.3% de la población de seis y más años, utilizó teléfono celular para acceder al internet, (b) según el área de residencia, el 82.6% de la población de seis y más años que reside en Lima Metropolitana accedió a internet a través del teléfono móvil, (c) más mujeres que hombres accedieron a internet a través de sus teléfonos celulares, (d) aumentó población con educación primaria o menor nivel que accedió a internet mediante teléfono celular, (e) población que usó a diario internet aumento en 3.2 puntos porcentuales, (f) el 89.8% de la población que usa internet lo hace para comunicarse, y (g) en el 90.6% de las viviendas del estado tiene al menos un integrante con teléfono celular.

Histórico/psicológico/sociológico. El Perú es un país con una historia importante para la región y el mundo, la herencia que nos dejó la cultura Inca ha sido y es reconocido por millones de personal, de igual manera sucede lo mismo con las culturas Nazca, Chavín, Paracas, Moche, Wari, Tiahuanaco, etc.; y como parte del Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, el gobierno presenta políticas con el objetivo de seguir difundiendo nuestra cultura a nivel local e internacional, de igual manera busca fortalecer nuestra sociedad con buenas

prácticas, rompiendo estructuras pasadas y retrogradas que no han sido actualizadas a comparación de otras sociedades.

Organizacional/ administrativo. El Plan Bicentenario toma en cuenta la necesidad y obligación de disminuir la extensión del sector público, incluyendo la presencia generada en la ciudad de Lima y de esta manera lograr distribuir de mejor manera el poder. De igual manera, la descentralización es una oportunidad para aumentar de forma ordenada la presencia del gobierno en distintas localidades nacionales (CEPLAN, 2011). Es de responsabilidad del Estado seguir desarrollando un sistema descentralizado, de manera eficiente, buscando estar a la altura de las necesidades particulares de todas las comunidades, asimismo continuar implementando mejoras en los servicios administrativos nacionales, siempre siendo consecuentes con una estrategia enfocada a simplificar los procesos y aumentar la productividad en líneas generales.

Por otro lado, el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE, 2019) señala que para lograr que el Perú se convierta en una nación sostenible y con oportunidades para el crecimiento de la sociedad, es necesario el desarrollo de empresa con la capacidad de operar productivamente en distintos mercados. Para lograr este objetivo, es indispensable contar con una administración dentro de un contexto igualitario, generando confianza y justicia, así mismo, es importante tener conocimiento sobre los límites y riesgos presenten al momento de buscar desarrollar los mercados. Otro aspecto mencionado, es la intervención del Estado y el contexto que busca implementar con el desarrollo de reformas, orientadas a fortalecer la descentralización y fomentar la mayor participación por parte de la población.

Militar. El Decreto Legislativo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas N° 11363 establece los parámetros y condiciones por las cuales las entidades militares del país dar a conocer sus principales funciones, así como estructura organizacional y ámbitos de competencia. (CCFFAA, 2016). La Tabla 7, indica la fuerza militar del Perú en el ranking de

Global Fire Power encontrándose ubicada en la posición 42 de 137 países, solo siendo superado por Brasil y Argentina dentro de la región.

Tabla 7

Estadística – Fuerza Militar (Global Fire Power)

Miembros Activos	75,000
Reserva	31,240
Vehículos Blindados de combate	828
Tanques	390
Aeronaves	288
Total de activos navales	42
Presupuesto Militar	4,330 millones de USD
Fuerza Laboral	17.12 millones de

Nota Tomado de “Peru Military Strength,” por Global Fire Power – Strength in numbers, 2019 (https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru).

El potencial nacional debe ser considerado para lograr establecer las fuerzas y debilidades de un país y en contra parte en una herramienta que contribuye con la identificación de oportunidades y amenazas para las industrias. Las condiciones demográficas, la riqueza y diversidad geográfica, al igual que la estabilidad económica ofrecen un contexto en donde la industria del juego y ocio encuentra oportunidades para continuar con su desarrollo, teniendo en consideración que es necesario tener una población sostenible y con necesidades de buscar satisfacer un aspecto de entretenimiento y recreación que termina siendo clave para su continua mejora. Asimismo, el crecimiento y mejoras establecidas en la llamada revolución informática contribuyen en el proceso de superación para la sociedad y en consecuencia con una verdadera inclusión, siendo de igual manera positivo para la industria dado que se refleja en la cantidad de posibles stakeholders interesados en su desarrollo. Por último, un crecimiento y descentralización de las

organizaciones gubernamentales dan como resultado el desarrollo general de la nación permitiendo que las diversas industrias se desarrollen en un contexto más eficiente y transparente, como lo indica el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE, 2019), y a su vez generando un crecimiento social y económico, lo cual es beneficioso para todas las industrias.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2008), los cuatro principios cardinales determinan los aspectos que generan oportunidades, así como también contribuyen en establecer las amenazas.

Influencias en terceras partes. En 1983, Levitt, de Harvard Business School, señaló que los efectos generados por el impacto de la globalización podían tener la fuerza necesaria para que las empresas globales tengan los canales por los cuales puedan comercializar sus productos a nivel mundial (Wharton, 2015). A la fecha la globalización dejó de ser una idea y pasó a ser una realidad, no sólo en el comercio sino también en las industrias, las cuales han tenido el soporte de los grandes avances tecnológicos, logrando mejorar procesos y crear nuevas formas de hacer negocios, favoreciendo a las economías y productividad de los países.

Perú no es ajeno a este contexto y en respuesta a ello busca fortalecer alianzas con distintos gobiernos alrededor del globo con el objetivo de mejorar las condiciones comerciales y de intercambio. Según el Ministerio de Comercio a la fecha se mantiene diversos acuerdos, por ejemplo: (a) Organización Mundial del Comercio, (b) Comunidad Andina, (c) Mercosur, (d) APEC, (f) ALC con Chile, México, U.U.EE, Cuba, Canadá, Singapur, China, EFTA, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, UE, Costa Rica, Venezuela, Alianza del Pacífico y Honduras, todo esto en consecuencia a la estrategia que tiene Perú en la búsqueda de convertirse en un país atractivo para el comercio y las inversiones. La manera en cómo la influencia de terceros afecta la industria es mediante el

intercambio de información y de tecnologías, de igual manera, un aumento en el comercio y las inversiones son elementos concluyentes para el continuo crecimiento de sector, tomando como ejemplo la situación en Chimbote, se observa que los negocios dirigidos al juego y al ocio, si bien tienen un segmento consolidado localmente, presentan un crecimiento exponencial en tiempos de pesca, dado la presencia de población oriental.

Lazos pasados y presentes. La cultura nacional es un aspecto que no sólo determina el nivel de integridad como sociedad con las raíces y antepasados, sino que es una herramienta para el desarrollo de todas las comunidades dado que, conociendo la historia, así como los errores y aciertos cometidos es posible visualizar mejoras generales para el país. El pasado y presente deben estar vinculados necesariamente, de lo contrario no es posible esperar un crecimiento sostenible en donde se priorice la interculturalidad del país, de igual manera en donde se espere oportunidades justas y equitativas para todas las comunidades y, por último, en donde se encuentre un Estado presente, dispuesto a satisfacer y velar por el desarrollo de sus pobladores. La integración cultural y fortalecimiento de la población afecta directamente al progreso de la industria, por lo que es necesario tener una población sana y en constante desarrollo para de esta manera tener mercados potenciales.

Contra balance de los intereses. Los intereses del país deben estar claros y esto significa que la sociedad con los vecinos limítrofes dentro del territorio y también con los más importantes socios estratégicos fuera de la región tiene que responder de la mejor manera, siempre buscando el beneficio en común y el desarrollo de los países involucrados. Este aspecto es fundamental, se requiere como principio básico un adecuado contra balance de intereses que no afecte el desarrollo de la industria de juego y ocio; y como ejemplo se debe analizar lo sucedido en Ecuador en 2012, en donde unos 32 casinos, amparados bajo la Ley de Turismo, dejaron de operar tras la ejecución del decreto 873 de septiembre del 2011 y los resultados de la pregunta 7 de la consulta popular del 7 de mayo del 2011, impulsada por

el entonces presidente Rafael Correa, mediante la cual un 45,76% de los ecuatorianos dijo Sí a la eliminación de los juegos de azar (Universo, 2019).

Conservación de los enemigos. Mantener el equilibrio siempre es un aspecto positivo, inclusive si esto significa mantener enemistades, por ejemplo, la situación con Chile históricamente siempre ha sido compleja, pero esto no significa que no tenga contribuciones en el crecimiento de ambos países, al contrario, esta rivalidad entre las dos naciones obliga a ejercer una mejora continua en búsqueda de superarse uno del otro. Por otro lado, esto no significa que la estrategia política del país debe ser la de fomentar enemigos con otros países de la región, al contrario, lo esperado es que las relaciones sean cada día mejor y que esto tenga un impacto positivo en el comercio e inversión y en consecuencia en el sector de juego de azar.

3.1.4. Influencia del análisis en Cirs Corporation SA

La implementación del Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011) y las políticas actuales de Perú, establecen un escenario ideal para el progreso de las operaciones de juegos y ocio producidas por Cirs. El Estado se encuentra fortaleciendo los derechos fundamentales de la sociedad, con el objetivo de encontrar un sistema democrático y de justicia que no discrimine y que esté al servicio de todos, igualmente los servicios básicos de salud, agua y desagüe, electricidad, educación, seguridad, vivienda y telecomunicaciones son prioridades para el gobierno, convirtiéndolos en política de Estado.

De igual manera, un país sin una adecuada economía, competitividad y empleo no sería lo más conveniente para el desarrollo de una industria, es por esto que las estrategias planteadas tienen como consecuencia mejoras en el crecimiento económico y sostenibilidad, además de la reducción en la tasa de empleabilidad. Por último, siendo un país con una historia única y una interculturalidad presente en todos los aspectos de la sociedad, el turismo es una herramienta potente y con un gran impacto sobre el desarrollo del país, es por esto que

el gobierno presenta ya desde hace muchos años una estrategia alineada al desarrollo de esta actividad, la cual ha ido evolucionado de acuerdo a las nuevas exigencias de los mercados.

Todos estos aspectos terminan convirtiéndose en oportunidades para Cirsa Corporation, a través de una sociedad estable y con oportunidades, además de una economía fuerte y un turismo con la capacidad de cubrir las expectativas, es posible que las actividades se logren fortalecer, mejorando el ingreso de recaudación y alcanzando la meta principal centrada en el crecimiento de las operaciones a nivel nacional

3.2. Análisis Competitivo del País

El INEI (2019) comunicó que el PBI creció 2.09% en febrero, registrando de esta manera un aumento del indicador por el periodo de 115 meses continuos. Por otro lado, en los primeros meses de año 2019, la fuerza económica creció en 1.83%. Más allá del crecimiento en el PBI, considerado dentro de los indicadores económicos de mayor importancia, lo importante para el desarrollo del país está en función al aumento en la competitividad y las propias consecuencias reflejadas en innovación, productividad, tecnología, procesos, etc. El *World Economic Forum* (WEF, 2018) posiciona al país en el puesto 63 entre 140 economías, siendo el cuarto lugar en Sud América y sexto en Latinoamérica y el Caribe, al mismo tiempo considera que la principal fortaleza es la estabilidad macroeconómica, mientras que las debilidades se fijan en las organizaciones, infraestructura, instrucción, mercado de trabajo y capacidades de innovación.

3.2.1. Condiciones de los factores

La necesidad de actualizar el Índice de Competitividad se puso de manifiesto por la combinación de los efectos persistentes de la gran recesión del año 2008 y el ritmo creciente de la Cuarta Revolución Industrial (4IR) que está produciendo, entre otros efectos, una aceleración del ciclo de innovación y haciendo que los modelos de negocio se conviertan en obsoletos a un ritmo más rápido (CENTRUM, 2018)

Los factores evaluados son aspectos que se categorizan como impulsores de la productividad, principal determinante del crecimiento económico a largo plazo. En la Tabla 8 se menciona los factores

Tabla 8

Perú: La Competitividad por Pilares

Perú: La competitividad por pilares	
Pilar	Posición/140 países
Instituciones	90
Infraestructura	85
Adopción de TIC	94
Estabilidad macroeconómica	1
Salud	32
Habilidades	83
Mercado de productos	50
Mercado laboral	72
Sistema financiero	63
Tamaño de mercado	49
Dinamismo en los negocios	92
Capacidad de innovación	89

Nota. Tomado de “WEF: El Perú ocupa el puesto 63 y continúa rezagado en el índice de Competitividad,” por Semana Económica.com, 2018 (<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/313775-el-peru-ocupa-el-puesto-63-y-continua-rezagado-en-el-indice-de-competitividad-global/>).

Las debilidades claramente se encuentran identificadas en pilares como adopción de TIC, capacidad de innovación, dinamismo en los negocios e institución. Un informe del Consejo Nacional de Ciencias, Tecnología e innovación [CONCYTEC] del 2017 hace referencia en cuanto al PBI destinado a esta cartera, siendo del 0.08%, una cantidad muy por debajo en comparación a los principales competidores en la región, sin duda los pocos recursos destinados es una respuesta en cuanto al bajo desempeño de los indicadores.

Un caso aparte merece la pésima posición alcanzada por parte de adopción de TIC, a pesar del crecimiento exponencial que ha tenido durante los últimos años el uso de teléfonos

celulares y el acceso a Internet; aún Perú está muy por debajo de grandes potencias mundiales como Corea del Sur y EE.UU. La Figura 12, muestra los porcentajes de hogares con disponibilidad a Internet, siendo para Perú el de entre 15 a 45%. Mientras que la Figura 13, muestra la penetración de smartphone y una proyección para el cierre de década.



Figura 12. Porcentaje de hogares con acceso a Internet.

Tomado de “Estado de banda ancha en América Latina y el Caribe 2016,” por CEPAL, 2016 (https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40528/6/S1601049_es.pdf).

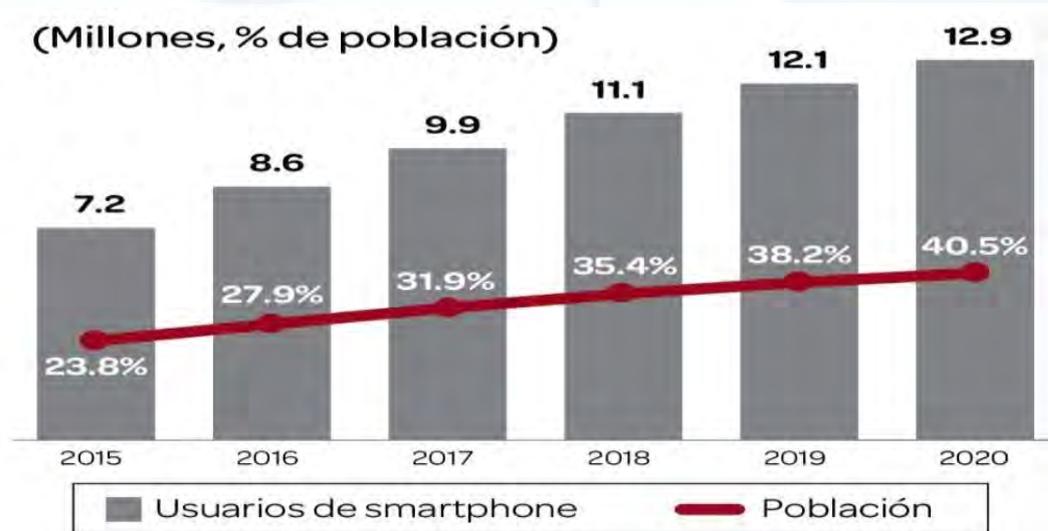


Figura 13. Usuarios y penetración de Smartphone en el Perú 2015-2020.

Tomado de “Perú es el último de los países latinoamericanos con mayor desarrollo tecnológico,” por Gestión, 2016

(<https://gestion.pe/tecnologia/peru-paises-latinoamericanos-mayor-desarrollo-tecnologico-115470>).

En contraparte, el pilar con mejor performance en la Nación responde a la Estabilidad Macroeconómica dado que se establece en base a la medición de la inflación y la dinámica ante las deudas, teniendo en ambos casos resultados sobresalientes a nivel región (ver Figura 14).

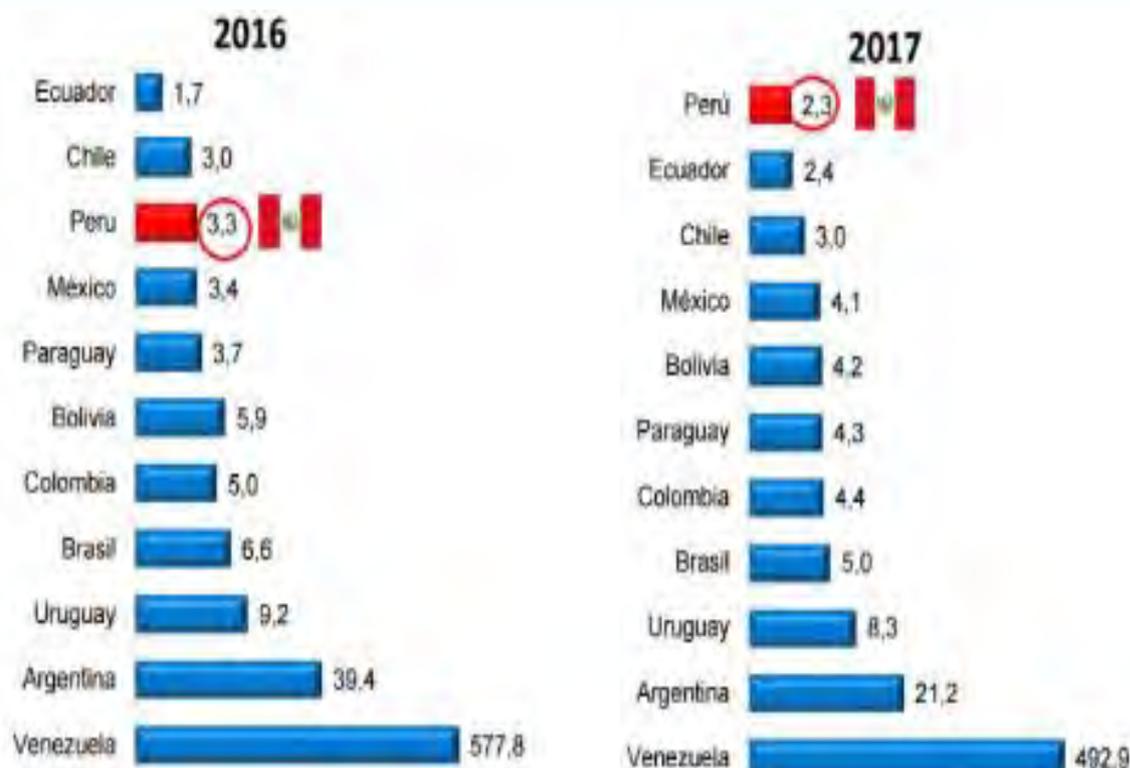


Figura 14. Inflación América Latina.

Tomado de “Inflación supera el rango meta del BCR este año,” por Gestión, 2016 (<https://gestion.pe/economia/inflacion-superara-rango-meta-bcr-ano-149555>).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El Ministro de Economía y Finanzas, Carlos Oliva, resalta el compromiso por parte del Estado, buscando estar alineado y comprometido con el crecimiento y sostenibilidad de la economía nacional. Así mismo, indica que se encuentran elaborando un número de reformas y medidas para lograr incrementar el Producto Bruto Interno, permitiendo de esta manera que la nación crezca superando tasas del 4%, además de tener una demanda interna adecuada y una inversión diversificada, aspectos que deben contribuir con la disminución de la pobreza y una notable mejora en la calidad de vida. (“MEF: economía se recupera en febrero,” 2019).

Estas declaraciones se dan a raíz de los últimos resultados que indican que la economía peruana ha crecido 2.1% en febrero 2019 estableciendo un desarrollo de 3.88% en el último año, pero aún por debajo del registrado en el último trimestre del 2018, sin embargo, es una buena tendencia dado que se puede observar una mejora en comparación al inicio del presente año. La Figura 15, muestra la evolución trimestral del PBI nacional.



Figura 15. PBI trimestral.
Tomado de “Principales Indicadores,” por INEI, 2019b
(<https://www.inei.gob.pe/>).

Según el MEF (2019), las condiciones favorables se presentan gracias a el impacto ocasionado por la demanda externa y el movimiento positivo en las exportaciones de productos no tradicionales, alrededor de 2.51%. Por otro lado, otro de los factores a tener en cuenta, es la demanda interna, que de igual manera tiene un incremento de 1.45% en las ventas generadas al por menor, mientras que 10.95% en los créditos destinados al consumo. y 8.52 en la importación de bienes de consumo no duradero. Los siguientes pasos están dirigidos a recuperar la inversión pública en respuesta a los grandes proyectos programados por el gobierno central, proyectos mineros y la refinería de Talara.

El director ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresaria, Cesar Peñaranda (2019) señaló que el incremento del Producto Bruto Interno claramente ha sido favorecido por la demanda interna, logrando proyectar un 3.8% en el presente periodo, pero, aun así, por debajo del 4.3% establecido en el periodo anterior. A pesar de la importancia de los indicadores y los resultados que demuestran una tendencia de recuperación existe otro

aspecto importante a considerar dado el impacto sobre los pobladores y es la forma en cómo se distribuyen los niveles socioeconómicos. Parte del Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011) hizo referencia a la inclusión social y económica, es por esto motivos que se están implementando lineamientos políticos que contribuyan a reducir los niveles socioeconómicos de pobreza, se fortalezca la clase media y aumente los NSE B y A.

La demanda, enfocada como un criterio clave para el desarrollo de la industria y en consecuencia de Cirsa Corporation, tiene un impacto que debe ser considerado dentro del análisis estratégico empresarial. La organización debe tener la capacidad para determinar la adecuada demanda y en función a ello, establecer presupuestos acordes, de lo contrario, puede existir una inversión inadecuada para responder antes la demanda.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El contexto actual, el escenario de la globalización, en donde los conceptos de nacional o extranjero pierden relevancia día a día, es fundamental que las organizaciones tengan las herramientas necesarias para competir en grandes ligas. Por tal motivo es necesario que todas las industrias tengan el apoyo del Estado, reflejado en políticas que colaboren al desarrollo de estrategias que permitan convertirlas en productivas y competitivas, pero sobre todo que les permita tener una mejor visión en cuanto a la importancia de sus estructuras organizacionales.

Esto genera un efecto cascada, tomando en cuenta que, a mayor apoyo por parte del Estado, dirigido al crecimiento y sostenibilidad de las industrias mediante estrategias y estructuras, se incrementará de manera automática la rivalidad entre las empresas, mejorando las condiciones competitivas del país y las propuestas para la población.

La situación de Cirsa y la manera en cómo se ve afectada, responde al mismo criterio, elevar la rivalidad de las empresas siempre será un factor importante para el crecimiento de la industria, en donde sólo los operadores con las herramientas necesarias podrán ser líderes.

Por otro lado, una de las características de la industria a nivel mundial, a pesar de la competencia, es que existe poca rivalidad, dado que es necesario realizar alianzas y sociedades para regular de la mejor manera las condiciones antes el poder del Estado.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo con D'Alessio (2008), es necesario para el desarrollo de una industria determinados aspectos como, por ejemplo, la presencia de dos o más instituciones integrantes, cuyas actividades productivas o comerciales serán similares y por ende que compitan.

Dentro del ranking elaborado por América Economía (2018) de las 500 compañías más grandes de Latinoamérica en el 2018 se encuentran tan solo 24 empresas del Perú, pero sin embargo lo más resaltante es que recién la primera posición se encuentra ubicada en la número 128. Es claro que aún no se ha logrado un nivel de competitividad que sea suficiente para destacar dentro de la región, en consecuencia, los sectores relacionados y de apoyo no se encuentran avanzados y todavía queda mucho trabajo por efectuar.

En el desarrollo de la industria de juego y ocio es necesario mencionar que, a diferencia de lo previamente señalado, la competitividad tiene un alto desarrollo en comparación con otros países, siendo Perú una operación en donde se existe un mercado altamente saturado y en constante mejora.

A pesar de esto, aún existen muchas oportunidades orientadas al progreso competitivo del país que afectan la industria, pero en mayor medida a los proveedores y demás agentes externos de la industria; y en consecuencia limitan su crecimiento. De esta manera, Cirsa Corporation, se ve afectado en cuanto a la gestión y planes estratégicos, siendo los sectores de apoyo fundamentales para su continuo crecimiento.

3.2.5. Influencia del análisis en Cirsa Corporation SA

Cirsa Corporation SA es una organización internacional con operaciones en Europa,

África, Centro América y Sud América; y como parte de sus procesos, como en toda empresa de gran extensión, trata de buscar un determinado estándar de calidad y homogeneidad en los procesos y estrategias. En función a ello es que para Cirsa la competitividad y productividad del país son factores determinantes para el éxito, entendiendo que a partir de ello se pueden implementar mejoras en las operaciones, pero sin tener un nivel adecuado en el desarrollo de las empresas no necesariamente puede ser útil y contrariamente podría llegar a ser perjudicial para una organización que no se encuentre preparada.

Esto no es solo un factor que afecta la operación de Cirsa sino también existe un efecto en cuando a los proveedores, siendo necesario mejorar aspectos de calidad y procesos. Por otro lado, es claro que el desarrollo y crecimiento en la competitividad de las organizaciones locales producen un efecto cascada mejorando la economía nacional a través de las inversiones privadas sobre suelo local.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Se trata del estudio de los factores exteriores, que consideran una dirección general y analítico, asimismo de la manera en cómo impactan en la operación de Cirsa Corporation y en el planeamiento estratégico siendo afectados las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; económica y financieras; sociales, culturales y demográficas; tecnológicas y científicas; y ecológicas.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

A través de la historia, la industria de juegos y ocio presenta la constante y fuerte presión e interés por parte del Gobierno y su clara intención de controlarla. En el año 1979, fue el gobierno de Francisco Morales Bermúdez quien autorizó el inicio de la operación en el país, teniendo como objetivo promover el turismo receptivo y el sueño de convertir a Lima en un paraíso en Sudamérica, en donde llegaran turistas de todo el mundo en búsqueda de satisfacer la necesidad del juego. Posteriormente, son varios los gobiernos cuya intención y

acciones han estado orientadas a la regulación de la industria, por ejemplo:

- Primer Gobierno Aprista – Decreto legislativo 608 (1990) en donde se legalizó la explotación de máquinas tragamonedas.
- Gobierno Fujimorista – Ley 27513 (1999) con la finalidad de formalizar la actividad de los juegos de casinos y máquinas tragamonedas con el objetivo de cuidar y velar a la población ante los posibles peligros y daños de la industria, asimismo promover el turismo e implementar el impuesto al juego.
- Segundo Gobierno Aprista – Ley 28945 (2006). Enfocada en establecer un adecuado orden de la actividad de explotación de juegos de casinos y máquinas tragamonedas.
- Gobierno Vizcarra – Decreto legislativo 1419 (2018) con el objetivo de modificar el ámbito de aplicación del Impuesto Selectivo al Consumo a los juegos de casinos y máquinas tragamonedas.

A raíz de la ley 27513, y posteriores modificaciones se establece al Perú como un país en donde la industria tiene un tratamiento normativo, siendo La Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en dependencia del viceministro de turismo, el ente regulador nacional, encargo del ordenamiento y fiscalización de todo lo relacionado con las actividades del sector de juego del azar.

Entre sus principales responsabilidades se encuentra la obligación de garantizar que las diversas operaciones relacionada al giro deban asegurar transparencia, honestidad y trato igualitario, así como implementar acciones de protección para las personas que comprenden la población vulnerable, teniendo una influencia directa con la lucha contra la ludopatía. La Figura 16 muestra la actual jerarquía de la dirección general de juegos y la Figura 17 muestra las infracciones recurrentes durante el año 2015.



Figura 16. Organigrama Mincetur – La dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas.

Tomado de “Organigrama,” por MINCETUR.gob.pe, 2019

(http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/casinos/Nosotros/nosotros.html?c=n_organigrama).

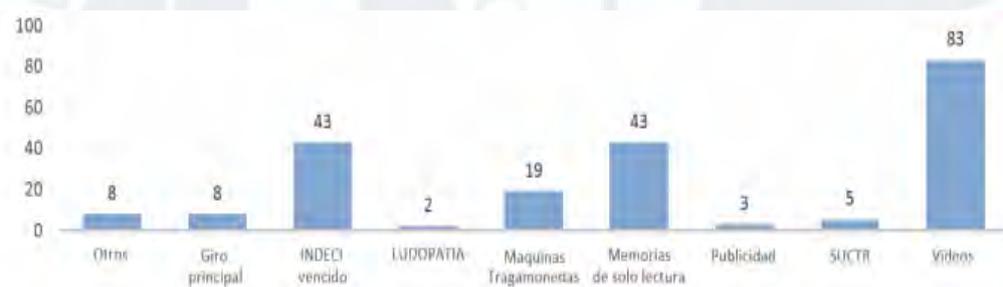


Figura 17. Infracciones administrativas recurrentes 2015 – la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas.

Tomado de “Visitas realizadas en el 2015,” por MINCETUR, 2015

(<http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/casinos/documentos/ControlSancion.pdf>).

En el aspecto tributario, hasta el 1999 los operadores de casinos y sala tragamonedas pagaban el impuesto selectivo al consumo (ISC), pero fue modificado por el impuesto al juego, siendo del 12% y adicional el pago del Impuesto a la Renta (IGV). A estos dos impuestos se sumó la iniciativa por parte del Estado en volver a restaurar el ISC a través del Decreto Legislativo N° 1419 desde el primero de enero del 2019 y convertir a la industria del juego y ocio en una de las que más tributo entregan al Estado, alrededor de 300 millones de soles anualizado. A pesar de esto, el problema principal ante la implementación de la norma es la forma en cómo se calcula el impuesto, a través de bandas, teniendo tres por ganancia.

La ganancia (WIN NET) en una máquina tragamoneda responde a factores aleatorios debido a la matemática del juego, la cual paga premios y se configura mediante un determinado porcentaje de devolución (RTP). Es decir que, si un jugador apuesta con 100 soles, el RTP configurado, que por ley debe ser mínimo de 88% siendo lo común un 94%, hace que la devolución al jugador en promedio sea de 94 soles y la retención de la máquina de seis soles, pero en caso realice un pago de premio mayor sería negativo. El problema de las bandas del impuesto se da cuando una máquina está, por ejemplo, en el segundo tramo, pero pasa al tercero por un margen mínimo, ocasionando que el adicional de impuesto sea mayor y se reduzca la ganancia de la máquina, limitando la operación.

La Tabla 9 muestra los tramos establecidos para determinar el impuesto selectivo al consumo, mientras que la Tabla 10, es un ejemplo de cómo afecta negativamente la implementación del impuesto mediante los tramos.

Tabla 9

Decreto Legislativo 1419 ISC

Ganancia Neta Mensual	Monto fijo (% UIT)
Hasta 1 UIT	1.5
Más de 1 UIT y hasta 3 UIT	7.5
Más de 3 UIT	27

Nota. Tomado de “Decreto Legislativo 1419- Juegos de azar y apuestas,” por El Peruano, 2018 (<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-del-impuesto-general-decreto-legislativo-n-1419-1691026-8/>).

Tabla 10

Efecto Negativo de ISC

CASO # 1				
SERIE	WIN REAL	TRAMO	IMPUESTO	SALDO
28373	4190	1	63	4127
CASO # 2				
SERIE	WIN REAL	TRAMO	IMPUESTO	SALDO
28373	4210	2	315	3895

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Los aspectos económicos y financieros establecen el comportamiento de la macroeconomía y determinan las tendencias en cuanto la inversión. El análisis debe considerar el producto bruto interno PBI, el cual según el INEI alcanzó un aumento del 3.88% acumulado 2019, con un cierre del último trimestre del 2018 de 4.88%, marcando una tendencia orientada al recobro de la economía local y de igual manera el producto Bruto Interno per cápita, el cual según indicó Reusche (2019) vicepresidente del grupo soberano de Moody's Investors Service ha experimentado un salto en los últimos años, lo que se refleja en los ingresos de los peruanos que se han triplicado en lo que va del milenio. Ambos casos deben ser vistos como una oportunidad para la industria en medida que logren seguir con un comportamiento positivo dado que representa mayor poder adquisitivo para los peruanos y mayores probabilidades de intercambios comerciales.

Otros aspectos importantes para determinar la fuerza económica y financiera es el sistema económico y la situación de la economía mundial, considerando que ambos aspectos determinan la conducta de la economía local y como resultado el incremento o disminución de actividad económica. Para el primer caso, existen varias reformas y lineamientos políticas trabajados en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011), en el cual dentro de sus principales objetivos contempla alcanzar una economía sólida y competitiva a nivel internacional, desarrollando de esta manera mercados internos con potencial y regulaciones orientadas al progreso. Igualmente, el plan hace mención sobre el repunte de la economía mundial y de cómo acondicionará políticas de mejora en la competitividad, infraestructura y capital humano. La estabilidad económica y crecimiento sostenible generan un contexto ideal para nuevas inversiones a nivel nacional y en consecuencia mayor flujo de dinero en la población, de esta manera, se puede proyectar un crecimiento orgánico de la industria dada la necesidad de entretenimiento. Por otro lado, esto

ocasiona ingresar a un ciclo de continuas mejoras, impulsadas por el nivel de competitividad, siendo beneficiada la industria y todos los stakeholders asociados. En la Figura 18 se logra observar cómo ha evolucionado el ingreso per cápita en el Perú, habiéndose triplicado. En la Figura 19 se muestra cómo se acelera la economía de Sudamérica, alcanzando el 2.3% de crecimiento para el año 2020.

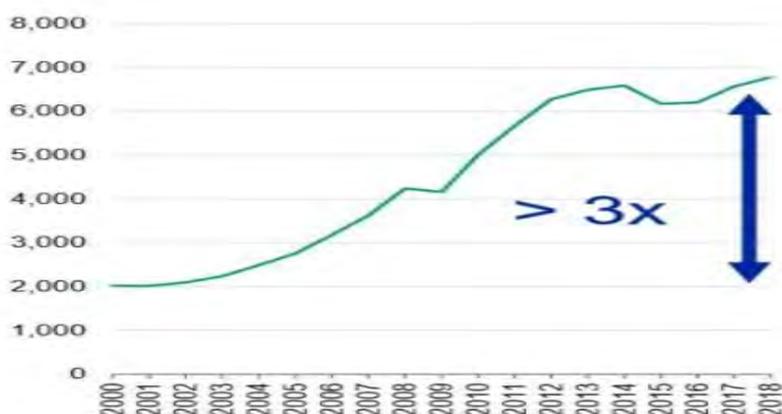


Figura 18. Evolución ingreso per cápita – Perú.

Tomado de “Moody’s: Ingreso per cápita en Perú se triplicó en lo que va del milenio,” por Agencia de Noticias Andina, 2017 (<https://andina.pe/agencia/noticia-moody%C2%B4s-ingreso-per-capita-peru-se-triplico-lo-va-del-milenio-689215.aspx>).

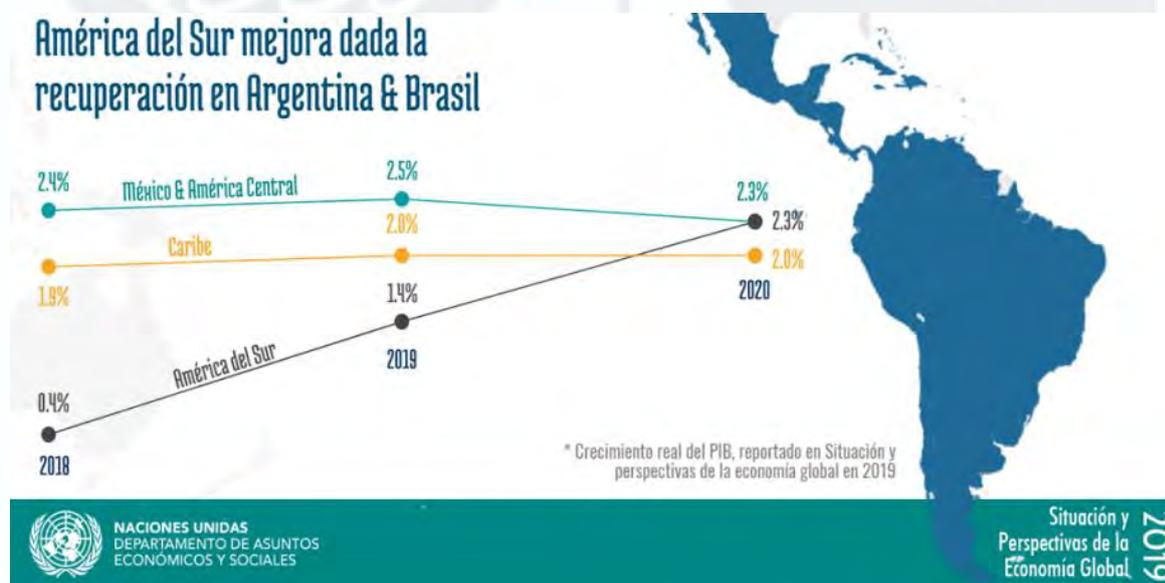


Figura 19. El crecimiento en América Latina se acelera – situación y perspectiva de la economía mundial en 2019.

Tomado de “Situación y perspectiva de la economía mundial en 2019,” por Naciones Unidas, 2019

(<https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-en-2019-resumen-ejecutivo/>).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En primera instancia el aspecto demográfico es una oportunidad dado que el Perú es una de las naciones más grande al contar con 1' 285, 215.6 Km² y una población mayor a los 31 millones de habitantes (ver Figura 20). Además, se llegó a una tasa de desempleo, al cierre de marzo 2019, del 8.2%, esto último es una amenaza si es que el Estado no se genera las políticas que contribuyan a la disminuir ese porcentaje. En la Figura 21 se observa cómo ha evolucionado la población nacional, mientras que en la Figura 22, se detalla, la distribución por género y edad, luego del censo 2017.

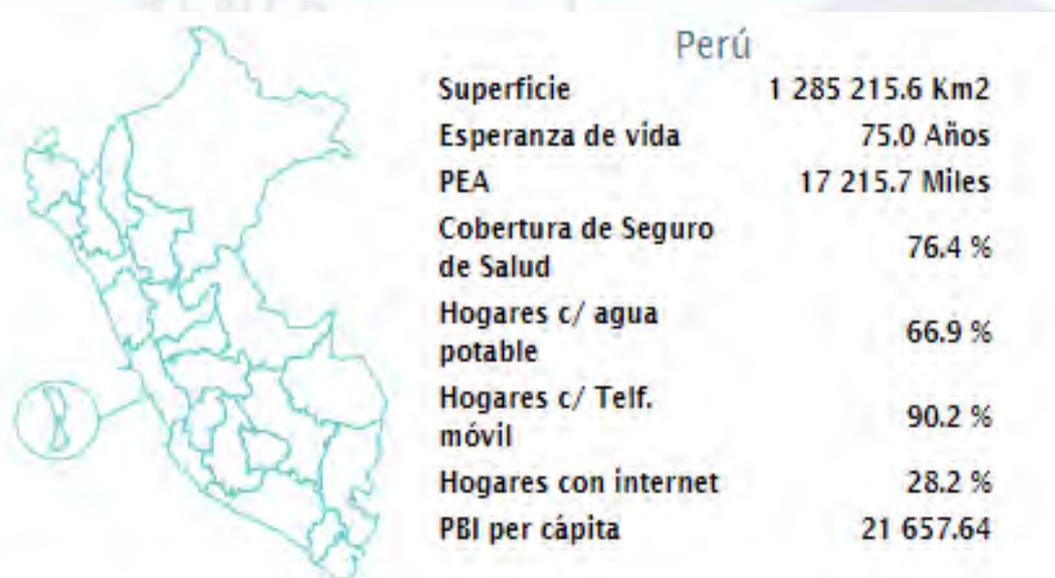


Figura 20. Perú en cifras.

Tomado de “Perú en cifras,” por INEI, 2019a (<https://www.inei.gob.pe/>).

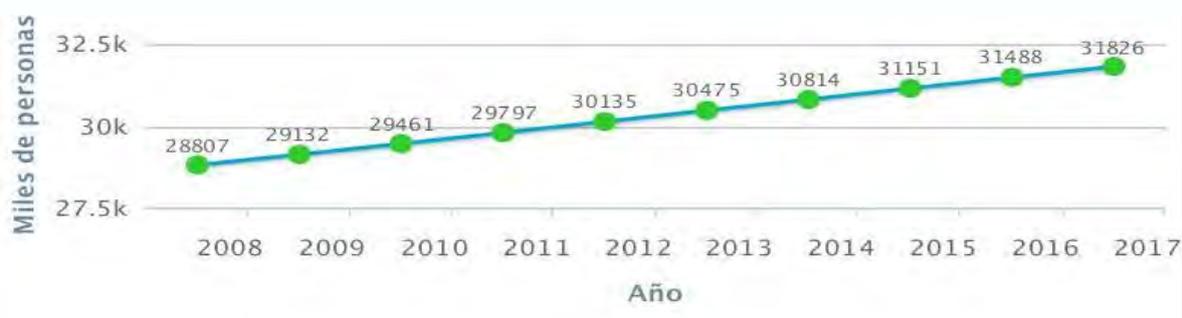


Figura 21. Población proyectada junio 2017.

Tomado de “Principales Indicadores,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2017 (<https://www1.inei.gob.pe/>).

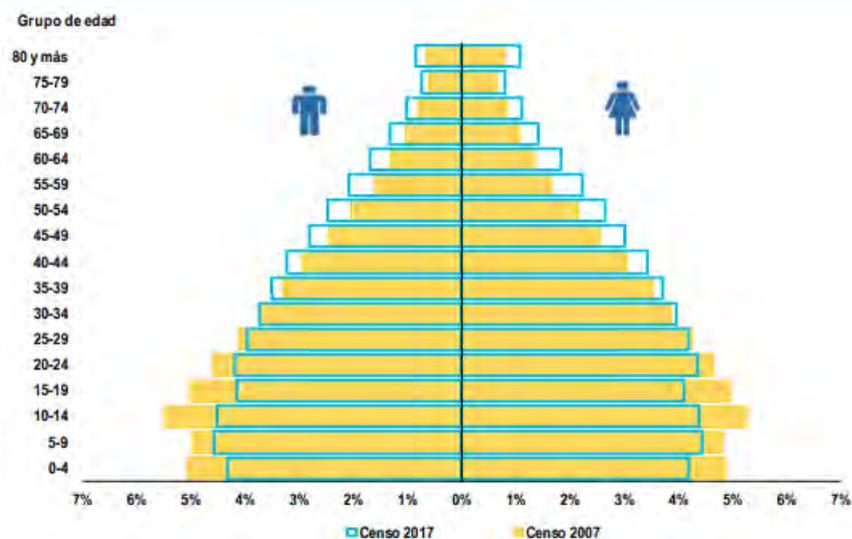


Figura 22. Pirámide de población censada 2007 y 2017.

Tomado de “Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017,” por INEI, 2018b (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf).

En la Figura 23 se detalla la tasa de desempleo trimestral en los últimos años, teniendo periodos en donde la tendencia alcanzaba a reducir el desempleo, sin embargo, no se ha logrado mantener en el tiempo.



Figura 23. Tasa de desempleo trimestral.

Tomado de “Principales Indicadores,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019 b (<https://www1.inei.gov.pe/>).

La repartición de los ingresos de la población es un indicador que se debe tomar de igual manera como oportunidad, considerando el crecimiento de la clase media, este segmento representaría el 65% de la población urbana en el bicentenario, es decir, en el año 2021, afirmó Rolando Arellano de Arellano Marketing, (“Clase media sería el 65% de la población, 2014). Actualmente, el 57% es parte de ese estrato (ver Figura 24).

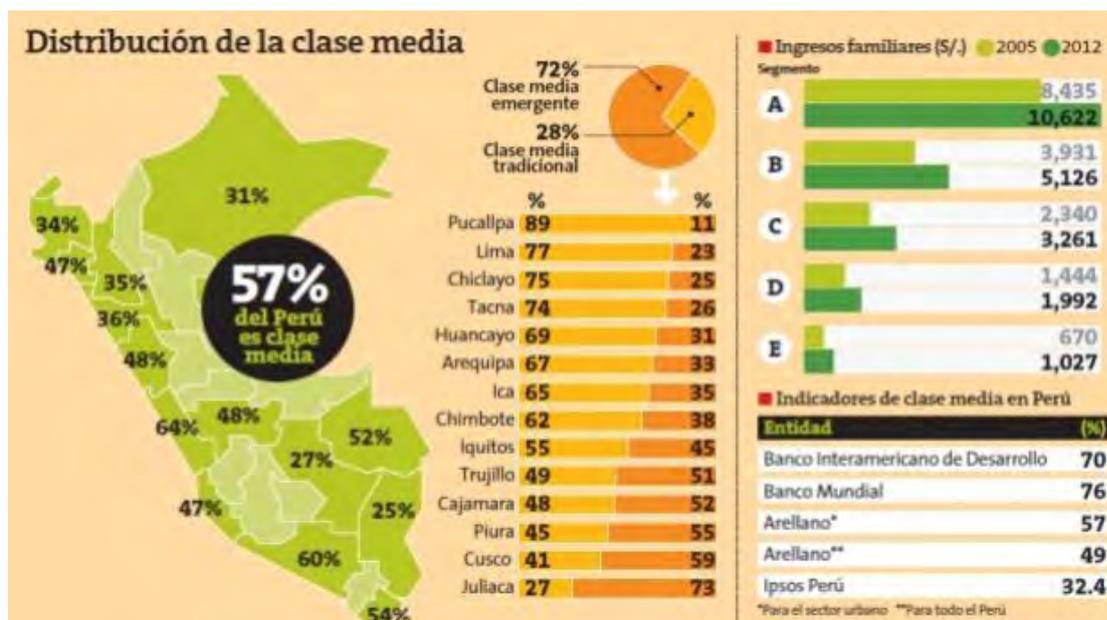


Figura 24. Distribución de la clase media.

Tomado de “Clase media sería el 65% de la población con el bicentenario,” por Perú 21, 2014 (<https://peru21.pe/economia/clase-media-seria-65-poblacion-bicentenario-140014>).

Por otro lado, la responsabilidad social es un eje central para la industria y una oportunidad en el desarrollo de esta, siendo que a través de buenas prácticas se combate problemas sociales tales la ludopatía, mal que ataca la imagen del juego y que de no ser contralada adecuadamente puede pasar de una oportunidad a una amenaza. Instituciones como la Sociedad Nacional de Juegos de Azar [SONAJA], y MINCETUR con la Dirección General de Juegos de Casinos y Salas Tragamonedas se encargan de concientizar mediante charlas de Juegos Responsable, además en el caso de la DJGCMT en el amparo de la ley 27153 señaló que se deben establecer medias de protección para los grupos vulnerables de la población (Congreso de la República, 2004).

Igualmente, la DGJCMT incorpora dos tipos de inscripciones, la voluntaria y la realizada por solicitud de un familiar en el Registro de Personas Prohibidas de Acceder a Establecimientos Destinados a la Explotación de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas, el cual es por obligación respetada en todos los operadores a nivel nacional. La Tabla 11 muestra el detalle de charlas dictadas por parte de MINCETUR en coordinación con los operadores y los asistentes del registro de ludópatas.

Tabla 11

Charlas Realizadas a Nivel Nacional – Sensibilización sobre Ludopatía

Año	Charlas	Asistentes
2007	10	665
2008	29	8,165
2009	42	3,073
2010	67	5,027
2011	86	7454
2012	84	10,823
2013	77	10,467
2014	104	11,034
2015	91	10,255
2016	72	8,098
Total	662	75,601

Nota Tomado de “Ludopatía,” por Dirección General de Jugos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2017 (<http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/ludopatia/ludopatia.html>).

Es importante profundizar sobre el impacto de las fuerzas sociales, culturales y demográficas, inicialmente porque la industria del juego y ocio presenta desde sus inicios de operación un desprestigio natural dado las enfermedades mentales que afectan a la sociedad y es responsabilidad de la industria enfrentarse directamente a estos problemas y mediante la sensibilización e implementación del juego responsable, progresivamente cambiar la tendencia actual, es por ello que los entes reguladores en coordinación con los operadores constantemente realizan esfuerzos para mejorar este indicador. Por otro lado, el crecimiento del poder adquisitivo es igual de importante para la industria, porque el objetivo principal es ofrece entretenimiento responsable y a medida que las necesidades básicas se cubran de manera más eficientes, existe mayor probabilidad para destinar presupuesto a este aspecto.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Este aspecto está marcado por los cambios y la constante evolución dentro de sus parámetros lo cual genera una necesidad de adaptación, considerando que el impacto en el entorno modifica el comportamiento de los consumidores, las reglas de competencia y las gestiones tradicionales. Una manera para poder identificar las oportunidades en la tecnología es revisar el ranking de competitividad digital del 2018, en donde Perú sube dos escalones, pero aún se mantienen en la parte baja del ranking con muchas tareas pendiente, pero a la vez

con un gran potencial. El ranking de competitividad digital mide la capacidad de un país en la aplicación de tecnologías digitales que generan cambios estructurales en los procesos y modelos de negocios aplicados en los países.

Marquina (2018), Director General de CENTRUM PUCP, señaló que en esta nueva edición del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2018, el Perú mejora en dos posiciones, del 58 al 60 (ver Tabla 13 y Figura 25), principalmente debido a un mejor desempeño en el pilar Conocimiento, que pasa del puesto 62 al 60; y a una posición más estable en Tecnología, que permanece en el puesto 57. Sin embargo, cae en posición del pilar Preparación para el Futuro dos posiciones, del puesto 58 al 60 (ver Tabla 12).

Tabla 12

Ranking Competitividad Digital

País	Puntaje		Cambio	País	Puntaje		Cambio	País	Puntaje		Cambio
	2018	2017			2018	2017			2018	2017	
Estados Unidos	100.00	95.41	4.59	Japón	82.17	78.09	4.08	Bulgaria	59.03	56.79	2.24
Singapur	99.42	100.00	-0.58	Bélgica	82.17	80.77	1.40	Croacia	57.53	54.81	2.72
Suecia	97.45	95.93	1.52	Luxemburgo	81.49	82.87	-1.38	Jordania	57.20	51.01	6.19
Dinamarca	96.76	94.52	2.24	Estonia	80.85	78.45	2.40	Hungría	57.10	58.49	-1.39
Suiza	95.85	91.99	3.86	Francia	80.75	78.81	1.94	Rumania	57.09	52.52	4.57
Noruega	95.72	90.79	4.93	Malasia	80.63	79.94	0.69	India	57.07	54.36	2.71
Finlandia	95.25	95.02	0.23	Qatar	78.87	76.08	2.79	Sudáfrica	56.88	55.70	1.18
Canadá	95.20	91.67	3.53	Lituania	76.06	75.02	1.04	Eslovaquia	56.54	59.27	-2.73
Holanda	93.89	93.22	0.67	China							
Reino Unido	93.24	88.94	4.30	Continental	74.80	71.45	3.35	México	56.39	54.48	1.91
Hong Kong	93.13	92.13	1.00	España	74.27	72.09	2.18	Turquía	56.38	53.86	2.52
Israel	92.92	86.66	6.26	Portugal	73.44	69.67	3.77	Grecia	56.29	54.42	1.87
Australia	90.23	85.00	5.23	Republica Checa	71.49	70.55	0.94	Chipre	54.89	53.50	1.39
Corea Del Sur	87.98	82.96	5.02	Eslovenia	71.43	68.69	2.74	Argentina	54.16	49.80	4.36
Austria	86.77	84.12	2.65	Latvia	69.17	65.87	3.30	Filipinas	53.37	55.88	-2.51
Taiwán	86.19	87.56	-1.37	Polonia	68.56	65.87	2.69	Brasil	51.69	52.29	-0.60
EAU	86.16	83.14	3.02	Chile	68.38	65.38	3.00	Ucrania	51.29	44.00	7.29
Alemania	85.41	84.10	1.31	Kazajistán	65.50	65.70	-0.20	Colombia	48.83	48.46	0.37
Nueva Zelanda	84.53	85.23	-0.70	Tailandia	65.27	63.77	1.50	Perú	48.06	41.07	6.99
Irlanda	84.29	82.87	1.42	Rusia	65.21	62.85	2.36	Mongolia	48.06	41.13	6.93
Islandia	82.65	80.48	2.17	Italia	64.96	65.46	-0.50	Indonesia	45.78	44.22	1.56
				Arabia Saudita	61.87	66.12	-4.25	Venezuela	24.80	23.46	1.34

Nota. Tomado de "Resultados del ranking de competitividad digital mundial 2018," por Centrum, 2018 (https://centrumthink.com/Docs/files/ranking_de_competitividad_digital_mundial_-_cad.pdf).

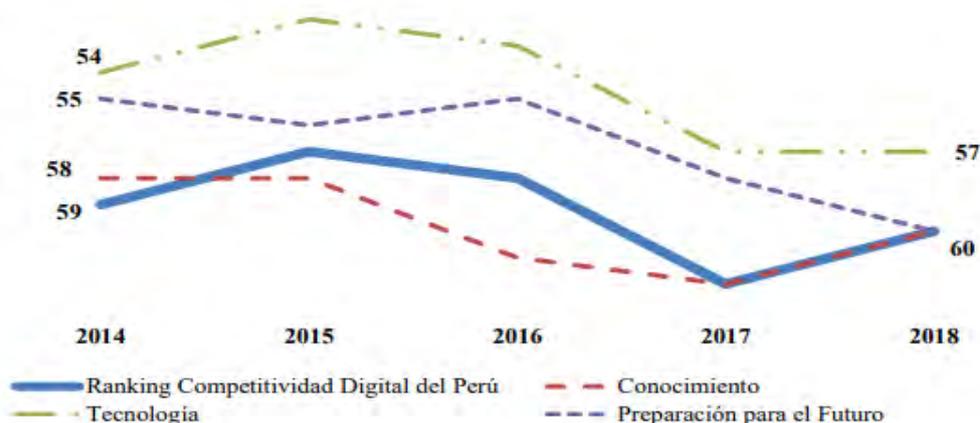


Figura 25. Resultados (posiciones) generales y por factor para Perú 2014-2018. Tomado de “Resultados del ranking de competitividad digital Mundial 2018,” por CENTRUM, 2018 (https://centrumthink.com/Docs/files/ranking_de_competitividad_digital_mundial_-_cad.pdf).

Tabla 13

Resultados (Posiciones) del Ranking de Competitividad Digital del Perú

	Ranking	Conocimiento	Tecnología	Preparación
2014	59	58	54	55
2015	57	58	52	56
2016	58	61	53	55
2017	62	62	57	58
2018	60	60	57	60

Nota. Tomado de “Resultados del ranking de competitividad digital mundial 2019,” por Centrum, 2019 (https://centrumthink.com/Docs/files/ranking_de_competitividad_digital_mundial_-_cad.pdf).

En la Memoria Institucional 2017 del Consejo Nacional de Ciencias, Tecnologías e Innovación [CONCYTEC] se publicaron cinco estudios con impacto sobre los resultados en la economía del país y la comunicación: (a) Modelo de equilibrio general para evaluar políticas de innovación tecnológicas; (b) estimación del multiplicador asimétrico del gasto público en CTI; (c) diagnóstico del gasto público en Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica utilizando datos del sistema integrado de administración financiera; (d) desajuste ocupacional de los egresados en carreras de ciencias en el Perú; y (e) caracterización de los

egresados en carreras de ciencias en el Perú. Estos estudios son el marco en donde se desarrollan las políticas que fomentan la investigación y desarrollo, un mayor uso de tecnología e innovación, pero con la premisa que esto siempre requiere de actualización y capacidad para adaptarse.

El desarrollo de la tecnología afecta en diversos ámbitos de la industria, principalmente por la necesidad de mantenerse actualizada y no perder un generador de valor. Asimismo, la globalización es un fenómeno que permite conocer y adquirir costumbres de países de mayor desarrollo y es necesario tener las capacidades para poder replicar oportunamente las tendencias que se generan. Finalmente, hay un aspecto sensible de la industria, relacionada a los fraudes y robos sistemáticos, siendo este un motivo adicional para continuar desarrollando el sector sobre un contexto fundamentado en la innovación tecnológica.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La Comisión Multisectorial establecida por parte del Ministerio del Ambiente propuso un plan de acción orientado a reforzar y mejorar el enfoque ambiental y social del desarrollo. A través del estudio se establecen ejes estratégicos para la gestión ambiental bajo la necesidad de actualizar las políticas y actualizar los objetivos primarios, expresando los alcances necesarios para convertirnos en un Estado con enfoque en el medio ambiente (Informe de la comisión multisectorial, 2012).

Eje A - Estado soberano y garante de derechos (gobernanza / gobernabilidad). La soberanía del Estado Peruano se ve reflejada en la voluntad política de ejercer su dominio con independencia sobre otros poderes relacionados y en consecuencia garantizar los derechos fundamentales de la constitución.

Eje B - Mejora en la calidad de vida con ambiente sano. Presenta como principio básico la necesidad de garantizar un ambiente con las condiciones adecuadas en cuanto agua, aire, suelo y residuos sólidos; de igual manera se orienta a la reducción del impacto

producido por efectos de la Contaminación.

Eje C - Compatibilizando el aprovechamiento armonioso de los recursos naturales.

La confianza es un concepto fundamental para alcanzar la correcta convivencia entre las comunidades y los aspectos monetarios, especialmente las que son invasivas como la minera y refinerías; y el Estado en su función a su poder institucional se convierte en garante de la creación de dicha confianza.

Eje D - Patrimonio natural saludable. Trata de las acciones requeridas para alcanzar un mejoramiento en las capacidades de los ecosistemas y proveer bienes y servicios ambientales apropiados sin la necesidad de afectar en los ciclos naturales. Si bien los aspectos ecológicos y ambientales no son de alto impacto para la operación de la industria, igual es necesario desarrollarlos, siendo enfocados como puentes para tener mayor acercamiento con la sociedad, además, desde una perspectiva de cuidado ambiental, no debe existir ninguna industria que no considere este aspecto fundamental dentro del desarrollo de sus operaciones.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En consecuencia, del estudio y comprensión de las fuerzas externas, se desarrolla la matriz de evaluación de factores externos MEFE tomando en cuenta las oportunidades y amenazas encontradas en el sector de juegos de azar (ver Tabla 14). Dentro de las oportunidades existe un enfoque dirigido hacia el crecimiento y estabilidad economía, en respuesta a la necesidad que tiene toda organización para con este punto, asimismo es importante considerar como oportunidad la posibilidad de adquirir nuevas operaciones, lo cual es de utilidad para mejorar la penetración en los mercados y la relaciones con el ente regulador nacional. De igual manera, el desarrollo de nuevas tecnologías y TI es determinado como una oportunidad para la actual operación de Cirsa en Perú, siendo herramientas que requiere inversión para captar clientes, mejorar procesos y a la vez para evitar fraudes. Por otro lado, en cuanto a las amenazas se presenta un enfoque orientado a las regulaciones

legales y tributarias por parte del Estado, igualmente hacia el impacto negativo sobre la sociedad de la ludopatía.

Por otro lado, lo más representativo en cuanto a las amenazas, está determinado por la capacidad de expansión por parte de los principales competidores o el ingreso de nuevos. Esta es una realidad presente en todos los tipos de industria, la cual requiere de estar continuamente en la búsqueda de factores diferenciados que contribuyan a la generación de valor. Otra de las amenazas con mayor influencia dentro de la operación, debido a su importancia en el desarrollo de la industria, es la ludopatía y los efectos negativos que tienen de cara con la interacción de la sociedad

Tabla 14

Matriz MEFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.- Relaciones con ente regulador MINCETUR	0.10	3	0.30
2.- Estabilidad económica del país	0.08	2	0.16
3.- Evolución del poder adquisitivo del consumidor	0.08	4	0.32
4.- Posibilidad de adquirir nuevas operaciones	0.12	4	0.48
5.- Desarrollo de nuevas tecnologías y TI	0.08	3	0.24
6.- Crecimiento de apuestas online y deportivas	0.10	3	0.30
Subtotal	0.56		1.80
Amenazas			
1.- Expansión de competidores	0.10	3	0.30
2.- Corrupción Política	0.08	2	0.16
3.- Percepción inadecuada ante la sociedad	0.08	3	0.24
4.- Incremento de Ludopatía en la sociedad	0.08	2	0.16
5.- Crecimiento de juego informal	0.10	3	0.30
Subtotal	0.44		1.16
Total	1.00		2.96

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5. Cirs Corporation SA y sus Competidores

De acuerdo con D'Alessio (2008), la aplicación de las cinco fuerzas de Porter ofrece la posibilidad de realizar un análisis integral y establecer los parámetros necesarios para elaborar una estructura alineada a los objetivos de la organización, de esta manera ser competitivos en el sector. Así mismo, se deben considerar como un punto inicial para el desarrollo de la evaluación estratégica de la organización y de igual manera determinar su posición dentro del mercado y frente a sus competidores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es amplio, fundamento en la razón de que no existe una gran cantidad de fabricantes de máquinas tragamonedas y del éxito que puede alcanzar en función a la afinidad de un jugador a determinado modelo de máquinas o de juego, inclusive de configuración en la matemática del juego. Por otro lado, no es normal que los costos cambien, a menos que sea en respuesta a una mejora en la estructura de la máquina o una actualización importante en las memorias de los juegos, siendo el elemento más significativo para establecer costos, la calidad de los insumos. Hay casos que organizaciones han desarrollado estrategias de integración hacia atrás, considerando que en un contexto en donde no hay muchos fabricantes, pero sí hay varios operadores de salas tragamonedas es importante tener la capacidad para utilizar este tipo de estrategias. Por ejemplo, Cirs Corporation SA, dentro de sus operaciones en Europa tienen una línea de negocio solo dirigida a la fabricación de máquinas, alcanzando el mayor porcentaje de activos en determinados casinos. Por otro lado, también existen ejemplo de integración hacia adelante, siendo el caso más reciente el de la empresa Austriaca Novomatic, uno de los principales fabricantes del mundo que tomó la decisión de aparte de su línea de negocio de máquinas, iniciar operación de explotación de máquinas en distintas salas propias. En la Tabla 15, se indica el registro de los principales fabricantes que operan a nivel nacional.

Tabla 15

Registro de Principales Fabricante

Registro	Resolución	Empresa
F039	2570	Aristocrat Technologies Inc. (Aristocrat Inc.)
F044	3941	Bally Gaming, Inc.
F051	1916	Konami Gaming Inc.
F064	2402	International Game Technology Inc (Igt)
F072	2785	Austrian Gaming Industries Gmbh
F086	1523	Ainsworth Game Technology Ltd
F119	3168	Interblock D.D.
F121	3412	Adp Gauselmann Gmbh (Antes Merkur Gaming Gmbh)
F122	158	Euro Games Technology Ltd
F131	608	Jvl Gaming Inc
F132	1487	Win Systems D.O.O. (Antes Gold Club Gaming D.O.O.)

Nota Tomado de “Registros por fabricante,” por MINCETUR 2019
(http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/Registros/registros.html?c=r_fabricantes).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El impacto de los compradores por lo general está enfocado hacia la negociación de precios buscando forzar ajustes o exigiendo mayores prestaciones bajo el desmedro de la rentabilidad del proveedor. En este caso el poder del comprador es fuerte, a pesar de no tener una gran cantidad de opciones de fabricantes, la fuerza que ejerce radica en la capacidad de compra, considerando que por lo general los parques de máquinas se renuevan a un promedio del 10% anualmente. Los esfuerzos de los compradores están enfocados hacia los precios, pero también en fuertes dosis a las condiciones de compra y otras prestaciones. Por ejemplo, en las condiciones de compra existen dos opciones antes de adquirir el activo, se puede solicitar un trial por un determinado tiempo (promedio de tres meses) o una modalidad de participación en donde las máquinas de propiedad del proveedor se opera en una sala de propiedad del operador, siendo divididas las ganancias; esta modalidad puede ser por un tiempo definido o vitalicia.

Otro aspecto importante que abarca el poder de negociación del comprador es el objetivo de alcanzar mayores prestaciones, estas pueden ir desde premios económicos, carros para sorteos, viajes, apoyo de promotoras, merchandising, etc. Todo esto impacta sobre una

parte de la propuesta de valor, la cual se orienta a tener mejores prestaciones comerciales para los usuarios frente a la competencia, además de ser eficientes con los recursos disponibles. De esta manera, es que mediante la aplicación de opciones de trial y participación es posible aumentar la cantidad de máquinas en renovación y en consecuencia mejorar la oferta actual.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Teniendo en cuenta la amenaza de los sustitutos, la intensidad es considerable, a pesar de ser una industria compleja y de contar barreras de ingresos fuertes, los proveedores de apuestas online y deportivas han presentado en los últimos años y como efecto de la masificación en el uso del internet una importante expansión en el mercado local e internacional, teniendo en la simplicidad y en los sentimientos encontrados en esta nueva modalidad de juego a sus principales ventajas competitivas.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

A la fecha son nulos los proyectos para la incorporación de nuevos operadores en el país, esto en respuesta a que la barrera de entrada establecida por la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en su posición de ente regular establece un alto nivel de complejidad para entregar autorización expresa de explotación.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

El sector de juego y ocio es relativamente pequeño, si bien hay alrededor de 700 salas operando a nivel nacional, son poco los operadores importantes, pero todos con una constante en donde buscan diferenciarse a través de la innovación en máquinas y acciones publicitarias. Además, hay una rivalidad fuerte en cuanto quien obtiene mayor porcentaje de participación en la zona, sobre todo tomando en consideración que existen fuertes concentraciones de casinos en muchos lugares a nivel nacional. A pesar de esto, es una industria en donde hay mucha cercanía entre los operadores, inclusive mucho de ellos comparten recursos y forman parte de Asociaciones, como por ejemplo SONAJA, en donde

se agrupan en forma gremial operadores, fabricantes y otros interesados relacionados al sector de juegos de azar.

Dentro de los principales objetivos de la organización se encuentra alcanzar la mayor participación de mercado en cada una de las ubicaciones en donde se tenga operación y, por otro lado, adquirir operaciones en zonas estratégicas, en las cuales a la fecha no se tiene presencia. En este contexto, es importante segmentar el mercado, esto en respuesta a que existe muchas operaciones poco representativas, por tal motivo, Cirsa Corporation SA ha establecido un ranking TOP 10 de los principales operadores a nivel nacional (ver Tabla 16), los cuales en conjunto hacen alrededor del 80% de la facturación de la industria. Sagsa Inversiones se encuentra ubicada en la primera posición con 85 unidades de negocio y el 30.7% de participación, seguido por el Grupo Sam, el cual cuenta con menos cantidad de operación, pero probablemente con los más grandes a nivel nacional, se destaca el Casino Golden Palace y el Hello Hollywood. En tercera ubicación figura Dreams Inversiones, quienes son a la fecha la competencia más cercana y con una presencia fuerte en la zona de Cono Este, lugar en donde Cirsa Corporation se encuentra buscando la adquisición de nuevas operaciones.

Tabla 16

Ranking de Operadores Nacionales

Ranking	Operador	Unidades de Negocio	Participación%
1	Sagsa Inversión	85	30.7
2	Grupo Sam	40	14.4
3	Dreams Inversiones	35	12.6
4	Cirsa Corporation	28	10.1
5	PJ Inversiones	22	7.9
6	Aventura Asociación	18	6.5
7	Grupo Meir	15	5.4
8	Masari	12	4.3
9	Negociaciones Doral	12	4.3
10	Grupo Fargo	10	3.6

Nota Tomado de "Planes – Acción," por Cirsa Perú, 2019.

3.6. Cirsa Corporation SA y sus Referentes

Cirsa Corporation SA dentro de su operación en el país se encuentra en un continuo crecimiento y mejoramiento de procesos mediante la implementación de un planeamiento estratégico que potencia sus fortalezas y contribuya con la generación de valor. Ser el mejor operador a nivel nacional es el objetivo principal para esta operación y como contribución de buenas prácticas se contemplan referentes a nivel local e internacional.

Casino Monte Carlo. Se podría definir como el paraíso de los jugadores. Este casino puede pasar por ser el más espectacular y atractivo a nivel global. Es uno de los principales reclamos turísticos del Principado y destaca por su exquisita elegancia, lujo y glamour. Ubicado en un lujoso complejo incluye igualmente el Gran Teatro de Montecarlo entre sus instalaciones.

Casino Alexanderplatz. Berlín es una de las más importantes ciudades a nivel global y la presencia del Casino Alexanderplatz incrementa su valor. Este popular casino destaca por su estética totalmente característica del país germano. Es un establecimiento muy recomendable para ser visitado y disfrutar de las múltiples posibilidades que ofrece para jugar.

Dentro de la operación a nivel mundial de Cirsa Corporation igualmente podemos encontrar referentes importantes a considerarse, como, por ejemplo:

Casino Valencia. Propiedad de Cirsa Corporation operación España, el más importante del país. Cuenta con alrededor 800 máquinas, 50 mesas de juego, Poker House y restaurantes.

Majestic Casino Panamá. Igualmente, propiedad de Cirsa Corporation operación Panamá, cuenta con más de 700 máquinas, 50 mesas de juego en vivo, Poker House, Área china, bar, discoteca y restaurante.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz de perfil competitivo (MPC) referencia a los principales competidores de la organización, así como a los aspectos que determinan su fuerza y debilidad con dirección y relevancia en su planeamiento estratégico (D'Alessio, 2008). El objetivo es establecer la posición de la organización frente a sus principales competidores dentro del mismo sector y posteriormente establecer estrategias basadas en aspectos por mejorar versus la competencia.

La matriz se desarrolla mediante la identificación de factores claves de éxito que generan impacto sobre todas las organizaciones dentro del sector, su correcta identificación es fundamental para el correcto desarrollo de la matriz. En el caso de la industria del juego y ocio los factores claves de éxito identificados son diez, los cuales presentan pesos equivalentes salvo los factores orientados a marketing y producto que establecen valores por encima del promedio: (a) Marketing y publicidad, (b) innovación en productos, (c) producto contemporáneo, (d) participación de mercado, (e) posicionamiento de marca, (f) regulación gubernamentales, (g) impuesto al juego y selectivo, (h) fidelización de clientes, (i) calidad de su personal, (j) implementación de tecnología. Para el caso de la regulación gubernamental, se considera que no afecta a todos los competidores por igual porque el ente regulador termina siendo inflexible en casos puntales según el operador, al igual que en la aplicación del impuesto selectivo al consumo, siendo a la fecha Cirsa Perú uno de los pocos operadores que lo tributan, El congresista Miguel Torres, señaló “Con el Decreto Legislativo N° 1419 no se está grabando al consumo por lo que si se mantiene vendría una avalancha de Acciones de Amparo (Portalturismo, 2019).

Respecto a los resultados, Cirsa alcanza un puntaje de 2.45, por debajo de sus tres principales competidores, Dreams inversiones, Grupo SAM, y Corporación Sagsa, quienes presentan puntajes de 2.97, 3.31 y 2.77. La matriz de perfil referencial maneja el mismo concepto que la matriz de perfil competitivo a través de la identificación de factores claves

para el desarrollo de la industria, pero con la diferencia que, en lugar de compararse con los competidores, se hace con los referentes (ver Tabla 17 y Tabla 18).

3.8. Conclusiones

La evaluación externa permite determinar cuáles son los principales factores mediante los cuales el país busca desarrollarse adecuadamente, de esta manera podemos concluir como aspectos positivos la política económica implementada en la última década y en consecuencia la estabilidad y crecimiento en los principales indicadores, como por ejemplo el PBI y el aumento de clase media. Igualmente es importante considerar los aspectos como por ejemplo la tecnología y diferencias en clases sociales, en donde es necesaria mayor presencia por parte del Estado con el objetivo de mejorar respectivamente los indicadores.

Por otro lado, este estudio permite presentar las oportunidades y amenazas en torno a la industria de juegos de casino y máquinas tragamonedas, y en consecuencia las relacionadas con Cirsa Corporation, siendo necesario alinear estrategias para lograr alcanzar los objetivos indicados en la visión organizacional.

Tabla 17

Matriz Perfil Competitivo

Factores clave de éxito		Peso	Cirsá		Dreams Inv		Grupo Sam		Corp Sagsa	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Marketing y publicidad	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2	Innovación en productos	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
3	Producto contemporáneo	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
4	Participación de mercado	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
5	Posicionamiento de marca	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
6	Regulaciones gubernamentales	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
7	Impuestos al juego y selectivos	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
8	Fidelización de clientes	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16
9	Calidad de su personal	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
10	Implementación de tecnológica	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
11	Juego ilegal/Fraude	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Total		1.00	2.45		2.97		3.31		2.77	

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 18

Matriz Perfil Referencial

Factores clave de éxito	Peso	CIRSA		MONTE CARLO (FRANCIA)		ALEXANDERPLATZ (ALEMANIA)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Marketing y publicidad	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
2 Innovación en productos	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3 Producto contemporáneo	0.12	3	0.36	5	0.60	4	0.48
4 Participación de mercado	0.11	2	0.22	5	0.60	4	0.44
5 Posicionamiento de marca	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
6 Regulaciones gubernamentales	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
7 Legislación tributaria	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
8 Fidelización de clientes	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
9 Calidad de su personal	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
10 Implementación de tecnológica	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
11 Juego ilegal/Fraude	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Total	1.00		2.45		4.00		3.93

Nota. (1) Debilidad mayor, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor y (4) Fortaleza mayor. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna ofrece el medio por el cual es posible identificar debilidades y fortalezas de la institución, para posteriormente lograr formular un planeamiento estratégico que permita optimizar recursos, así como también minimizar el impacto de estrategias aun por potenciar y alcanzar una eficiencia adecuada para una organización que tiene como objetivo ser líder nacional.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT es una herramienta para conseguir determinar cuál es la realidad de los recursos en la organización y la capacidad para que en función a ellos se puedan establecer estrategias con el objetivo de generar valor o en caso contrario determinar cuáles presentan poco desarrollo y los que pueden alcanzar una mayor eficiencia y rentabilidad. Es necesario para cada área de evaluación identificar las competencias distintivas, así como también las que presentan mayores incidencias y tener claro el impacto que presentan sobre la organización.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia es la responsable de administrar las cuestiones operacionales y estratégicas de la organización. Es la encargada de conducir los cambios para superar las crisis y asignar los recursos de manera eficiente hacia las demás áreas funcionales, enfocados al cumplimiento de la misión de la organización. (D'Alessio, 2008)

Reputación de la alta dirección y sus gerentes. La gerencia es uno de los principales actores dentro de la organización, además de ser clave para el éxito; y de la misma manera la reputación, siendo un activo intangible pero altamente valorada. La organización de Cirsa en el país demanda un Gerente General como principal líder y cabeza de equipos, posteriormente una línea de directores y otra de gerentes. En todos los casos la selección es a través de filtros que determinen sus capacidades, experiencia y de igual manera su prestigio y

reputación como profesionales, dado que como ya fue indicado es un aspecto altamente valorado, localmente, desde Oficina Central y dentro de la industria.

Lamentablemente hay presencia de organizaciones dentro del sector que no cuenta con buenas prácticas y en consecuencia no manejan una reputación adecuada, a esto hay que agregar que considerando la poca apertura en la industria y la realidad de no contar con grandes cantidades de stakeholders conlleva a generar problemas con la Asociación de Operadores [SONAJA] y con la Dirección de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas (DGJCMT). Por este motivo es que Cirsa Corporation pone un énfasis especial en siempre mantener la reputación adecuada de no sólo su alta dirección sino también de todos los involucrados.

Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social. Cirsa operación Perú mantiene y desarrolla prácticas de gobierno corporativo transparente mediante lo cual se tiene como objetivo fortalecer la capacidad estratégica, teniendo siempre en consideración cuales son los objetivos a corto y largo plazo, pero sin olvidar el concepto de transparencia, esto quiere decir que influye directamente en la claridad y confianza en la información recibida, igualmente en el principio de inmediatez, siendo oportuna en el tiempo y personas. Simultáneamente, las estrategias y políticas organizativas tienen un enfoque hacia la responsabilidad social corporativa, buscando realizar actividades de manera duradera para la sociedad, consumidores, trabajadores, inversionistas y población.

Se trata de un compromiso basado en cuatro pilares: (a) Ética, (b) medioambiente, (c) empleo, y (d) derechos humanos (Murillo, 2016). De igual manera, Cirsa fundamenta su planeamiento de responsabilidad corporativa en la promoción del juego responsable, elemento complementario y hondamente arraigado al concepto de la actividad. Siendo una compañía perteneciente a un sector fuertemente regulado, cuya actividad genera un gran número de empleados, tiene en cuenta la importancia de apoyar a la sociedad a través del

impulso cultural del juego responsable y de esta manera contribuir al desarrollo de la industria (Cirsa, 2019).

Sistema de planeamiento estratégico. La implementación del sistema de planeamiento estratégico para Cirsa genera que se utilice una herramienta en búsqueda de establecer lineamientos que suministren recursos para adaptarse a un contexto exigente y cambiante como lo es la industria. Por consiguiente, es necesario la correcta definición de objetivos en el corto y largo plazo, siendo en el caso particular de Cirsa una oportunidad de mejora dado en el último periodo, las metas han cambiado, ocasionando incertidumbre en la operación.

Imagen y prestigio de la organización. La imagen es la manera en cómo se percibe la organización, esto claramente puede ser positivo o negativo, por supuesto que la intención y objetivo es tener la imagen empresarial más positiva posible, para esto se destina recursos al departamento de marketing encargado de trabajar este aspecto. La importancia de la imagen para Cirsa está basada en la percepción de los involucrados en la industria, es decir, clientes, proveedores, competencia, gobierno, empleados, etc. y cómo puede impactar comercialmente en las operaciones.

En tanto, el prestigio debe ser considerado como el conjunto de percepciones que los distintos stakeholders tienen de la organización a lo largo del tiempo y es aquí en donde los recursos se encuentran dirigidos hacia la propia operación de Cirsa, en una constante mejora continua de procesos y servicio adecuado.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El marketing desarrolla todas las acciones orientadas en cubrir las necesidades de los consumidores y en fidelizarlos hacia la marca y/ producto. Por consiguiente, uno de los aspectos más trascendentales del marketing es tener la capacidad a través de herramientas de investigación de conocer realmente al consumidor y en función a esto establecer lineamientos

en relación con los productos, comunicación, precios, y distribución.

Mix de productos: balance beneficio – costo de los bienes y servicios. Si bien al visitar a un casino se encuentra servicios, estos son un bien complementario dado que la gran mayoría de jugadores visitan las salas no por el restaurante o bar sino por satisfacer la necesidad de jugar y bajo este contexto la línea principal son las máquinas tragamonedas y mesas de apuesta en vivo.

Las máquinas pueden ser de dos tipos:

Programadas. El premio de la maquina está en función a una programación preestablecida, de manera que, al finalizar una determinada secuencia de jugadas, la maquina tienen como parámetro devolver un porcentaje determinado.

De azar. En este caso, las devoluciones y premios, depende de manera exclusiva al azar, es decir que no influye ningún factor más que la suerte. En la actualidad es poco usual encontrar maquinas solo determinadas por el azar.

Otro aspecto importante para entender el impacto de las máquinas y determinar las preferencias de los jugadores es el progresivo, entendiéndose como los premios principales.

Progresivo stand alone. Este sistema viene instalado y preconfigurado en algunas máquinas, tales como las Bally, Atronic, Konami, WMS y Ainsworth. Generalmente tienen dos o tres niveles, de los cuales se configura el monto inicial, final y el incremento del mismo. Sólo funciona para una máquina.

Progresivo colectivo. Constan de un controlador externo para la interconexión de las máquinas por medio de un cableado de red o fibra óptica. Por lo general se utilizan en bancos de seis máquinas y por montos superiores a los 10,000 soles.

Progresivo lucky number. Este tipo de progresivo fue desarrollado para hacer más atractivas las Ruletas Electromecánicas y el ganador del Jackpot Progresivo será aquel jugador que haya apostado un mínimo (configurado) de créditos al número de la suerte que

aparece de forma aleatoria en la pantalla.

De igual manera, otras de las variables para determinar la preferencia del jugador en las máquinas son el tipo de mueble o cabinet, la marca, los juegos, la volatilidad en la devolución, producto moderno, innovación, etc. Los parques de máquinas se renuevan alrededor del 20% por año con un promedio de inversión cercano a los 10 millones de dólares americanos y es de responsabilidad del departamento de producto, quienes analizan el rendimiento de máquinas similares, tendencias del mercado, clúster de sala, tipo de clientes y definición de estrategias comerciales en la búsqueda del mejor mix de productos.

Política de precios. No existe propiamente una política de precio dado que en la práctica no se vende ningún servicio y/o producto en la operación de los casinos. Lo que existe es una política de configuraciones, la cual busca encontrar la mejor estrategia mediante disposición de parámetros en las máquinas tragamonedas que permitan fidelizar al jugador. Configurar una máquina con un alto porcentaje de devolución (RTP – *Return to player*) de por ejemplo 98% hace que comercialmente el cliente se encuentre muy satisfecho al tener por cada unidad monetaria apostado una devolución de 0.98 pero siendo ese margen insuficiente para sustentar la operación, sin considerar que en el momento que se gane un Jackpot (Premio mayor) hará que el recupero de la máquina quede en negativo.

Caso contrario fuese en el caso de configurarlo con un RTP bajo, teniendo un impacto sobre el jugador al tener la percepción que la máquina no genera devolución, cabe señalar que, por regulación de la DGJCMT, la configuración mínima del RTP debe ser del 88%. El RTP no es la única variable configurable, por ejemplo, tenemos la apuesta mínima, la apuesta máxima, cantidad de líneas, denominaciones, montos de progresivos, porcentaje de incremento, etc. Por lo general, las configuraciones se establecen de forma similar que el mix de productos, responden a un tipo de clientes, tendencias en el mercado, análisis del juego y estrategias establecidas.

Un aspecto importante que influye en la política de precio es la necesidad de ser competitivos en relación a las promociones y premios por visita de los casinos. Para entender este aspecto, es importante mencionar que, dentro de la operación del casino, aparte de los beneficios de las máquinas tragamonedas, el mercado está acostumbrado a recibir una gran cantidad de promociones y sorteos de premios por simplemente visitar la sala. Este es un aspecto en donde Cirsa Perú tiene oportunidades de mejora, siendo una de sus debilidades al no tener una adecuada respuesta ante sus principales competidores.

Participación de mercado. La participación del mercado al igual que en otras industrias en un indicador muy valorado, en el caso de los casinos y salas tragamonedas es un factor clave para su desarrollo, dado que en función a la participación de mercado es posible alcanzar los objetivos de facturación.

La situación en Perú es inusual dado la gran cantidad de salas y casinos que se pueden encontrar de determinadas zonas, caso contrario sucede en otros mercados de la región como en Europa y Asia, puesto que lo normal es encontrar muy poca concentración de casinos por metros cuadrados, un ejemplo claro es lo que sucede en varios países en Europa en donde la regulación gubernamental autoriza solo un casino por ciudad, entiéndase casino por una sala con máquinas tragamonedas y mesas de apuesta en vivo. Por este motivo es que uno de los principales objetivos de marketing es tener la mayor participación de mercado posible y sobre todo poder sostenerla en el tiempo.

Organización de ventas. Se trata de un aspecto vital y clave para el éxito de la operación de Cirsa, considerando que es necesario conocer a profundidad cuales son las necesidades y comportamiento de los consumidores y posteriormente a través de estrategia poder satisfacerlas correctamente.

Cirsa utiliza varios medios de investigación en la búsqueda de un perfil de consumidor y cómo cada operación responde a un determinado contexto, sea por el nivel

socioeconómico del cliente o por la concentración de extranjeros orientales como en el caso de Chimbote, el ejercicio debe ofrecer resultado por sala.

Los estudios realizados abarcan información básica que definen el perfil, distrito de residencia, sexo, edad, estado civil, grado de estudio, etc., mientras que también profundizan en información con mayor relevancia tales, motivo de visita, frecuencia, horario, presupuesto, nivel de satisfacción, etc.

Analizando la Figura 26, la cual detalla el perfil de cliente para la sala Carrera, ubicada en el distrito de Lince, es posible determinar que existe una mayor presencia masculina, siendo del 57%. Por otro lado, se observa una importante concentración de usuarios procedentes del distrito de Lince, alcanzando el 56% y en cuanto al rango de edad, el 49% se encuentra entre los 46 y 60 años.

El estado civil con mayor presencia es casado, llegando al 46%, siendo el 67% padre de familia. Asimismo, el perfil de cliente correspondiente, indica que el 65% de los usuarios son motivados en visitar la sala por diversión, seguido por un 19% que busca socializar, además, uno de los aspectos más importantes a considerar por los clientes es la atención, teniendo una puntuación de 55%.

Por otro lado, la Figura 28 detalla el análisis cualitativo para la sala en referencia, logrando brindar información relevante para la definición de estrategias, por ejemplo, se determina que el 69% de los visitantes prefieren dinero en efectivo como premios, de igual manera, el 56% maneja un presupuesto establecido para gastos en la sala y que el 66% se encuentra inscrito en el club Cirsa.

El detalle de las Figuras 29 y 30 indican el perfil de cliente y análisis cualitativo para la sala de Chorrillos, mientras que las Figuras 31 y 32 hacen lo mismo con la sala de Independencia.

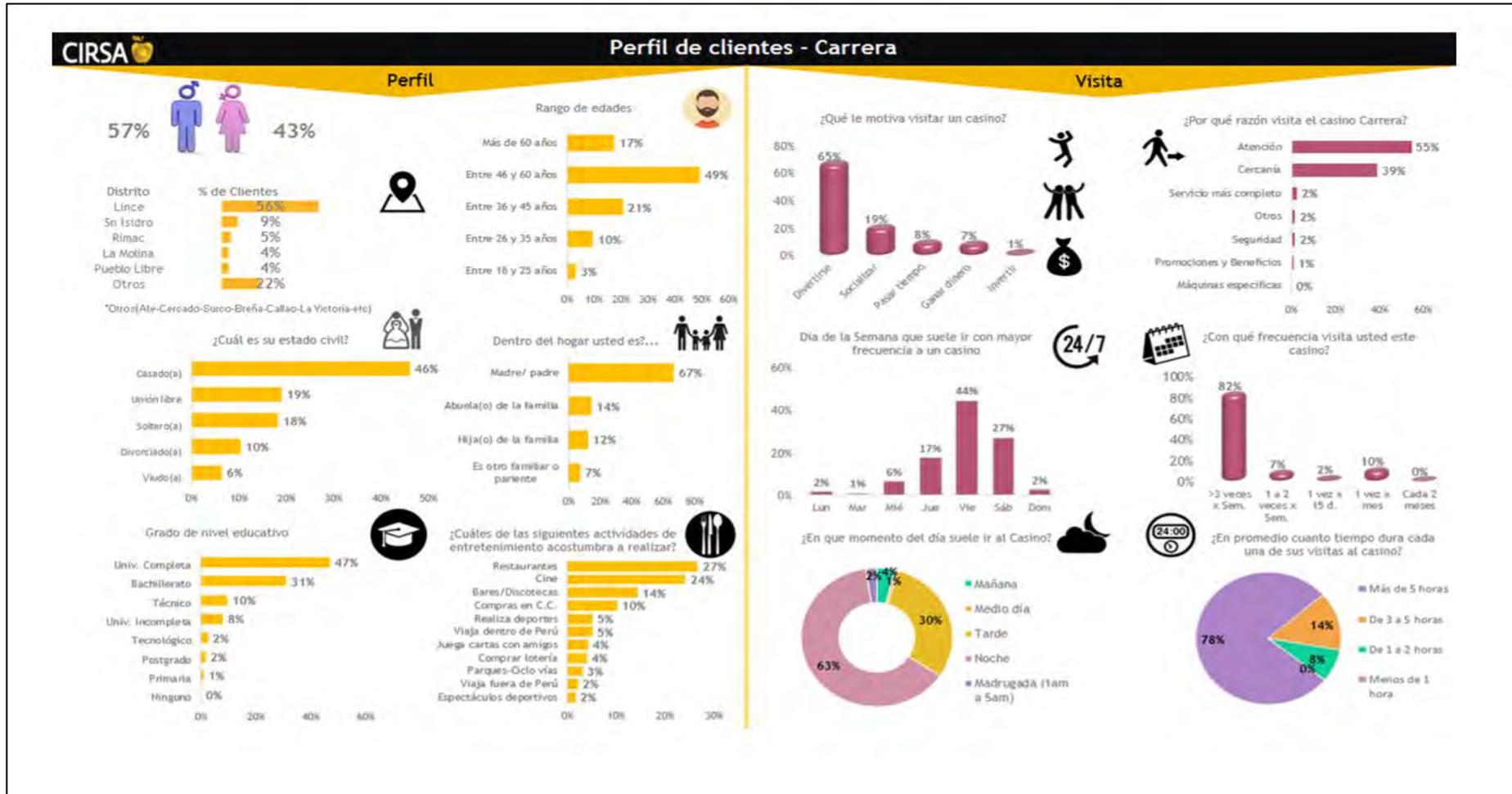


Figura 26. Sala Carrera – perfil del cliente.
Tomado de “Estudio de cliente – Cirsa Gaming 2018,” por Cirsa, 2018a.

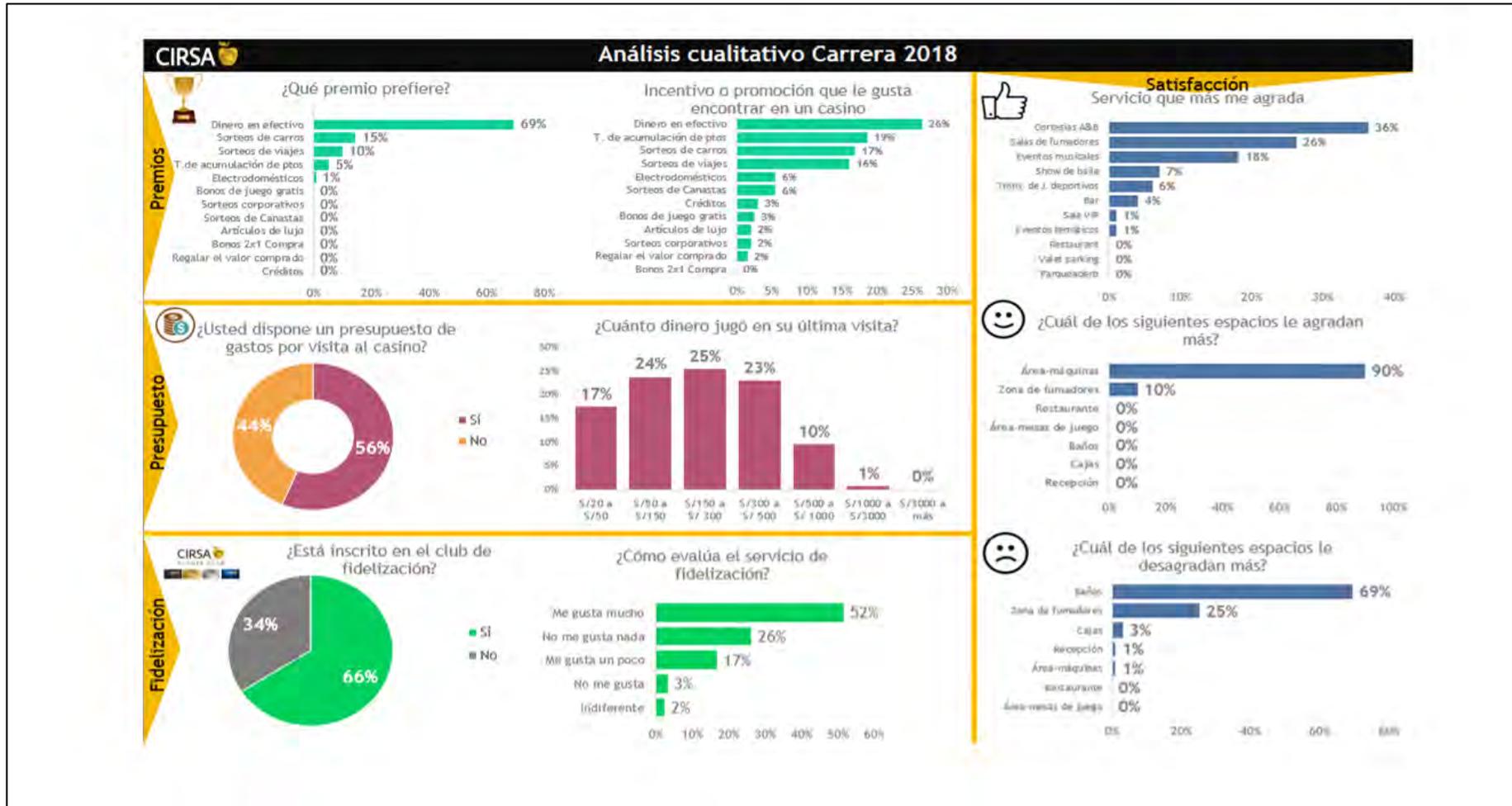


Figura 27. Sala Carrera – análisis cualitativo.
 Tomado de “Estudio de cliente – Cirsa Gaming 2018,” por Cirsa, 2018b.

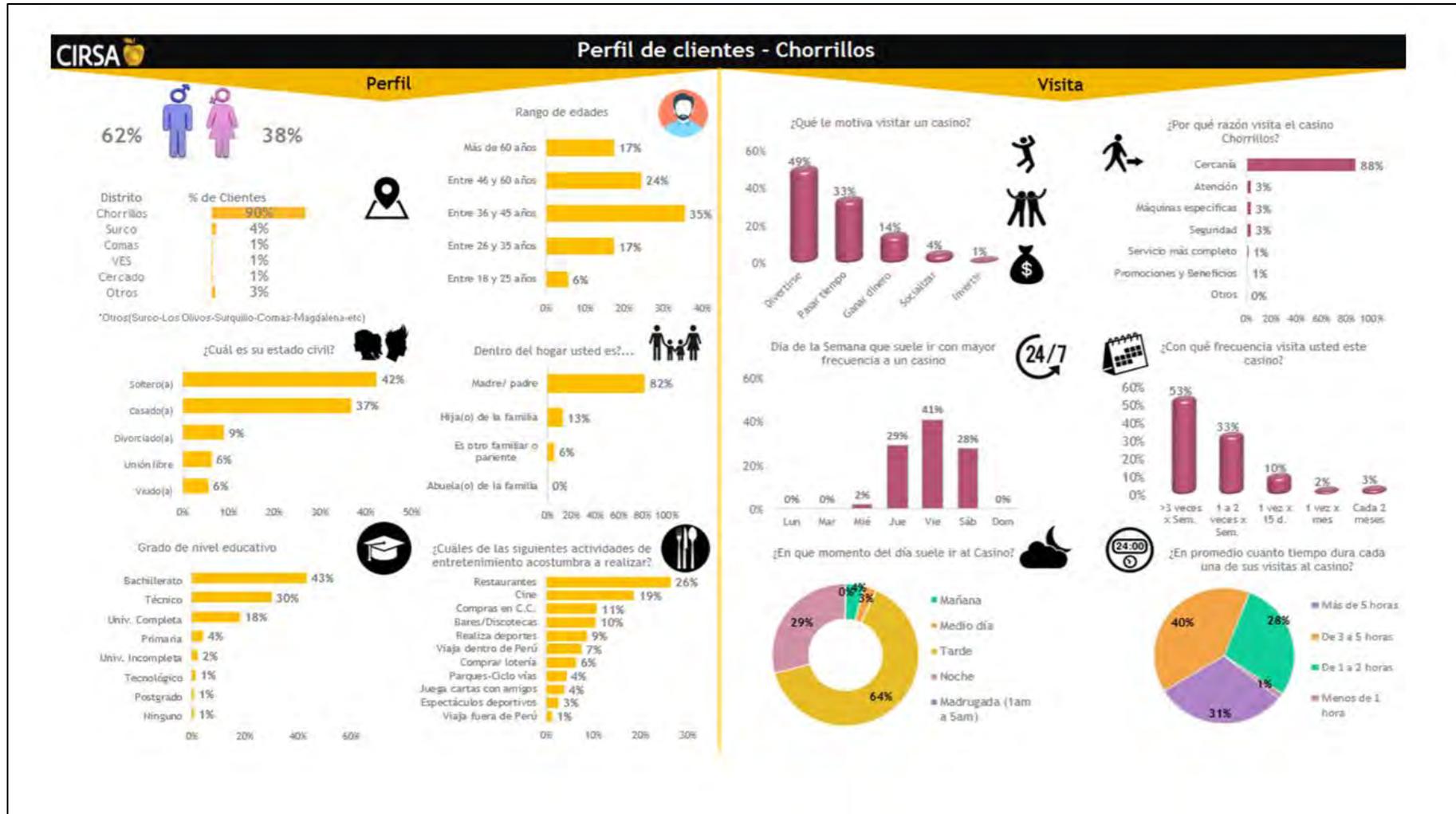


Figura 28. Sala Chorrillos – perfil del cliente.
Tomado de “Estudio de cliente – Cirsa Gaming 2018,” por Cirsa, 2018c.

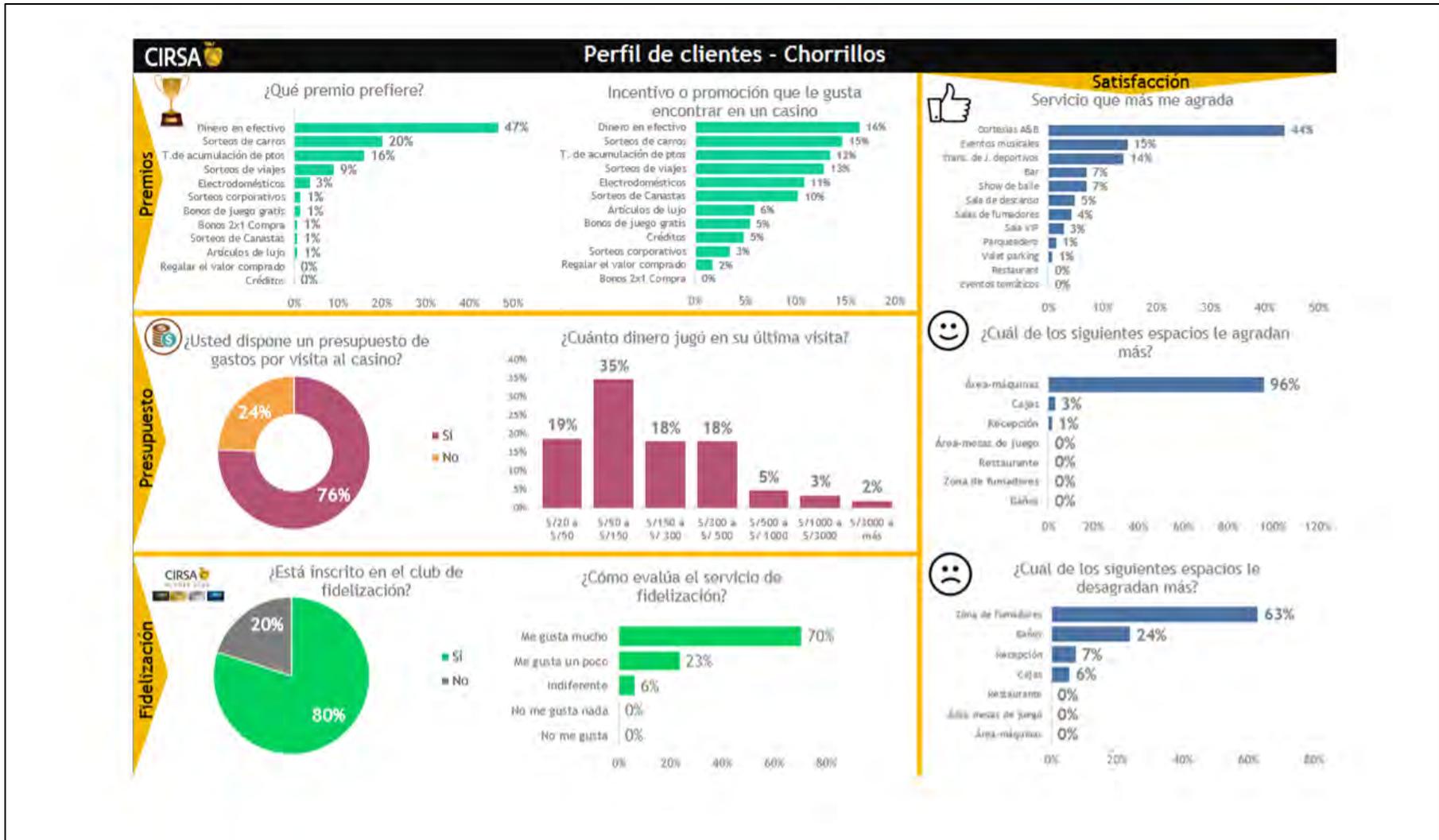


Figura 29. Sala Chorrillos – análisis cualitativo. Tomado de “Estudio de cliente – Cirsa Gaming 2018,” por Cirsa, 2018d.

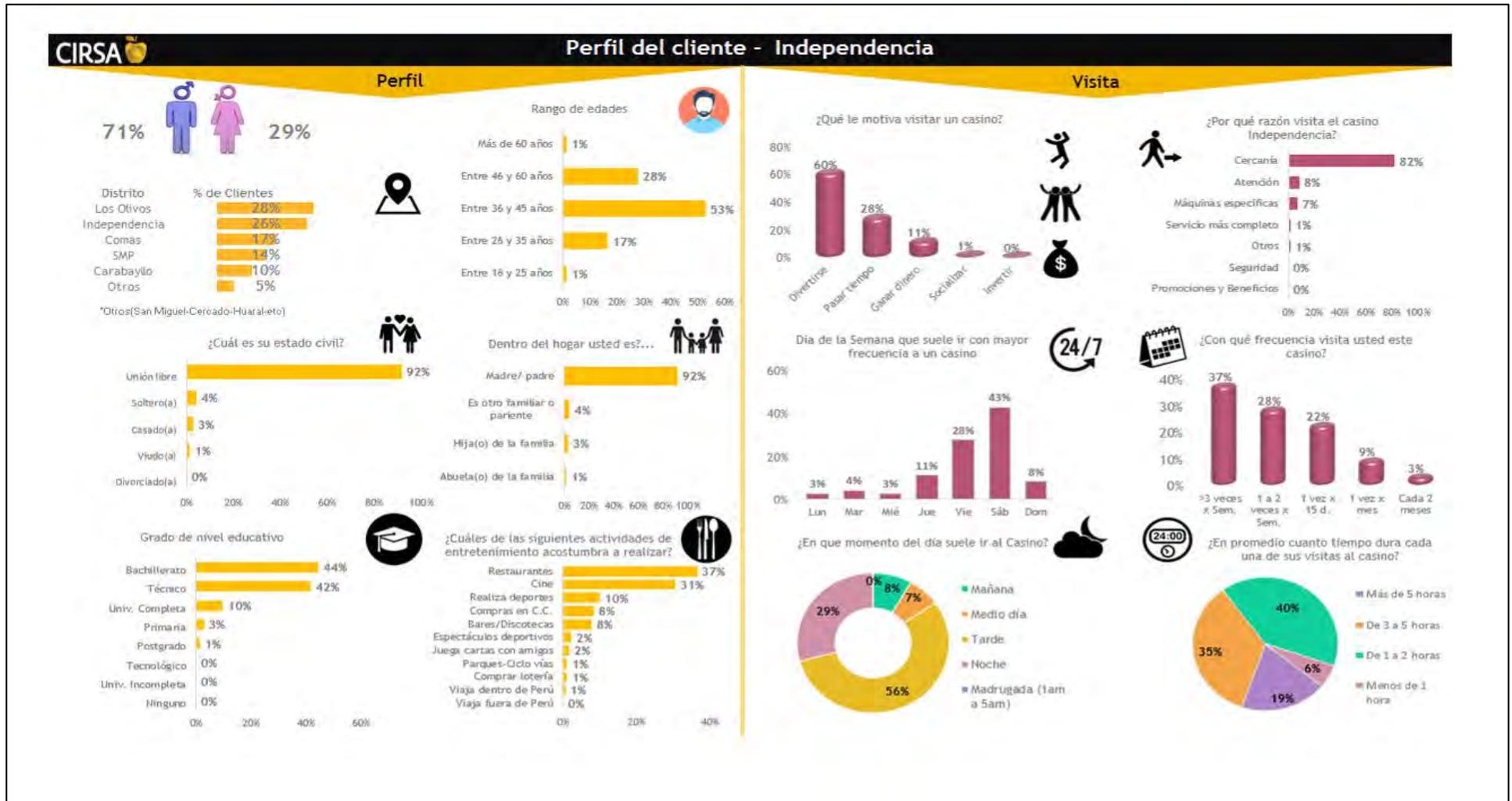


Figura 30. Sala Independencia – perfil del cliente.
Tomado de “Estudio de cliente – Cirsa Gaming 2018,” por Cirsa, 2018e.

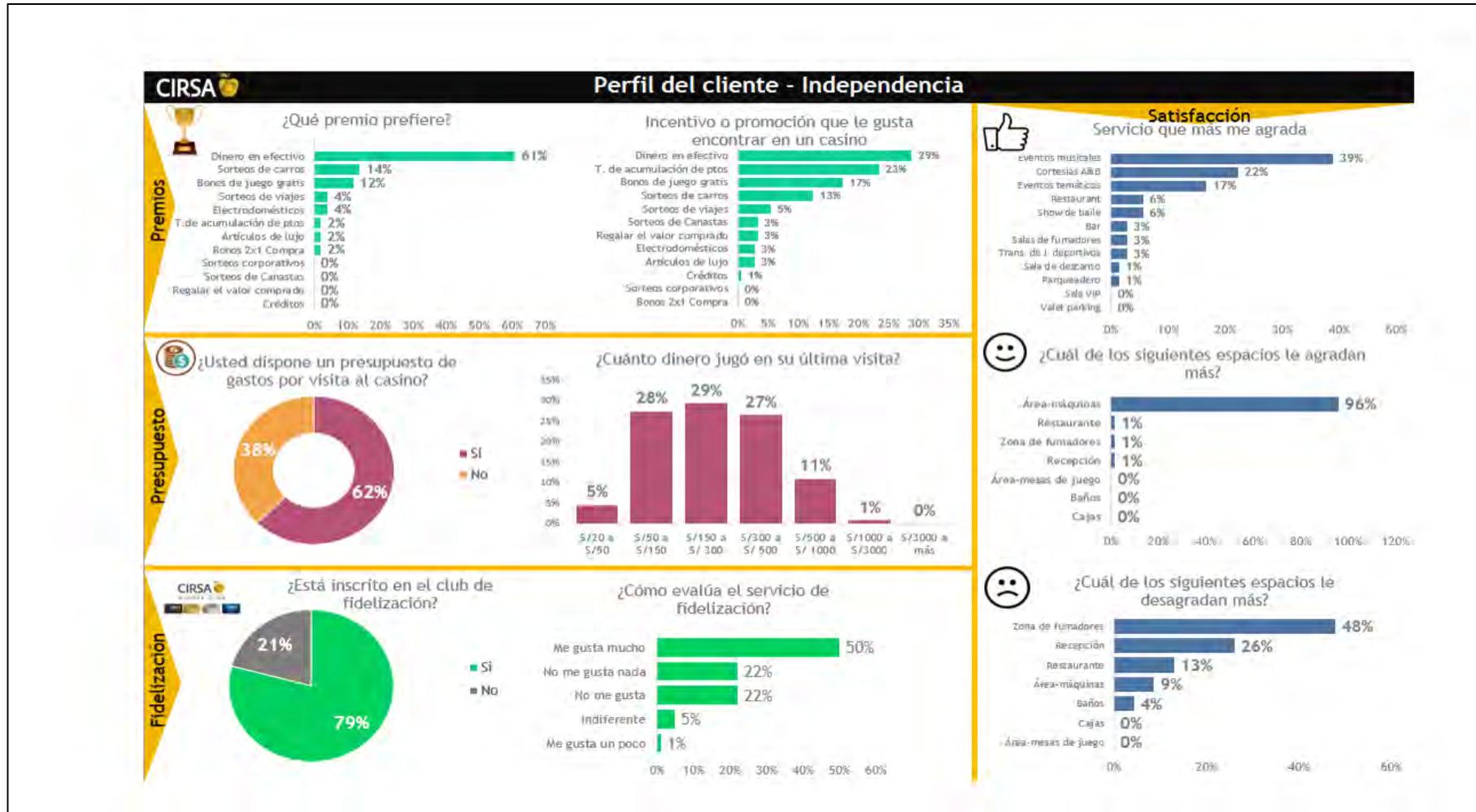


Figura 31. Sala Independencia – análisis cualitativo. Tomado de “Estudio de cliente – Cirsa Gaming 2018,” por Cirsa, 2018f.

Red de ventas y gestión de canales de distribución. Cirsra cuenta con 26 salas de máquinas tragamonedas y dos salas casinos alrededor de país, todas ubicadas en zona estratégicas con el objetivo de diferenciarse de la competencia y alcanzar la mayor participación del mercado. La Figura 32 hace referencias a los casinos y salas tragamonedas de la zona de San Miguel, la Figura 33, hace lo mismo con la zona de San Borja, la Figura 34 indica la zona de Miraflores, la Figura 35 es la zona de Lince – Arenales, y por último, la Figura 36 hace mención a la zona más importante en Arequipa. En la Tabla 19 se señala la distribución de la operación correspondiente a Cirsra Perú.



Figura 32. Ubicación de casinos y salas tragamonedas en San Miguel (La Marina).

Tomado de “Maps,” por Google, 2019

(https://www.google.com/search?safe=active&rlz=1C1PRFI_enPE840PE840&tbm=lcl&ei=eD53XIPfJo7y5gKl46H4Bg&q=casinos+san+miguel&oq=casinos+san+miguel&gs_l=psy-)



Figura 33. Ubicación de casinos y salas tragamonedas en San Borja (Aviación).

Tomado de “Maps,” por Google, 2019

(https://www.google.com/search?safe=active&rlz=1C1PRFI_enPE840PE840&tbm=lcl&ei=WdS3XKzvDYj15gKhsJrgBQ&q=casinos+en+aviacion&oq=casinos+en+aviacion&gs_l=psy-)



Figura 34. Ubicación de casinos y salas tragamonedas en Miraflores (Pardo y Larco).

Tomado de “Maps,” por Google, 2019

(https://www.google.com/search?safe=active&rlz=1C1PRFI_enPE840PE840&tbm=lcl&ei=K9S3XKe4EsGJ5wK4xrO4BQ&q=casinos+en+miraflores&oq=casinos+en+miraflores&gs_l).

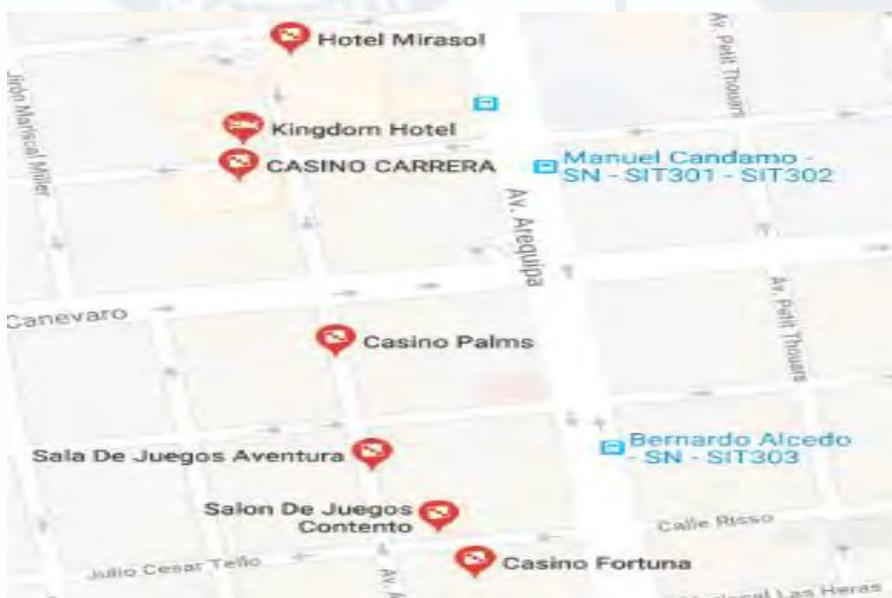


Figura 35. Ubicación de casinos y salas tragamonedas en Lince (Arenales).

Tomado de “Maps,” por Google, 2019

(https://www.google.com/search?safe=active&rlz=1C1PRFI_enPE840PE840&q=casinos+en+lince&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=-12084488,-6!2d-77.03514133552778!5i18).



Figura 36. Ubicación de casinos y salas tragamonedas en Departamento – Arequipa.

Tomado de “Maps,” por Google, 2019

https://www.google.com/search?safe=active&rlz=1C1PRFI_enPE840PE840&tbm=lcl&ei=h dO3XPnOIMmP5wKRpZTQBw&q=casinos+en+arequipa&oq=casinos+en+arequipa&gs_l=

Tabla 19

Distribución de Operación Cirsa Corporation SA

Lima		Provincia	
Majestic – Casino	Manco Capac	Jokers Arequipa	Maldonado
Miami – Casino	Los Olivos	Deluxe	Chincha
Morelli	Barranco	Portal	
Aviación	Premier	San Camilo	
Crazy	Benavides	Estrella	
Chorrillos	Sucre	Juliaca	
Carrera		Puno	
Tropicana		Chimbote	
Jokers Lima		Chiclayo	
Independencia		Huacho	

Nota. Tomado de “Planes – Acción Cirsa Perú 2019,” por Dirección Central – Cirsa Corporation, 2019.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Para D’Alessio (2008), el departamento de operación es el responsable del desarrollo de bienes y servicios, teniendo injerencia directa en aspectos logísticos, productivos, de mantenimiento y por último de calidad. Queda claro de que se trata de uno de los aspectos más críticos en el progreso de una organización, siendo fundamental para la sostenibilidad y competitividad.

Costos de fabricación en relación a la industria y a los competidores. Cirsa Corporation en el mercado europeo maneja operaciones de fabricación de máquinas tragamonedas, pero en el caso del resto de regiones su operación se ve concentrada solo en la

actividad de casinos. Por lo tanto, no existe un costo de fabricación, pero sí de compra, siendo el principal presupuesto a nivel país el destinado para la adquisición de máquinas dado el volumen, alrededor de 800 máquinas. El determinado volumen de compra sirve de herramienta para obtener precios por debajo de los establecidos inicialmente por los fabricantes, inclusive por debajo del nivel que los adquiridos por la competencia directa. La realidad del mercado indica que, a pesar de ser una inversión importante, la mayoría de los operadores no toman como prioridad la negociación de precios sino otras variables que impactan sobre el rendimiento de las máquinas y de la sala, por ejemplo, al comprar un banco de seis máquinas, la negociación va orientada más que al precio en los beneficios paralelos, como tal vez un sorteo por 10,000 soles, regalos de teléfonos celulares, etc.

Por otro lado, el abastecimiento del casino no solo recae en la compra de máquinas dado que todas las unidades presentan servicios de A&B y de restaurante, siendo por supuesto algunos casos más grandes que otros. Esto conlleva a un esfuerzo importante de parte del departamento de logística para abastecerlos de alimentos, menaje, utensilios, equipamiento, etc. y por supuesto a un costo adecuado según el mercado.

Sistema de control de inventarios y rotación de estos inventarios. El sistema de inventario y rotación de producto para el caso de los productos excluyendo las máquinas tragamonedas se maneja mediante el sistema MICROS ORACLE y se realiza con una frecuencia de 30 días.

En el caso de las máquinas tragamonedas, a la fecha aún no se ha logrado unificar la información en los sistemas operativos de Cirsa (GIC) con Liberty (OCTAVIAN), quienes fueron adquiridos por Cirsa en el 2017 y esto trae como consecuencia que se trabaje mediante un Excel. El inventario de máquinas no solo contabiliza las unidades por sala y almacén, sino que también indica números de serie y memorias de juegos por cada máquina, lo que complica la gestión dado que una máquina puede tener hasta 50 juegos. Adicionalmente,

cuando una máquina no tiene autorización por parte de Mincetur sea por un error en la resolución de autorización o simplemente por no tenerla, esta debe ser colocada en un estatus de retiro temporal (ver Figura 38), con lo cual la máquina deja de estar conectada online y debe ser apagada, para posteriormente ser comunicado hacia el ente rector, lo cual distorsiona los inventarios ya que físicamente pueden quedar en sala, pero sistémicamente está fuera. La Tabla 20 indica el inventario de máquinas por fabricante.

Figura 37. Retiro temporal de memoria.
Tomado de “Registro Online,” por Mincetur, 2019.

Tabla 20

Inventario Maquinaria por Fabricante

Inventario por Fabricante	
Fabricante	# Máquina
Novomatic	1927
Gold Club	161
IGT	491
Bally	219
Aristocrat	321
Ainsworth	164
Alfasteet	68
WMS	310
Otros	584
Total	4245

Nota “Registros por fabricante,” Cirsa Producto, 2019.

Eficacia de las tercerizaciones. Son dos los servicios bajo la modalidad de tercerización por parte de Cirsa. El primero se realiza mediante la empresa ISEG, siendo de los dos servicios es más complejo dado que responde por la seguridad del local, como también por el control y registro de ingreso, El ingreso está regulado por parte de la DGJCMT quedando prohibido para menores de edad, portadores de armas y ludópatas,

siendo estos aspectos uno de los más sancionados. En cuanto la seguridad dentro de este servicio solo se realiza de control en sala, en los casos de supervisión para la actividad de máquinas se tienen personal de DIR en cada unidad de negocios y en el caso de mesas de juego aparte de este personal especializado se debe tener personal destinado por parte de Mincetur en respuesta a la probabilidad de realizar lavado de activos. El otro servicio se encarga de la limpieza de las salas, siendo la empresa seleccionada LIMPIUM y con buenos resultados

Eficiencias del equipamiento. La eficiencia de los equipamientos, en este caso las máquinas tragamonedas se miden a través de las ganancias reales (WIN NETO), pero es importante entender ciertos términos para comprender el cálculo.

- COIN IN:

También llamado HANDLE, TOTAL IN, BET (Octavian).

Suma del dinero jugado en la máquina.

Puede proceder de lo acreditado y de lo ganado.

Incluye los créditos rejugados.

- COIN OUT:

También llamado WIN (Octavian).

Suma del dinero pagado a banco de créditos.

No están incluidos Jackpots

- JACKPOT:

También llamado HAND PAYMENT (Octavian).

Suma del dinero pagado por la máquina como Jackpot.

- WIN REAL:

También llamado WIN ACCOUNTING (Octavian).

Calculado como: $WIN REAL = COIN IN - COIN OUT - TOTAL JACKPOT$

Media máquina día (MMD)

Es el promedio de ingreso (ganancia) diario por máquina, se expresa en USD

- Hold Teórico

También llamado RETENCION TEÓRICA.

% teórico del COIN IN que gana el casino.

Se programa en las máquinas.

- PE WT

Es el peso específico del Win Teórico de cada máquina respecto del Win

Contadores promedio máquina de la sala.

Sirve como referencia para determinar el éxito de un producto

- PE WC

Es el peso específico del Win Contadores de cada máquina respecto del Win

Contadores promedio máquina de la sala.

Se compara con el PE WT para entender en qué medida el azar ha desvirtuado el performance teórico de cada máquina.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

D'Alessio (2008) mencionó que el departamento de finanzas y su estructura son aquellos que dentro de sus funciones se encuentra obtener y asignar de manera adecuado los recursos monetarios de la organización, de manera que esta pueda operar de manera sostenible. En este contexto, cabe indicar que Cirsa es una organización con un gran respaldo financiero, lo cual le permite hacer inversiones importantes, pero sin duda también con la responsabilidad de obtener los resultados esperados.

Al cierre del 2018, Cirsa Corporation en su operación de Perú cerró con un ingreso superior a los 4,100 millones, con lo cual alcanzó un crecimiento de 4% sobre los ingresos del 2017. De igual manera su rentabilidad estuvo alrededor de los 207 millones,

representando un aumento del 3% frente el año anterior y un margen final de 5% en la operación. Por otro lado, las proyecciones para el 2019 muestran un decrecimiento en cuanto ingresos de alrededor 6% y de rentabilidad del 3%, esto en respuesta a un primer trimestre afectado por el impacto e incertidumbre que generó la aplicación del impuesto selectivo al consumo, lo cual se ha ido regularizando con el avance de los meses posteriores.

La organización tiene como política, trabajar financiera y contablemente sobre la metodología de generar valor económico, esto en respuesta a las inversiones generadas por renovación de maquinarias, mejoras de infraestructura, adquisición de nuevas operaciones y reestructuras organizacionales, por lo cual es importante determinar en qué medida la utilidad generada por cada acción es superior al costo de capital. Estas inversiones, han ocasionado la necesidad de reforzar en todos los niveles los principios de rentabilidad y productividad, con la intención de tomar las mejores decisiones en cuanto al retorno de la inversión sobre el capital.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Alles (2008) señaló que la gestión de los recursos humanos es una disciplina fundamental para las diversas especialidades de la administración. Por tal manera, se entiende que un trabajador debe estar calificado para el uso adecuado de todas las herramientas, como encargado del departamento o como beneficiario de la estructura, dado que eventualmente lo necesitara.

Nivel de rotación y ausentismo. El nivel de rotación y ausentismo es uno de los principales problemas dentro de la operación de Cirsa dado su alto índice y la constante pérdida de recursos y conocimiento, sobre todo considerando que se trata de una industria compleja en donde la experiencia es un factor valorado y diferenciador. La Tabla 21, muestra el porcentaje de rotación durante los últimos ocho meses, desde junio 2018 hasta enero 2019.

El alto nivel de rotación dentro del personal se encuentra focalizado en el personal de la sala, los motivos principales de retiro son la compensación, los horarios nocturnos y de rotación, el clima laboral y la mala comunicación, a esto es necesario agregar que se trata de un perfil de edad entre los 18 y 25 años en promedio. En contraparte, el departamento de recursos humanos ha desarrollado una estrategia en búsqueda de mejorar la alta rotación presente y lo fundamentan en seis pilares:

Tabla 21

Índice de Rotación Nivel País

Índice de rotación nivel país (Salas)								
Periodo	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19
Plantilla	1880	1870	1863	1871	1887	1799	1823	1876
# Baja	667	721	718	684	743	612	571	531
Rotación	35.48%	38.56%	38.54%	36.56%	39.37%	34.02%	31.32%	28.30%

Nota. Tomado de “Índice de rotación nivel país,” por Cirsa, 2019.

Canal de atención. Personaliza este servicio desde la oficina central mediante un comunicación fluida y directa, ofreciendo información y atención para el personal; y con el objetivo de aclarar dudas o reclamos, todo bajo en contexto de confianza.

Promociones Internas. Implementación del plan Masías, con el objetivo de detectar y potenciar el talento humano interno de manera que se genere una dinámica de crecimiento en la organización. La metodología está basada en la constitución de un comité de talento por país y tras una valoración previa, se seleccione las personas idóneas, los mismos que trazaran un plan de acción enfocado a potenciar sus habilidades y asegurar su permanencia en el grupo. En la Figura 38 se detalla las etapas que estructuran el plan Masías, siendo cuatro, la primera tomando como referencia la base, se trata de la cantera, para luego pasar a promesa y posteriormente a suplentes y finalizar como titulares.

Licencia y permisos. Las licencias sin goce deben ser informadas con anticipación, para ser descontadas dentro de la planilla del mes en que se originan y en todo momento están condicionadas por la autorización del gerente de sala. Por otro lado, las licencia por ley son las de maternidad por 98 días, paternidad por 10 días, enfermedad grave por siete días, fallecimiento de familiar directo por tres días y por violencia familiar por un rango de cinco a 30 días.



Figura 38. Estructura plan Masías.

Tomado de “Plan Masías,” por Equipo de Alto Rendimiento Cirsa Nortia Corporation, 2017.

Motivos y reconocimiento. Existen dos prácticas importantes en este punto. El primero es el reconocimiento por parte de todo Cirsa de los empleados del mes por sala (ver Figura 39), y el segundo de trata de las becas UCC, las cuales tienen como objetivo incentivar

el desarrollo personal y académico de los colaboradores de Cirsa, a través de una subvención económica de hasta 1200 euros, la metodología señala que un comité especializado evaluará la postulación, para ello debes tener un buen desempeño laboral y rendimiento académico.



Figura 39. Mejores colaboradores del mes Cirsa.

Tomado de “Boletín Recursos Humanos marzo 2018,” por Cirsa, 2018.

Comunicación. Cirsa tiene una política de puertas abiertas y comunicación directa sin consideraciones de jerarquía, pero siempre con respeto y oportuna. Para esto ha desarrollado distintos canales de comunicación con el objetivo de que todos tengan la oportunidad de ser escuchados y que los mensajes sean transmitidos de forma correcta. Son cuatro los canales de comunicación autorizados, como se detallan en la Figura 40: (a) Correo electrónico, (b) mural corporativo, (c) whatsapp Cirsa, y (d) Intranet. La Figura 41, se trata de los tipos de comunicación impartidos por Cirsa y la dinámica mediante los colores.



Figura 40. Canales de comunicación Cirsa.

Tomado de “Boletín Recursos Humanos marzo 2018,” por Cirsa, 2018.



Figura 41. Tipo de comunicación Cirsa

Tomado de “Boletín Recursos Humanos marzo 2018,” por Cirsa, 2018.

Pausas activas. Tienen como beneficio disminuir el estrés, favorece el cambio de postura y rutina, estimula y favorece la circulación sanguínea, mejora la postura, disminuye el riesgo de enfermedad laboral y mejora el desempeño laboral. Se realizan antes de empezar a trabajar y después del descanso. Ejemplo de pausa activa se observa en la Figura 42.



Figura 42. Pausa activa.

Tomado de “Boletín Recursos Humanos marzo 2018,” por Cirsa, 2018.

Selección, capacitación, y desarrollo del personal. La selección de personal y capacitación, en consecuencia, del índice de rotación cumple con funciones dirigidas a captar nuevo talento y desarrollarlo alineado a los objetivos. Todo personal que es seleccionado, antes de cumplir con sus funciones recibe dos semanas de capacitaciones mediante las cuales tiene la posibilidad de estar en contacto e interactuar en otras áreas, de esta manera logra tener una visión integral de cómo funcionan la estructura en general. La capacitación cumple con una parte estructural del desarrollo del personal, de manera que es una actividad constante para todos, recibiendo orientación que contribuyan a mejorar sus funciones y en adquirir nuevos conocimientos. Un punto por desarrollar es la definición del perfil de puesto dado que ha incurrido en una serie de modificaciones en las últimas etapas, y no refleja por el momento las reales expectativas que requiere la organización. Es claro, que la falta de un adecuado perfil para cada puesto perjudica la tarea de selección, capacitación y desarrollo al no tener los parámetros establecidos, además de terminar siendo un proceso más largo y costoso.

Cultura organizacional. Probablemente la cultura organizacional es la debilidad más fuerte del departamento de recursos humanos, entendiéndose como el conjunto de creencias, sentimiento y pensamientos compartidas por las personas dentro de la organización que definen la forma en cómo actúan. La organización desde la compra de la operación de Liberty durante el año 2017 sufrió un crecimiento importante, paso de operar 11 salas a un total de 28, cambio que no solo afectó en la cantidad de unidades de negocio sino también en la estructura y por supuesto generó un choque cultural de dos compañías que durante muchos años fueron competencia directa.

El desarrollo activo y funcional de la cultura organizacional genera que los empleados se sientan energizados y que se sientan bien haciendo sus funciones de la manera en cómo lo hacen, con el objetivo de alcanzar las metas estratégicas y operativas de la organización pero

en la situación de Cirsa no necesariamente sucede esto a la fecha, a pesar de hacer los esfuerzos correspondientes para integrar a los equipos de trabajo después de más de dos años aún se pueden evidenciar notables diferencias y ocasiona que la cultura sea un efecto interferente en la productividad y el compromiso afectando los rendimientos a largo plazo. El problema radica en que se ha tratado de cambiar el comportamiento del personal en lugar de tratar de cambiar la cultura, además de tratar de forzar el cambio sin darse cuenta de que, así como la organización evoluciona también debe suceder lo mismo con la cultura y transformarse en una que pueda modificar progresivamente el comportamiento.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

De acuerdo con De Pablos (2004), los sistemas de información tienen bajo su responsabilidad el estudio y elaboración de máquinas, las cuales contribuyan en tratar y comunicar información, de igual manera la forma en como procesarla. La operación de Cirsa a la fecha presenta varios sistemas informáticos (SAP-MICROS-GIC-OCTAVIAN-ORACLE, CIE, etc.) esto a raíz de que una parte de su operación fue adquirida en el 2017 y contaba con un sistema distinto, además de tener sistemas diferentes para determinadas áreas o procesos, siendo una debilidad para la organización no tener la posibilidad de unificar la información en pocos sistemas informáticos.

Dentro de las estrategias diseñadas para el 2019 una de las acciones más relevantes responde a la unificación de las 17 salas correspondiente a la operación Liberty en cuanto al sistema informático de las máquinas tragamonedas, lo cual significa una secuencia de trabajos por sala en donde el objetivo es interconectar las máquinas al sistema GIC, siendo necesario cambiar software y hardware de cada unidad, así como también incorporar el sistema TITO y proceder el sistema Cashless. El resultado de esta integración de sistema permite que la recopilación de información, control y gestión se realice bajo parámetros estandarizados, encontrando eficiencia en los procesos y mejoras significativas en la

operación. Además, permite mejorar notablemente no sólo aspectos relacionados a las máquinas y su *performace*, sino también en cuanto información de jugadores dado que es posible implementar la tecnología de *playing tracking* (seguimiento de jugador).

Las Figuras 43, 44 y 45 son un ejemplo del sistema GIC, mientras que la Figura 46 se trata del sistema OCTAVIAN, la Figura 47 y 48 del sistema CIE; y finalmente la Figura 49 se trata del *playing tracking*.



Figura 43. Sistema GIC.
Tomado de “Sistema de Integración para Casinos,” por Cirsa, 2019a.

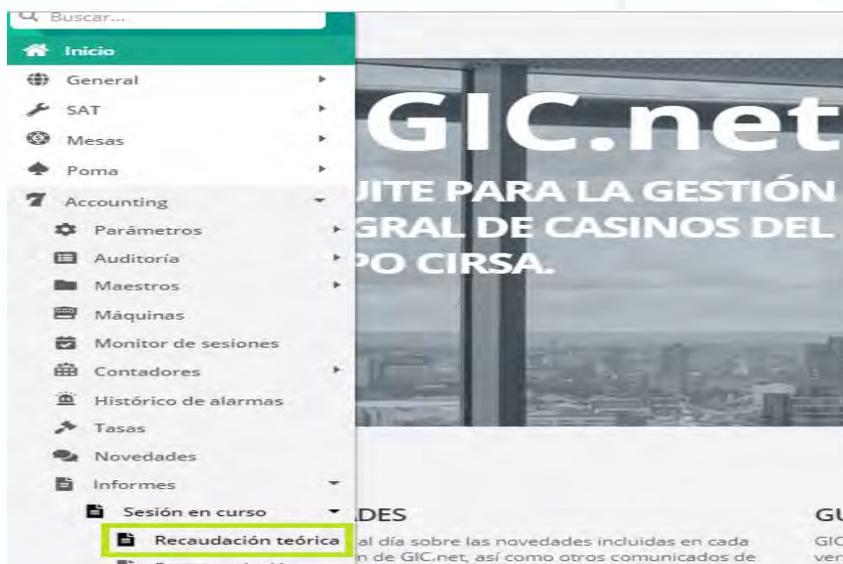


Figura 44. Sistema GIC – recaudación teórica.
Listado que permite monitorear la producción máquina en sesión abierta. Tomado de “Sistema de Integración para Casinos,” por Cirsa, 2019a.



Figura 45. Sistema GIC – Análisis evolutivo diario. Informe que muestra evolución por sesión de los indicadores principales del casino. Tomado de “Sistema de Integración para Casinos,” por Cirsa, 2019a.



Figura 46. Panel de control - sistema – OCTAVIAN. Tomado de “Sistema OCTAVIAN,” Cirsa, 2019b.

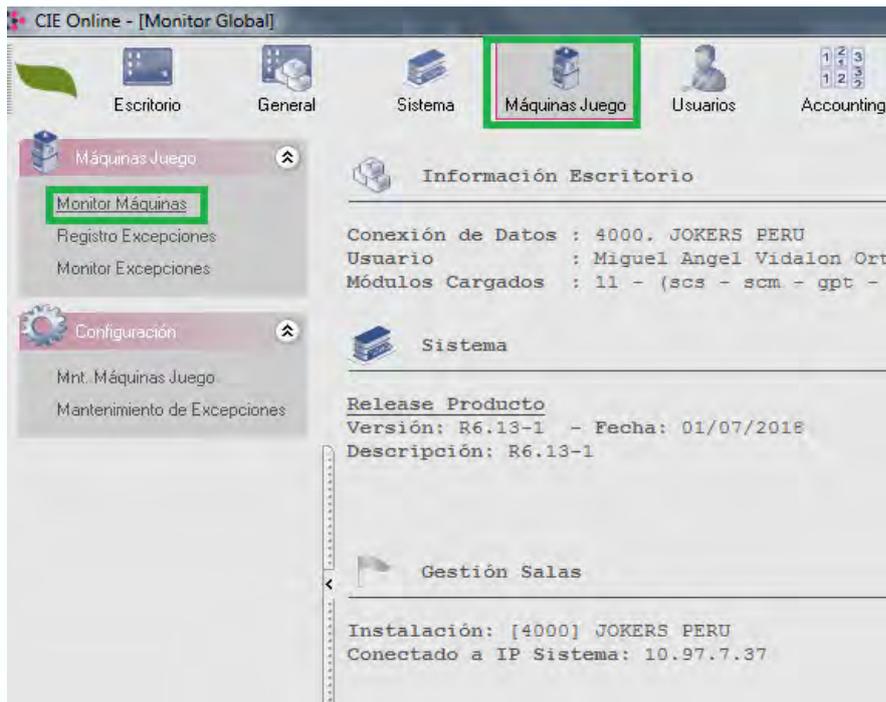


Figura 47. Sistema – CIE monitor de máquinas.
Tomado de “Sistema CIE,” por Cirsa, 2019c. Listado que permite visualizar el status de conexión por máquina.

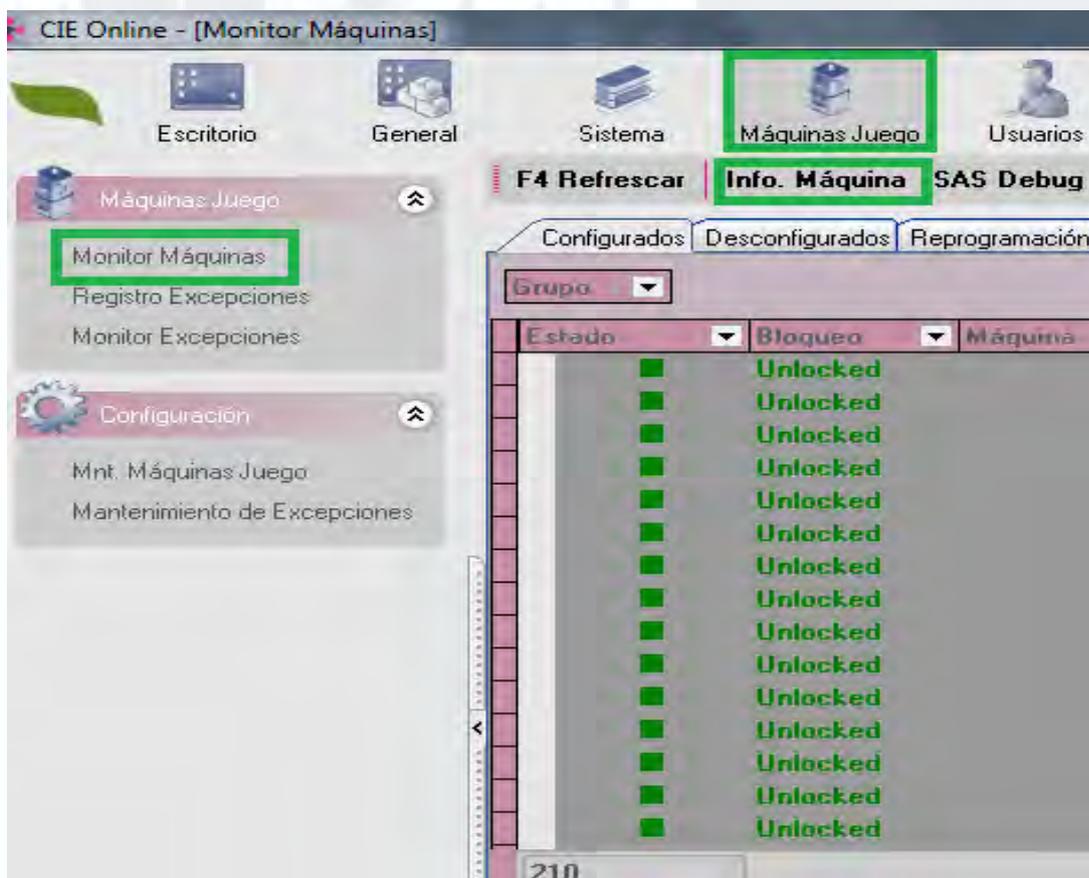


Figura 48. Sistema – CIE monitor de máquinas
Detalle de configuración y contadores en tiempo real de Máquina. Tomado de “Sistema CIE,” por Cirsa, 2019c.



Figura 49. Sistema – playing tracking.

Informes sobre las transacciones de jugadores. Tomado de “Playing Tracking,” por Cirsa, 2019d.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Para D’Alessio (2008), el departamento de investigación y desarrollo tiene como finalidad dirigir sus fuerzas en crear innovación y nuevas tecnologías dentro de parámetros que permitan convertirse en un factor diferenciador para aquello que la posean, de esta manera incrementar la capacidad de generar valor y ser sostenible en el tiempo. Para Cirsa el uso de la tecnología e investigación y desarrollo es aplicable en todas las mejoras de procesos y al uso de nuevas tecnologías que contribuyen a tomar decisiones más eficientes alineadas a los objetivos de la organización. Asimismo, en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que colaboren a la detección de acciones perjudiciales en la operación, por ejemplo, el fraude en máquinas tragamonedas o caso contrario que sean de utilidad para mejorar el seguimiento de juego correspondientes a los clientes y así tener las herramientas para anticiparse a sus necesidades.

Tecnología de punta en productos y procesos. La definición de *layout* implica la ubicación de máquinas dentro de zonas establecidas previamente, tomando en consideración las normativas de Mincetur, así como las de INCEDI, lo cual ocasiona frecuentemente restricciones de espacios con impacto sobre la operación y recaudación de la sala. Sumado a este problema, el análisis efectuado para tomar las decisiones correspondiente, entendiendo

que se trata de un aspecto vital para un adecuado performance en las máquinas, termina siendo inexacto dado que no se tiene la ubicación real en sala y porque actualizar el rendimiento por máquina es un proceso largo y complicado, de manera que no es posible identificar, por ejemplo, cuáles son las zonas calientes de la sala o por donde se genera un ciclo de rotación por los jugadores, claves importante para la definición de *layouts*. En solución a este problema, Cirsa ha desarrollado una tecnología que permite identificar rápidamente y de forma automática el rendimiento por máquinas en su ubicación real, por consiguiente, favorece al proceso de definición de *layouts*, logrando ser eficiente considerando que visualiza zonas calientes y de alto tráfico, así como también zonas que no son rentables (ver Figura 50, 51 y 52).

Otras de las tecnologías es la implementación de un sistema TITO y *Playing tracking*, el cual es un reemplazo del efectivo en las máquinas, ofreciendo seguridad para el jugador y mayor control para el operador de sala. El sistema TITO y *Playing tracking* mejora la posición del operador para identificar un posible fraude dado que se conecta a un sistema en red y hace posible determinar los movimientos de COIN IN y COIN OUT que realiza la máquina. Igualmente, al tener esta conexión es posible identificar jugadores con apuestas altas y con un volumen de juego importante, para de esta manera darle un trato especializado. La Figura 54, es un ejemplo de un TITO para una promoción llamada La Tía Luchita, mientras que la Figura 55 muestra los tipos de impresoras.

Capacidad de adopción de nuevas tecnologías. Los casinos y salas tragamonedas tienen históricamente un mal encarnizado representando en personas que buscan realizar actos ilegales o fraudes, por lo general son personas que cuentan con amplio conocimiento del funcionamiento mecánico y sistemas operativos de las máquinas. Estas acciones terminan siendo el factor más crítica relacionada a la seguridad, debido al impacto sobre los resultados, pero como respuesta al juego ilegal y fraude, Cirsa Corporation maneja una política de



Figura 50. Layout – sala Benavides.
Tomado de “Reporte Lay Out proyecto,” por Cirsa Layout, 2019.



Figura 51. Layout – sala Chíncha.
Tomado de “Reporte Lay Out proyecto,” por Cirsa Layout, 2019.

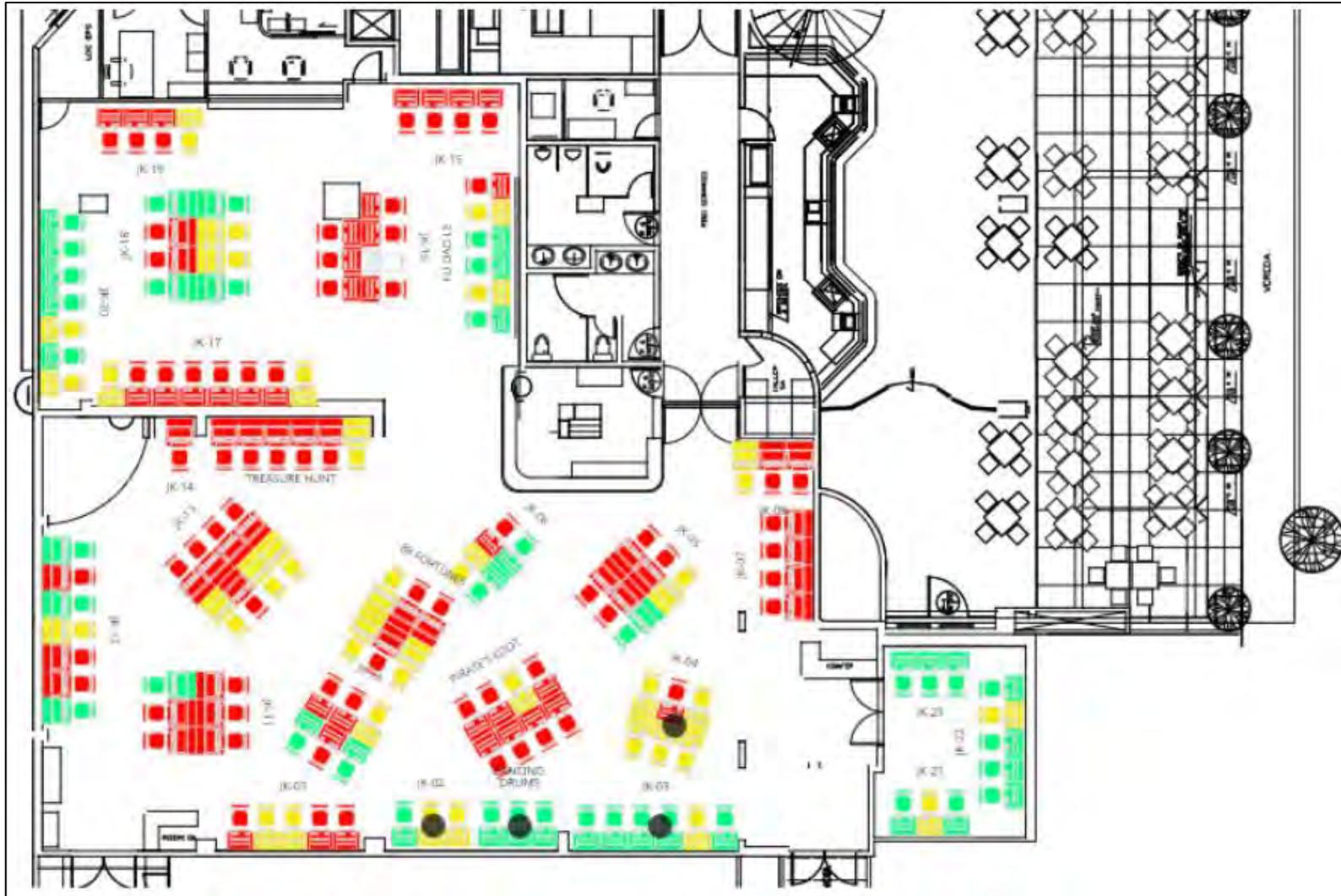


Figura 52. Layout – sala Los Olivos.
Tomado de “Reporte Lay Out proyecto,” por Cirsa Layout, 2019.



Figura 53. Billete TITO Cirsa.



Figura 54. Billeteros TITO Cirsa.

en investigación y desarrollo con lo cual se enfoca en adelantarse y poder identificar puntos críticos en los sistemas operativos, por ejemplo, durante el 2018 se identificaron dos grupos de delincuentes que manipulan máquinas de marca Novomatic, logrando afectar la matemática del juego y así alcanzar los premios máximos fraudulentamente. En este contexto es necesario que la capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías se encuentre desarrollada en las personas que tomen decisiones estratégicas porque la evolución en las tecnologías termina siendo un efecto bilateral y es necesario adelantarse a los hechos y estar preparados.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI ofrece evaluar las principales fuerzas y debilidades de la organización para posteriormente identificar oportunidades de mejorar y planificar estrategias (ver Tabla 22). En el desarrollo de la matriz para Cirsa operación Perú el resultado fue de 2.61 y las fortalezas evaluadas fueron: (a) Implementación de *trial* y *memory test*, (b) imagen

y soporte internacional, (c) renovación de máquinas, (d) experiencia en normativa y procesos guber, (e) soporte financiero y de inversión - grupo blackstone , (f) actualización de sistema informáticos, (g) inversión en investigación y desarrollo, y (h) *know how* de operación mundial. Mientras que las debilidades fueron: (a) estrategia inadecuada de publicidad, (b) falta de una adecuada cartera de clientes, (c) poco nivel de competitividad frente competencia, (d) implementación de impuesto selectivo al consumo, (e) poca identificación del personal con la empresa, (f) personal con poca experiencia, (g) Insuficiente infraestructura de salas.

Tabla 22

Matriz MEFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Implementación de trial y <i>memory test</i>	0.07	3	0.21
Imagen y soporte internacional	0.06	4	0.24
Renovación de máquinas	0.07	3	0.21
Experiencia en normativa y procesos gubernamentales	0.07	4	0.28
Soporte financiero y de inversión – BlackStone	0.07	4	0.28
Actualización de sistema informáticos	0.07	3	0.21
Inversión en investigación y desarrollo	0.06	3	0.18
<i>Know how</i> de operación mundial	0.07	3	0.21
Subtotal	0.54		1.82
Debilidades			
Estrategia inadecuada de publicidad	0.07	2	0.14
Falta de una adecuada cartera de clientes	0.07	2	0.14
Poco nivel de competitividad frente competencia	0.07	2	0.14
Implementación de ISC	0.07	1	0.07
Baja identificación del personal con la empresa	0.06	2	0.12
Personal con poca experiencia	0.06	1	0.06
Insuficiente infraestructura de salas	0.06	2	0.12
Subtotal	0.46		0.79
Total	1.00		2.61

Nota. 1= debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, y 4 = fortaleza mayor Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.3. Conclusiones

A través del estudio interno es posible identificar cuáles son las fortalezas de la empresa asimismo como sus debilidades y en respuesta a ellos tener claridad en cuanto al real escenario para posteriormente alinear las estrategias con el objetivo de lograr la visión organizacional. En cuanto para Cirsa, es importante trabajar las estrategias enfocados en sus respectivamente fortalezas y tener la capacidad para hacerlas sostenibles en el tiempo, pero sin dejar de lado la posibilidad de modificarlas según los cambios del sector. Como una de las principales fortalezas se determina el *know how* de operación mundial, siendo uno de los principales factores que deben ser explotados por la organización, de esta manera es posible mejorar muchas de las debilidades y contrarrestar las amenazas presentes como también las futuras, además de tener la necesidad de convertirse en un valor agregado a nivel local, siendo uno de los pocos aspectos que verdaderamente significa una diferenciación frente a los principales competidores.

Por otro lado, no se puede dejar de lado el resto de las fortalezas y su debida importancia, siendo en todos los casos son necesarios para encontrar niveles óptimos de operación y la ecuación perfecta para satisfacer las diversas necesidades de los jugadores locales como internacionales. Se requiere la mayor de las capacidades en cuanto a las fortalezas y atributos internos para ser eficaces, así como también eficientes considerando los recursos y tiempos disponibles. Finalmente, el efecto de las debilidades debe ser minimizadas, pero a su vez es importante considerarlas desde una perspectiva en búsqueda de una mejora continua como una herramienta que contribuye precisamente a mejorar e incrementar los patrones de calidad.

Capítulo V: Intereses de Cirsa Corporation y Objetivos de Largo Plazo

El propósito de identificar los intereses de una organización se encuentra vinculado con la necesidad de establecer metas basadas en la operación de la organización y en la sostenibilidad en el tiempo a través de los objetivos a largo plazo. Es necesario tener como base la visión y misión de la compañía, así como también los puntos cardinales, para posteriormente ser analizados y establecer correctamente los objetivos a largo plazo.

5.1. Intereses de Cirsa Corporation

La visión propuesta de Cirsa establece para el año 2024 convertirse en la operación con mayor participación de mercado en el Perú de juegos de casinos y salas tragamonedas, mediante la aplicación del mejor servicio, innovación y actualización en productos; de igual manera tener procedimientos acordes con la actualidad de la industria, y ofrecer programas de responsabilidad social fomentando el juego responsable.

A través de la visión se identifican los principales seis intereses por parte de la organización:

Servicio al cliente. El éxito de la operación en un casino y/o sala tragamoneda responde a determinados factores claramente identificados, dentro de los cuales la atención al cliente es uno de los principales, sin el cual no es posible satisfacer las necesidades de los jugadores. Los objetivos para desarrollar un servicio al cliente de calidad y alto rendimiento es tener las herramientas para ofrecer un ambiente de comodidad en donde los jugadores puedan permanecer la mayor cantidad de tiempo y no tengan la necesidad de visitar a los competidores de la zona. Para lograr entender a profundidad el impacto de un servicio de atención adecuado, primero es necesario conocer al perfil del jugador, el cual puede variar en función a la ubicación geográfica de la sala y del nivel socioeconómico del cliente, a pesar de esto hay características que definen a todo tipo de jugador, por ejemplo son personas supersticiosas, que buscan encontrar y mantener las variables que les generan un percepción

de estar en racha ganadora, esto puede ser desde vestirse con la misma ropa hasta solo ser atendido por una persona en especial, además buscan un espacio de confidencialidad en donde se sientan atendidos en todo momento.

Cirsa se ha dedicado a establecer parámetros en sus colaboradores mediante la aplicación de pilares de atención, los cuales usados correctamente brindan un servicio de calidad, pero sobre todo un servicio estandarizado. Se trata de cuatro pilares bases, el primero hace referencia al poder de la bienvenida y el saludo, el segundo menciona la capacidad de oír las necesidades del jugador y no solo escuchando sino también observando sus gestos y acciones, el tercero es el poder de iniciar las conversaciones mediante *small talks* y escucha activa; y por último esta la necesidad de hacer sentir al jugador como en su casa. La aplicación de estos pilares en la atención es responsabilidad de todo el personal de sala, en especial del delegado al servicio, pero de igual manera el resto del personal debe estar capacitado para atender bajo los mismos estándares.

El nivel de servicio ofertado a la fecha ha demostrado tener muchas debilidades y oportunidades de mejora, siendo tomado como prioridad por la alta gerencia. Dentro de los puntos más crítico se encuentra la eliminación de cortesías de A&B que se implementó en enero 2019 y se revirtió al cierre de febrero del mismo año, ocasionando un periodo de tan solo dos meses, pero con un impacto inmenso sobre la percepción de los principales jugadores de cada sala, perdiendo la fidelización de muchos. La estrategia, mal implementada estaba planificada sobre la necesidad de reducir gastos en esta categoría y reorganizarla de tal manera que, en lugar de ofrecer cortesías de A&B se vendan, tomando como ejemplo lo ocurrido en España, donde se implementó inicialmente con éxito la misma estrategia, siendo posteriormente revertida de igual manera. Otro de los factores que influyen sobre el requerimiento de mejorar en este aspecto es el bajo nivel del personal, no logrando alcanzar los estándares de calidad que necesita la organización, además de tener mucho personal de la

operación Liberty, la cual fue adquirida a mediados del 2019, aun sin recibir capacitaciones sobre puntos básicos de la operación. Por último, la cantidad de asesores de atención frente a los principales competidores se encuentra por debajo, agravando la situación el alto índice de rotación y la pérdida de conocimiento.

Innovación en productos. Bajo el objetivo de responder adecuadamente al crecimiento del consumo del mercado y diferenciándose entre los operadores mediante la innovación de nuevos bienes es que Cirsa planea convertirse en el líder de operación de casinos y salas nivel nacional. De esta manera, la organización se encuentra orientada a la posibilidad de innovar en nuevos productos y servicios, siendo un aspecto poco desarrollado en el sector, fundamentando en la alta inversión de máquinas y juegos. El costo de una máquina tragamoneda se encuentra alrededor de los 20K dólares americanos, convirtiéndose en una inversión que no todos los operadores están dispuestos a realizar sin antes no tener certeza del éxito del producto, esto constituye la principal razón por la cual la innovación es relativamente baja dentro de la industria, por lo general lo que se hace es replicar rápidamente el éxito de quien innova.

Cirsa Corporation a raíz de la operación a nivel mundial que presenta tiene la capacidad de probar máquinas y memorias de juegos en distintos mercados, ofreciendo más información a quienes toman la decisión, además, en la práctica de una economía de escala tiene beneficios adicionales como por ejemplo tener máquinas en modalidad de trial, participación y ser una opción para los fabricantes, quienes buscan salas en donde probar memorias de juegos nuevos.

A pesar de esto, los niveles de innovación aun no son los esperados dado el tiempo prolongado que requiere realizar cambios de memorias de juegos o el ingreso de máquinas a la sala por trámites gubernamentales en MINCETUR, el cual puede alcanzar los dos meses. Por otro lado, existe un efecto perjudicial al momento de ser bancos de pruebas de memorias

dado que los jugadores se acostumbran a tenerlos disponibles y al finalizar el periodo de prueba no necesariamente pasan a ser adquiridos, uno de los principales motivos es la inversión, en promedio una memoria de juego tiene un costo de 5K dólares americanos.

Producto contemporáneo. Se tratan de productos con un tiempo de mercado menor a los tres años y al igual que para la innovación, tener productos contemporáneos y la capacidad para renovar los parques de máquinas es un factor de éxito, considerando que te diferencia de la competencia y responde a la demanda del mercado. Cirsa en Perú tiene un parque mayor a las 4200 máquinas, siendo la política estratégica de los últimos dos años el renovar una parte considerable, en el 2018 se realizó el 12% y para el 2019 se tiene autorizado la renovación del 20%, porcentaje por encima de lo proyectado en los principales competidores.

A pesar de esto, la actualidad del parque de máquinas en la gran mayoría de salas en cuanto a factor de contemporaneidad aún se encuentra por debajo de los competidores de la zona, esto en respuesta a que, durante el 2015, 16 y 17 no se realizaron casi ninguna compra de máquinas, pero sí de operaciones, al haber adquirido 17 salas de Liberty en el 2017. La operación Liberty era de propiedad del grupo Novomatic, quienes son a nivel mundial fabricantes de máquinas tragamonedas, por lo cual el 100% de las máquinas de esta operación era solo de Novomatic y con un promedio de edad alrededor de los seis años, encontrándose retrasados versus la competencia.

El plan estratégico de Cirsa Perú es alcanzar un parque contemporáneo (no mayor a 3 años) al 50% durante el 2024 y mantenerlo en los próximos años, de esta manera siendo un operador con uno de los parques con mayor cantidad de producto nuevo. Esto ocasionó que la distribución de máquinas nuevas sea adecuadamente planificada, considerando que los presupuestos de renovación de máquinas se establecen en función al éxito del proyecto por sala, teniendo que ser de un PE WT mayor a 1.25, caso contrario se reduce el presupuesto.

Procedimiento acorde con la industria. El objetivo de Cirsa Corporation es buscar implementar una mejora continua en todos los procesos, incluyendo nuevas tecnologías y sistemas de información adaptados a las necesidades de la operación y estrategia definida. Tomando como premisa que todas las unidades de negocios son empresas que confluyen en un mismo objetivo global: en una operación eficiente y productiva, además de estar orientados a trabajar bajo un protocolo de estandarización de procedimientos en gestión. La implementación de la metodología 5s en el 2016, bajo los conceptos de orden, limpieza, planificación, dimensionamiento y control tiene la responsabilidad de ayudar en la mejora continua de los procesos, así como también en su estandarización.

Participación de mercado. Uno de los principales intereses de Cirsa se encuentra orientado en ser la operación con mayor participación de mercado por unidad de negocio. Es distinto ser la mejor operación como por ejemplo lo puede ser el Atlantic City con solo un casino a nivel nacional y serlo con una gran cantidad de operación a nivel local, es por este motivo que la participación de mercado es fundamental para lograr los objetivos a largo plazo.

Responsabilidad social. La estrategia de trabajar una responsabilidad social está orientado a la necesidad de crear conciencia en la sociedad, implementando el concepto de juegos responsable y de esta manera desarrollando la actividad correspondiente de manera sostenible para los clientes, trabajadores y comunidades. El juego responsable busca fomentar el correcto uso de la actividad lúdica, proporcionado elementos que permitan identificar, regular y evaluar posibles problemas relacionados al juego como lo es la ludopatía.

5.2. Potencial de Cirsa Corporation

El potencial de Cirsa Corporation permite identificar recursos destinados a convertirse en ventajas competitivas y factores diferenciadores frente a la competencia de la industria, de esta manera mediante la implementación de estrategias orientadas a su fortalecimiento se

lograrán alcanzar los objetivos planteados. En este caso se han determinado seis factores categorizados como potencial: (a) Soporte internacional, (b) *know how*, (c) finanzas, (d) equipo de alta gerencia, (e) tecnología, y (f) ubicación de salas.

Soporte Internacional. Cirsa es una organización líder mundial en el sector del juego, con diversas operaciones en alrededor de 70 países en el mundo y una amplia experiencia, lo cual produce un efecto de soporte en todas sus operaciones, sin ser la excepción la correspondiente a Perú. Este soporte se ve reflejado en la mejora de procesos y operaciones, mediante la implementación de nuevas estrategias, igualmente con los esfuerzos de la estandarización. En otro de los aspectos en donde el soporte internación es factible es en las negociaciones con los proveedores, al tener mayor poder dado los volúmenes de compra y presión corporativa, esto generando posibilidades de innovador con productos mediante opciones de trial o participación, así como en memory test. Por último, el prestigio que durante décadas ha representado Cirsa Corporation termina siendo un valor agregado antes las instituciones gubernamentales, competencia y proveedores, visualizando una empresa seria, con fuertes lineamientos éticos y soporte internacional.

Know How. La experiencia de la operación y el conocimiento del mercado es una de las fortalezas que tiene Cirsa Perú, con una operación desde 1998 ha sido parte del crecimiento de la industria, así como también ha sufrido con las modificaciones y posteriores adaptaciones de las leyes nacionales, por ejemplo, como la última resolución legislativa que implementa el impuesto selectivo al consumo [ISC]. Para muchos operadores este tipo de modificaciones los retira de su círculo de confianza no teniendo las capacidades para rápidamente adaptarse, pero en el caso de Cirsa, se cuentan con la experiencia, equipo y herramientas necesarias para afrontar estos cambios.

Finanzas. Tener la capacidad y soporte de una estructura fuerte financieramente sin duda es una fortaleza necesaria para alcanzar los objetivos, sobre todo si se considera ser la

primera opción en el mercado local. Parte del soporte financiero se puede observar en las inversiones de adquisición de máquinas, teniendo para el 2019 un presupuesto de alrededor 10 millones de dólares americanos. Además, no sólo esto caracteriza la fortaleza financiera de Cirsa, se debe considerar de igual manera su capacidad para afrontar deudas a corto plazo dado que maneja la operación de 28 salas y una oficina central que incurren en diversos gastos en respuesta a su actividad, personal de atención y soporte, gerencia, servicio y personal de mantenimiento, operación de restaurante y bar, seguridad, limpieza, marketing y publicidad, alquileres, impuesto, etc.

Equipo de alta gerencia. El equipo que integra la alta gerencia de Cirsa está conformado por ocho integrantes, dentro de los cuatro son directores y cuatro gerentes de primera línea, todos creando una sinergia de conocimientos y culturas, enfocado en el desarrollo de establecer estrategias competitivas que generen valor. Igualmente se encuentran constantemente evaluando la definición del portafolio en búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, asimismo se dedican a la gestión interna y externa de sus respectivas áreas, de manera que también cumple con una función de líderes dentro de sus equipos de trabajo.

Tecnología. Es un factor con mucha apertura dentro de la cultura de Cirsa, sobre todo porque es una de las principales herramientas para combatir los fraudes dentro de las actividades de juego, de igual manera también cumple con su función brindando mejoras en los sistemas informáticos y comunicación dentro de la empresa.

Ubicación de salas. Para alcanzar los objetivos planteadas en la visión es fundamental tener la mayor participación del mercado en cada ubicación de las salas correspondiente a la operación de Cirsa, si bien a la fecha es algo que no se ha logrado alcanzar, es importante resaltar que existe un gran potencial en las ubicaciones geográficas en donde se tiene operación a la fecha, por ejemplo, en Lince, San Borja, Miraflores, San Miguel y Cono Norte, principales zonas de casinos a nivel de Lima. El mismo fenómeno sucede en Arequipa,

Juliaca, Puno y Chimbote, zonas en donde la industria tienen mucho presencia y constante crecimiento.

5.3. Principios Cardinales de Cirsa Corporation

La influencia de terceros. D'Alessio (2008), señala que no es posible la interacción exclusivamente bilateral entre dos partes, considerando que siempre existirá un tercer factor que busque beneficiarse con las transacciones y en consecuencia se encuentre interesado en la posibilidad de que los tratos se efectúe o no. Para el caso de la organización de Cirsa sucede lo mismo en la relación con los fabricantes y ante la implementación de acuerdos entre las dos partes, siendo Mincetur a través de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas (DGJCMT) quien ejerce la influencia de terceros. Esto sucede en el caso de las alianzas en donde se dan máquinas en modalidad de trial, memory test y/o participación, dado que se requiere la autorización para la explotación y es cuando la influencia se hace tangible al burocratizar el proceso mediante la exigencia de documentos que no tienen relación la solicitud.

Lazos pasados y presentes. Lo indicado por D'Alessio (2008) para este aspecto, hace referencia a la manera y contexto por el cual se han dado las rivalidades y el condicional sobre si han sido dadas bajo parámetros de lealtad. La industria se caracteriza por tener un tamaño mediano y en consecuencia hace que las acciones de una parte u otra terminen siendo de conocimiento de todos, además existen asociaciones de operadores y fabricantes, como por ejemplo SONOJA, que suman esfuerzos para mejorar las condiciones de sus actividades ante las regulaciones gubernamentales, este contexto origina que las acciones de competencias desleal sean mínimas pero no significa que no exista una fuerte competencia para ser la primera opción en el mercado. Todos los operadores tienen un grado de competencia altamente desarrollado, con el objetivo de tener la mayor penetración en el sector de cada unidad de negocio y en consecuencia aumentar su recaudación.

El contra balance de interés. Contribuye en el respectivo análisis de los beneficios de los competidores para de esta manera tomar una decisión en el caso existiera un conflicto de intereses que represente peligro para los objetivos de la organización (D'Alessio, 2008). El principal interés de Cirsa es alcanzar a ser la primera opción de juegos de casinos y salas tragamonedas a nivel nacional, de la misma manera los principales competidores presentan los mismos intereses, pero para que esto pueda ser realizable ambas partes comparten un mismo interés por el cual generan alianza mediante asociaciones y suman esfuerzos para establecer parámetros en donde las leyes gubernamentales aseguren un adecuado desarrollo de las actividades relacionadas.

La conservación de los enemigos. Es un impulsador para continuar progresando, siendo creativos e innovadores, y así hacer tener la capacidad de generar valor agregado y, en consecuencia, tener mayor ventaja competitiva. (D'Alessio, 2008). Uno de los principales motivos por lo cual la industria del juego en el país ha tenido un crecimiento y evolución tan acelerado precisamente responde a la cantidad de competidores que siempre ha existido, esto tiene como consecuencia que todos los operadores sean nacional o internacionales busquen mejorar sus operaciones y procesos, con el objetivo de ser la mejor opción. Esto seguirá siendo el principal motivo por el cual el sector continuará mejorando e innovando en productos y servicios, así como en infraestructura y operación.

5.4. Matriz de Intereses de Cirsa Corporation (MIO)

La matriz de intereses de Cirsa Corporation está elaborada en función a los intereses de la organización y la relación que tiene en consideración de los competidores actuales, sustitutos y/o entrantes (ver Tabla 23).

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Dentro del proceso del planeamiento estratégico, la definición de los objetivos a largo plazo son factores claves dado que se debe tener en cuenta los recursos, estrategias

principales y alternativas, asimismo en las posibles nuevas estrategia internas y externas que tenga la capacidad de conducir a la organización hacia el alcance de los objetivos.

Tabla 23

Matriz de Intereses de Cirsa Corporation (MIO)

Interés Organizacional	Vital (Peligroso)	Intensidad Del Interés	
		Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Servicio al cliente	Grupo Sam	Dreams Inversiones	
2 Innovación En Productos	Dreams Inversiones		Grupo Sam
3 Producto Contemporáneo	Grupo Sam	Dreams Inversiones	
4 Procedimiento Acorde Con La Industria	Grupo Sam	Dreams Inversiones	Corporacion Saxsa
5 Participación De Mercado	Corporacion Saxsa	Dreams Inversiones	Grupo Carolina
6 Responsabilidad Social		Grupo Carolina	Dreams Inversiones

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. *Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

OLP 1: Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes siendo la primera opción al 2024, alcanzando un nivel del 98%, siendo el actual de 78%. Este indicador mide la capacidad de la organización para cubrir las necesidades de los consumidores, ofreciendo información sobre los puntos fundamentales de la operación en cuanto a la oferta de un servicio de calidad, anticipándose ante las necesidades de los usuarios y cubriendo sus expectativas. Este indicador se encuentra relacionado directamente en el éxito de la operación y en consecuencia a los últimos resultados se establece como un objetivo primordial, siendo necesario desarrollar un plan estratégico y disposición de recursos con la finalidad de alcanzar los resultados esperados en los tiempos establecidos.

El nivel de satisfacción se determina a través de la realización de encuestas y market matrix, (ver anexo F y G) e todas las unidades de negocios para primero establecer los resultados por sala y posteriormente un resultado general, siendo este último de 78%. Las principales características que se evalúan son, por ejemplo: (a) Atención en la recepción, (b) iluminación de sala, (c) limpieza sala, (d) baños, (e) calidad de los asientos, (f) alimentos y bebidas, (g) atención de personal, (h) atención en la caja, y (i) aceptación ante la máquina

tragamonedas. Asimismo, las encuestas se realizan a través de un servicio tercerizado de forma aleatorio y sin la intervención de personal de Cirsa, todo esto con la finalidad de obtener resultados reales y oportunos. La definición de estrategia en la operación de este servicio fue modificada desde hace seis meses, considerando que anteriormente lo realizaba personal de la organización y los resultados no eran de confianza dado que muchas veces eran distorsionados y estos no reflejaba la realidad de la operación.

El objetivo a largo plazo determina alcanzar un nivel de 98% pero también incluye modificar la estructura de la encuesta, haciendo de esta una herramienta con mayor profundidad y alcance para identificar oportunidades de mejoras. De igual manera, parte del objetivo se alinea en cuanto a la incorporación de nuevas operaciones, logrando estandarizar los procedimientos y nivel de servicio. En consecuencia, se trata de un indicador en el cual no sólo es necesario alcanzar el ratio indicado del 98%, sino que también es necesario sostenerlo en el tiempo a pesar de la influencia de fuerzas externas e internas, tales la competencia y/o adquisición de nuevas operaciones.

OLP 2: Para el 2024, convertirse en el operador con mayor porcentaje de producto innovador, pasando de un 15% a un 25% del parque de máquinas. Los productos innovadores son categorizados como aquellos que tienen una edad de operación menor a un año y sin presencia en la competencia directa, otras de las características que cancelan la primera condición más no la segunda se da en los casos en donde el producto tiene una licencia. Se trata de herramientas que contribuye a que la operación de los casinos genere valor frente a la competencia y de cara a los clientes. La operación de Cirsa en la actualidad cuenta con un 15% de su parque de máquinas catalogadas como máquinas innovadoras y tiene como objetivo alcanzar el 25% para el 2024. El principal problema para alcanzar este objetivo a largo plazo es la respuesta de la competencia e igualmente la adquisición de nuevas operaciones por parte de Cirsa, dado que esto significa un incremento en el parque de

máquinas y en consecuencia en la cantidad de productos a ser catalogadas como innovadoras. Por otro lado, otra dificultad identificada en esta estrategia responde a la necesidad de que los productos innovadores también sean exitosos con un PE WT de 1.25, lo cual hace más exigente el proceso de selección para este tipo de productos, además de requiere mayor capacidad de respuesta por parte de los proveedores y del departamento de innovación de Cirsa Corporation. Dentro de los principales productos categorizados como innovadores, se puede encontrar máquinas tragamonedas licenciadas de series de televisión o películas, igualmente bajo licencia existe progresivos, tales Lighting Link o Zitro bike, máquinas de ruleta electrónicas en versión individual, sin la necesidad de ser colectivas, y finalmente el concepto de estadio, el cual determina un espacio dentro de la sala destinado a máquinas electrónicas, colectivas e individuales orientadas a bakarar, ruleta europa, scrabs y dados.

OLP 3: Para el 2024, convertirse en el operador con mayor porcentaje de producto contemporáneo, pasando de un 30% a un 50% del parque de máquinas. De igual manera que con el objetivo anterior, los productos contemporáneos son herramientas para diferenciarse antes la competencia, generando valor agregado para los usuarios del sector, al mismo tiempo presentan la problemática de inversión, rendimiento y el impacto de fuerzas externas e internas como la competencia y la adquisición de nuevas operaciones. La diferencia con los productos innovadores es que los contemporáneos deben tener una vigencia no mayor de tres años y no es necesario que solo se encuentren en la operación de Cirsa. Es por esto por lo que el objetivo está centrado en la capacidad de alcanzar un 50% del parque para el 2024 y no del 30% como lo es en la actualidad.

OLP 4: Alcanzar para el 2024 una operación en donde todos los departamentos de la organización presenten al menos un proyecto de 5s, teniendo a la fecha solo al 40% de la estructura utilizando la herramienta. La mejora continua y estandarización de los procesos es parte fundamental para el correcto desarrollo de la organización y en consecuencia para

alcanzar sus objetivos. La metodología de 5s es el principal medio por parte de central para buscar estandarizar los procesos con todas las regiones, pero la situación del país indica que no se alcanza los resultados deseados, en parte por la adquisición de una nueva operación durante en 2017, lo cual generó un efecto contraproducente en las operaciones.

OLP 5: Incrementar el número de operaciones por cada año, hasta alcanzar las 50 unidades de negocios y duplicar la facturación actual, llegando a los 7,700 Millones de soles anuales para el 2024. La participación y penetración de la operación de Cirsa no sólo tiene un efecto sobre la recaudación de la operación, sino también en la búsqueda de penetrar en nuevos mercados, por ejemplo, en las zonas del cono sur, cono este y centro de Lima (Capón), y a la fecha no se cuenta con presencia, siendo zonas fuertes para la industria a nivel nacional, de igual manera en las provincias de Trujillo y Tacna. Es por este motivo que incrementar cada año la operación es uno de los más importantes objetivos trazados por Cirsa Perú. Por otro lado, el problema radica en que la barrera de ingreso para establecer nuevas operaciones por parte de Mincetur termina siendo muy complicado, sin embargo, la posición financiera de la organización permite comprar nuevas operaciones y permite tener un crecimiento adecuado a los objetivos.

OLP 6: Implementar en asociación con MINCETUR programas de capacitación y sensibilización dirigidos a la ludopatía y juego responsable. La implementación de estrategias fundamentadas en la sensibilización antes la ludopatía y el juego responsable puede entenderse como algo que no genera valor para la industria, pero termina siendo un factor importante para la operación en Perú como a nivel global en Cirsa. Es por esto que como objetivo se tiene convertirse en un aliado para Mincetur y trabajar conjuntamente en programas de capacitación para mejorar la sensibilización de la sociedad ante problemas como la ludopatía y fomentar adecuadamente el concepto de juego responsable. Un efecto colateral de esta estrategia es la capacidad de luchar contra la informalidad en determinados

operadores, aquellos que reciben jugadores identificados como ludópatas.

5.6. Conclusiones

Los objetivos de largo plazo propuesto para Cirs Corporation en su operación en el Perú han sido determinados en función a la visión, así como también en los beneficios de la organización y su correspondencia con respecto a sus principales competidores. Se trata de seis objetivos, basados en la capacidad de incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios, el porcentaje de producto innovador y contemporáneo, asimismo el mejoramiento continuo en los procesos, el aumento de operaciones y la implementación de un programa de sensibilización hacia el juego responsable y los efectos de la ludopatía. El respectivo análisis efectuado, posibilita la opción de identificar factores potenciales para mediante estrategias y desarrollos, puedan convertirse en ventajas competitivas, de esta manera es que el soporte internacional, el know how, el respaldo financiero, la calidad del equipo gerencial, el uso de la tecnología y la ubicación de las operaciones son herramientas para alcanzar los objetivos.

Por otro lado, la identificación de objetivos de largo plazo, su desarrollo y seguimiento, considerando los recursos disponibles es la manera por la cual la organización se plantea alcanzar la visión propuesta. De tal manera, es importante involucrar a toda la organización, independientemente del departamento o jerarquía y esto en respuesta a la necesidad de que se genere un adecuado compromiso e identificación con los objetivos.

Finalmente, se trata de seis objetivos de largo plazo, basados en la capacidad de aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios, el porcentaje de producto innovador y contemporáneo, así como el continuo progreso en los procesos, el aumento de operaciones y la implementación de un programa de sensibilización hacia el juego responsable y los efectos de la ludopatía.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Se considera la posición actual y la información mapeada del *core* del negocio de la organización, para desarrollar estrategias que posibiliten alcanzar los planes propuestos, con un previo análisis de la situación organizacional viendo el futuro de la empresa.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Considerando la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas [MFODA] de la empresa Cirsa, que es una foto real actualizada de la organización, se desarrolla estrategias enfocados en los factores externos, internos de las fortalezas y oportunidades, que son ventajas competitivas de la organización frente al entorno, asimismo cabe mencionar que las debilidades y las amenazas son nuevas oportunidades de mejoras que requieren mayor atención y hay que buscar mecanismos de protección ante cualquier contingencia para alcanzar el OLP. De la Tabla 24 se obtiene las siguientes estrategias:

Estrategias FO:

1. Adquirir nuevas operaciones en zonas estratégicas.
2. Penetrar el mercado físico y online mediante una línea de productos contemporáneos e innovadores.
3. Realizar alianza estratégica con MINCETUR para mejorar la información en línea de juego y soporte frente actividades de fraude.
4. Realizar alianza estratégica para mejorar la participación del Estado en regulación de la industria, enfocado en asegurar inversiones a largo plazo.

Estrategias DO:

1. Incorporar la operación de UNIDESA al país, buscando disminuir el poder de negociación de los proveedores y mejorando el EBITDA.
2. Inversión y mejora en las acciones de marketing y en la infraestructura, aprovechando el mayor poder adquisitivo del consumidor.

1. Capacitación con apoyo de central, enfocado en mejorar los procesos y calidad de la operación en las unidades de negocio.
2. Mejorar el programa de capacitación de personal con el apoyo y conocimiento de central.

Estrategias FA:

1. Diversificar los productos frente la competencia.
2. Inversión en tecnología para crear nuevas líneas de comunicación y acercamiento con la sociedad.
3. Realizar alianza estratégica para desarrollar un plan de capacitación contra la ludopatía y fomentar el juego responsable.
4. Realizar alianza con SONAJA, buscando mejorar los procesos y velar por los intereses de la industria.

Estrategias DA:

1. Realizar alianza estratégica con proveedores para mejorar las operaciones.
2. Cerrar operaciones con bajo nivel de rentabilidad y alto nivel de riesgo.
3. Realizar una aventura conjunta con los proveedores, creando una organización solo dedicada a fomentar el juego responsable.

6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Esta matriz ayuda a determinar la postura estratégica de la unidad de negocio de CIRSA (ver Tabla 24 y Figura 56). Al tomar en consideración un orden valorativo de mayor a menor, se muestra una buena fortaleza financiera (FF), que es igual en resultado a la fortaleza de la industria (FI), asimismo hay una estabilidad del entorno (EE) y finalmente una ventaja competitiva (VC) que también están situados como buena, estos resultados valorativos ponderados de la matriz alientan a tomar una mejor posición de forma agresiva ante el entorno actual.

Tabla 24

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		1 Implementación de trial y memory test		1 Estrategia inadecuada de publicidad	
		2 Imagen y soporte internacional		2 Falta de una adecuada cartera de clientes	
		3 Renovación de máquinas		3 Poco nivel de competitividad frente competencia	
		4 Experiencia en normativas y procesos gubernamentales		4 Implementación del impuesto selectivo al consumo	
		5 Soporte financiero y de inversión - Grupo Blackstone		5 Baja identificación del personal con la empresa	
		6 Actualización de sistema informáticos		6 Personal con poca experiencia	
		7 Inversión en investigación y desarrollo		7 Insuficiente infraestructura de salas	
		8 Know How de operación mundial			
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1 Relaciones con ente regulador (MINCETUR)	FO1	Adquirir nuevas operaciones en zonas estratégicas.	DO1	Incorporar la operación de UNIDESA al país, buscando disminuir el poder de negociación de los proveedores y mejorando el EBITDA. (D4, O1, O4, O6)	
2 Estabilidad económica del país		(F5, F2, F8, O2, O5, O6)			
3 Evolución del poder adquisitivo del consumidor	FO2	Penetrar el mercado físico y online mediante una línea de productos contemporáneos e innovadores. (F1, F3, F8, F5, F7, O1, O3, O5, O6)	DO2	Inversión y mejora en las acciones de marketing y en la infraestructura, aprovechando el mayor poder adquisitivo del consumidor. (D1, D2, O3)	
4 Posibilidad de adquirir nuevas operaciones					
5 Desarrollo de nuevas tecnologías y TI	FO3	Realizar alianza estratégica con MINCETUR para mejorar la información en línea de juego y soporte frente actividades de fraude. (F4, F6, F7, F8, O1, O2, O6, O5)	DO3	Capacitación con apoyo de central, enfocado en mejorar los procesos y calidad de la operación en las unidades de negocio. (D3, D5, D7, O5, O4, O2, O6)	
6 Crecimiento de apuestas online y deportivas	FO4	Realizar alianza estratégica para mejorar la participación del Estado en regulación de la industria. (F2, F4, O1, O2, O4)	DO4	Mejorar el programa de capacitación de personal con el apoyo y conocimiento de central. (D3, D5, D6, D7, O2, O5, O6)	
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1 Expansión de competidores	FA1	Diversificar los productos frente la competencia	DA1	Realizar alianza estratégica con proveedores para mejorar las operaciones. (D1, D2, D3, D5, D6, D7, A1, A3)	
2 Corrupción Política		(F1, F3, F5, F7, F8, A1)			
3 Percepción inadecuada ante la sociedad	FA2	Inversión en tecnología para crear nuevas líneas de comunicación y acercamiento con la sociedad. (F6, F7, F1, F8, A3)	DA2	Cerrar operaciones con bajo nivel de rentabilidad y alto nivel de riesgo. (D3, D4, D5, D6, A1, A5)	
4 Incremento de Ludopatía en la sociedad	FA3	Realizar alianza estratégica para desarrollar un plan de capacitación contra la ludopatía y fomentar el juego responsable. (F2, F7, F8, A4)	DA3	Realizar una aventura conjunta con los proveedores, creando una organización solo dedicada a fomentar el juego responsable. (D1, D5, A3, A4, A5)	
5 Crecimiento de juego informal	FA4	Realizar alianza con SONAJA, buscando mejorar sus procesos, velando por los intereses de la industria (F2, F4, A2, A4, A5)			

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

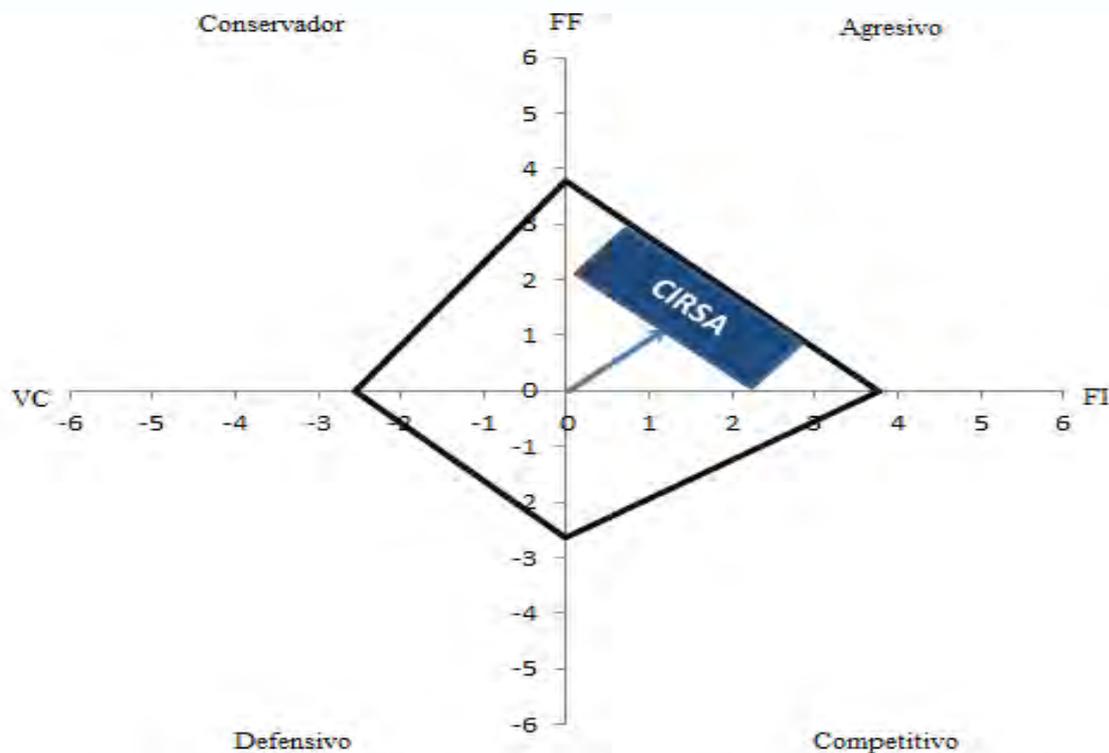


Figura 55. Matriz PEYEA, postura estratégica de la organización CIRSA. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

La posición estratégica de la empresa CIRSA es agresiva frente a su entorno, se posiciona en el cuadrante I para la cual se deben tomar las siguientes recomendaciones.

- Penetración de mercado, CIRSA tiene como estrategia de incrementar su penetración en la industria, mediante una línea de productos contemporáneos e innovadores en zonas estratégicas de Lima y provincias. De esta manera aprovechar el entorno económico del país y el progreso de la industria en los últimos años

De la matriz FODA, se tiene las estrategias de: Adquirir nuevas operaciones en zonas estratégicas de igual modo contempla en la penetración de mercado se debe dar con una línea de productos contemporáneos e innovadores.

- Desarrollo de mercados, hay un gran potencial en los sectores socio económicos

(C, D) que sería bueno aprovechar la coyuntura actual del sector de casinos, juegos y tragamonedas que viene creciendo en los últimos años enfocándose a las necesidades del cliente con nuevos productos bajo el cumplimiento de las reglamentaciones actuales, para la cual se debe mejorar la participación del Estado peruano en los procesos y regulaciones de la industria; que es una de las estrategias de la matriz FODA.

- Enfocándose en la penetración y desarrollo de mercado es importante buscar alianzas estratégicas que nos permitan en forma segura y un estricto cumplimiento de las leyes vigentes alcanzar los objetivos de largo plazo, donde en la matriz FODA indica como estrategia: Realiza alianza estratégica con MINCETUR para mejorar la información en línea de juego y soporte frente actividades de fraude.
- Desarrollo de producto: hay una aceptación de los productos y servicios que fomenta el juego responsable y seguro; para lo cual es necesario buscar mecanismos de diferenciación de la competencia. De la matriz FODA se tiene las estrategias:
 1. Realizar alianza estratégica para mejorar la participación del Estado en regulación de la industria, enfocado en asegurar inversiones a largo plazo
 2. Realizar alianza con SONAJA, buscando mejorar los procesos y velar por los intereses de la industria.
 3. Capacitación con apoyo de central, enfocado en mejorar los procesos y calidad de la operación en las unidades de negocio.
 4. Mejorar el programa de capacitación de personal con el apoyo y conocimiento de central.
 5. Inversión y mejora en las acciones de marketing y en la infraestructura, aprovechando el mayor poder adquisitivo del consumidor.

6. Realizar alianza estratégica para desarrollar un plan de capacitación contra la ludopatía y fomentar el juego responsable.
7. Diversificar los productos frente a la competencia.
8. Realizar alianza estratégica con proveedores para mejorar las operaciones.
9. Realizar alianza con SONAJA, buscando mejorar los procesos y velar por los intereses de la industria.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

D'Alessio (2008) indica que la matriz es elaborada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG) y tiene como objetivo fundamental definir un vínculo entre la participación de mercado y las líneas de negocio categorizadas en función de su capacidad para generar flujo de caja y proyección de crecimiento. De la Figura 57 y la Tabla 25 se identifica a la categoría de máquinas tragamonedas en el cuadrante Vaca, dado que es la principal fuente de dinero para la organización y se trata de productos que han alcanzado cierta madurez, pero aún tienen aspectos por desarrollar y oportunidades relacionadas con la innovación. Esta categoría, a pesar de ser un aspecto maduro para la organización, así como para la industria en líneas generales, tiene la capacidad, mediante la aplicación de productos innovadores, de incrementar los ingresos y la participación de la organización. Es por este motivo que Cirsa Corporation, se enfoca a continuar apostando por esta línea de productos, pero en todo momento buscando factores que contribuyan a la diferenciación y rentabilidad.

Por otro lado, la categoría de las ruletas mecánicas se ubica en la posición de Interrogación, respondiendo a una fase de crecimiento, pero con un potencial considerable. Tomando como referencia mercados internacionales como por ejemplo Colombia, se determina que con inversión y estrategia se convertirán en una fuente importante para la organización. En este caso, la estrategia de Cirsa Corporation, está orientada en continuar desarrollando y penetrando en el mercado, sobre todo considerando que existen muchas

regiones al interior del país y distritos en Lima en donde no existe la propuesta de este tipo de productos, de igual manera, en la actualidad, dentro de la operación propia, por ejemplo, pueden llegar a representar el 30% de los ingresos en la sala. Posteriormente, se debe convertir en una categoría de productos dentro del cuadrante de estrella, en donde tenga una alta participación de mercado y las herramientas necesarias para mantenerse competitivamente, asimismo, esto tendría como resultado un incremento considerable dentro de los ingresos de la organización.

Finalmente, la categoría de mesas en vivo, se posiciona en la ubicación de Estrella, siendo productos con un gran crecimiento y buena rentabilidad, a pesar de ello, los impuestos y control establecidos por parte de la Dirección General de Jugos de Casinos y Máquinas Tragamonedas para esta categoría encarecen la operación, por ejemplo, para esta categoría es necesario cámaras de video independientes y exclusivas, mientras que para las máquinas sólo es necesario cámaras de video de salón, otro aspecto a considerar es el horario permitido para operar las mesas en vivo, siendo sólo autorizado desde las ocho de la noche hasta las dos de la mañana. El factor por considerar con mayor impacto sobre la operación es la necesidad de contratar personal especializado para desempeñar la posición de crupier. Sin embargo, la definición comercial establecida por la organización se encuentra alineada y enfocada a que este producto se convierta en un factor diferenciador y aumentar fuertemente sus ingresos, convirtiéndose en una categoría con mayor participación.

De la matriz FODA se toma las siguientes estrategias:

1. Adquirir nuevas operaciones en zonas estratégicas.
2. Diversificar los productos frente a la competencia.
3. Penetrar el mercado físico y el online mediante una línea de productos contemporáneos e innovadores.

Tabla 25

División de Inversiones en Infraestructura

Unidad de negocio	A. Ventas año actual de la empresa que más vendió (millones de SOLES)	B. Ventas año pasado de la organización (millones de SOLES)	C. Ventas año actual de la organización (millones de SOLES)	D. Ventas año actual de la organización (%)	E. Utilidades año actual de la organización (millones de SOLES)	F. Utilidades año actual de la organización (%)	G.- Participación de mercado (C/A)	H.- Tasa de crecimiento $([C-B]/B)$
Máquinas	3,533	3,207.0	2,803	72.53%	150.5	74.80%	79.34%	-12.60%
Mesas	276.0	216.7	236	6.10%	24.1	12.00%	85.35%	8.70%
Ruletas	2,341.0	694.7	826	21.38%	26.6	13.20%	35.29%	18.91%
Total	6,150.0	4,118.4	3,865	100.00%	201.2	100.00%		

Nota. Las ventas año actual de la organización es un proyectado al cierre del 2019. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

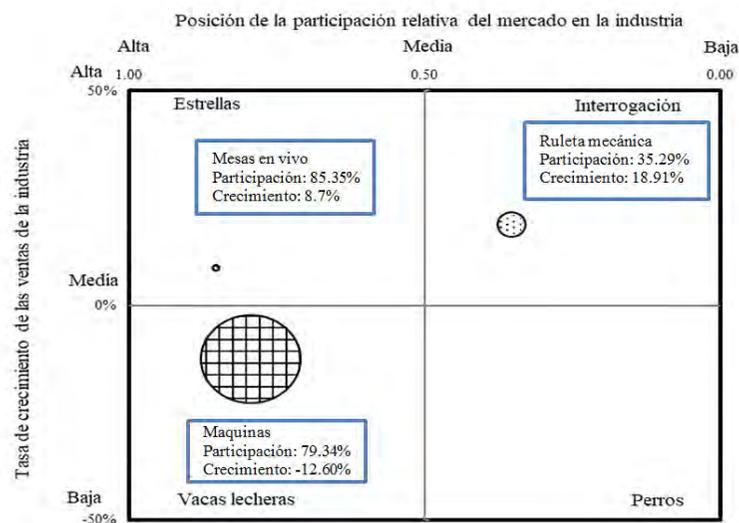


Figura 56. Matriz Boston Consulting Group del sector.

4. Inversión y mejora en las acciones de marketing y en la infraestructura, aprovechando el mayor poder adquisitivo del consumidor.
5. Incorporar la operación de UNIDESA al país, buscando disminuir el poder de negociación de los proveedores y mejorando el EBITDA.
6. Realizar alianza estratégica para desarrollar un plan de capacitación contra la ludopatía.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz está enmarcada en tres regiones, de esta resulta las ponderaciones cruzadas de las específicas propias del cuadrante V. En la Figura 57 de la matriz interna externa se recomienda seguir un planeamiento enfocado en aumentar la participación de mercado y desarrollo de productos. Por tal motivo es que la Dirección Central se propone continuar con la penetración de mercado estableciendo estrategias para mejorar su participación y crecimiento mediante la adquisición de nuevas operaciones. De igual manera, existe un plan de inversión en cuanto al desarrollo de nuevos productos, teniendo en consideración que la innovación es una ventaja competitiva frente a los principales referentes de la industria nacional.

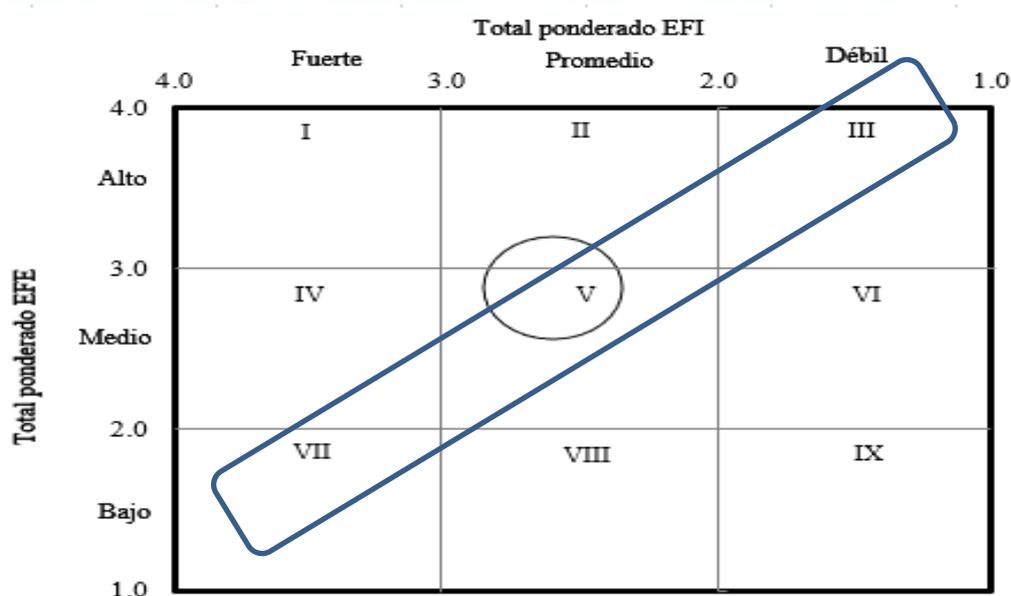


Figura 57. Matriz interna externa del sector juegos y casinos.

6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

En la Figura 58 se muestra que en el sector de juegos y casinos que pertenece la empresa CIRSA está situada en el parámetro I, que representa un enfoque competitivo en el sector, asimismo tiene un vertiginoso desarrollo en el sector. En base a la información del sector, hay un gran potencial por el crecimiento de salas de juego y la organización, siendo uno de los trascendentales jugadores del sector de juegos y apuestas tiene definido estrategias para enfrentar estas tendencias de crecimiento desarrollando. Mediante el aumento de participación en el mercado y el desarrollo de nuevo y actuales servicios. Además, es importante mencionar que Cirsa Corporation presenta una postura agresiva y su ventaja competitiva en el mercado nacional e internacional por ser el principal jugador permitiéndole una posición estratégica en el sector mencionado.

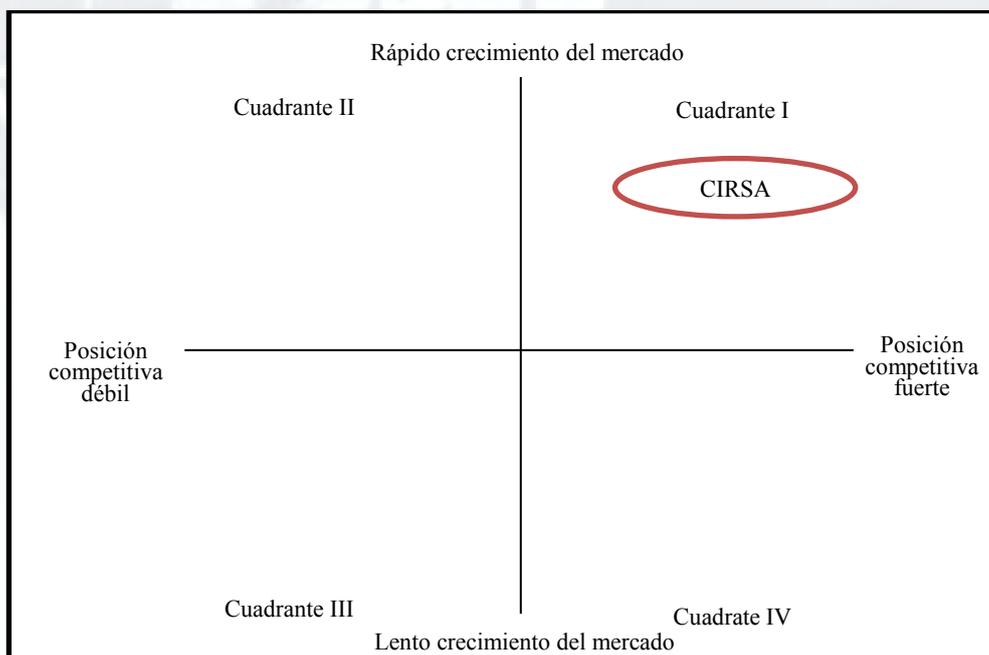


Figura 58. Matriz Gran Estrategia.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Según Morales (2018) los negocios de juego de azar se han expandido en el país y producen grandes ganancias a los inversionistas y sus socios, están en hoteles y muchos

lugares más, porque las famosas máquinas de tragamonedas se podrían encontrar hasta en los mercados de abasto locales, a la mano de todos, hasta de amas de casa que tantas veces podrían dejar en ellas el dinero que llevan para la compra. Estos negocios de juegos de azar recaudan anualmente alrededor de 135 millones de soles según el Ministerio de Economía y Finanzas, es decir que hay una gran población de diferentes niveles socio económico que juegan en este sector económico. Esta coyuntura económica estable del país y del sector que se mantiene estable en cuanto al crecimiento sostenido hace que CIRSA debe buscar como estrategia integración horizontal para ganar las oportunidades de mercado y control sobre los competidores aplicando el *Know how* de las operaciones mundiales que les permita ganar participación en el mercado en el sector, cabe mencionar que también contribuye a una mejor rentabilidad para la empresa.

De la matriz FODA se extrae las siguientes estrategias:

1. Capacitación con apoyo de central, enfocado en mejorar los procesos y calidad de la operación en las unidades de negocio.
2. Realizar alianza estratégica para mejorar la participación del Estado en regulación de la industria, enfocado en asegurar inversiones a largo plazo.
3. Inversión en tecnología para crear nuevas líneas de comunicación y acercamiento con la sociedad.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 26, después de realizar las comparaciones, se incluye las estrategias: FO1, FO2, FA1, FA2, DA1, DO2, DO3, DO4 que permitieron considerar por una evaluación objetiva de estrategias específicas, de igual modo se buscaron por un juicio intuitivo de estos factores internos y externos de mayor importancia para el negocio y que son las que alcanzaron mayor puntaje mayores a tres y son las que se considera en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico [MCPE], asimismo las otras estrategias no consideradas deben

estar en las estrategias de contingencia.

Tabla 26

Matriz de Decisión

Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollo de mercados Adquirir nuevas operaciones en zonas estratégicas.	x	x	x	x	x	5
FO2	Penetración en el mercado Penetrar el mercado físico y online mediante una línea de productos contemporáneos e innovadores.	x	x	x	x	x	5
FO3	Fusión conglomerada Realizar alianza estratégica con MINCETUR para mejorar la información en línea de juego y soporte frente actividades de fraude.	x	x			x	3
FO4	Fusión conglomerada Realizar alianza estratégica para mejorar la participación del Estado en regulación de la industria, enfocado en asegurar inversiones a largo plazo.	x	x			x	3
FA1	Diversificación concéntrica Diversificar los productos frente la competencia	x	x	x	x	x	5
FA2	Diversificación concéntrica Inversión en tecnología para crear nuevas líneas de comunicación y acercamiento con la sociedad.	x	x	x	x	x	5
FA3	Diversificación horizontal Realizar alianza estratégica para desarrollar un plan de capacitación contra la ludopatía.	x	x		x	x	4
FA4	Fusión conglomerada Realizar alianza con SONAJA, buscando mejorar sus procesos, y velar por los intereses de la industria	x				x	2
DO1	Adquisición vertical Incorporar la operación de UNIDESA al país, buscando disminuir el poder de negociación de los proveedores y mejorando el EBITDA.	x	x		x	x	4
DO2	Diferenciación Inversión y mejora en las acciones de marketing y en la infraestructura, aprovechando el mayor poder adquisitivo del consumidor.	x		x	x	x	4
DO3	Gerencia de procesos (BPM) Capacitación con apoyo de central, enfocado en mejorar los procesos y calidad de la operación en las unidades de negocio.	x		x	x	x	4
DO4	Calidad total (TQM) Mejorar el programa de capacitación de personal con el apoyo y conocimiento de central.	x		x	x	x	4
DA1	Fusión vertical Realizar alianza estratégica con proveedores para mejorar las operaciones	x	x	x	x	x	5
DA2	Turnaround Cerrar operaciones con bajo nivel de rentabilidad y alto nivel de riesgo.	x					1
DA3	Aventura conjunta Realizar una aventura conjunta con los proveedores, creando una organización solo dedicada a fomentar el juego responsable.	x		x		x	3

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 27, se presenta la matriz MCPE, que es para indicar la importancia

relativo de las estrategias, los resultados provienen del FODA, PEYEA, IE, BCG, GE y la Matriz de Decisión, lo cual nos está permitiendo analizar los factores claves con la estrategia específica

- Adquirir nuevas operaciones en zonas estratégicas.
- Penetrar el mercado físico y online mediante una línea de productos contemporáneos e innovadores.
- Realizar alianza estratégica con MINCETUR para mejorar la información en línea de juego y soporte frente actividades de fraude.
- Realizar alianza estratégica para mejorar la participación del Estado en regulación de la industria, enfocado en asegurar inversiones a largo plazo.
- Diversificar los productos frente la competencia
- Inversión en tecnología para crear nuevas líneas de comunicación y acercamiento con la sociedad.
- Realizar alianza para desarrollar un plan de capacitación contra la ludopatía.
- Incorporar la operación de UNIDESA al país, buscando disminuir el poder de negociación de los proveedores y mejorando el EBITDA.
- Inversión y mejora en las acciones de marketing y en la infraestructura, aprovechando el mayor poder adquisitivo del consumidor.
- Capacitación con apoyo de central, enfocado en mejorar los procesos y calidad de la operación en las unidades de negocio.
- Mejorar el programa de capacitación de personal con el apoyo y conocimiento de central
- Realizar alianza estratégica con proveedores para mejorar las operaciones
- Realizar una aventura conjunta con los proveedores, creando una organización solo dedicada a fomentar el juego responsable.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio, (2008) es de carácter prioritario evaluar las estrategias retenidas resultantes de la aplicación de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico a través de los criterios establecidos en la matriz de Rumlet.

Los criterios seleccionados que sirven para la evaluación de las estrategias según Rumelt son la consistencia, consonancia, ventaja y finalmente la factibilidad, se debe considerar todas las estrategias elegidas para ser evaluadas según el criterio de acuerdo con la Tabla 28 que son el resultado de los filtros correspondientes de dichas estrategias que se puedan aplicar.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Para D'Alessio, (2008) la intervención de la ética tiene un rol determinante para la aplicación de las estrategias seleccionadas, dado que revisa y valida que estas no sobre pasen los límites establecidos por los derechos y la justicia. En la Tabla 29, se cumple con el anunciado anterior, indicando que estas estrategias no son perjudiciales, ni viola los derechos humanos y que son justas.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

La definición de las estrategias retenidas y de contingencia contribuye a la correcta asignación de recursos, de esta manera se tiene como objetivo potenciar solo aquellas que sean determinantes para alcanzar los objetivos planteados (ver Tabla 30).

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 31 se determina la correlación de las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo, para establecer los caminos para alcanzar la visión, de igual manera es importante su relación con la visión. En cuanto a los intereses organizacionales, estos deben ser indicados para entender adecuadamente los lineamientos por los cuales Cirsa Corporation tiene la necesidad de continuar construyendo generadores de valores.

Tabla 27

Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FA1		FA2		FA3		DO1		DO2		DO3		DO4		DA1		DA3	
		PA	TPA																								
Oportunidades																											
1 Relaciones con ente regulador (MINCETUR)	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
2 Estabilidad económica del país	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
3 Evolución del poder adquisitivo del consumidor	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
4 Posibilidad de adquirir nuevas operaciones	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
5 Desarrollo de nuevas tecnologías y TI	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24
6 Crecimiento de apuestas online y deportivas	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Amenazas																											
1 Expansión de competidores	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
2 Corrupción Política	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
3 Percepción inadecuada ante la sociedad	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
4 Incremento de Ludopatía en la sociedad	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
5 Crecimiento de juego informal	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Fortalezas																											
1 Implementación de trial y memory test	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
2 Imagen y soporte internacional	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
3 Renovación de maquinas	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
4 Experiencia en normativas y procesos gubernamentales	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
5 Soporte financiero y de inversión - Grupo Blackstone	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6 Actualización de sistema informáticos	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
7 Inversión en investigación y desarrollo	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
8 Know How de operación mundial	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Debilidades																											
1 Estrategia inadecuada de publicidad	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28
2 Falta de una adecuada cartera de clientes	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
3 Poco nivel de competitividad frente competencia	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
4 Implementación del impuesto selectivo al consumo	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
5 Baja identificación del personal con la empresa	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
6 Personal con poca experiencia	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7 Infraestructura de salas	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24
Total	2.00		5.47		5.46		5.02		5.09		5.46		5.46		5.06		5.12		5.37		5.35		5.35		5.40		5.05

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 28

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Adquirir nuevas operaciones en zonas estratégicas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Penetrar el mercado físico y online mediante una línea de productos contemporáneos e innovadores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Realizar alianza estratégica con MINCETUR para mejorar la información en línea de juego y soporte frente actividades de fraude.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Realizar alianza estratégica para mejorar la participación del Estado en regulación de la industria, enfocado en asegurar inversiones a largo plazo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Diversificar los productos frente la competencia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Inversión en tecnología para crear nuevas líneas de comunicación y acercamiento con la sociedad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Realizar alianza estratégica para desarrollar un plan de capacitación contra la ludopatía.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Incorporar la operación de UNIDESA al país, buscando disminuir el poder de negociación de los proveedores y mejorando el EBITDA.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Inversión y mejora en las acciones de marketing y en la infraestructura, aprovechando el mayor poder adquisitivo del consumidor.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Capacitación con apoyo de central, enfocado en mejorar los procesos y calidad de la operación en las unidades de negocio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Mejorar el programa de capacitación de personal con el apoyo y conocimiento de central.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Realizar alianza estratégica con proveedores para mejorar las operaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Realizar una aventura conjunta con los proveedores, creando una organización solo dedicada a fomentar el juego responsable.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 29

Matriz de Ética

Estrategias	Derechos								Justicia		Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho al libre consentimiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
FO1	Adquirir nuevas operaciones en zonas estratégicas.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	J	E	Si
FO2	Penetrar el mercado físico y online mediante una línea de productos contemporáneos e innovadores.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	J	E	Si
FO3	Realizar alianza estratégica con MINCETUR para mejorar la información en línea de juego y soporte frente actividades de fraude.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	J	E	Si
FO4	Realizar alianza estratégica para mejorar la participación del Estado en regulación de la industria, enfocado en asegurar inversiones a largo plazo.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	J	E	Si
FA1	Diversificar los productos frente la competencia	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	J	E	Si
FA2	Inversión en tecnología para crear nuevas líneas de comunicación y acercamiento con la sociedad.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	J	E	Si
FA3	Realizar alianza estratégica para desarrollar un plan de capacitación contra la ludopatía.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	J	E	Si
DO1	Incorporar la operación de UNIDESA al país, buscando disminuir el poder de negociación de los proveedores y mejorando el EBITDA.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	J	E	Si
DO2	Inversión y mejora en las acciones de marketing y en la infraestructura, aprovechando el mayor poder adquisitivo del consumidor.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	J	E	Si
DO3	Capacitación con apoyo de central, enfocado en mejorar los procesos y calidad de la operación en las unidades de negocio.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	J	E	Si
DO4	Mejorar el programa de capacitación de personal con el apoyo y conocimiento de central.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	J	E	Si
DA1	Realizar alianza estratégica con proveedores para mejorar las operaciones	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	J	E	Si
DA3	Realizar una aventura conjunta con los proveedores, creando una organización solo dedicada a fomentar el juego responsable.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	J	E	Si

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 30

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas

-
- FO1 Adquirir nuevas operaciones en zonas estratégicas.
- FO2 Penetrar el mercado físico y online mediante una línea de productos contemporáneos e innovadores.
- FO3 Realizar alianza estratégica con MINCETUR para mejorar la información en línea de juego y soporte frente actividades de fraude.
- FO4 Realizar alianza estratégica para mejorar la participación del Estado en regulación de la industria, enfocado en asegurar inversiones a largo plazo.
- FA1 Diversificar los productos frente la competencia
- FA2 Inversión en tecnología para crear nuevas líneas de comunicación y acercamiento con la sociedad.
- FA3 Realizar alianza estratégica para desarrollar un plan de capacitación contra la ludopatía.
- DO1 Incorporar la operación de UNIDESA al país, buscando disminuir el poder de negociación de los proveedores y mejorando el EBITDA.
- DO2 Inversión y mejora en las acciones de marketing y en la infraestructura, aprovechando el mayor poder adquisitivo del consumidor.
- DO3 Capacitación con apoyo de central, enfocado en mejorar los procesos y calidad de la operación en las unidades de negocio.
- DA4 Mejorar el programa de capacitación de personal con el apoyo y conocimiento de central.
- DA1 Realizar alianza estratégica con proveedores para mejorar las operaciones
- DA3 Realizar una aventura conjunta con los proveedores, creando una organización solo dedicada a fomentar el juego responsable.

Estrategias de contingencia

-
- Realizar alianza con SONAJA, buscando mejorar sus procesos, y velar por los intereses de la industria
- FA4
- DA2 Cerrar operaciones con bajo nivel de rentabilidad y alto nivel de riesgo.

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 31

Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo

Visión						
Para el año 2024 convertimos en la operación con mayor participación de mercado en el Perú de juegos de casinos y salas tragamonedas, mediante la aplicación del mejor servicio, innovación y actualización en productos; de igual manera tener procedimientos acordes con la actualidad de la industria, y ofrecer programas de responsabilidad social fomentando el juego responsable						
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1 Servicio al cliente	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes siendo la primera opción al 2024, alcanzando un nivel del 98%, siendo el actual de 78%	Para el 2024, convertirse en el operador con mayor porcentaje de producto innovador, pasando de un 15% a un 25% del parque de máquinas.	Para el 2024, convertirse en el operador con mayor porcentaje de producto contemporáneo, pasando de un 30% a un 50% del parque de máquinas.	Alcanzar para el 2024 una operación en donde todos los departamentos de la organización presenten al menos un proyecto de 5s, teniendo a la fecha solo al 40% de la estructura utilizando la herramienta.	Incrementar en 20% el número de operaciones durante los próximos 5 años, alcanzando más de 70 unidades de negocios para el 2024	Implementar en asociación con MINCETUR programas de capacitación y sensibilización dirigidos a la ludopatía y juego responsable
2 Innovación en productos						
3 Producto contemporáneo						
4 Procedimiento acorde con la industria						
5 Participación de mercado						
6 Responsabilidad social						
Estrategias						
FO1 Adquirir nuevas operaciones en zonas estratégicas.		X	X		X	
FO2 Penetrar mercados físicos y online mediante una línea de productos contemporáneos e innovadores.	X	X	X		X	
FO3 Realizar alianza estratégica con MINCETUR para mejorar la información en línea de juego y soporte frente actividades de fraude.						X
FO4 Realizar alianza estratégica para mejorar la participación del Estado en regulación de la industria, enfocado en asegurar inversiones a largo plazo.					X	X
FA1 Diversificar los productos frente la competencia	X	X	X		X	
FA2 Inversión en tecnología para crear nuevas líneas de comunicación y acercamiento con la sociedad.					X	
FA3 Realizar alianza estratégica para desarrollar un plan de capacitación contra la ludopatía.						X
DO1 Incorporar la operación de UNIDESA al país, buscando disminuir el poder de negociación de los proveedores y mejorando el EBITDA.	X	X	X		X	
DO2 Inversión y mejora en las acciones de marketing y en la infraestructura, aprovechando el mayor poder adquisitivo del consumidor.	X				X	
DO3 Capacitación con apoyo de central, enfocado en mejorar los procesos y calidad de la operación en las unidades de negocio.	X			X	X	
DO4 Mejorar el programa de capacitación de personal con el apoyo y conocimiento de central.	X			X	X	
DA1 Realizar alianza estratégica con proveedores para mejorar las operaciones	X			X	X	
DA3 Realizar una aventura conjunta con los proveedores, creando una organización solo dedicada a fomentar el juego responsable.						X

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En la Tabla 32 se indica las posibilidades de los operadores más importantes para replicar las estrategias retenidas por parte de Cirsa Corporation, de esta manera se tiene como objetivo considerar las posibles respuestas de los stakeholders del mercado.

Tabla 32

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Grupo Sam	Dreams Inv	Corp Saxsa
FO1 Adquirir nuevas operaciones en zonas estratégicas.	poco probable	poco probable	no considera
FO2 Penetrar el mercado físico y online mediante una línea de productos contemporáneos e innovadores.	probable	poco probable	indiferente
FO3 Realizar alianza estratégica con MINCETUR para mejorar la información en línea de juego y soporte frente actividades de fraude.	probable	poco probable	poco probable
FO4 Realizar alianza estratégica para mejorar la participación del Estado en regulación de la industria, enfocado en asegurar inversiones a largo plazo.	poco probable	indiferente	indiferente
FA1 Diversificar los productos frente la competencia	probable	poco probable	indiferente
FA2 Inversión en tecnología para crear nuevas líneas de comunicación y acercamiento con la sociedad.	indiferente	indiferente	indiferente
FA3 Realizar alianza estratégica para desarrollar un plan de capacitación contra la ludopatía.	probable	poco probable	poco probable
DO1 Incorporar la operación de UNIDESA al país, buscando disminuir el poder de negociación de los proveedores y mejorando el EBITDA.	probable	poco probable	poco probable
DO2 Inversión y mejora en las acciones de marketing y en la infraestructura, aprovechando el mayor poder adquisitivo del consumidor.	probable	probable	probable
DO3 Capacitación con apoyo de central, enfocado en mejorar los procesos y calidad de la operación en las unidades de negocio.	poco probable	poco probable	indiferente
DO4 Mejorar el programa de capacitación de personal con el apoyo y conocimiento de central.	poco probable	poco probable	indiferente
DA1 Realizar alianza estratégica con proveedores para mejorar las operaciones	indiferente	indiferente	indiferente
DA3 Realizar una aventura conjunta con los proveedores, creando una organización solo dedicada a fomentar el juego responsable.	indiferente	indiferente	indiferente

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.13. Conclusiones

El resultado de la situación actual de la empresa CIRSA en el sector de Casino Juegos de Azar permite, mediante la aplicación de diversas matrices seleccionar dentro de varias estrategias, aquellas que deben ser retenidas y otras que deben ser consideradas como de contingencia. El estudio permite establecer que los factores internos, así como los externos se alían directamente con los propósitos de Cirsa Corporation, siendo necesario explotar las herramientas que permiten aumentar el número de operaciones y en consecuencia la participación del mercado.

Por otro lado, es importante considerar que la selección de estrategias retenidas, no solo deben responder a las oportunidades y fortalezas de la organización, sino que de igual manera deben estar enfocadas en los objetivos, siendo para el caso de Cirsa Corporation, poder tener la capacidad para mejorar el nivel de servicio en cuanto productos y servicios, así como mejorar en cuanto procesos y ante la regulación del gobierno. Por tal motivo es que se logra determinar que durante la aplicación de dichas estrategias es una realidad alcanzar las metas propuestas. Finalmente, es necesario destacar las matrices que regulan la selección de estrategias, siendo necesario considerar que todas deben estar dentro de los lineamientos de ética y valor de la organización, así como en los parámetros de legalidad y justicia.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

El capítulo anterior está fundamentado en la aplicación de herramientas que permiten identificar y establecer estrategias adecuadas para el cumplimiento de la visión planteada por la organización y su operación. Esta visión se encuentra alineada y sustentando bajo la determinación de seis objetivos de largo plazo, respondiendo a la sumatoria de objetivos de corto plazo presentados a continuación.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Para definir los objetivos a corto plazo se toma como referencia a D'Alessio (2008), quien señala que se trata de hitos, los cuales contribuyen en función de su aplicación a lograr cumplir los objetivos de largo plazo. Es necesario que su definición se encuentre alineada a la realidad de la organización y sobre todo a sus recursos disponibles, de esta manera, se busca permitir una gestión adecuada y productiva. Se desarrolla a través de un proceso, en el cual en primer lugar se identifica los objetivos, posteriormente se asignan recursos, se desarrolla la estructura organizacional necesaria, se implementan políticas, aspectos de responsabilidad social, medio ambiente, recursos humanos y motivación; y por último se aplica la gestión del cambio. En la Tabla 33 se señala los objetivos de corto plazo identificados para cumplir con el plan estratégico desarrollado para Cirsa Corporation SA

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La selección de recursos está enfocada a su funcionalidad como herramientas que posibilitan la realización de los objetivos y en consecuencia de las estrategias enlazadas, de esta manera, mediante una adecuada selección de recursos es posible tener una implementación exitosa, además de lograr ser eficaces y eficientes. La asignación de recursos esta expresa en millones de dólares americanos y responde a un aspecto crítico de éxito, distribuido a través de las 7m: materiales, mano de obra, máquinas, métodos, mentalidad, medio ambiente y moneda (ver Tabla 34).

Tabla 33

Objetivos de Corto Plazo

Visión		OLP y OCP
	OLP1	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes siendo la primera opción al 2024, alcanzando un nivel del 98%, siendo el actual de 78%
	OCP1.1	Al 2020 tener una cobertura del 100% de puestos operacionales dentro de cada unidad de negocios y mantenerlo en los siguientes años.
	OCP1.2	Al 2020 tener un programa orientado a incentivar la importancia y calidad en el servicio al cliente, mediante la aplicación de círculos de calidad
	OCP1.3	Al 2021 incrementar las acciones de comunicación de servicios y productos.
	OCP1.4	Al 2021 mejorar la productividad a través de rediseños de procesos y funciones orientados al servicio de atención.
	OCP1.5	Al 2021 mejorar el servicio de encuestas, contratando un nuevo servicios, con el objetivo de obtener un adecuado feedback.
	OCP1.6	Al 2022 mejorar la evaluación de desempeño e incorporar un sistema de compensación.
	OCP1.7	Al 2022 estandarizar las funciones y procesos con la aplicación de un manual, basado en buenas prácticas de otros países.
	OCP1.8	Al 2023 incrementar los servicios de A&B base, aumentando el presupuesto por sala en 20%.
	OCP1.9	Al 2023 aumentar en 30% el presupuesto de horas de capacitación, orientado al personal de atención.
OCP1.10	Llegar al 2024 con una reducción de rotación, alcanzando el 15%, siendo a la fecha del 35%.	
Para el año 2024 convertimos en la operación con mayor participación de mercado en el Perú de juegos de casinos y salas tragamonedas, siendo la primera opción, mediante la aplicación del mejor servicio, innovación y actualización en productos; de igual manera tener procedimientos acordes con la actualidad de la industria, y ofrecer programas de responsabilidad social fomentando el juego responsable.	OLP2	Para el 2024, convertirse en el operador con mayor porcentaje de producto innovador, pasando de un 15% a un 25% del parque de máquinas.
	OCP2.1	Al 2020 mejor el conocimiento del producto mediante la aplicación de planes de capacitación al personal de sala por parte del fabricante y mantenerlo.
	OCP2.2	Al 2021 incrementar las acciones de comunicación, buscando fomentar el uso de productos innovadores.
	OCP2.3	Al 2021 mejorar el poder de negociación con los fabricantes y lograr exclusividad por tiempo definido.
	OCP2.4	Al 2021 incrementar la oferta de fabricante, siendo a la fecha reducida por decisión de central.
	OCP2.5	Al 2022 diseñar un plan de imagen y comunicación de productos innovadores.
	OCP2.6	Al 2023 establecer planes de capacitación al personal de sala por parte del sistema e - learning.
	OCP2.7	Llegar al 2024 implementando mayor porcentaje de máquinas en condición de participación, mediante negociación con fabricantes.
	OCP2.8	Llegar al 2024 implementando mayor porcentaje de máquinas en condición de trial, mediante negociación con fabricantes.
OCP2.9	Llegar al 2024 manteniendo el parque de máquinas actualizado periódicamente y de forma adecuada por cada unidad de negocio, a través de sistemas operativos	
	OLP3	Para el 2024, convertirse en el operador con mayor porcentaje de producto contemporáneo, pasando de un 30% a un 50% del parque de máquinas.
	OCP3.1	Al 2020 mejor el conocimiento del producto mediante la aplicación de planes de capacitación al personal de sala por parte del fabricante y mantenerlo.
	OCP3.2	Al 2021 implementar una política de recanje, determinando prioridades de antigüedad y rendimiento al momento de retirar máquinas.
	OCP3.3	Al 2022 establecer un plan de promociones basado en canje de puntos, exclusivas con máquinas contemporáneas.
	OCP3.4	Al 2022 mejorar las condiciones de compra mediante la aplicación de garantías con cambio de kits por producto no exitosos.
	OCP3.5	Al 2022 Incrementar las acciones de comunicación, buscando fomentar el uso de productos contemporáneos.
	OCP3.6	Llegar al 2024 manteniendo el parque de máquinas actualizado periódicamente y de forma adecuada por cada unidad de negocio, a través de sistemas operativos
	OCP3.7	Llegar al 2024 implementando mayor porcentaje de máquinas en condición de participación, mediante negociación con fabricantes.
	OCP3.8	Llegar al 2024 implementando mayor porcentaje de máquinas en condición de trial, mediante negociación con fabricantes.
	OLP4	Alcanzar para el 2024 una operación en donde todos los departamentos de la organización presenten al menos un proyecto de 5s, teniendo a la fecha solo al 40% de la estructura utilizando la herramienta
	OCP4.1	Al 2020 concluir un estudio, indicando los posibles proyectos de 5s.
	OCP4.2	Al 2021 fomentar la importancia del proyecto, mediante la aplicación de círculos de calidad, conformados por personal de diversos departamentos.
	OCP4.3	Al 2021 incrementar las acciones de comunicación para generar interés en los proyectos.
	OCP4.4	Al 2022 mejorar la productividad, mediante la aplicación de planes de capacitación, orientados al uso de la herramienta.
	OCP4.5	Al 2023 implementar un modelo de control y seguimiento.
	OCP4.6	Al 2023 establecer un sistema de compensación en función al desempeño.
OCP4.7	Llegar al 2024 con un sistema integrado de comunicación con el objetivo de compartir avances y buenas prácticas.	
Para el año 2024 convertimos en la operación con mayor participación de mercado en el Perú de juegos de casinos y salas tragamonedas, siendo la primera opción, mediante la aplicación del mejor servicio, innovación y actualización en productos; de igual manera tener procedimientos acordes con la actualidad de la industria, y ofrecer programas de responsabilidad social fomentando el juego responsable.	OLP5	Incrementar el número de operaciones por cada año, hasta alcanzar las 50 unidades de negocios y duplicar la facturación actual, llegando a los 7,700 Millones de soles anuales para el 2024.
	OCP5.1	Al 2020 concluir un estudio, indicando las opciones de adquisición de nuevas operaciones.
	OCP5.2	Al 2021 diseñar un plan de estructuración acorde a las nuevas estrategias.
	OCP5.3	Al 2021 establecer alianzas estratégicas con otros operadores de casinos y salas tragamonedas.
	OCP5.4	Al 2022 implementar un plan de desarrollo orientado al fomentar el juego responsable.
	OCP5.5	Al 2023 implementar un plan de integración entre las unidades de negocios y comunidades.
	OCP5.6	Llegar al 2024 incrementando los niveles de inversión para mejoramiento y adquisición de nuevas operaciones.
	OCP5.7	Llegar al 2024 mejorando el control y seguimiento de indicadores financieros, asignando personal capacitado.
OCP5.8	Llegar al 2024 manteniendo un crecimiento sostenible, alineado a los presupuestos anuales.	
	OLP6	Implementar en asociación con MINCETUR programas de capacitación y sensibilización dirigidos a la ludopatía y juego responsable
	OCP6.1	Al 2020 establecer campañas de sensibilización y educación dirigidas a la ludopatía en coordinación con MINCETUR.
	OCP6.2	Al 2021 implementar un plan de desarrollo orientado a fomentar el juego responsable.
	OCP6.3	Al 2022 aumentar los niveles de control e implementación del registro nacional de ludópatas.
	OCP6.4	Al 2023 aumentar en 25% el presupuesto destinado a campañas contra la ludopatía.
	OCP6.5	Al 2023 implementar los sistemas de reconocimiento facial y comunicación con MINCETUR.
	OCP6.6	Llegar al 2024 incentivando la intervención de la asociación en SONAJA en las políticas relacionadas con el desarrollo del juego responsable y contra la ludopatía.

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 34

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	R. financieros (Expresado en USD en MM)					Humanos	Físicos	Tecnológicos
			2019	2020	2021	2022	2023			
OLP1		Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes siendo la primera opción al 2024, alcanzando un nivel del 98%, siendo el actual de 78%								
	OCP1.1	Al 2020 tener una cobertura del 100% de puestos operacionales dentro de cada unidad de negocios y mantenerlo en los siguientes años.	2.20	2.20	2.20	2.30	2.30	RRHH, Operación y Productividad.	Mano de obra	Sistema de control.
	OCP1.2	Al 2020 tener un programa orientado a incentivar la importancia y calidad en el servicio al cliente, mediante la aplicación de círculos de calidad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Recursos Humanos.	Procesos y métodos.	Elementos audiovisuales
	OCP1.3	Al 2021 incrementar las acciones de comunicación de servicios y productos.	0.30	0.25	0.25	0.25	0.25	Marketing	Medios de comunicación	Intranet
	OCP1.4	Al 2021 mejorar la productividad a través de rediseños de procesos y funciones orientados al servicio de atención.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	RRHH, Operación y Productividad.	Procesos y métodos.	Sistema de control.
	OCP1.5	Al 2021 mejorar el servicio de encuestas, contratando un nuevo services, con el objetivo de obtener un adecuado feedback.	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	Director de Operaciones y Comercial.	Procesos y métodos.	Sistema de control.
	OCP1.6	Al 2022 mejorar la evaluación de desempeño e incorporar un sistema de compensación.	0.50	0.55	0.60	0.65	0.70	RRHH.	Procesos y métodos	Sistema de control
	OCP1.7	Al 2022 estandarizar las funciones y procesos con la aplicación de un manual, basado en buenas prácticas de otros países.	0.15	0.05	0.05	0.05	0.05	RRHH, Operación y Productividad.	Procesos y métodos.	Sistema de control.
	OCP1.8	Al 2023 incrementar los servicios de A&B base, aumentando el presupuesto por sala en 20%.	1.15	1.20	1.25	1.30	1.35	Personal de A&B.	Cocinas y bar.	Sistema de control.
	OCP1.9	Al 2023 aumentar en 30% el presupuesto de horas de capacitación, orientado al personal de atención.	0.30	0.40	0.50	0.50	0.50	RRHH, Operación y Productividad	Procesos y métodos.	Sistema de control.
	OCP1.10	Llegar al 2024 con una reducción de rotación, alcanzando el 15%, siendo a la fecha del 35%.	1.50	1.20	1.00	1.00	0.80	RRHH y Operación.	Medios de comunicación	Medios de comunicación
OLP2		Para el 2024, convertirse en el operador con mayor porcentaje de producto innovador, pasando de un 15% a un 25% del parque de máquinas.								
	OCP2.1	Al 2020 mejor el conocimiento del producto mediante la aplicación de planes de capacitación al personal de sala por parte del fabricante y mantenerlo.	0.30	0.25	0.25	0.20	0.20	Analistas de producto	Almacén y locales	Sistema operativo integrado
	OCP2.2	Al 2021 incrementar las acciones de comunicación, buscando fomentar el uso de productos innovadores.	0.60	0.60	0.55	0.55	0.55	Producto y Marketing.	Medios de comunicación	Medios de comunicación
	OCP2.3	Al 2021 mejorar el poder de negociación con los fabricantes y lograr exclusividad por tiempo definido.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Producto	Ambientes adecuados.	Sistema operativo integrado
	OCP2.4	Al 2021 incrementar la oferta de fabricante, siendo a la fecha reducida por decisión de central.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Producto	Ambientes para negociar	Sistema operativo integrado
	OCP2.5	Al 2022 diseñar un plan de imagen y comunicación de productos innovadores.	0.50	0.50	0.55	0.60	0.60	Producto y Marketing	Medios de comunicación	Medios de comunicación
	OCP2.6	Al 2023 establecer planes de capacitación al personal de sala por parte del sistema e - learning.	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	Producto, RRHH, Sistema	Medios de comunicación	Medios de comunicación
	OCP2.7	Llegar al 2024 implementando mayor porcentaje de máquinas en condición de participación, mediante negociación con fabricantes.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Producto.	Ambientes para negociar	Sistema operativo integrado
	OCP2.8	Llegar al 2024 implementando mayor porcentaje de máquinas en condición de trial, mediante negociación con fabricantes.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Producto	Ambientes para negociar	Sistema operativo integrado
	OCP2.9	Llegar al 2024 manteniendo el parque de máquinas actualizado periódicamente y de forma adecuada por cada unidad de negocio, a través de sistemas operativos	0.30	0.25	0.25	0.20	0.20	Analistas de producto	Ambientes adecuados.	Elementos audiovisuales
OLP3		Para el 2024, convertirse en el operador con mayor porcentaje de producto contemporáneo, pasando de un 30% a un 50% del parque de máquinas.								
	OCP3.1	Al 2020 mejor el conocimiento del producto mediante la aplicación de planes de capacitación al personal de sala por parte del fabricante y mantenerlo.	0.30	0.25	0.25	0.20	0.20	Analistas de producto	Almacén y locales	Sistema operativo integrado
	OCP3.2	Al 2021 implementar una política de recanje, determinando prioridades de antigüedad y rendimiento al momento de retirar máquinas.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Producto.	Medios de comunicación	Medios de comunicación
	OCP3.3	Al 2022 establecer un plan de promociones basado en canje de puntos, exclusivas con máquinas contemporáneas.	1.50	1.80	1.90	2.10	2.30	Producto y Operación	Procesos y métodos	Sistema operativo integrado
	OCP3.4	Al 2022 mejorar las condiciones de compra mediante la aplicación de garantías con cambio de kits por producto no exitosos.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Producto	Ambientes para negociar	Sistema operativo integrado
	OCP3.5	Al 2022 Incrementar las acciones de comunicación, buscando fomentar el uso de productos contemporáneos.	0.60	0.60	0.55	0.55	0.55	Producto y Marketing.	Medios de comunicación	Medios de comunicación
	OCP3.6	Llegar al 2024 manteniendo el parque de máquinas actualizado periódicamente y de forma adecuada por cada unidad de negocio, a través de sistemas operativos	0.30	0.25	0.25	0.20	0.20	Analistas de producto	Ambientes adecuados.	Elementos audiovisuales
	OCP3.7	Llegar al 2024 implementando mayor porcentaje de máquinas en condición de participación, mediante negociación con fabricantes.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Producto.	Ambientes para negociar	Sistema operativo integrado
	OCP3.8	Llegar al 2024 implementando mayor porcentaje de máquinas en condición de trial, mediante negociación con fabricantes.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Producto.	Ambientes para negociar	Sistema operativo integrado
OLP4		Alcanzar para el 2024 una operación en donde todos los departamentos de la organización presenten al menos un proyecto de 5s, teniendo a la fecha solo al 40% de la estructura utilizando la herramienta.								
	OCP4.1	Al 2020 concluir un estudio, indicando los posibles proyectos de 5s.	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	Productividad	Procesos y métodos.	Sistema operativo.
	OCP4.2	Al 2021 fomentar la importancia del proyecto, mediante la aplicación de círculos de calidad, conformados por personal de diversos departamentos.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	RR HH y Productividad	Procesos y métodos.	Sistema operativo.
	OCP4.3	Al 2021 incrementar las acciones de comunicación para generar interés en los proyectos.	0.20	0.15	0.15	0.10	0.10	Marketing.	Medios de comunicación	Medios de comunicación
	OCP4.4	Al 2022 mejorar la productividad, mediante la aplicación de planes de capacitación, orientados al uso de la herramienta.	0.35	0.35	0.40	0.40	0.45	RRHH	Ambientes adecuados.	Intranet
	OCP4.5	Al 2023 implementar un modelo de control y seguimiento.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Director de Productividad y Sistema	Procesos y métodos.	Sistema operativo
	OCP4.6	Al 2023 establecer un sistema de compensación en función al desempeño.	1.50	1.50	1.60	1.60	1.70	RRHH	Procesos y métodos.	Sistema operativo
	OCP4.7	Llegar al 2024 con un sistema integrado de comunicación con el objetivo de compartir avances y buenas prácticas.	0.20	0.25	0.25	0.25	0.20	RRHH y Sistema	Procesos y métodos.	Sistema operativo.
OLP5		Incrementar el número de operaciones por cada año, hasta alcanzar las 50 unidades de negocios y duplicar la facturación actual, llegando a los 7,700 Millones de soles anuales para el 2024.								
	OCP5.1	Al 2020 concluir un estudio, indicando las opciones de adquisición de nuevas operaciones.	1.50	0.00	0.00	0.00	0.00	Gerente General y Legal	Ambientes adecuados.	Sistema operativo.
	OCP5.2	Al 2021 diseñar un plan de estructuración acorde a las nuevas estrategias.	1.50	1.80	1.20	1.20	1.00	Gerente General	Procesos y métodos.	Sistema operativo.
	OCP5.3	Al 2021 establecer alianzas estratégicas con otros operadores de casinos y salas tragamonedas.	0.50	0.60	0.60	0.50	0.50	Gerente General y Legal	Procesos y métodos.	Medios de comunicación virtuales
	OCP5.4	Al 2022 implementar un plan de desarrollo orientado al fomentar el juego responsable.	0.15	0.20	0.25	0.25	0.30	Gerente General y Marketing	Procesos y métodos.	Medios de comunicación virtuales
	OCP5.5	Al 2023 implementar un plan de integración entre las unidades de negocios y comunidades.	1.50	1.80	1.80	2.00	2.20	Gerente General y Finanzas	Procesos y métodos.	Sistema operativo.
	OCP5.6	Llegar al 2024 incrementando los niveles de inversión para mejoramiento y adquisición de nuevas operaciones.	21.50	27.00	32.50	37.50	45.00	Gerente General y Finanzas	Procesos y métodos.	Sistema operativo.
	OCP5.7	Llegar al 2024 mejorando el control y seguimiento de indicadores financieros, asignando personal capacitado.	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	Gerente General y Finanzas	Procesos y métodos.	Sistema operativo.
	OCP5.8	Llegar al 2024 manteniendo un crecimiento sostenible, alineado a los presupuestos anuales.	4.00	5.00	5.00	5.50	6.50	Gerente General	Procesos y métodos.	Medios de comunicación virtuales
OLP6		Implementar en asociación con MINCETUR programas de capacitación y sensibilización dirigidos a la ludopatía y juego responsable								
	OCP6.1	Al 2020 establecer campañas de sensibilización y educación dirigidas a la ludopatía en coordinación con MINCETUR.	0.40	0.45	0.45	0.50	0.55	Gerente General y RRHH	Procesos y métodos.	Medios de comunicación virtuales
	OCP6.2	Al 2021 implementar un plan de desarrollo orientado a fomentar el juego responsable.	0.35	0.35	0.40	0.40	0.45	Gerente General y RHH	Procesos y métodos.	Medios de comunicación virtuales
	OCP6.3	Al 2022 aumentar los niveles de control e implementación del registro nacional de ludópatas.	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	Gerente General	Procesos y métodos.	Medios de comunicación virtuales
	OCP6.4	Al 2023 aumentar en 25% el presupuesto destinado a campañas contra la ludopatía.	2.00	1.00	0.50	0.50	0.20	Gerente General y Legal	Procesos y métodos.	Medios de comunicación virtuales
	OCP6.5	Al 2023 implementar los sistemas de reconocimiento facial y comunicación con MINCETUR.	2.00	1.00	0.50	0.50	0.20	Gerente General y Legal	Equipamiento.	Sistema operativo.
	OCP6.6	Llegar al 2024 incentivando la intervención de la asociación en SONAJA en las políticas relacionadas con el desarrollo del juego responsable y contra la ludopatía.	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	Gerente General y Legal	Equipamiento.	Sistema operativo.

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D Alessio, (2008), por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar delimitadas en un contexto de principios éticos, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización.

La Tabla 35 muestra cómo cada estrategia interactúa con las políticas establecidas.

Política corporativa comercial:

- Presenta buenas prácticas legales al participar en negociaciones que siguen la normativa legal dentro del país, al pertenecer a una organización transnacional pone énfasis en respetar las leyes en donde opera todas sus negociaciones comerciales.
- No participa en negocios que incumplan el pago del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) y lo relacionado dentro del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas, ni en forma indirecta, ni directa, con el propósito de no favorecer a la informalidad financiera.
- Todas las transacciones que realiza a nivel nacional se basan en el código de ética según los estándares internacionales de la compañía que se sustentan en valores que buscan no afectar a los clientes mediante transacciones fuera de las buenas costumbres y formas.
- Revisa que la propuesta comercial de los casinos y tragamonedas de todos sus locales aporten esparcimiento sano y buscan diferenciarse con el plan de identificación de población vulnerable, donde se sitúan los ludópatas.
- Dentro de la variedad de productos que ofrece, implementará nuevos locales en zonas estratégicas de las ciudades donde opera.
- Incrementará su oferta comercial a partir de penetrar en el mercado con la línea de

productos contemporáneos e innovadores, a su vez tendrá adquisición de nuevos puntos de operación en zonas estratégicas de las ciudades.

- Se introducirá en el mercado online con un aplicativo que permitirá interactuar con ciertos juegos similares a los encontrados en los locales físicos.

Política corporativa financiera:

- Tiene como política aceptar el pago de sus clientes en efectivo, tarjeta de crédito, débito y cualquier medio de pago que garantice el cobro automático o en un plazo no mayor al que demandan las entidades bancarias para sus transferencias.
- Acepta la moneda nacional y los dólares americanos como cualquier medio de pago, siendo en su mayoría el uso de moneda nacional.
- El equipo de finanzas monitorea mensualmente el seguimiento al presupuesto anual con la finalidad de observar desviaciones o determinar decisiones que varíen el proyectado.
- Se revisará los indicadores que aseguren la sostenibilidad financiera para el crecimiento y modernización de la institución, así como las ratios de inversión que impactan en el mejoramiento de la imagen y rotación de personal.

Política corporativa legal:

- Cumple con el pago del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) y lo relacionado dentro del sector de juegos de manera legal y transparente. Además, cumple con todos los procedimientos legales normados para el cobro de los servicios brindados en cada local de la cadena y todos los próximos locales que se implementarán dentro del plan de expansión.

Política corporativa contable:

- La empresa permite la revisión contable, económico financiera permanentemente del inventario de juegos de casino y máquinas tragamonedas que son explotadas

en los locales de operación.

- Se permite el registro e inspección de documentación pertinente para validar el cumplimiento corporativo del control correspondiente hacia el lavado de activos y financiamiento ilícito de actividades que estén fuera de la actividad de la organización.

Política corporativa de inventarios:

- Cumplir con el proceso de registro y adecuada operación de los sistemas de control en tiempo real SUCTR instalados en las salas de juego.
- Permitir el ingreso a inventario de máquinas tragamonedas y memorias de sólo lectura de programas de juegos que estén permitidas explotar.
- Cirsá Perú incrementará el inventario mediante el plan de crecimiento y modernización de los locales a nivel nacional.

Política de gestión de riesgos:

- Identificar los peligros relevantes que atenten contra el funcionamiento proyectado de la empresa mitigando la incidencia de mayor a menor prioridad de acuerdo a cómo afectan los objetivos estratégicos y el normal desarrollo de las actividades de operación, administrativas y comerciales.
- Mantener continuidad en la revisión y seguimiento a los riesgos de omisiones a los reglamentos de las modalidades de juego de casino autorizados y registrados
- Revisar los indicadores de medición que garanticen la sensibilización contra los efectos de la ludopatía para grupos vulnerables, generados por los juegos de casino y máquinas tragamonedas.

Política de gestión de talento:

- La empresa redefinirá la estructura organizacional en las sedes de cada casino. La modernización de equipos e infraestructura permitirá incluir más tareas a los

colaboradores y un aumento salarial proporcional a las nuevas actividades.

- Se dará capacitación en programas para mejorar la atención al cliente y se complementará con ascensos a los colaboradores sobresalientes.

Política corporativa de calidad y ambiente:

- La empresa hace responsables a los colaboradores por la calidad en el servicio a atención de Cirsá Perú, siendo de su entera responsabilidad el cumplir con los estándares de la compañía y códigos de ética durante el periodo de tiempo en que el casino pone a disposición sus servicios a la comunidad.
- Busca utilizar máquinas, equipamiento e infraestructura que promueva el uso, consumo y reciclaje de materiales que colaboran con la sostenibilidad del medio ambiente.

Política corporativa de responsabilidad social:

- Avalar que los juegos de casino y máquinas tragamonedas exhibidas en los locales de Cirsá Perú sean llevados con honestidad, transparencia y trato igualitario.
- Instaurar mecanismos para identificar a individuos con efectos de la ludopatía creada por los juegos de casino y tragamonedas, que pertenecen a grupos vulnerables de la población.
- Generar programas de capacitación a grupos seleccionados de colaboradores que podrán dar pautas y charlas ludópatas identificados en las unidades de negocios.
- Impedir que la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas sean empleadas para intenciones ilícitas.

Política de gobierno corporativo:

- Asegurar un trato igualitario para los colaboradores de las sedes de la cadena respecto al personal de oficina central. Todos podrán emitir su opinión en las evaluaciones de clima laboral.

- Reconocer la normativa y derecho de grupos de interés para fomentar la armonía y colaboración activa entre Cirsá Perú y los gobiernos locales donde se encuentran las sedes.
- Asegurar que la información de estados financieros, inventarios de tragamonedas y unidades de negocios sean de fácil acceso para inspecciones inopinadas de entidades pertinentes del Estado peruano y para auditoría interna.
- Implementar un servidor que pueda mostrar la información de estado financiero, operativo y de activos en tiempo real a los inversionistas.
- Integrar la nueva línea de negocio online dentro de los planes de, así como la revisión de planes de marketing para el crecimiento dentro del año vigente.

7.4. Estructura Organizacional de Cirsá

La estructura organizacional de Cirsá en su operación en Perú ha tenido grandes cambios desde el 2017, dado la adquisición del grupo Novomatic y la operación de 17 salas, inclusive antes de este evento la organización de igual manera se encontraba en un proceso de adaptación al haber adquirido hace unos años atrás una operación en el sur de país de siete unidades de negocios, es decir que, de las 28 unidades de negocios, adquirió 24 en un lapso no mayor a los cinco años. Indudablemente esto genera que la organización tenga que evolucionar y adaptarse a las nuevas necesidades, de tal manera es que desarrollo una nueva estructura organizacional, la cual busca estar acorde con los requerimientos actuales y futuros en consideración de los objetivos propuestos en la visión. En la Figura 59, se muestra la estructura organizacional antigua, mientras que en la Figura 60, se demuestra la nueva estructura, la cual se encuentra caracterizada por manejar direcciones y tener mayor amplitud de puestos claves de Gerencias.

Tabla 35

Estrategias Versus Políticas

	Política Comercial	Política Financiera	Política Legal	Política de Contabilidad	Política de Inventarios	Política Gestión Riesgos	Política Gestión Talento	Política Calidad Ambiente	Política del talento	Política Responsabilidad social	Política Gobierno Corporativo
Adquirir nuevas operaciones en zonas estratégicas.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Penetrar el mercado físico y online mediante una línea de productos contemporáneos e innovadores.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Realizar alianza estratégica con MINCETUR para mejorar la información en línea de juego y soporte frente actividades de fraude.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Realizar alianza estratégica para mejorar la participación del Estado en regulación de la industria, enfocado en asegurar inversiones a largo plazo.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Diversificar los productos frente la competencia	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Inversión en tecnología para crear nuevas líneas de comunicación y acercamiento con la sociedad.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Realizar alianza estratégica para desarrollar un plan de capacitación contra la ludopatía.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Incorporar la operación de UNIDESA al país, buscando disminuir el poder de negociación de los proveedores y mejorando el EBITDA.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Inversión y mejora en las acciones de marketing y en la infraestructura, aprovechando el mayor poder adquisitivo del consumidor.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Capacitación con apoyo de central, enfocado en mejorar los procesos y calidad de la operación en las unidades de negocio.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mejorar el programa de capacitación de personal con el apoyo y conocimiento de central.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Realizar alianza estratégica con proveedores para mejorar las operaciones	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Realizar una ventura conjunta con los proveedores, creando una organización solo dedicada a fomentar el juego responsable.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

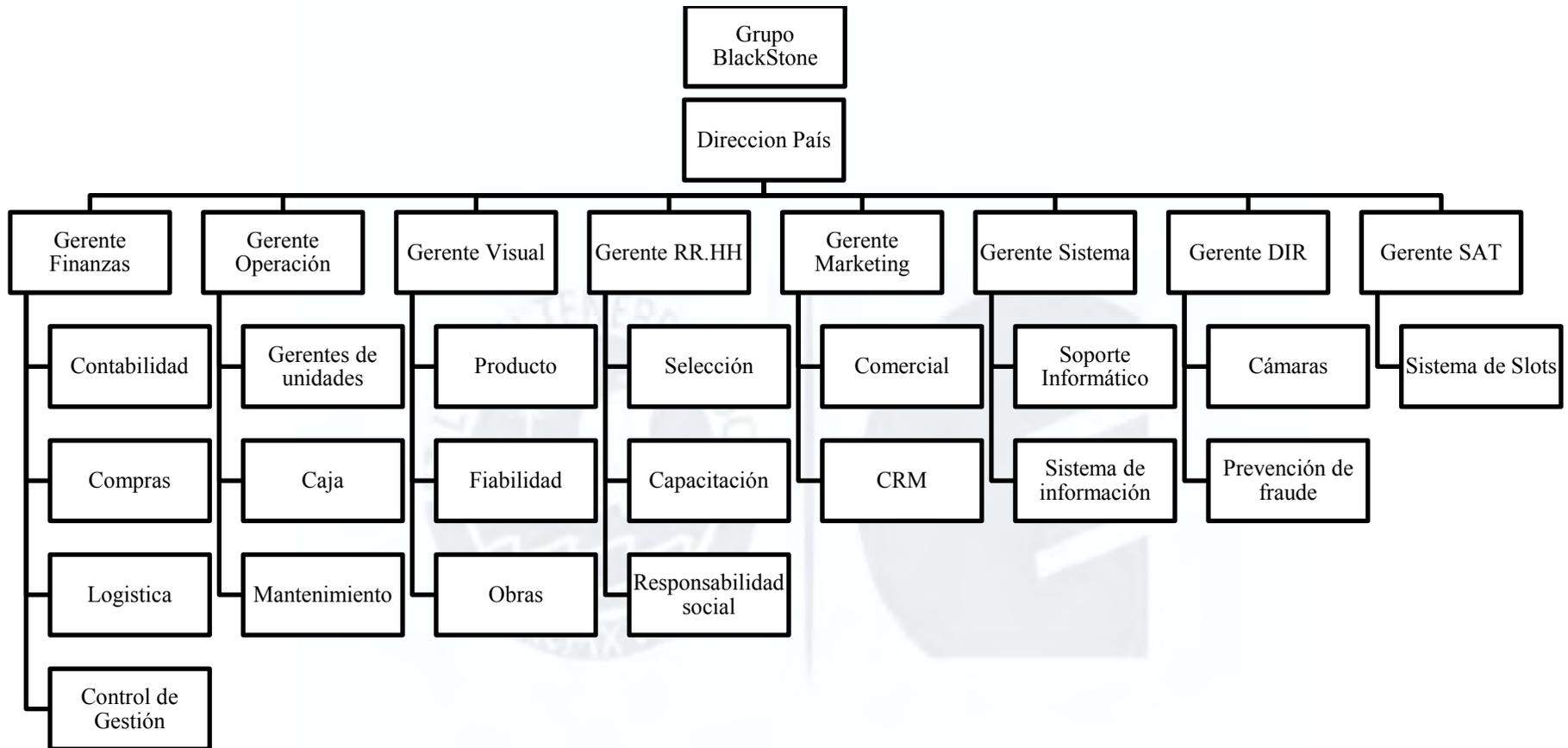


Figura 59. Antigua estructura organizacional de Cirsa Corporation SA Operación Perú.

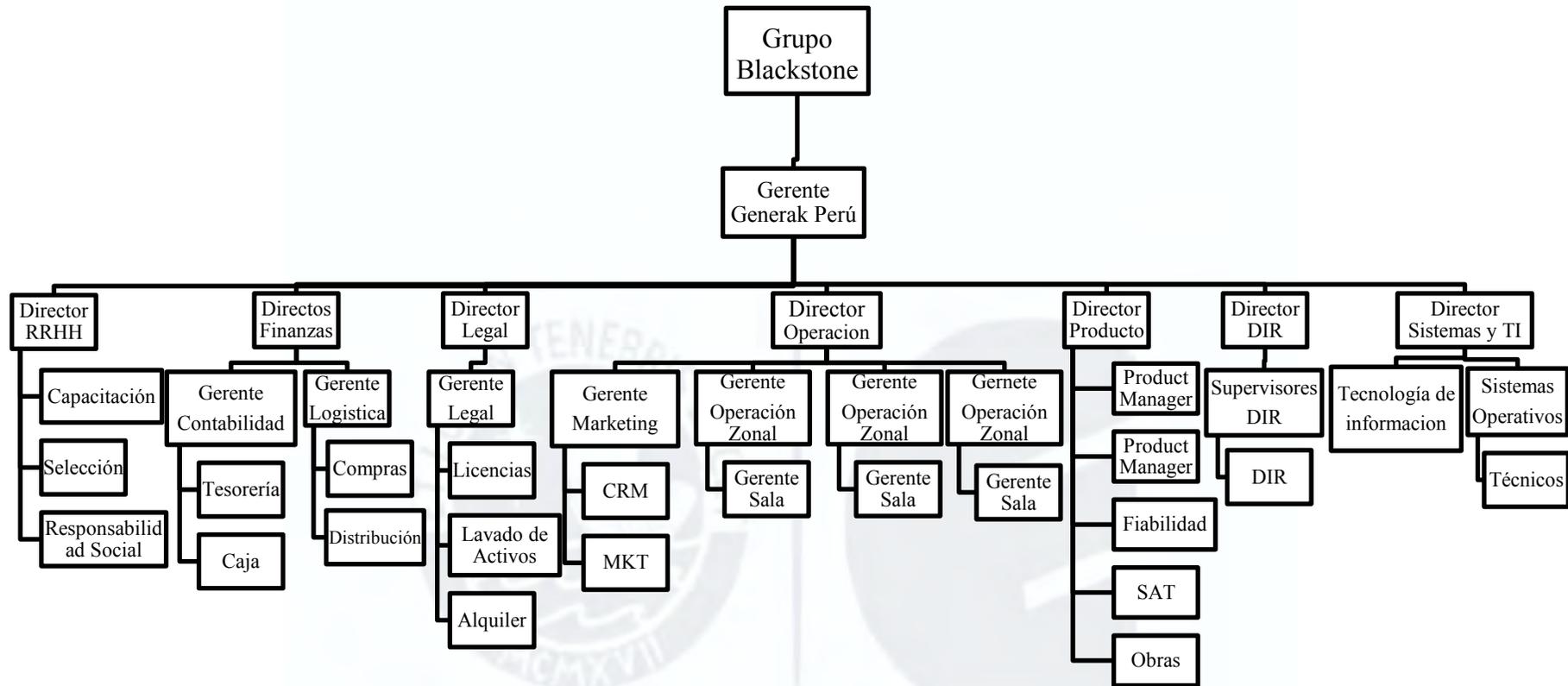


Figura 60. Nueva estructura organizacional de Cirsa Corporation SA Operación Perú.

Las nuevas posiciones de directores a la fecha se encuentran cubiertas, un porcentaje considerable se trata de personal con experiencia dentro de la operación de Cirsa Corporation pero en distintos países, como por ejemplo, México, Panamá y España. Este perfil, está enfocado a personas competentes, con capacidad de decisión y visión estratégica, además de contar con experiencia en el rubro, lo cual es probablemente el factor diferenciador más relevante. Asimismo, tienen la capacidad para establecer políticas y procedimientos para determinar estrategias alineadas a la visión organizacional en cada uno de los departamentos asignados. Por otro lado, los gerentes cumplen con un rol de mando alto/medio, siendo los encargados de áreas y con responsabilidades directa hacia los directores, la conceptualización de estos puestos es ser un puente entre la operación de cada departamento y las estrategias definidas, de esta manera se tiene como objetivo tener un alto grado de cumplimiento y productividad. Este perfil, a diferencia de los directores, principalmente se caracteriza porque la mayoría no pertenece al giro de negocios, trayendo ideas nuevas e innovadores para el rubro.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El momento de colocar en camino el planeamiento establecido pueden perturbar el medio ambiente y la ecología de la zona, bajo estos parámetros, Cirsa es una organización con una política medio ambiental dirigida a desarrollar una cultura de respeto y responsabilidad. La organización es cuidadosa en la selección de los productos y servicios que emplea, con lo que optimiza el gasto de los recursos y disminuye la creación de residuos. Para ello, impulsa acciones como: (a) Aplicación de una metodología de reciclaje activo mediante la cual todos los residuos surgidos en su cadena productiva se dividen y clasifican según las categorías de electrónica (cables y circuitos impresos), plásticos, metacrilatos y banales (chapas y maderas) para su posterior y correcto reciclaje; (b) Gestión eficaz de los residuos con gestores homologados con el propósito de favorecer a la disminución de la

huella ambiental, (c) Incorporación de un sello identificativo en las máquinas tragamonedas para facilitar su posterior reciclaje una vez cumplido el ciclo de vida.

Por otro lado, la organización de forma corporativa como en cada una de sus operaciones, tiene como objetivo desarrollar sus actividades de manera sostenible, es decir, creando vínculos de empatía con la sociedad, clientes, empleados y comunidades cercanas. Mediante la aplicación de cuatro pilares, la organización busca enfrentar las problemáticas naturales de la industria, en tal sentido, la ética, el cuidado del medio ambiente, el empleo y los derechos humanos son las herramientas que tienen como objetivo fortalecer y preparar a la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Tomando en cuenta los planes propuestos por la organización es necesario establecer el soporte del equipo de recursos humanos y la motivación en el personal. Al igual que en la estructura organizacional, el departamento ha sufrido una evolución alineada al crecimiento exponencial de la organización durante los últimos años, en este sentido, está orientado a ofrecer las herramientas necesarias para el desarrollo y motivación del personal, y en consecuencia evitar el aumento de rotación, el cual es uno de los principales aspectos a nivel corporativo que se busca mejorar y sostener.

Por otro lado, los esfuerzos de recursos humanos no sólo están orientados a mejorar los indicadores de rotación, otro aspecto fundamental para la organización es fomentar una adecuada cultura organizacional, que contribuya a compartir los valores y principios por los cuales los colaboradores de Cirsa deben diferenciarse y generar un valor agregado frente a la competencia, de igual manera, provocar sentimientos de identificación hacia la organización, buscando mayores y duraderos compromisos; y fortaleciendo la relación entre ambas partes.

La motivación, al igual que otros aspectos de la organización han sido afectados debido a los cambios planteados por la organización, de tal manera que la organización ha

potenciado sus programas de promociones internos, siendo el plan Masías, la herramienta por la cual se tiene como objetivo reclutar, capacitar y hacer sostenible el talento humano. De igual manera, los reconocimientos del personal y las buenas prácticas de comunicación contribuyen a mejorar los indicadores de motivación, asimismo, el plan de becas UCC, es probablemente la fuente de mayor motivación. Este conjunto de acciones, enfocadas en el desarrollo del personal y en conjunto con las estrategias de crecimiento ocasionan que el factor de motivación se encuentre presente en toda la operación.

7.7. Gestión del Cambio

La ejecución de estrategias está orientada a un proceso que conlleva cambios profundos tanto en la cultura como en la estructura de la organización. En este sentido, es necesario tener una adecuada planificación, control y sentido de urgencia, todo en búsqueda de tener un impacto positivo en la organización. La gestión del cambio tiene como objetivo incluir todos los cambios relacionados, considerando los procesos, así como los equipos de trabajo, los cuales deben estar altamente motivados y alineados a los objetivos organizacionales, de igual manera las políticas deben ofrecer un marco de seguridad y parámetros establecidos para evitar acciones fuera de los límites de control.

En cuanto a la mejora de procesos, Cirsaplaneta proyectos de 5s que implementen mejoras continuas y sobre todo que puedan ser estandarizar con el resto de las operaciones, de esta manera se intenta aumentar los niveles de productividad y satisfacción del personal. La organización de Cirsaplaneta desde el equipo central, maneja un departamento encargado en el desarrollo y capacitación de proyectos 5s, buscando transversalidad en la eficiencia y en la productividad en pos de la mejora continua. El punto de partida es finalizar el estudio interno, identificando las oportunidades para posibles proyectos, siendo el siguiente paso, la creación de equipos de trabajo y la comunicación de los proyectos. Posteriormente, es necesario realizar capacitaciones orientados a sensibilizar sobre la importancia de la herramienta y se

debe implementar un método de control y seguimiento, así como también un sistema de comunicación para compartir los objetivos, buenas prácticas y alcances obtenidos. Al tratarse de un factor clave de éxito, la dirección país ha establecido el inicio del proyecto en el segundo semestre de 2019, teniendo que estar finalizado en la totalidad de etapas para mediados de 2021.

El plan estratégico de Cirsa Corporation al 2024, plantea una visión con un alto nivel de exigencia y esto responde a las necesidades de una corporación de nivel mundial; y al potencial nacional para la industria del juego y azar. Por tal motivo, es que la gestión del cambio determina como principal pilar, la capacidad de la organización de hacer conocer dicha visión y la manera en cómo planifica alcanzarla. Mediante la cultura organizacional y un plan de comunicación, no sólo se tiene previsto hacerla conocida, sino que también se convierta en un elemento vivencial en las actividades diarias. De la misma manera, conocer los objetivos de corto y largo plazo, así como las estrategias y recursos disponibles, son el medio por el cual la organización se mantiene alineada y enfocada en los cambios trazados.

Por último, otro de los aspectos claves para el desarrollo apropiado de la gestión de cambio es la conformación de equipos de trabajos, los cuales principalmente cumplan con los perfiles necesarios y de igual manera, puedan tener accesos a las herramientas que contribuyan a una gestión productiva. Es de esta manera cómo es posible, que toda una organización se encuentre motivada y dispuesta a contribuir en lograr los cambios necesarios. La dirección país, con el soporte del equipo central y el gobierno corporativo, viene realizando la gestión necesaria para transformar la estructura organizacional, está enfocado en tener un equipo con un balance entre experiencias e innovación, pero sobre todo con capacidades de gestión y visión estratégica.

7.8. Conclusiones

Cirsa Corporation en su operación en el Perú ha determinado mediante la visión y los

objetivos de largo plazo, cuáles son los propósitos para la compañía de cara al futuro, para lo cual es determinante tener en consideración los de corto plazo, dado que, en función a su desarrollo, seguimiento y control, proporcionan las herramientas adecuadas. En la propuesta de implementación estratégica se incluyen el alcance proyectado de cada objetivo de corto plazo, de manera que permite cuantificar los hitos por año y a su vez las políticas que soportan el desarrollo de las estrategias.

El desarrollo de los objetivos de corto plazo requiere de una apropiada concesión de recursos, los cuales deben ser gestionados con el propósito de garantizar productividad operativa y en consecuencia el logro de los mismos. Por último, la gestión de cambio debe tener el soporte de la dirección país, siendo un factor clave de éxito, tanto para alcanzar los propósitos establecidos, así como también para implementar un liderazgo transformacional, lo cual genere un cambio de cultura organizacional.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

D'Alessio (2008) hace referencia de una visión holística de la empresa cuando se trata del Balance Scorecard, de igual manera indica que es una herramienta que contribuye con el análisis y seguimiento de las estrategias seleccionadas. Es por este motivo que su aplicación logra determinar el nivel de éxito, porque brinda la posibilidad de realiza ajustes cuando es necesario y poder determinar si las acciones están encaminadas.

8.1. Perspectivas de Control

El tablero del Balance Scorecard presenta cuatro perspectivas: (a) Aprendizaje interno, (b) Procesos, (c) Clientes, y (d) Financiera. Tal como lo indicó D'Alessio (2018), son responsables de parametrizar el proceso de ejecución y a conocer si planes propuestos se están alcanzando.

8.1.1. Aprendizaje interno

La representación del aprendizaje interno contempla el capital humano, es decir que se encuentra enfocada en la cultura, capacitación, liderazgo, conocimiento y tecnología. Tiene como objetivo dar una solución a la interrogante ¿Qué necesitamos para generar valor y poder progresar? Kaplan y Norton (2009) mencionó que la infraestructura que toda organización debe construir para mejorar debe ser a largo plazo y que está basado en: (a) las personas, (b) los sistemas, y (c) los procedimientos. En este sentido el enfoque de Cirs Corporation y la operación en Perú se encuentra precisamente en la búsqueda de: (a) optimizar el desempeño del personal, (b) redefinir la estructura en función a las nuevas estrategias, y (c) optimizar los procesos a través de uso de tecnología.

Para el caso del primer aspecto, optimizar el desempeño del personal, se indica el porcentaje de colaboradores que desempeñen adecuadamente con el perfil del puesto y de esta manera mejorar tanto en la operación como en el nivel de rotación. En el segundo aspecto, redefinir la estructura en función a las nuevas estrategias, el indicador seleccionado

es el porcentaje de avance sobre la implementación de nuevos procesos que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa. Por último, optimizar los procesos a través de uso de tecnología, tiene como indicador el porcentaje de procesos claves que cuentan con sistemas operativos.

8.1.2. Procesos

Los procesos abarcan un factor en donde se relaciona con la mejora continua, pero sobre todo se enfoca en responder la interrogante de que si se está entregando lo que se ofrece y que el jugador espera. Para el caso de Cirsa, hay cuatro procesos que tienen como objetivo generar valor agregado y excelencia en la operación, siendo los siguientes: (a) el servicio, (b) responsabilidad social, (c) difusión y promoción del juego responsable, y (d) internacionalización de operaciones.

Para el primer aspecto, el servicio, se tiene como objetivo incrementar el servicio amable y cortés; teniendo como principal indicador el número de jugadores satisfechos sobre los que no se encuentran satisfechos. El correcto seguimiento de este proceso contribuye con atacar uno de los puntos más críticos dentro de la operación de un casino y/o sala traga moneda, es por esto que la responsabilidad cae directamente sobre la gerencia de operaciones. En el segundo aspecto, responsabilidad social, el objetivo está enfocado hacia mejorar las condiciones de trabajo para los colaboradores y se mide a través del indicador de rotación de personal. El siguiente aspecto, la difusión y la promoción del juego responsable está dirigido a mejorar la integración de los casinos y del giro del negocio con la sociedad; siendo necesario para el progreso de la industria, por tal motivo el indicador seleccionado es el número de clientes nuevos. Por último, la internacionalización de procesos tiene como finalidad adecuar las operaciones con los estándares internacionales y se mide a través del número de observación en las auditorías de operación y comercial.

8.1.3. Clientes

La perspectiva de los clientes hace referencia al nivel de satisfacción en los grupos de

intereses, respondiendo a la pregunta ¿Qué se le ofrece a los jugadores? Se han trabajado cuatro objetivos: (a) buenos servicios complementarios, (b) buena imagen y prestigio de la institución, (c) obtener el apoyo de MINCETUR, y (d) optimizar las capacidades profesionales del personal operativo en salas, todos con el propósito de mejorar la propuesta de valor ofrecida por parte de Cirsa. En el primer caso, los buenos servicios complementarios, es decir, los servicios de a&b, seguridad, entretenimiento, etc., tienen como indicador de medición la cantidad de jugadores satisfechos sobre los que no lo están. Por otro lado, el siguiente objetivo, buena imagen y prestigio de la institución se analiza a través de la cantidad de agentes externos en contra sobre los que se encuentran a favor. El siguiente aspecto, obtener el apoyo de MINCETUR, uno de los principales factores de éxito tiene como indicador el porcentaje de requerimientos cumplidos para las renovaciones de autorizaciones de máquinas tragamonedas y mesas de juego en vivo. Por último, optimizar las capacidades profesionales del personal operativo en salas, se mide mediante número de observaciones en auditorías de operación y comercial.

8.1.4. Financiera

En el aspecto financiera, se busca medir la productividad económica de la empresa y el impacto de la inversión sobre los futuros resultados. Por tal motivo, Cirsa tiene dos objetivos definidos estratégicamente. En el primero caso, el objetivo es asegurar la sostenibilidad para financiar el crecimiento y modernización de la institución; y es a través de dos indicadores como se mide: (a) el monto anual de inversión para mejoras de infraestructura y adquisición de nuevas operaciones, y (b) el monto anual de ingresos. Como segundo objetivo, fomentar el juego responsable dirigido a los juegos de azar, el indicador seleccionado es el incremento de nuevos jugadores.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

D'Alessio (2008) mencionó que con el tablero de control es posible realizar un

adecuado seguimiento y control, siendo aspectos fundamentales para alcanzar el éxito del planeamiento estratégico. Es por tal motivo que a partir de los objetivos planteados se definen los indicadores de medición y posteriormente metas, las cuales guardan relación con los objetivos de corto plazo.

La implementación del mapa estratégico permite desarrollar objetivos estratégicos para el Balanced Scorecard, siendo un aspecto vital para el éxito en la búsqueda de satisfacer la visión organizacional. Es de esta manera, que mediante esta herramienta se logra determinar objetivos y posteriores indicadores que contribuyen al control y medición, estableciendo frecuencias de revisión, responsables, metas periódicas y relación con los objetivos de corto plazo. La inversión para la elaboración de este plan, considerando como primero año el 2019, es de 46 millones de dólares americanos, lo cual incluye una partida proyectada de inversión para mejoramiento y adquisición de nuevas operaciones. Los próximos años, es decir 2020 hasta 2024, requieren una inversión promedio de 55 millones de dólares americanos. En la Tabla 36 se muestra el Balanced Scorecard y su relación con los objetivos de corto plazo.

8.3. Conclusiones

Mediante la aplicación del Balanced Scorecard y el mapa estratégico, se tiene como objetivo desarrollar, controlar y medir acciones que en efecto permiten alcanzar los objetivos planteados. Por tal motivo, es fundamental tener claridad en cuanto al compromiso de los responsables de cada acción, además de tener metas cuantificables e indicadores de control que permitan establecer parámetros. Para el caso de Cirsa, se trata de 19 indicadores, los cuales buscan cumplir determinados objetivos, en todos los casos dirigidos a mejorar los servicios, procesos, aumentar competitividad, mejorar las relaciones con agentes externos e internos y por supuesto, la sostenibilidad organizacional y financiera.

Tabla 36

Balance Scorecard con OCP

	Objetivos	Indicadores	Relación Con Ocp
Resultados	Asegurar la sostenibilidad para financiar el crecimiento y modernización de la institución.	Monto anual de ingresos (Millones).	OCP2.4 Mejorar el poder de negociación con los fabricantes y lograr exclusividad por tiempo definido OCP2.6 /OCP3.7 Implementar mayor porcentaje de máquinas en condición de participación, mediante negociación con fabricantes. OCP2.8 Diseñar un plan de imagen y comunicación de productos innovadores. OCP3.4 Incrementar las acciones de comunicación, buscando fomentar el uso de productos contemporáneos OCP2.7/ OCP3.8 Implementar mayor porcentaje de máquinas en condición de trial, mediante negociación con fabricantes. OCP5.7 Mantener un crecimiento sostenible, alineado a los presupuestos anuales. OCP2.5 Incrementar la oferta de fabricante, siendo a la fecha reducida por decisión de central OCP3.6 Implementar política de recanje, determinando prioridades de antigüedad y rendimiento al momento de retirar máquinas OCP3.2 Establecer un plan de promociones basado en canje de puntos, exclusivas con máquinas contemporáneas OCP5.6 Mejorar el control y seguimiento de indicadores financieros, asignando personal capacitado.
		Índice de retorno sobre los recursos propios (ROE).	OCP5.1 Concluir un estudio al cierre del 2019, indicando las opciones de adquisición de nuevas operaciones. OCP5.5 Incrementar los niveles de inversión para mejoramiento y adquisición de nuevas operaciones
Grupos de Interés	Fomentar el juego responsable dirigido a los juegos de azar Buenos servicios complementarios Buena imagen y prestigio de la institución	Monto anual de inversión para mejoras de infraestructura y adquisición de nuevas operaciones. Número de nuevos clientes / totales clientes	OCP2.1/OCP3.1 Actualizar periódicamente y de forma adecuada el parque de máquinas por cada unidad de negocio, a través de sistemas operativos.
		Nº de jugadores satisfechos/Nº de jugadores no satisfechos	OCP1.8 Incrementar los servicios de A&B base, aumentando el presupuesto por sala en 20%. OCP1.10 Incrementar las acciones de comunicación de servicios y productos
		Nº de agentes externos en contra/Nº de agentes externos a favor Porcentaje de requerimientos cumplidos para las renovaciones de autorizaciones de máquinas tragamonedas y mesas de juego en vivo.	OCP6.2 Establecer campañas de sensibilización y educación dirigidas a la ludopatía en coordinación con MINCETUR OCP6.1 Aumentar en 25% el presupuesto destinado a campañas contra la ludopatía.
	Obtener el apoyo de MINCETUR	Nº de observaciones en auditorias de operación y comercial	OCP4.2 Fomentar la importancia del proyecto, mediante la aplicación de círculos de calidad, conformados por personal de diversos departamentos OCP4.4 Mejorar la productividad, mediante la aplicación de planes de capacitación, orientados al uso de la herramienta
	Optimizar las capacidades profesionales del personal operativo en salas	Nº de observaciones en auditorias de operación y comercial	OCP1.6 Aumentar en 30% el presupuesto de horas de capacitación, orientado al personal de atención OCP1.7 Estandarizar las funciones y procesos con la aplicación de un manual, basado en buenas prácticas de otros países

	Objetivos	Indicadores	Relación con Ocp	
Procesos	El servicio	Incrementar el servicio amable y cortés	Nº de jugadores satisfechos/Nº de jugadores no satisfechos	
	Responsabilidad social	Mejorar las condiciones de trabajo para los colaboradores	Nivel de rotación	
	Difusión y promoción del juego responsable	Mejorar la integración de los casinos con la sociedad	Número de nuevos clientes / totales clientes	
	Internacionalización de operaciones	Integración de sistema operativos	% de avance de integración de sistema operativo	OCP1.4 Mejorar la productividad a través de rediseños de procesos y funciones orientados al servicio de atención OCP1.2 Fomentar la importancia y calidad en el servicio al cliente, mediante la aplicación de círculos de calidad, conformados por personal de diversos departamentos. OCP1.5 Mejorar el servicio de encuestas, contratando un nuevo services. Con el objetivo de obtener un adecuado feedback. OCP1.1 Cobertura del 100% de puestos operacionales dentro de cada unidad de negocios para el cierre del 2019. OCP1.3 Reducir ratio de rotación, alcanzando el 30%, siendo a la fecha del 35%. OCP1.9 Mejorar la evaluación de desempeño e incorporar un sistema de compensación. OCP6.4 Implementar un plan de desarrollo orientado a fomentar el juego responsable. OCP6.1 Aumentar en 25% el presupuesto destinado a campañas contra la ludopatía. OCP5.4 Implementar un plan de integración entre las unidades de negocios y comunidades. OCP6.6 Aumentar los niveles de control e implementación del registro nacional de ludópatas OCP5.8 Diseñar un plan de estructuración acorde a las nuevas estrategias. OCP4.6 Establecer un sistema integrado de comunicación con el objetivo de compartir avances y buenas prácticas.
		Adecuar la operación con los estándares internacionales	Nº de observaciones en auditorias de operación y comercial	OCP4.1 Concluir un estudio al cierre del 2019, indicando los posibles proyectos de 5s. OCP4.4 Establecer planes de capacitación, orientados a sensibilizar sobre el uso de la herramienta 5s. OCP4.5 Implementar un modelo de control y seguimiento para el uso de 5s.
	Aprendizaje	Optimizar el desempeño del personal	Nº de colaboradores con el perfil requerido / Nº total de colaboradores	OCP5.2 Diseñar un plan de estructuración acorde a las nuevas estrategias. OCP1.9 Mejorar la evaluación de desempeño e incorporar un sistema de compensación OCP1.1 Cobertura del 100% de puestos operacionales dentro de cada unidad de negocios para el cierre del 2019. OCP2.9 Establecer planes de capacitación al personal de sala por parte del fabricante. OCP4.7 Establecer un sistema de compensación en función al desempeño.
		% de ausentismo		
		% satisfacción del personal		

Redefinir la estructura en función a las nuevas estrategias	% de implementación de la nueva estructura Cumplimiento del plan de capacitación de la nueva estructura.	OCP5.2 Diseñar un plan de estructuración acorde a las nuevas estrategias. OCP5.8 Establecer alianzas estratégicas con otros operadores de casinos y salas tragamonedas. OCP5.2 Diseñar un plan de estructuración acorde a las nuevas estrategias. OCP5.8 Establecer alianzas estratégicas con otros operadores de casinos y salas tragamonedas.
Optimizar los procesos a través del uso de tecnología	% de procesos claves que cuentan con sistemas operativos	OCP5.2 Diseñar un plan de estructuración acorde a las nuevas estrategias. OCP6.5 Implementación de los sistemas de reconocimiento facial y comunicación con MINCETUR.



Capítulo IX: Competitividad de Cirsa Corporation SA

La competitividad es un concepto que va más allá de las organizaciones tradicionales, puede ser considerado para todo tipo de instituciones y de cualquier tipo de industria, lo importante es que puedan alcanzar niveles adecuados de productividad.

9.1. Análisis Competitivo de Cirsa Corporation SA

El desarrollo en las operaciones de los últimos años, sumado al potencial del país dentro del sector de los juegos de azar ha ocasionado que la operación en Perú tenga que reevaluar los objetivos, encontrando la necesidad de alinearlos a otra realidad. En consecuencia, existe una propuesta de visión organizacional: Para el año 2024 convertirnos en la operación con mayor participación de mercado en el Perú de juegos de casinos y salas tragamonedas, siendo la primera opción, mediante la aplicación del mejor servicio, innovación y actualización en productos; de igual manera tener procedimientos acordes con la actualidad de la industria, y ofrecer programas de responsabilidad social fomentando el juego responsable. Es por tal motivo que la competitividad dentro de la organización, al igual que la estructura general, tiene la obligación de evolucionar y convertirse en un medio para alcanzar los objetivos principales.

Cirsa Corporation tiene como propósito convertirse en una organización productiva, centrada en procesos que generan valor agregado de manera eficiente, manejando bien los recursos disponibles, de manera eficaz y eficiente y alcanzando los resultados esperados, todo dentro de un marco enfocado en la responsabilidad social, entendiendo que es parte fundamental de la visión, así como también el medio por el cual se logre ser competitivo y sostenible en el tiempo. Antes esta necesidad, la capacidad del equipo gerencial está orientada a identificar oportunidades en los procesos y potenciarlos mediante el uso de la tecnología y técnicas de mejoramiento continuo, de igual manera los conocimientos propios de una operación a nivel internacional tienen un impacto positivo sobre los niveles de

productividad. Por otro lado, el amplio portafolio de productos y servicios, además del respaldo financiero traducido en nuevas operaciones y la capacidad de respuesta de la organización de manera local como internacional, ocasionan que se genere un alto poder de negociación antes los fabricantes de máquinas y diversos proveedores, alcanzando mejores condiciones y la posibilidad de incrementar la productividad al tener mayores beneficios sobre el costo.

Tomando en consideración el análisis realizado en el punto 3.7, la elaboración de la matriz competitiva tiene como objetivo determinar la posición de la organización frente a sus principales competidores, de manera que, mediante la proyección del impacto ocasionado como resultado de las estrategias propuestas, se puede identificar el incremento competitivo esperado por parte de la organización (ver Tabla 37 y Figura 61).

Tabla 37

Matriz Perfil Competitivo – Comparación Situación Actual Versus Futura

Factores clave de éxito	Peso	Situación actual		Situación futura	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Marketing y publicidad	0.12	2	0.24	4	0.48
2 Innovación en productos	0.1	3	0.3	4	0.4
3 Producto contemporáneo	0.12	3	0.36	4	0.48
4 Participación de mercado	0.11	2	0.22	4	0.44
5 Posicionamiento de marca	0.08	2	0.16	4	0.32
6 Regulaciones gubernamentales	0.08	3	0.24	4	0.32
7 Impuestos al juego y selectivos	0.08	3	0.24	4	0.32
8 Fidelización de clientes	0.08	2	0.16	4	0.32
9 Calidad de su personal	0.08	1	0.08	3	0.24
10 Implementación de tecnológica	0.08	3	0.24	4	0.32
11 Juego ilegal/Fraude	0.07	3	0.21	4	0.28
Total	1		2.45		3.92



Figura 61. Impacto de estrategias en factores de éxito.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Cirsa Corporation SA

Según Porter (2015), para que las empresas logren tener una ventaja competitiva deben realizar acciones estratégicas para ser más eficientes que los competidores o hacer productos y servicios de manera diferente a ellos. Bajo este contexto es que Cirsa identifica y potencia sus ventajas competitivas, con el objetivo de lograr diferenciarse y mejorar la propuesta de sus competidores. La primera ventaja competitiva es la capacidad de adquirir capital de inversión, esto a raíz de pertenecer a un grupo sólido como Blackstone. En este contexto, la diferenciación identificada está alineada a la capacidad de renovar el parque de máquinas, siendo un factor determinante para alcanzar la participación de mercado deseada. Asimismo, la capacidad de capital es una ventaja que permite adquirir nuevas operaciones y en consecuencia tener un crecimiento en cuanto el número de salas y casinos, además de permitir tener una operación sostenible en el tiempo.

Por otro lado, la imagen y prestigio de una institución, la cual es manejada dentro de un marco ético y legal con adecuados estándares, permite que Cirsa Corporation sea reconocida dentro del sector por los stakeholders, de manera que se diferencia del resto de

competidores. Un claro ejemplo, se da en lo relacionado con el impuesto selectivo al consumo, siendo de las pocas empresas del rubro que desde el primero día viene cumpliendo con sus obligaciones tributarias. De igual manera, la responsabilidad social vigente, impulsa a continuar con los esfuerzos y estrategias de alianzas con diversas entidades relacionadas en cuanto la lucha contra los efectos de la ludopatía. Es necesario tener en cuenta de que se trata de un mal natural de la industria, el cual debe ser orientado directamente por los mismos operadores, en el caso de Cirsa, buscando sensibilizar a la sociedad y fomentando la única herramienta que ofrece una verdadera sostenibilidad en la industria, el juego responsable.

Otras de las ventajas competitivas de Cirsa Corporation está fundamentada en el *know how* que ofrece tener una operación a nivel mundial, factor que ningún operador local presenta, no obstante, es correcto indicar que en la actualidad existe un proceso de reestructuración local y esto ha ocasionado que se pierda valor, sobre todo desde el aspecto de atención al cliente. A pesar de esto, el *know how* no deja de ser una fuente diferenciadora para la organización, considerando que ofrece la capacidad, conocimiento y herramientas para desarrollar de la mejor manera las operaciones.

Una vez identificadas las ventajas competitivas es oportuno lograr establecer alianzas estratégicas con stakeholders que compartan intereses dirigidos hacia el crecimiento y sostenibilidad de la industria. Sin duda alguna, la principal alianza se debe realizar con el ente regular, es decir, Mincetur, dado que son los responsables de establecer los parámetros y normativas sobre los cuales se desarrollan las actividades de la organización. En este caso, la alianza debe estar enfocada hacia reducir los impactos negativos ocasionado por la ludopatía, siendo necesario incrementar los niveles de control, así como también la previsión, mediante capacitación y sensibilización de la sociedad ante esta enfermedad. Otro aspecto para considerar está alineado en las normativas, considerando que son los responsables de su correcta elaboración y cumplimiento por parte de todos los operadores, distribuidores y

fabricantes.

Por otro lado, si bien existe una presencia con SONAJA, es necesario establecer una alianza en donde el beneficio e intervención por parte de Cirsa Corporation sea de mayor participación, de manera que a través de la experiencia corporativa se logre alcanzar mejores resultados, los cuales permitan regular eficientemente la industria. Además, es necesario establecer una alianza con un fabricante importante en el mercado local e internacional, y en la actualidad existe una gran oportunidad y avances puntuales con Novomatic, empresa que en el año 2017 vendió a Cirsa Corporation sus 17 operaciones nacionales, quedando con una operación importante de fabricación y distribución de máquinas tragamonedas. Esta alianza debe estar enfocada en aumentar su participación de productos en la operación, así como el ingreso de mayor innovación, igualmente, se busca mejorar las condiciones comerciales, teniendo mejor propuesta que los competidores y por ende una ventaja competitiva sólida.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Cirsa Corporation SA

La identificación de potenciales clúster para Cirsa Corporation es un aspecto determinante para el éxito del planeamiento, tomando en consideración la importancia de asociarse con stakeholders que entiendan y compartan la necesidad de buscar un crecimiento sostenible, tanto para la organización como para la industria. Como fue mencionado en el punto anterior, son tres organizaciones seleccionadas para trabajar de forma vinculada.

Mincetur. Es el ente regulador, mediante su Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, un aspecto básico y fundamental para una adecuada operación. Son los responsables de ofrecer las licencias de funcionamiento, además de autorizar la explotación de máquinas tragamonedas y memorias operativas. Asimismo, las funciones del ente regulador van más allá de las expuestas, básicamente son los responsables de fiscalizar, controlar y sancionar todo lo relacionado con la actividad de explotación de juegos de casinos y máquinas tragamonedas. Es en este contexto es necesario establecer estrategias que

permitan formar una alianza de colaboración entre ambas partes.

La Sociedad Nacional de Juegos de Azar (SONAJA). Se trata de una asociación de los distintos sectores de la industria del juego de azar, es conformado por fabricantes, distribuidores, operadores de casinos, operadores de máquinas y apuestas deportivas. El propósito fundamental de SONAJA, al ser un gremio sin fines de lucro, es lograr alcanzar un correcto desarrollo del sector empleando herramientas adecuadas que permitan alcanzar las metas trazadas como país (SONAJA, 2019). Dentro de sus principales responsabilidades se encuentra fomentar el juego responsable, mediante la alianza con el Centro Psicoterapéutico De Desarrollo Integral y el desarrollo del plan Ludo Control.

Novomatic. Es una corporación de juego Austriaca, dentro de las principales actividades se encuentra la operación de casinos y salas de máquinas, apuestas deportivas, alquiler, fabricación y distribución de máquinas tragamonedas; y sistemas de juego. En el caso de Perú, bajo la marca de Admiral, opera 17 salas a nivel nacional, logrando tener una participación de mercado de las más fuertes localmente. A la fecha, como ya fue mencionado, las operaciones fueron adquiridas por Cirsa Corporation, logrando establecer excelentes lazos comerciales y continuando una relación en función a la compra de máquinas tragamonedas, las cuales cuentan con un alto grado de preferencias.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos deben ser identificados para lograr una adecuada sinergia con los potenciales clúster seleccionados y lograr alcanzar el mayor beneficio para ambas partes. Empezando con Mincetur y la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, la estrategia implementada debe estar enfocada en que los procesos solicitados generan valor desde la perspectiva de las partes involucradas, condición que no se cumple en la actualidad. A través del *Know how* y conocimiento de la regulación por parte de Cirsa Corporation, es posible establecer equipos de trabajo que contribuyan al mejoramiento

del funcionamiento del ente regulador, de igual manera, la interacción puede permitir conocer con mayor profundidad sus necesidades y en consecuencia lograr anticipar; y cumplir de manera productiva a las solicitudes declaradas. Otro de los aspectos estratégicos a desarrollar es lograr combinar esfuerzos, teniendo la capacidad de inversión y estructura organizacional por parte de Cirsa; y los medios de comunicación y penetración desde el lado del Mincetur; es posible tener un mayor impacto de las acciones implementadas contra la lucha de la ludopatía y fomentar de manera más activa el juego responsable.

En cuanto a los aspectos estratégicos identificados para La Sociedad Nacional de Juegos de Azar (SONAJA), es la mayor participación por parte de Cirsa Corporation, dado que la realidad de la sociedad demuestra un fuerte desinterés por parte de los principales agentes, el cual ha ido creciendo en los últimos años. Un claro ejemplo es el nulo desarrollo del plan Ludo Control, siendo una de las principales responsabilidades de la sociedad, también se pudo observar la poca capacidad de gestión demostrada durante la implementación del doble tributo para la industria. Son por estos motivos, que mediante la aplicación de gestión, Cirsa Corporation tiene la capacidad para mejorar los actuales indicadores, fortalecer las alianzas y convertir a SONAJA en un gremio fuerte, representativo y respetado.

La integración vertical hacia atrás determina la capacidad de la organización para lograr ganar mayor control sobre el proveedor, en este caso Novomatic. Esto puede generar un escenario favorable para Cirsa Corporation, considerando que los objetivos de mejorar el parque en productos contemporáneos e innovadores serían más sencillos de lograr aumentar las participaciones y tener mayor control sobre un proveedor como Novomatic haría de esto posible. Las buenas relaciones comerciales y nexos entre las dos sedes centrales son factores determinantes, los cuales contribuyen para la generación de puentes entre ambas organizaciones.

9.5. Conclusiones

Cirsa Corporation en su posición de líder de mercado y con una operación a nivel internacional ha logrado desarrollar ventajas competitivas, las cuales a su vez genera un nivel adecuado de productividad. Estas ventajas competitivas se han implementado mediante la aplicación de estrategias de diferenciación en cuanto a servicios y productos, asimismo, el conocimiento de una operación internacional como el prestigio y trayectoria de la organización generan factor de valor agregado. Sus ventajas competitivas y niveles de productividad, permite que Cirsa Corporation afronte nuevos retos, para lo cual la definición de estrategias alineadas a potenciales clúster es un factor clave para alcanzar los objetivos futuros. El respaldo financiero ofrecido por la organización central brinda la oportunidad de incrementar las operaciones y en consecuencia alcanzar la mayor participación de mercado, lo cual hace que Cirsa se convierte en un elemento atractivo para cualquier stakeholder de la industria.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se desarrolla el Plan Estratégico Integral para Cirsa Corporation operación Perú, además de las conclusiones y recomendaciones finales. Por último, se diseña el futuro para la empresa, en donde como propósito principal se busca establecer las condiciones necesarias para el continuo crecimiento y sostenibilidad de la organización, de igual manera, es obligatorio tener en cuenta en todo momento las medidas de ética y valor.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral, según D'Alessio (2008) contribuye al seguimiento del proceso estratégico y a los cambios necesarios si es que son necesarios. La herramienta facilita la observación de las estrategias y sus objetivos, de igual manera ofrece control sobre los procesos y la posibilidad de permitir realizar ajustes en caso ser necesario. Por otro lado, se trata de una herramienta que incluye al Balanced Scorecard y sus cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) interna, y (d) aprendizaje de la organización; de esta manera se logra realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos. Otras herramientas que son consideradas en la elaboración del plan estratégico integral son la visión en la parte superior, la misión a la derecha y finalmente los valores; y código de ética a la izquierda del cuadro (ver Tabla 40).

10.2. Conclusiones Finales

1. La aplicación del modelo secuencial no ha permitido a través de la presente tesis identificar las oportunidades y fortalezas que tiene Cirsa Corporation y desarrollar un plan estratégico acorde a las necesidades actuales y futuras.
2. En primer lugar, la visión y misión, es uno de los aspectos que mayor transformación y actualización requieren, dado que la presente a la fecha no cumple con los propósitos organizacionales, no define una cultura organizacional ni determina las ventajas competitivas necesarias para alcanzar los objetivos principales. Por tal

motivo es que la propuesta presentada busca alinear la visión y misión a la realidad de la organización, enfocándose a ser una ideología que motiva cambios y una proyección hacia el futuro. Los valores y principios éticos no pueden dejar de ser desarrollados dado que para la organización son aspectos fundamentales para el éxito deseado, es de esta manera que se establecen como la filosofía de la organización, presentando sus creencias y tradiciones, así como los principios que tienen como objetivo ayudar a los colaboradores a tomar la mejor decisión y actuar con integridad, honestidad y profesionalismo.

3. El desarrollo de una evaluación externa, en donde se establecen los intereses locales, el potencial del país y los principios cardinales, termina siendo una herramienta importante para la definición del análisis competitivo del país, el cual consecutivamente junto con el análisis PESTE determinaran los factores externos que tienen impacto sobre la industria de juegos de azar. Bajo este análisis es posible identificar oportunidades para el desarrollo de la organización y establecer estrategias para reducir las posibles amenazas del entorno. Otro aspecto para considerar dentro del análisis de evaluación externa es la relación de Cirsa con sus referentes y sobre todo frente a sus principales competidores, teniendo en cuenta los efectos positivos generados mediante la competencia y el impacto sobre la industria. De igual manera, poder identificar los factores claves de éxito de la industria, es la base para que, con la aplicación de estrategias sostenidas en ventajas competitivas, se logre mejorar el rendimiento futuro de la organización.
4. En cuanto a la evaluación interna, la aplicación del análisis AMOFHIT busca establecer las principales fortalezas y debilidades, las cuales deben contribuir a la construcción de ventajas competitivas y estrategias, generadoras de valor agregado y fortalecimiento de la organización. Este aspecto es clave para lograr construir una

organización sostenible, productiva y capaz de afrontar los desafíos de una industria en constante actualización.

5. El siguiente aspecto, en el cual se logra la definición de los objetivos de largo plazo, debe ser analizados y alineado con la visión propuesta, todo con la finalidad de convertirse en rutas para alcanzar el beneficio de la organización. El plan estratégico elaborado, plantea seis objetivos de largo plazo, orientados a mejorar los niveles de servicio, la propuesta de valor en cuanto a máquinas contemporáneas e innovación, la estandarización de procedimientos, el número de operaciones y las relaciones con el ente regulador MINCETUR. Estas metas de largo plazo deben y son realizadas mediante la aplicación de metas de corto plazo, de manera que la aplicación y puesta en marcha de estos objetivos en corto, generan el efecto de mejora continua, logrando hacer alcanzable los objetivos de largo plazo, además de ser el camino más eficiente para asignar recursos, controlar y medir.
6. Tomando en cuenta el entorno externo e interno, los factores de éxito y los objetivos de la organización, se diseña mediante un proceso las estrategias necesarias para alcanzar los niveles adecuados de competitividad y en consecuencia la capacidad de generar valor dentro del sector. Las ventajas competitivas identificadas deben ser canalizadas hacia acciones que determinan la diferenciación ante los competidores y a su vez logren generar valor, de manera que la oferta propuesta logra satisfacer una demanda establecida. La aplicación de estos factores competitivos, sumado con alianzas estratégicas como las previstas con el ente regulador nacional, la asociación SONAJA y proveedores importante de la industria, hacen en primer lugar alcanzable la visión de la organización y así mismo, generan la necesidad de continuar desarrollando nuevas propuestas estratégicas.

7. Estas estrategias junto con la aplicación de las ventajas competitivas son el medio por el cual la organización busca satisfacer sus necesidades y objetivos principales, por tal motivo es necesario establecer un mecanismo de seguimiento y control, siendo en este caso el Balanced Scorecard. Tener una herramienta de este tipo, permite no perder enfoque en cuanto las estrategias, objetivos y sobre todo visión organizacional, de esta manera las brechas y desafíos establecidos a lo largo de este proyecto, como por ejemplo la aplicación del impuesto selectivo al consumo, la lucha contra la ludopatía, el juego responsable, la amenazas de nuevos competidores y nuevos productos; y la necesidad de aumentar la participación en el mercado y la cantidad de operaciones, podrán ser superadas de manera eficiente y eficaz.
8. En consecuencia, la definición de objetivos y el diseño de estrategias, sumado a la capacidad de gestión, hacen que Cirsa Corporation construya un plan estratégico, bajo parámetros orientados a incentivar la productividad y competitividad, logrando establecer las herramientas necesarias para alcanzar su visión al 2024 y generando beneficios en la economía y en la sociedad nacional.

10.3. Recomendaciones Finales

Se recomienda a Cirsa Corporation implementar el presente plan estratégico 2019 – 2024, el cual deberá ser aprobado por el Gerente General y ejecutado por los Gerentes de áreas y sus respectivos equipos de trabajo, destacando los departamentos de finanzas, operaciones, legal, producto, recursos humanos y sistema. El plan recomienda los siguientes puntos:

1. Explotar las estrategias generadas mediante la fortaleza de la organización, aprovechando el *know how* generado por una operación con trayectoria de nivel internacional. Responsable: Dirección de Operación.
2. Usar de manera oportuna la ventaja competitiva generada mediante el poder de

negociación frente a proveedor y fabricante de máquinas tragamonedas, de esta manera mejorar las condiciones operativas y productividad. Responsable:

Dirección de Producto.

3. Continuar con el desarrollo de estrategias para fomentar la idea de juego responsable mediante la intervención del ente regulador del Estado MINCETUR y la asociación de fabricante y operadores de juegos de azar SONAJA.
Responsable: Dirección de Legal.
4. Maximizar las oportunidades generadas en la industria a raíz de la implementación del impuesto selectivo al consumo, dado que los operadores de menor dimensión se ven directamente afectados. Esta es una oportunidad para que con el respaldo financiero de Cirsa Corporation, se concreten alianzas y se logre adquirir nuevas operaciones. Responsable: Dirección de finanzas, legal y dirección país.
5. Utilizar estratégicamente el soporte tecnológico generado mediante la operación internacional, con el objetivo de adelantarse a tendencias mundiales y antes nuevas formas de fraude. Responsable: Dirección de producto y sistema.
6. Mantener el desarrollo de la nueva estructura organizacional enfocada en aumentar el nivel de participación en el mercado, toda a su vez, basado en la formación de mejores equipos de trabajo, con una cultura de mejora continua, eficiencia y eficacia. Responsable: Dirección de RR HH.
7. Promover las estrategias dirigidas a fomentar la inversión en nuevas tecnologías, buscando crear nuevas líneas de negocios. Responsable: Dirección de producto y sistema.
8. Explotar el respaldo financiero de la organización, continuando mejorando las estrategias de marketing, con el fin de incrementar el impacto de las acciones

- comerciales y la oferta de servicios complementarios. Dirección de operación.
9. Estandarizar los procesos exitosos, además de establecer la política de mejora continua mediante la difusión y aplicación de la metodología 5s. Responsable: Dirección de operación y RR HH.
 10. Potenciar las operaciones de las unidades de negocio, utilizando el soporte operacional internacional y a su vez, mejorando los indicadores de servicio, de esta manera continuar diferenciándose de la competencia. Responsable: Dirección de operación.
 11. Mantener e incrementar la estrategia dirigida a renovar el parque de máquinas, de igual manera continuar aumentando la presencia de productos innovadores. Responsable: Dirección de producto.
 12. Proseguir con las mejoras establecidas en el proceso de selección y reclutamiento de talentos, de igual manera continuar con los procesos de capacitación orientados a estandarizar conocimientos y procesos, todo con la intención de reducir el porcentaje de rotación y concretar una verdadera identidad cultural hacia la organización. Responsable: Dirección de RR HH.

10.4. Futuro de Cirsa Corporation SA

Cirsa Corporation se encuentra en un momento clave en su historia, desde el 2018, momento en donde la compra por el grupo Blackstone fue realizada, se ocasiono un cambio de visión hacia el futuro y en respuesta a ello es que los objetivos han evolucionado. La operación en el Perú no ha sido ajena a esta evolución, más aún considerando el mercado potencial actual y la situación favorable por la estabilidad económica del país. El futuro inmediato es continuar con la implementación del plan estratégico, mediante los nuevos lineamientos y apostando por un crecimiento rentable y sostenible; sobre todo centrándose en la posibilidad de nuevas operaciones y el potencial en determinados clústeres.

Por otro lado, es importante mantener las ventajas competitivas presentes y tener la capacidad para aumentarlas y fortalecerlas, teniendo mucho énfasis en el prestigio y trayectoria como organización de nivel mundial, dado que es uno de los principales factores por lo cual Cirsa ha logrado crecer de manera continua en los últimos años, hasta llegar a convertirse en un referente del mercado. La anticipación del futuro, el soporte internacional, el trabajo en equipo y la capacidad de ejecución son y seguirán siendo las herramientas mediante las cuales la organización continuará teniendo resultados con la eficacia y rentabilidad esperada. Finalmente, el futuro de la organización no será posible de no desarrollar alianzas con el Estado, buscando mejorar las condiciones para la industria, pero sobre todo buscando difundir la verdadera realidad del sector, sin tener una deuda contra la sociedad y la ludopatía y con la capacidad de enseñar sobre el juego responsable, de esta manera poder seguir contribuyendo con las comunidades a nivel económico, social y medio ambiental (ver Tabla 38 y 39).

Tabla 38

Situación Actual Versus Futura

OLP	Detalle	Indicador	Situación actual	Situación futura
OLP 1	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes siendo la primera opción al 2024, alcanzando un nivel del 98%, siendo el actual de 78%.	Nivel de satisfacción	78%	98%
OLP 2	Para el 2024, convertirse en el operador con mayor porcentaje de producto innovador, pasando de un 15% a un 25% del parque de máquinas.	Producto innovador	15%	25%
OLP 3	Para el 2024, convertirse en el operador con mayor porcentaje de producto contemporáneo, pasando de un 30% a un 50% del parque de máquinas.	Producto contemporáneo	30%	50%
OLP 4	Alcanzar para el 2024 una operación del 100% de los departamentos con al menos un proyecto de 5s, siendo actualmente del 40%	Proyecto de 5s	40%	100%
OLP 5	Incrementar el número de operaciones por cada año, hasta alcanzar las 50 unidades de negocios y duplicar la facturación actual, llegando a los 7,700 Millones de soles anuales para el 2024.		28	50
OLP 6	Implementar en asociación con MINCETUR programas de capacitación y sensibilización dirigidos a la ludopatía y juego responsable.	Capacitación contra la ludopatía	20	80

Tabla 39

Futuros Beneficios para Cirsa

Factores	Indicador	Beneficio proporcionado
Marketing y publicidad	Impacto en el consumidor	Incrementar el impacto en promociones y acciones marketing, logrando ser un factor de éxito para aumentar las visitas de consumidores en la operación.
Innovación en productos	Mejor participación y penetración	Mejorar la antigüedad del parque de máquinas, ofreciendo una propuesta actualizada y con aspectos diferenciadores frente a los competidores.
Producto contemporáneo	Mejor participación y penetración	Mejorar la antigüedad del parque, ofreciendo mejores opciones y variedad.
Participación de mercado	Mejor participación y penetración	Lograr ser la primera opción del jugador, logrando saturación y retención de jugadores.
Posicionamiento de marca	Mejor recordación	Transformar la marca, alcanzando a ser una propuesta inolvidable para cualquier consumidor y en consecuencia lograr mayores visitas.
Regulaciones gubernamentales	Menor impacto en operación	Reducir el impacto de regulaciones, logrando una operación productiva y sostenible
Impuestos al juego y selectivos	Menor impacto en rentabilidad	Mejorar la recaudación de las máquinas tragamonedas, reduciendo el impacto del impuesto selectivo al consumo.
Fidelización de clientes	Mayores visitas frecuentes	Aumentar la visita de clientes VIP y regulares, teniendo una mejor presencia de clientes nuevos y actuales
Calidad de su personal	Mejor nivel de satisfacción	Incrementar los factores que determinan la satisfacción del jugador, siendo de esta manera la primera opción del mercado.
Implementación de tecnológica	Mayor productividad y rentabilidad	Mejorar la productividad, teniendo de forma más sencilla y confiable información que permita tomar mejores decisiones. De igual manera tener la capacidad de innovar en nuevas líneas de negocios.
Juego ilegal/Fraude	Menor impacto	Disminuir el riesgo del fraude y juego ilegal, formalizando la industria y mejorando los ingresos de la operación.

Tabla 40

Plan Estratégico Integral (PEI)

Intereses Organizacionales		Visión						Principios Cardinales	Valores
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6		
1 Servicio al cliente 2 Innovación en productos 3 Producto contemporáneo 4 Procedimiento acorde con la industria 5 Participación de mercado 6 Responsabilidad social		Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes siendo la primera opción al 2024, alcanzando un nivel del 98%, siendo el actual de 78%	Para el 2024, convertirse en el operador con mayor porcentaje de producto innovador, pasando de un 15% a un 25% del parque de máquinas.	Para el 2024, convertirse en el operador con mayor porcentaje de producto contemporáneo, pasando de un 30% a un 50% del parque de máquinas.	Alcanzar para el 2024 una operación del 100% de los departamentos con al menos un proyecto de 5s, siendo actualmente del 40%	Incrementar el número de operaciones por cada año, hasta alcanzar las 50 unidades de negocios y duplicar la facturación actual, llegando a los 7,700 Millones de soles anuales para el 2024.	Implementar en asociación con MINCETUR programas de capacitación y sensibilización dirigidos a la ludopatía y juego responsable	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalancee de los intereses 4 Conservación de los enemigos	
Estrategias								Políticas	
FO1	Adquirir nuevas operaciones en zonas estratégicas.		X		X		X	Comercial, financiera, legal, contabilidad, inventario, gestión de riesgo, gestión de talento, calidad, talento, responsabilidad social y gobierno corporativo	
FO2	Penetración de mercado con una línea de productos contemporáneos e innovadores.	X	X		X		X	Comercial, financiera, contabilidad, inventario, gestión de riesgo, gestión de talento, calidad, talento, responsabilidad social y gobierno corporativo	
FA1	Diversificación de productos frente la competencia	X	X		X		X	Comercial, financiera, contabilidad, inventario, gestión de riesgo, gestión de talento, calidad, talento, responsabilidad social y gobierno corporativo	• Trabajo en equipo • Capacidad resolutoria • Conducta íntegra • Responsabilidad • Compromiso • Apertura
FA2	Inversión en tecnología para crear nuevas líneas de negocio online.						X	Comercial, financiera, contabilidad, inventario, gestión de riesgo, gestión de talento, calidad, talento, responsabilidad social y gobierno corporativo	
FA3	Programa de capacitación contra la lucha hacia la ludopatía						X	Comercial, legal, calidad, responsabilidad social y gobierno corporativo	
DO1	Implementar planes junto con MINCETUR orientados a promover el juego responsable, buscando mejoras en las condiciones de impuestos.						X	Comercial, financiera, legal, contabilidad y gobierno corporativo	
DO2	Inversión y mejora en la estrategia de publicidad, aprovechando el mayor poder adquisitivo del consumidor.	X					X	Comercial, financiera, contabilidad, gestión de riesgo, calidad, responsabilidad social.	
DO3	Soporte de central para mejorar los procesos y calidad de la operación en las unidades de negocio.	X				X		Gestión de riesgo, gestión de talento, calidad, talento, responsabilidad social y gobierno corporativo	
DO4	Soporte de central para mejorar la capacitación del personal en las unidades de negocios.	X				X		Gestión de riesgo, gestión de talento, calidad, talento, responsabilidad social y gobierno corporativo	
DA1	Alianza estratégica con proveedores para mejorar las operaciones					X		Comercial, financiera, legal, contabilidad, gestión de riesgo, gestión de talento, calidad, talento, responsabilidad social y gobierno corporativo	
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	Tablero de Control	Código de Ética
		Cobertura del 100% de puestos operacionales dentro de cada unidad de negocios para el cierre del 2019.	Actualizar periódicamente de forma adecuada el parque de máquinas por cada unidad de negocio, a través de sistemas operativos.	Actualizar periódicamente y de forma adecuada el parque de máquinas por cada unidad de negocio, a través de sistemas operativos	Concluir un estudio al cierre del 2019, indicando los posibles proyectos de 5s.	Concluir un estudio al cierre del 2019, indicando las opciones de adquisición de nuevas operaciones.	Establecer campañas de sensibilización y educación dirigidas a la ludopatía en coordinación con MINCETUR.		
		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2		
		Rediseñar procesos y funciones orientados a mejorar el servicio de atención.	Mejorar el poder de negociación con los fabricantes y lograr exclusividad por tiempo definido.	Implementar política de recanje, determinando prioridades de antigüedad y rendimiento al momento de retirar máquinas.	Crear equipos de trabajo conformados por diversos departamentos para la implementación de círculos de calidad.	Incrementar los niveles de inversión para mejoramiento y adquisición de nuevas operaciones.	Aumentar los niveles de control e implementación del registro nacional de ludopatas.		
		OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	OCP6.3		
		Reducir el ratio de rotación, alcanzando el 20%, siendo a la fecha del 40%. Mejorando las condiciones laborales.	Incrementar la oferta de fabricante, siendo a la fecha reducida por decisión de central.	Diseñar promociones de canje de puntos, exclusivas con máquinas contemporáneas.	Diseñar un plan de imagen y comunicación.	Mejorar el control y seguimiento de indicadores financieros, asignando personal capacitado.	Implementar un plan de desarrollo orientado al fomentar el juego responsable.		
		OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4	OCP5.4	OCP6.4		
		Crear equipos de trabajo conformados por diversos departamentos para la implementación de círculos de calidad.	Implementar mayor porcentaje de máquinas en condición de participación, mediante negociación con fabricantes.	Implementar mayor porcentaje de máquinas en condición de participación, mediante negociación con fabricantes	Establecer planes de capacitación, orientados a sensibilizar sobre el uso de la herramienta.	Mantener un crecimiento sostenible, alineado a los presupuestos anuales.	Fomentar la intervención de la asociación SONAJA en las políticas relacionadas con el desarrollo del juego responsable y contra la ludopatía.		• Actuar siempre con integridad. • Lidera con integridad y espera de los demás que trabajen de la misma manera. • Cumple la ley en todo momento. • Respeta y alienta la diversidad, sin discriminaciones. • Denuncia oportunamente las infracciones al código de ética. • Se honesto y justo. • Revela y comunica toda la información claramente, sin manipular ni tergiversarla. • Cooperar con las investigaciones que se realicen por posibles infracciones.
		OCP1.5	OCP2.5	OCP3.5	OCP4.5	OCP5.5	OCP6.5		
1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización		Mejorar el servicio de encuestas, contratando un nuevo servicios. Con el objetivo de obtener un adecuado feedback.	Implementar mayor porcentaje de máquinas en condición de trial, mediante negociación con fabricantes.	Implementar mayor porcentaje de máquinas en condición de trial, mediante negociación con fabricantes.	Implementar un modelo de control y seguimiento.	Establecer alianzas estratégicas con otros operadores de casinos y salas tragamonedas.	Aumentar en 50% el presupuesto destinado a campañas contra la ludopatía.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	
		OCP1.6	OCP2.6	OCP3.6	OCP4.6	OCP5.6	OCP6.6		
		Incrementar los servicios de A&B base, aumentando el presupuesto por sala en 20%	Implementar mayor porcentaje de máquinas en condición de test bank, mediante negociación con fabricantes.	Incluir condiciones de garantía efectivas mediante cambio de juegos por producto no exitosos.	Establecer un sistema integrado de comunicación con el objetivo de compartir avances y buenas prácticas.	Implementar un plan de desarrollo orientado al fomentar el juego responsable.	Acelerar la implementación de los sistemas de reconocimiento facial y comunicación con MINCETUR.		
		OCP1.7	OCP2.7	OCP3.7	OCP4.7	OCP5.7	OCP6.7		
		Aumentar en 50% el presupuesto de horas de capacitación orientados al personal directo de atención.	Rediseñar los parámetros de éxito a PE WT. 1.15, siendo actualmente de PE. WT 1.25	Diseñar un plan de imagen y comunicación de productos innovadores.	Establecer un sistema integrado de comunicación con el objetivo de compartir avances y buenas prácticas.	Implementar un plan de integración entre las unidades de negocios y comunidades.			
		OCP1.8	OCP2.8	OCP3.8	OCP4.8	OCP5.8	OCP6.8		
		Implementar manual de entrenamiento para asesores de atención con buenas prácticas de operaciones en diversos países.	Diseñar un plan de imagen y comunicación de productos innovadores.	Establecer planes de capacitación al personal de sala por parte del fabricante.		Diseñar un plan de estructuración acorde a las nuevas estrategias.			
		OCP1.9	OCP2.9	OCP3.9	OCP4.9	OCP5.9	OCP6.9		
		Establecer un sistema de compensación en función al desempeño.	Establecer planes de capacitación al personal de sala por parte del fabricante.						
		OCP1.10	OCP2.10	OCP3.10	OCP4.10	OCP5.10	OCP6.10		
		Diseñar un plan de imagen y comunicación sobre la oferta de servicios.							

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Misión

Continuar trabajando con estándares de calidad, integridad, responsabilidad social, eficacia y eficiencia; orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes dentro de la industria de juegos de casinos y salas tragamonedas mediante la innovación en tecnología y productos. En consecuencia, mantener clientes altamente fidelizados y de igual manera establecer acciones que permitan influenciar de manera positiva al crecimiento de la industria, alcanzando indicadores de rentabilidad superiores para los accionistas y una mejor percepción ante la sociedad en relación a la industria del juego y ocio, en donde se refleje nuestra responsabilidad y cuidado de la sociedad. Trabajando con esfuerzo y bajo modalidades que fomenten la integración, la capacitación constante, y trabajo en equipo crearemos un ambiente en donde el crecimiento organizacional y personal de cada uno de nuestros integrantes sea potenciado acorde con la exigencia de la industria.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversion]. (s.f.). *Ventajas territoriales*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover&dq=RECURSOS+HUMANOS&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwig1tLx7NjhAhXsxlkKHTOaABwQ6AEINDAC#v=onepage&q=RECURSOS%20HUMANOS&f=false>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2012). *Niveles socioeconómicos 2012: Total Perú Urbano y Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2012.pdf>
- Gaming 2018. Lima Perú
- Caballero, P. (2014). *Dirección de equipos comerciales*. Madrid: CEP S.L. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=wOpCDwAAQBAJ&pg=PA57&dq=vision+que+responde&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjW-ofCIPjgAhUlwlkKHdRyC8EQ6AEILTAB#v=onepage&q=vision%20que%20responde&f=false>
- Cámara Nacional de Turismo del Perú [CANATUR]. (2019, 2 de abril). *MEF reglamenta ISC para casinos y tragamonedas pese a reclamos de doble tributación*. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/mef-reglamenta-isc-para-casinos-y-tragamonedas-pese-a-reclamos-de-doble-tributacion>
- Casinos en Arequipa (2019). *Maps*. Recuperado de

https://www.google.com/search?safe=active&rlz=1C1PRFI_enPE840PE840&tbm=lcl&ei=hdO3XPnOIMmP5wKRpZTQBw&q=casinos+en+arequipa&oq=casinos+en+arequipa&gs_l=1

Casinos en Aviación. (2019). *Maps*. Recuperado de

https://www.google.com/search?safe=active&rlz=1C1PRFI_enPE840PE840&tbm=lcl&ei=WdS3XKzvDYjl5gKhsJrgBQ&q=casinos+en+aviacion&oq=casinos+en+aviacion&gs_l=psy-

Casinos en Lince. (2019). *Maps*. Recuperado de

https://www.google.com/search?safe=active&rlz=1C1PRFI_enPE840PE840&q=casinos+en+lince&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rlag=-12084488,-6!2d-77.03514133552778!5i18

Casinos en Miraflores. (2019). *Maps*. Recuperado de

https://www.google.com/search?safe=active&rlz=1C1PRFI_enPE840PE840&tbm=lcl&ei=K9S3XKe4EsGJ5wK4xrO4BQ&q=casinos+en+miraflores&oq=casinos+en+miraflores&gs_l=

Casinos San Miguel. (2019). *Maps*. Recuperado de

https://www.google.com/search?safe=active&rlz=1C1PRFI_enPE840PE840&tbm=lcl&ei=edS3XIPfJo7y5gKl46H4Bg&q=casinos+san+miguel&oq=casinos+san+miguel&gs_l=psy-

Castillo, N. (2019, 15 de febrero). INEI: Economía peruana creció 4% en el 2018, pero con ajustes. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pbi-economia-peruana-mineria-construccion-pesca-manufactura-crece-4-2018-ajustes-noticia-607927>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima: CEPLAN. Recuperado de

https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/

CENTRUM PUCP (2018). *Resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2018*.

Recuperado de

https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/ranking_de_competitividad_digital_mundial_-_cad.pdf

CENTRUM PUCP (2019). *Resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2018*.

Recuperado de

https://centrumthink.com/Docs/files/ranking_de_competitividad_digital_mundial_-_cad.pdf

Cirsa Gaming Corporation. (2019). *Quiénes somos*. Recuperado de

<https://www.cirsa.com/cirsa/quienes-somos/>

Clase media sería el 65% de la población en el bicentenario. (2014, 10 de enero). *Perú 21*.

Recuperado de <https://peru21.pe/economia/clase-media-seria-65-poblacion-bicentenario-140014>

Cirsa producto. (2019). *Registro por Fabricante*. Lima Perú: Autor.

Cirsa Corporation SAC (2018). *Índice de rotación nivel país*. Informe de competitividad – Cirsa Perú 2018. Lima Perú

Cirsa Corporation SAC (2019a). *Sistema de Integración para Casinos*. Lima Perú: Autor.

Cirsa Corporation SAC (2019b). *Sistema OCTAVIAN*. Lima Perú: Autor.

Cirsa Corporation SAC (2019c). *Sistema CIE*. Lima Perú: Autor.

Cirsa Corporation SAC (2019d). *Sistema Playing Tracking*. Lima Perú: Autor.

Cirsa Corporation SAC (2019e). *Charlas contra la Ludopatía*. Lima Perú: Autor.

Cirsa Corporation SAC (2019f). *Encuestas*. Lima Perú: Autor.

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas [CCFFAA]. (s.f.). *Decreto Legislativo del*

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas N° 1136. Recuperado de

<http://www.ccffaa.mil.pe/menuCCFFAA/legal.htm>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2016). *Estado de banda ancha en América Latina y el Caribe 2016*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40528/6/S1601049_es.pdf
- Conozca las 500 Empresas más Grandes de Latinoamérica 2018. (2018, 9 de noviembre). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-500-empresas-mas-grandes-de-latinoamerica-2018>
- Consejo Nacional de Ciencias Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017). *Memoria Institucional 2017*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/memoria-institucional/item/231-memoria-institucional-2017>
- Consejo Nacional de Ciencias Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2018). *Memoria Institucional 2017*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/memoria-institucional/item/231-memoria-institucional-2017>
- Cots, X. A. (2014). *Plan Masías – Equipo de Alto Rendimiento Cirsa Nortia Corporation*. Terraza, España.
- Cots, X. A. (2018). *Cirsa News Informativo de Nortia Coporation* (50 ed.). Terrasa, España
- D'Alessio, F. (2017). *Pastillas para la Gerencia*. Lima, Perú: Planeta.
- D'Alessio, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México DF, México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed). Lima, Perú: Pearson.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México DF: Pearson Educación de México SA De CV. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA66&dq=como+debe+ser+una+buena+mision&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwj_sPb1p4jhAhUQuVvKHQrIBkkQ6AEIJzAA#v=onepage&q=como%20debe%20ser%20una%20buena%20mision&f=false

Decreto legislativo N° 608. Normas Legales. El Peruano. (2018). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/disponen-que-liquidaciones-para-reconocimiento-y-pago-de-bon-ordenanza-no-018-2018-gr-puno-crp-1698486-1>

Decreto legislativo N° 1419. Normas Legales. El Peruano. (2018). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-del-impuesto-general-decreto-legislativo-n-1419-1691026-8/>

Decreto Legislativo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas N° 1136. (2016).

Recuperado de <http://www.ccffaa.mil.pe/menuCCFFAA/legal.htm>

De Pablos, C., López-Hermoso, J., Martín-Romo, S., & Medina, S. (2004). Información y empresa. *Informática y comunicaciones en la empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Recuperado de

[https://books.google.com.pe/books?id=U0MXWtjxjtsC&printsec=frontcover&dq=sistema+de+informacion+y+comunicacion&hl=es-](https://books.google.com.pe/books?id=U0MXWtjxjtsC&printsec=frontcover&dq=sistema+de+informacion+y+comunicacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjJ4MKkitrhAhUCtlkKHU3rDmwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=sistema%20de%20informacion%20y%20comunicacion&f=false)

[419&sa=X&ved=0ahUKEwjJ4MKkitrhAhUCtlkKHU3rDmwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=sistema%20de%20informacion%20y%20comunicacion&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=U0MXWtjxjtsC&printsec=frontcover&dq=sistema+de+informacion+y+comunicacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjJ4MKkitrhAhUCtlkKHU3rDmwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=sistema%20de%20informacion%20y%20comunicacion&f=false)

Global Fire Power [GFP]. (2019). *Peru Military Strength*. Recuperado de

https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru

Gobierno publicó reglamento del impuesto ISC a juegos de casino y tragamonedas (2018, 26 de diciembre). *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/gobierno-publico-reglamento-del-impuesto-isc-a-juegos-de-casino-y-tragamonedas-noticia-1172512>

Grupo de Análisis para el Desarrollo [GRADE]. (2019). *Reforma del Estado e instituciones públicas*. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/areas-de-investigacion/reforma-del-estado-e-instituciones-publicas/>

ICEX (2017). *Cirsa compra 17 casinos en Perú*. Recuperado de

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/donde-estamos/red-territorial-de-comercio/navegacion-principal/noticias/NEW2017737018.html?idComunidad=7#>

INEI: La población en el Perú es de 31 millones 237 mil habitantes. (2018, 25 de junio).

RPP. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/actualidad/inei-la-poblacion-en-el-peru-es-de-31-millones-237-mil-habitantes-noticia-1131843>

INEI: PBI creció 2.09% en febrero y alcanzó expansión de 1.83% en primer bimestre. (2019, 15 de abril). *Semana Económica*. Recuperado de

<https://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/356843-inei-pbi-crecio-2-09-en-febrero-y-alcanzo-expansion-de-1-83-en-primer-bimestre/>

Inflación supera el rango meta del BCRP este año. (2016, 16 de diciembre). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inflacion-superara-rango-meta-bcr-ano-149555>

Instituto Geográfico Nacional. (2015). Capítulo 1: La geografía del Perú. En *Historia del*

Instituto Geográfico Nacional. Lima: IGN Instituto Geográfico Nacional. Recuperado de https://www.ign.gob.pe/wp-content/themes/pinboard/descargas/LIBROIGN/LIBRO_IGN.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a). *Aumentó población que*

accedió a internet mediante teléfono celular de enero a marzo de 2018. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumento-poblacion-que-accedio-a-internet-mediante-telefono-celular-de-enero-a-marzo-de-2018-10827/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). *Perú: Crecimiento y*

distribución de la población, 2017. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019a). *Perú en cifras*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019b). *Principales Indicadores*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2018). *Índice de competitividad regional 2018*. Recuperado de

<http://www.ipe.org.pe/portal/incore-2018-indice-de-competitividad-regional/>

Jones, G. (2008). Partes interesadas, gerentes y ética. En *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (5ta ed.). México DF: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado de <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/teoria-organizacional-5ta-ed-jones-1.pdf>

Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. The Balanced Scorecard (3ra ed.) Barcelona. España: Harvard Business School Press.

La gestión de las marcas en los mercados globales. (2005, 15 de junio). *Knowledge at Wharton*. Recuperado de <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/la-gestion-de-las-marcas-en-los-mercados-globales/>

Las siete razones del gobierno para que casinos y tragamonedas paguen impuesto ISC (2018, 06 diciembre). RPP. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/gobierno-publico-reglamento-del-impuesto-isc-a-juegos-de-casino-y-tragamonedas-noticia-1172512>

Ley 27153. Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas. Congreso de la República. (2004). Recuperado de http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2005/juventud/Ley_27153_maquinas_tragamonedas.pdf

- Ley 28945. (2006, 24 de diciembre). Normas Legales. *El Peruano*. Recuperado de <http://consultasenlinea.Mincetur.gob.pe/casinos/archivos/2006LEY28945.pdf>
- Los casinos funcionarán en el país hasta la próxima semana (2012, 9 de marzo). *El Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/2012/03/09/1/1355/casinos-funcionaran-pais-hasta-proxima-semana.html>
- Martínez, D., & Milla, A. (2015). Implantación de la estrategia. En *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Edición Díaz de Santos, SA
- Market Metrix (2019). *Sistema operativo Clarabridge*. Lima Perú: Autor.
- MEF: El 2019 iniciará con “fuerte impulso” de la economía peruana (2019, 15 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mef-2019-iniciara-fuerte-impulso-economia-peruana-255749>
- MEF: economía se recupera en febrero impulsada por sectores no primarios. (2019, 15 de abril). *Agencia Andina de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-mef-economia-se-recupera-febrero-impulsada-sectores-no-primarios-748577.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (s.f.). *Funciones*. Recuperado de http://consultasenlinea.Mincetur.gob.pe/casinos/Nosotros/nosotros.html?c=n_funciones
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (s.f.). *Organigrama*. Recuperado de http://consultasenlinea.Mincetur.gob.pe/casinos/Nosotros/nosotros.html?c=n_organigrama
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (s.f.). *Visitas realizadas en el 2015*. Recuperado de <http://consultasenlinea.Mincetur.gob.pe/casinos/documentos/ControlSancion.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2017). *El acuerdo sobre*

facilitación del comercio de la OMC. Recuperado de

<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Dirección General de Juegos de Casinos y

Máquinas. (s.f.). Fabricantes autorizados. *Registros*. Recuperado de

http://consultasenlinea.Mincetur.gob.pe/casinos/Registros/registros.html?c=r_fabricantes

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Dirección General de Juegos de Casinos y

Máquinas. (s.f.). Salas de juego autorizadas al: 6/52019. *Registros*. Recuperado de

http://consultasenlinea.Mincetur.gob.pe/casinos/Registros/registros.html?c=r_salasjuegos

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Dirección General de Juegos de Casinos y

Máquinas. (s.f.). Sensibilización sobre Ludopatía. *Ludopatía*. Recuperado de

<http://consultasenlinea.Mincetur.gob.pe/casinos/ludopatia/ludopatia.html>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2019). *MEF: Actividad económica se recupera en febrero impulsada por los sectores no primarios*. Recuperado de

[https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/27521-mef-actividad-economica-se-recupera-en-febrero-impulsada-por-los-sectores-no-](https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/27521-mef-actividad-economica-se-recupera-en-febrero-impulsada-por-los-sectores-no-primarios)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2019). *MEF: Crecimiento económico del 2018 contribuyó a la reducción de la pobreza monetaria*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5978>

Ministerio de Comercio Externo y Turismo [MINCETUR]. (2019). *Registro Online*.

Recuperado de

http://consultasenlinea.Mincetur.gob.pe/casinos/Registros/registros.html?c=r_fabricantes

Ministerio de Comercio Externo y Turismo [MINCETUR]. (2019). *Registro de salas autorizadas de juegos y casinos*. Recuperado de

http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/Registros/registros.html?c=r_salascasinos

- Ministerio de Comercio Externo y Turismo [MINCETUR]. (2019). *Registro de inspectores Mincetur*. Recuperado de http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/Control_Sancion/control_sancion.html?c=cs_control_sancion
- Ministerio de Comercio Externo y Turismo [MINCETUR]. (2019). *Principales funciones de La dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas*. Recuperado de http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/Nosotros/nosotros.html?c=n_nosotros
- Ministerio de Comercio Externo y Turismo [MINCETUR]. (2019). *Tipos de formatos que deben ser completados para solicitar alguna autorización*. Recuperado de <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/Tupa/tupa.html>
- Moody's: Demanda interna apuntalará el crecimiento de economía peruana en 2019. (2019, 18 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/moody-s-demanda-interna-apuntalara-economia-peruana-noticia-nndc-598820>
- Moody's: Ingreso per cápita en Perú se triplicó en lo que va del milenio. (2017, 9 de noviembre). *Agencia de Noticias Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-moody%C2%B4s-ingreso-per-capita-peru-se-triplicolo-va-del-milenio-689215.aspx>
- Murillo, K. (2014). *Recursos Humanos marzo 2018*. Lima, Perú
- Murillo, K. (2016). *Manual del Empleado Cirsa Gaming and Services 201*. Lima, Perú
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2015). *Highlights 2015*. Recuperado de <http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance-2015.htm>
- PBI crecerá 3.7% en 2019 impulsado por la demanda interna, estima la CCL (2019, 9 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/pbi-crecera-3-7-2019-impulsado-demanda-interna-estima-ccl-nndc-452002>
- Perú es el último de los países latinoamericanos con mayor desarrollo tecnológico. (2016, 16

- de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/peru-paises-latinoamericanos-mayor-desarrollo-tecnologico-115470>
- Perú ocupa el puesto 63 del Rankin de competitividad global 2018 del WEF. (2018, 16 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ocupa-puesto-63-ranking-competitividad-global-2018-wef-noticia-568399>
- Perú Progreso para Todos. Comisión Multisectorial Creada por Resolución Suprema N° 189-2012-pcm. (2012). *Ejes estratégicos de la gestión ambiental*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/EJES-ESTRATEGICOS-DE-LA-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Portalturismo (2019, 30 de marzo). *Casinos y tragamonedas dejarían de pagar ISC por decisión del Congreso*. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/casinos-y-tragamonedas-dejarian-de-pagar-isc-por-decision-del-congreso/>
- Porter, M.E. (2015). *Ventaja Competitiva*. Grupo Editorial Patria, México / Segunda edición reformada.
- Romainville, M. (2018, 16 de octubre). WEF: El Perú ocupa el puesto 63 y continúa rezagado en el índice de Competitividad. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/313775-el-peru-ocupa-el-puesto-63-y-continua-rezagado-en-el-indice-de-competitividad-global/>
- United Nations. (2019). *Situación y perspectiva de la economía mundial en 2019*. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-en-2019-resumen-ejecutivo/>
- Wharton University Pennsylvania (2015). *La gestión de las marcas en los mercados globales*. Recuperado de <https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/la-gestion-de-las-marcas-en-los-mercados-globales/>
- Yarce, J. (2005). *El poder de los valores en las organizaciones*. Naucalpan, México: Edición

Ruz

Zamudio, A. (2018a). *Sala Carrera. Perfil del cliente*. Estudio de cliente – Cirsa Gaming 2018. Lima Perú.

Zamudio, A. (2018b). *Sala Carrera. Análisis cualitativo*. Estudio de cliente – Cirsa Gaming 2018. Lima Perú.

Zamudio, A. (2018c). *Sala Chorrillos. Perfil del cliente*. Estudio de cliente – Cirsa Gaming 2018. Lima Perú.

Zamudio, A. (2018d). *Sala Chorrillos. Análisis cualitativo*. Estudio de cliente – Cirsa Gaming 2018. Lima Perú.

Zamudio, A. (2018e). *Sala Independencia. Perfil del cliente*. Estudio de cliente – Cirsa Gaming 2018. Lima Perú.

Zamudio, A. (2018f). *Sala Independencia. Análisis cualitativo*. Estudio de cliente – Cirsa

Apéndice A: Establecimientos con Autorización MINCETUR

Tabla A 1

Establecimientos con Autorización MINCETUR

Establecimiento	Resolución	Maq	Memoria	Mesas	Distrito	Departamento
Luckia	290	127	347		Pueblo Libre	Lima
Jade Star	1351	60	96		Aguas Verdes	Tumbes
El Faraon Ii	2561	36	82		Ate	Lima
Alfil De Oro	30	55	273		Camana	Arequipa
Salon De Juegos Aladino	1735	30	113		Majes	Arequipa
Salon De Juegos Queen	2018	60	227		Camana	Arequipa
Allegro	1622	141	430		Piura	Piura
Palacio Royal Trujillo	2616	186	520		Trujillo	La Libertad
Barranca 1	2356	168	431		Barranca	Lima
Huacho 3	900	72	159		Huacho	Lima
Iquitos 1	1569	121	292		Iquitos	Loreto
Pucallpa 1	6221	86	179		Calleria	Ucayali
Pucallpa 2	1797	201	533		Calleria	Ucayali
Sala Barranca 2	3721	117	367		Barranca	Lima
Sala Barranca 2	2402	117	367		Barranca	Lima
Sala Barranca 3	3561	126	342		Barranca	Lima
Sala Bolivar	2054	63	160		Pueblo Libre	Lima
Sala Chosica 1	1889	57	181		Lurigancho	Lima
Sala Comas 1	7597	200	597		Comas	Lima
Sala Comas 3	2342	45	86		Comas	Lima
Sala Comas 4	3207	59	103		Comas	Lima
Sala Gamarra 1	90	89	251		La Victoria	Lima
Sala Huacho 2	662	34	44		Huacho	Lima
Sala Huancayo	1920	261	573		Huancayo	Junin
Sala Huaraz 1	1659	69	150		Huaraz	Ancash
Sala Juliaca 1	1672	127	214		Juliaca	Puno
Sala Juliaca 2	744	109	207		Juliaca	Puno
Sala San Juan 1	1522	104	213		San Juan De Miraflores	Lima
Sala San Juan 2	84	74	208		San Juan De Miraflores	Lima
Sala San Juan 3	1533	60	67		San Juan De Miraflores	Lima
Sala San Martin 1	6541	64	86		San Martin De Porres	Lima
Sala San Martin 2	2255	39	86		San Martin De Porres	Lima
Sala Tacna	3534	405	1028		Tacna	Tacna
Sala Villa 2	6829	158	347		Villa El Salvador	Lima
Sala Zarate 1	3145	79	114		San Juan De Lurigancho	Lima
Amazonas	917	66	173		Cajamarca	Cajamarca
El Encanto	16	90	228		Juanjui	San Martin
Golden City	5405	153	325		Huanuco	Huanuco
Las Vegas	879	159	488		Moyobamba	San Martin
Marc Anthony	1010	140	386		Moyobamba	San Martin
Parahons	1136	49	117		Tarma	Junin
Amazon Club	401	94	189		Belen	Loreto
Casma Slot	1737	55	151		Casma	Ancash
Isla Del Tesoro	91	193	492		Tacna	Tacna
Keops	3074	278	763		Trujillo	La Libertad
Winmeier Casino	3833			11	Chiclayo	Lambayeque
Winmeier-Slots	3504	293	784		Chiclayo	Lambayeque
Pagamonedas Bongos	2395	250	671		Huacho	Lima
Vegas Slots	3097	96	266		Calleria	Ucayali
Arona	2719	25	104		San Isidro	Lima
Venezia	2192	55	204		Pueblo Libre	Lima
Chorrillos	5939	67	114		Chorrillos	Lima
El Valle De La Fortuna	5896	55	126		Huancayo	Junin
Harumi Vi	3574	65	123		San Martin De Porres	Lima
El Ganador 2	6506	133	404		Comas	Lima
Money Fiesta	4042	60	144		Comas	Lima
Tragamonedas Chancay	8033	27	148		Chancay	Lima
Salon Palmeras Slot	1024	278	669		Piura	Piura
Carnaval	2472	55	87		Nazca	Ica
Imperial	2445	96	260		Chiclayo	Lambayeque
Keop's	7374	60	139		Santa Rosa De Sacco	Junin
Tesoro De Sipan	6801	64	163		La Oroya	Junin
Poker Moon	2519	71	236		San Juan De Miraflores	Lima
Flamenco De Oro Ii	2394	88	185		La Victoria	Lima
Flamenco De Oro V	1943	38	74		Aguas Verdes	Tumbes
Imperial Royal Iv	2832	126	308		Calleria	Ucayali
Imperial Royal Vi	1926	15	28		Santa Rosa De Sacco	Junin
Jumbo Iii	2931	99	294		Huanuco	Huanuco
El Galeon De Oro	2053	39	85		Islay	Arequipa
El Galeon De Oro	3060	42	58		Mollendo	Arequipa
The Cupid	1896	70	181		Huamachuco	La Libertad
Castillo De Oro	926	92	245		Callao	Callao
Mr. Moneda	2746	116	340		Lima	Lima
Señor Billete	1189	63	166		Pachacamac	Lima
Palacio Royal Huaral	3703	89	219		Huaral	Lima
Cimetur	1768	31	85		Uraca	Arequipa
Tragamonedas Cinakell	4340	116	320		Breña	Lima
Jiron De La Union	3861	178	399		Lima	Lima
San Juan	3838	125	291		San Juan De Miraflores	Lima
San Luis	3834	146	253		San Borja	Lima
Magic Center	951	63	135		Mollendo	Arequipa
Magic Center	3502	96	215		Moquegua	Moquegua
Salon De Juegos Ebony	5753	142	421		Ate	Lima
Sala De Juegos Ucayali	835	80	200		Calleria	Ucayali
Epoca Dorada	1991	93	200		Magdalena Del Mar	Lima
Flamenco De Oro I	3016	121	277		Rimac	Lima
Flamenco De Oro Vi	2186	1	3		Majes	Arequipa
Imperial Royal V	2192	53	209		Lima	Lima
Dollar Slot	5209	42	114		Ate	Lima
Contento Risso	4964	142	360		Lince	Lima
Atlantis	959	132	378		Independencia	Lima

Establecimiento	Resolución	Maq	Memoria	Mesas	Distrito	Departamento
Gran Via	6281	98	251		Lima	Lima
El Ganador	5887	71	209		Ayacucho	Ayacucho
Riva Aguero	1506	32	65		El Agustino	Lima
Rivaaguero I I	864	65	134		El Agustino	Lima
Balta Slots	206	127	313		Chiclayo	Lambayeque
Bingo Porteño	6828	120	423		Callao	Callao
El Romano I I	2015	107	291		San Juan De Lurigancho	Lima
Sala El Romano	67	115	423		Comas	Lima
Texas	1756	49	127		Lima	Lima
Pagamonedas	2749	51	142		Villa Rica	Pasco
Big Slots	1891	81	171		Chiclayo	Lambayeque
España	6837	64	187		Tocache	San Martin
Casino Kuntur Wasi	3201	105	281		Cajamarca	Cajamarca
Colonial	2072	106	321		Cajamarca	Cajamarca
Casino Bagdad	679	174	370		Chiclayo	Lambayeque
Casino Las Musas	637	204	458		Chiclayo	Lambayeque
Damasco	4116	555	1354		Tacna	Tacna
Excalibur	68	365	941		Trujillo	La Libertad
Gangas	98	100	234		Trujillo	La Libertad
La Cascada	4090	182	402		Tumbes	Tumbes
Mega	67	244	540		Independencia	Lima
Miami I	4089	183	438		Chimbote	Ancash
Moulin Rouge	69	153	329		Chimbote	Ancash
Moulin Rouge	4113	216	575		Trujillo	La Libertad
Atlantic City	900	576	5102		Miraflores	Lima
Atlantic City	847	375	5272		Miraflores	Lima
Atlantic City	773			46	Miraflores	Lima
El Faraon	3135	111	277		San Juan De Lurigancho	Lima
Nilver	244	60	183		El Agustino	Lima
Williams	5189	54	199		El Agustino	Lima
Xiovit	4066	158	535		Santa Anita	Lima
Cosmos Matic	5025	61	198		Tumbes	Tumbes
Masaris - Tumbes	1732	210	680		Tumbes	Tumbes
Memphis	648	174	644		Chiclayo	Lambayeque
Crystal Palace	3208	93	226		Jesus Maria	Lima
Cuatro Treboles	5068	75	209		San Juan De Miraflores	Lima
Atlantis Chota	2166	65	179		Chota	Cajamarca
Tragamonedas La Rica Vicky	1738	110	330		La Victoria	Lima
Slot Palace	2757	105	203		Lince	Lima
Sala De Juegos Fortuna San Miguel	2928	226	604		San Miguel	Lima
Pagamonedas Bongos	1366	157	387		Calleria	Ucayali
Palacio Royal Chiclayo	2686	203	592		Chiclayo	Lambayeque
Don Tizo	5268	62	216		Chimbote	Ancash
Satipo Plaza	767	50	2019		Satipo	Junin
Sala De Juegos Catacaos	2483	79	239		Catacaos	Piura
Mythic Dominicanos	3050	92	201		Callao	Callao
Kingdom	2605			7	Lince	Lima
New York Casino	3775			17	Magdalena Del Mar	Lima
New York City	472	423	957		Magdalena Del Mar	Lima
Pachanga	2677	249	627		Independencia	Lima
Pachanga	1822			8	Independencia	Lima
Copacabana	7337	154	540		Puente Piedra	Lima
El Dorado	5723	144	390		San Juan De Lurigancho	Lima
Casino Luckia	5109	221	596		Independencia	Lima
Casino Luckia	3800			14	Independencia	Lima
El Dorado	3860	108	341		Iquitos	Loreto
El Paraiso De La Suerte	2232	51	146		Jose Luis Bustamante Y Rivero	Arequipa
Casino 37	1590	62	221		San Martin De Porres	Lima
Las Vegas	916	78	304		Chaclacayo	Lima
Mikuna Peru Tragamonedas	3047	75	168		Santa Anita	Lima
Flamenco De Oro	2854	105	249		Santa Anita	Lima
Flamenco De Oro Iv	2522	88	368		La Victoria	Lima
Villa Slot	2768	127	377		Villa Maria Del Triunfo	Lima
Villa Slot	386	127	377		Villa Maria Del Triunfo	Lima
Arabia	1788	93	199		Pariñas	Piura
Delicheff	1440	189	479		Ventanilla	Callao
Mancora	1415	73	206		Mancora	Piura
Mr. Money	5451	196	554		Aguas Verdes	Tumbes
Sumac	637	125	323		Huanuco	Huanuco
El Gran Imperio	980	40	112		Jauja	Junin
El Ronderito	575	148	338		Cajamarca	Cajamarca
Primavera	734	94	257		Huanuco	Huanuco
Slot San Felipe Iii	3392	82	260		Chimbote	Ancash
Slots San Felipe I	3394	233	642		Chimbote	Ancash
Slots San Felipe Ii	3914	117	329		Nuevo Chimbote	Ancash
Winners Pro	810	85	270		Los Olivos	Lima
Winners San Juan	1412	128	352		San Juan De Lurigancho	Lima
Las Ninas	980	79	210		El Porvenir	La Libertad
Mitos	956	177	573		Trujillo	La Libertad
Faraona	2762	55	126		Pueblo Libre	Lima
Torre De Babel	1566	99	249		Rupa-Rupa	Huanuco
Torre De Babel	1729	127	366		Rupa-Rupa	Huanuco
El Dorado Callao	2816	124	323		Callao	Callao
El Dorado Villa	2874	174	491		Villa El Salvador	Lima
Happy Days	2545	155	530		Barranco	Lima
Rio	1004	68	204		Magdalena Del Mar	Lima
Abancay I	1944	27	51		Lima	Lima
Alfonso	1972	90	241		Breña	Lima
Block 6	2059	74	198		La Victoria	Lima
Block 9	1890	44	109		La Victoria	Lima
Breña	2053	26	56		Breña	Lima
Callao I	2058	127	327		Callao	Callao
Callao Ii	2222	94	265		Callao	Callao
Chorrillos	2199	40	100		Chorrillos	Lima
Habich Ii	1963	65	207		San Martin De Porres	Lima
Habich Iii	2054	56	148		San Martin De Porres	Lima
Jiron Iii	2000	95	244		Lima	Lima
Lince I	2085	241	678		Lince	Lima
Pantera	2119	170	442		Breña	Lima

Establecimiento	Resolución	Maq	Memoria	Mesas	Distrito	Departamento
Rimac I	3560	40	110		Rimac	Lima
Rimac Ii	2073	169	451		Rimac	Lima
Rimac Iii	3508	38	94		Rimac	Lima
Tacna Ii	2092	66	214		Lima	Lima
Zarate	2026	32	78		San Juan De Lurigancho	Lima
Karibe	4497	151	469		Puente Piedra	Lima
San Martín	1620	67	163		San Juan De Lurigancho	Lima
Blue Star 2	4955	130	300		Iquitos	Loreto
Havanna	2594	163	504		Cayma	Arequipa
Tesoro Inca Slot	3540	182	412		Rimac	Lima
Magia	2811	63	182		Huarmey	Ancash
Lucky Dragon	3249	77	328		Pueblo Libre	Lima
Palms	1686	118	524		Lince	Lima
Queen's Pisco	3113	136	461		Pisco	Ica
Jokers Casino	2855	143	436		Miraflores	Lima
Jokers Casino	315	204	392		San Miguel	Lima
Majestic Casino	3299	200	491		Miraflores	Lima
Majestic Casino	232			27	Miraflores	Lima
Premie	220	107	302		Barranco	Lima
Mythic Alfonso Ugarte	3381	107	231		Breña	Lima
Gana Huanuco	3657	88	172		Huanuco	Huanuco
Ganagana Lima	1030	52	203		Miraflores	Lima
Black Ace	3475	52	162		Comas	Lima
Comas Slot	7455	72	218		Comas	Lima
Mandalay	2475	149	357		San Isidro	Lima
Golden City	1182	88	171		Villa Maria Del Triunfo	Lima
Casino La Hacienda	1823			12	Miraflores	Lima
Tgm La Hacienda	3729	381	1072		Miraflores	Lima
Casino Golden Palace	1365			30	San Isidro	Lima
Tgm Golden Palace	1777	842	1989		San Isidro	Lima
Tragamonedas Manchay	6226	90	208		Pachacamac	Lima
Tres Cañones De Oro	913	48	161		Espinar	Cusco
Carnaval Rio	3837	112	267		El Agustino	Lima
Carnaval Rio	2346	62	153		Los Olivos	Lima
Carnaval Rio - La Victoria	2345	67	142		La Victoria	Lima
Gran Chimú	2747	73	210		San Juan De Lurigancho	Lima
Gran Chimú	4956	53	111		Comas	Lima
Happy Jack	2028	61	192		Iquitos	Loreto
Mambos	2358	230	671		Santiago De Surco	Lima
Solid Gold	2043	140	296		Chiclayo	Lambayeque
Star	2348	126	350		Trujillo	La Libertad
Luna Rota	732	110	382		Trujillo	La Libertad
Rico Mac Pato	2003	85	203		Jaen	Cajamarca
Rico Mac Pato Ii	5018	97	223		Lambayeque	Lambayeque
Barajas Casino	237	73	179		Ica	Ica
Richard's Casino	4162			9	Ica	Ica
Richard's Palace	5046	334	934		Ica	Ica
Amigos	7502	43	132		Pichanaqui	Junin
Milano	7493	58	166		Chanchamayo	Junin
Pichanaki	7301	40	130		Pichanaqui	Junin
Villa Sol	1865	55	114		Los Olivos	Lima
La Ficha Dorada	3048	48	152		San Martin De Porres	Lima
Golden Coin	1546	105	324		San Luis	Lima
Ekeko	3832	81	141		Huanuco	Huanuco
Carrera	1521	222	489		Lince	Lima
Tropicana	4103	144	263		Miraflores	Lima
Luxor	3306	140	477		Tacna	Tacna
Luxor Casino	1821			9	Tacna	Tacna
Royal	511	59	143		Tocache	San Martin
El Arabe	3057	68	225		Carabayllo	Lima
Magic Palace	2975	59	205		Callao	Callao
Monaco Palace	3055	87	296		Breña	Lima
Money City	2976	32	154		La Victoria	Lima
Mystic Palace	3077	69	249		Comas	Lima
Nel Blu	2663	80	258		Comas	Lima
Real Chavin	2895	38	167		San Juan De Lurigancho	Lima
Real Sipan	2906	74	253		San Juan De Lurigancho	Lima
Cancun	641	101	223		Jose Luis Bustamante Y Rivero	Arequipa
888 Lucky	1505	59	188		Lima	Lima
Win House	1684	90	320		Lince	Lima
Win's	1506	85	279		La Victoria	Lima
Fortuna	5302	28	167		Huanta	Ayacucho
California	274	180	405		Moquegua	Moquegua
Tgm Atlantis	2598	106	266		Cajamarca	Cajamarca
Tragamonedas Atlantis	2142	60	138		Chepen	La Libertad
Atlantic	1001	50	241		Chimbote	Ancash
Canta Callao	2371	58	172		San Martin De Porres	Lima
Richman Games 777	3213	34	94		Carmen De La Legua Reynoso	Callao
Tragamonedas Royal	2567	58	161		San Martin De Porres	Lima
Don Angello	1269	36	77		Surquillo	Lima
Florida Games	2519	199	887		Iquitos	Loreto
Faraon De Juliaca	2086	64	216		Juliaca	Puno
La Emperatriz	1025	65	138		Mala	Lima
Bingo Garden	2742	200	847		Jesus Maria	Lima
Bingo Palace	1062	190	481		Santiago De Surco	Lima
Pakatnamu	4880	94	266		Pacasmayo	La Libertad
Fantasy Fortuna	1953	42	141		Pichanaqui	Junin
Africa	640	64	148		San Juan De Lurigancho	Lima
Nilci	1866	52	109		La Victoria	Lima
Sala Palermo	2591	39	102		La Victoria	Lima
Tragamonedas Salamanca	1011	55	167		Ate	Lima
Salon De Juegos Merlin	3637	251	721		Lince	Lima
Dolphin	4965	97	207		Surquillo	Lima
Marc Anthony Ii	414	49	98		Tarapoto	San Martin
Nasca	1702	132	262		Nazca	Ica
Real Palace	4011	160	434		Chincha Alta	Ica
Blue Sky Ii	2340	89	199		El Agustino	Lima
Paradise	2987	67	183		Chupaca	Junin
Oro Negro	214	101	345		Ventanilla	Callao

Establecimiento	Resolución	Maq	Memoria	Mesas	Distrito	Departamento
Casino Fortuna	1429			10	Lince	Lima
Tgm - Casino Fortuna	2065	466	1385		Lince	Lima
Ocean	1701	102	316		La Victoria	Lima
Mr. Cash	2129	55	149		Breña	Lima
Mythic Colmena	3907	84	188		Lima	Lima
Tragamonedas Gothika	1316	91	230		Pisco	Ica
Kingston	1290	111	290		Breña	Lima
Emporium	1688	93	280		San Borja	Lima
Emporium	2520	231	582		San Borja	Lima
Sirius	1479	56	105		Pisco	Ica
Fortuna	216	61	161		Jose Leonardo Ortiz	Lambayeque
Zarandaja I	1724	46	123		Jose Leonardo Ortiz	Lambayeque
Sala Kingston	2761	157	443		Villa El Salvador	Lima
Golden Lucky	877	113	278		La Victoria	Lima
Lucky Palace	3070	90	176		La Victoria	Lima
Sala De Juegos Lucky	2686	82	133		Chimbote	Ancash
Scratch Do Brasil	1350	146	376		Jesus Maria	Lima
Big Bang	244	52	216		Cutervo	Cajamarca
El Tesoro Escondido	4537	62	187		Chorrillos	Lima
Dinero Magico	169	104	284		San Martin De Porres	Lima
Maju - Arenales	3562	67	143		Lima	Lima
Maju - Pisco	3893	146	452		Pisco	Ica
Maju - Pisco	342	146	452		Pisco	Ica
Ekeko	2022	71	159		La Victoria	Lima
Sunset	2581	124	364		Lince	Lima
Costa Esmeralda	1200	140	382		Breña	Lima
El Pacifico	1941	49	167		Viru	La Libertad
Paradisise	2292	53	125		Comas	Lima
Mono Blanco	2891	175	399		Puente Piedra	Lima
Las Flores Slot	6746	59	139		San Juan De Lurigancho	Lima
Tio Rico I	39	52	203		Rimac	Lima
Tio Rico Iii	291	70	209		La Victoria	Lima
Tio Rico Iii	341	70	209		La Victoria	Lima
Gran Avelino	7207	85	165		Jose Luis Bustamante Y Rivero	Arequipa
Montecarlo	6942	122	290		Miraflores	Arequipa
Salon California	3160	50	129		San Luis	Lima
El Faraon	2004	64	124		Carabayllo	Lima
El Tesoro	507	52	68		Chancay	Lima
El Tesoro	318	97	149		Ayacucho	Ayacucho
El Tesoro	3004	40	78		Chancay	Lima
Los Faraones	1354	96	191		Tambopata	Madre De Dios
Oro Verde	617	58	158		Tambopata	Madre De Dios
El Parral	6031	183	367		Iquitos	Loreto
Fortuna	4954	50	85		Yurimaguas	Loreto
Safari	5493	170	318		Iquitos	Loreto
Santa Anita	329	88	243		Santa Anita	Lima
Supe Slot	598	47	95		Supe	Lima
Windsor	2662	83	244		Marcona	Ica
Solenka	4655	126	324		San Martin De Porres	Lima
Bingo Tragamonedas Rimac	6956	184	488		Rimac	Lima
Bingo Tragamonedas Magdalena	5160	199	513		Magdalena Del Mar	Lima
Dubai Palace	3467	74	139		San Martin De Porres	Lima
Bella Luna 777	3355	270	696		Surquillo	Lima
Real Tragamonedas 777	3154	152	354		San Juan De Miraflores	Lima
Real Tragamonedas 777	269	215	485		San Juan De Miraflores	Lima
Real Tragamonedas 777	2546	56	96		Cajamarca	Cajamarca
El Dorado	3106	108	411		Camana	Arequipa
El Dorado	2897	70	189		Jose Luis Bustamante Y Rivero	Arequipa
El Galeon De Oro	6222	129	349		Ilo	Moquegua
El Galeon Dorado	2801	34	110		Majes	Arequipa
Cusco	3570	80	264		Huanuco	Huanuco
El Tesoro De Zeus	4190	53	132		San Juan De Lurigancho	Lima
Golf Star	1382	118	323		Ate	Lima
Richman Games 777	3777	34	109		Lima	Lima
Super Tragamonedas	1698	60	200		Ate	Lima
Tragamonedas Tropical	4	67	178		Tarapoto	San Martin
Tropicana Aguaytia	3039	70	241		Padre Abad	Ucayali
Tragamonedas Bagdad 2	1614	46	101		Jose Leonardo Ortiz	Lambayeque
Trapezio Amazonico	1494	266	718		Iquitos	Loreto
Pharaon Palace	3227	90	252		Rimac	Lima
Pharaon Palace	3718	90	252		Rimac	Lima
Mambos	2932	162	425		Ventanilla	Callao
32 Street	2023	57	210		San Martin De Porres	Lima
Impodist	2073	77	179		Ate	Lima
Dolphins	2676	100	289		Comas	Lima
Las Vegas	8034	287	648		Chimbote	Ancash
Black Jack Ii	7527	80	176		Chiclayo	Lambayeque
Dora 2	1757	217	79		Cusco	Cusco
Salon De Juegos Black Jack	4837	47	71		La Victoria	Lima
El Alamo	2771	79	196		Miraflores	Lima
Girasol	6957	148	378		San Juan De Miraflores	Lima
Belen	6223	70	165		Belen	Loreto
Miami Games	2440	6	24		Iquitos	Loreto
Garden City	6357	268	777		Trujillo	La Libertad
Splendor	2254	90	236		La Molina	Lima
Kokomo	2829	159	489		Barranca	Lima
Sala La Fontana	3395	93	212		Tarma	Junin
4 Ases	1801	109	235		Huaraz	Ancash
4 Ases - Cañete	1676	129	297		San Vicente De Cañete	Lima
Rumba Pisco	3235	66	213		Pisco	Ica
Abancay Ii	2883	79	251		Lima	Lima
Canada	2803	81	298		La Victoria	Lima
Cusco	2905	84	285		Lima	Lima
Huanuco	3027	92	342		La Victoria	Lima
Jiron Ii	3140	96	321		Lima	Lima
San Juan	3020	93	298		San Juan De Lurigancho	Lima
Tacna I	3142	115	335		Lima	Lima
Tacna Iii	3141	50	118		Lima	Lima
El Mercao	848	33	92		Chilca	Lima

Establecimiento	Resolución	Maq	Memoria	Mesas	Distrito	Departamento
Pacifico	853	64	170		Nuevo Chimbote	Ancash
Game Palace	731	172	517		Lima	Lima
Empire	2828	51	161		Chanchamayo	Junin
Palacio Real Moche	2526	184	474		Santiago De Surco	Lima
La Cabaña De Oro	3122	77	171		Lurin	Lima
Tropical	71	120	344		Lurin	Lima
Juegos Y Diversiones Oriental	2039	130	369		Pisco	Ica
Salones De Juegos El Rey	2834	72	229		Pueblo Libre	Lima
Circus Circus	1866	157	428		Ate	Lima
El Regalon	6978	148	433		Ate	Lima
4 Ases	1526	96	202		Tarapoto	San Martin
4 Ases	1775	46	102		Trujillo	La Libertad
Sala 4 Ases - Huaral	1545	104	293		Huaral	Lima
Huaylas	934	180	573		Chorrillos	Lima
Arcadia	714	206	586		La Molina	Lima
Grand Gold - Paruro	826	119	289		Lima	Lima
Kokomo Ii	715	106	303		Huacho	Lima
El Picaflor	44	41	86		Tarma	Junin
El Sol	502	45	90		Tarma	Junin
El Trebol	1224	178	479		Chaupimarca	Pasco
Metropolis	2287	125	379		San Juan De Miraflores	Lima
Inca Palace	350	29	57		Huanuco	Huanuco
La Perla	2880	73	176		San Martin De Porres	Lima
La Perla Del Sur	1467	39	103		Callao	Callao
Maldonado	2289	172	364		Tambopata	Madre De Dios
Bocanegra	6830	97	270		Callao	Callao
Pacasmayo	7191	61	217		San Martin De Porres	Lima
Tragamonedas Babilonia	2796	84	177		Los Olivos	Lima
Las Vegas	899	63	206		San Ramon	Junin
Blue Star	2545	146	568		Huancayo	Junin
El Dorado Pucallpa	6992	77	276		Calleria	Ucayali
Gambinos Cañete	966	86	311		Imperial	Lima
Flamenco De Oro Iii	2561	215	791		Surquillo	Lima
El Misti	3683	120	250		Miraflores	Arequipa
Happy Slots	1344	59	243		Comas	Lima
Cubatta	800	132	444		Jesus Maria	Lima
Kavari	820	110	337		San Juan De Lurigancho	Lima
Tribeca	1264	189	530		Los Olivos	Lima
Excalibur	4033	83	250		Santiago De Surco	Lima
Lady Lucky	3859	100	400		San Borja	Lima
Luxor	238	96	214		Juliaca	Puno
Tropicalisima	1820	102	304		Ilo	Moquegua
Xiribaya	213	44	119		Ilo	Moquegua
Poseidon	745	66	251		Yurimaguas	Loreto
Playtronics	3659	123	255		Ica	Ica
Mardigras	3631	128	281		Miraflores	Lima
Allegre	2023	116	313		La Molina	Lima
Rimac Palace	7373	82	213		Rimac	Lima
Bonanza	4610	66	238		Chachapoyas	Amazonas
Habana Slot	4720	55	132		Marcona	Ica
Habana Slot	2688	81	253		Santa Ana	Cusco
Meflo	3214	35	41		Chala	Arequipa
Memphis - Pro	2772	86	189		Los Olivos	Lima
Meridian Slot	3108	52	130		Santa Ana	Cusco
Meridian Slot	2346	55	132		Chachapoyas	Amazonas
Real Slot	539	140	385		Lima	Lima
Slot And Fiesta	2932	205	566		Huacho	Lima
Slot And Fiesta	471	101	262		Lima	Lima
Slot And Fiesta	1388	78	195		Comas	Lima
Slot And Fiesta	2815	105	226		Huaraz	Ancash
Tragamonedas Las Malvinas	7348	79	209		Lima	Lima
Sala De Juegos Wings	2503	54	125		Bellavista	Piura
Sala De Juegos Wings	2503	54	125		Bellavista	Piura
Wings	1925	75	175		Independencia	Lima
Wings	478	96	231		Huaral	Lima
Milos	2836	53	118		Oxapampa	Pasco
34 Slot	1886	109	328		San Martin De Porres	Lima
Cleopatra	3527	80	161		San Juan De Lurigancho	Lima
Las Orquideas	3517	82	248		Moyobamba	San Martin
El Palacio	624	60	184		Yanacancha	Pasco
Real Slots	2357	70	149		Ate	Lima
Pare2 & N9nes	934	268	678		Arequipa	Arequipa
Pares Y Nones Cusco	1076	388	1172		Cusco	Cusco
Villa Fortuna	954	610	1422		Tacna	Tacna
Villa Fortuna	3101	430	1482		Arequipa	Arequipa
Villa Fortuna	4671	19	71		Ica	Ica
Villa Fortuna	3176	314	895		Breña	Lima
Villa Fortuna - Ilo	958	153	415		Ilo	Moquegua
Gran Aladinos	2812	90	189		Huanuco	Huanuco
La Torre De Babel	1411	129	332		Nazca	Ica
Torre De Babel	3343	202	434		Huanuco	Huanuco
La Ballena	4637	120	306		San Borja	Lima
Dolphins	2897	63	193		Villa El Salvador	Lima
Collique	14	98	291		Comas	Lima
Salon Sevilla	1291	81	198		San Martin De Porres	Lima
Abancay 1	2930	129	398		Abancay	Apurimac
Abancay 2	2512	41	105		Abancay	Apurimac
Colville	443	87	289		Lima	Lima
Cusco 1	1172	42	64		Cusco	Cusco
Cusco 2	5886	51	157		Cusco	Cusco
Huaral 2	565	44	67		Huaral	Lima
Huarmey 2	3876	64	214		Huarmey	Ancash
Ica 1	1364	117	236		Ica	Ica
Ica 2	1475	223	456		Ica	Ica
Iquitos 2	1474	47	71		Iquitos	Loreto
Lurin	1187	101	253		Lurin	Lima
Moquegua	5852	60	175		Moquegua	Moquegua
Puno 2	752	89	259		Puno	Puno
Sala Andahuaylas 1	2159	18	58		Andahuaylas	Apurimac

Establecimiento	Resolución	Maq	Memoria	Mesas	Distrito	Departamento
Sala Andahuaylas 2	2881	38	84		Andahuaylas	Apurimac
Sala Arequipa 1	3951	85	192		Arequipa	Arequipa
Sala Arequipa 2	3952	100	196		Arequipa	Arequipa
Sala Ate	1867	36	96		Ate	Lima
Sala Ayacucho	4953	92	218		Ayacucho	Ayacucho
Sala Bagua Grande	3875	64	174		Bagua Grande	Amazonas
Sala Barranco 1	3693	84	277		Barranco	Lima
Sala Cajamarca 1	3856	125	288		Cajamarca	Cajamarca
Sala Cajamarca 2	2133	61	142		Cajamarca	Cajamarca
Sala Cajamarca 3	1958	50	95		Cajamarca	Cajamarca
Sala Canada	183	56	150		La Victoria	Lima
Sala Canto Grande 1	1887	129	318		San Juan De Lurigancho	Lima
Sala Canto Grande 2	1139	123	309		San Juan De Lurigancho	Lima
Sala Chiclayo 1	1884	74	158		Chiclayo	Lambayeque
Sala Chiclayo 2	2006	30	90		Chiclayo	Lambayeque
Sala Chimbote 1	2905	55	101		Chimbote	Ancash
Sala Chimbote 3	3549	110	244		Chimbote	Ancash
Sala Chincha 1	2293	56	82		Chincha Alta	Ica
Sala Chincha 3	5418	78	150		Chincha Alta	Ica
Sala Chincha 4	60	69	161		Chincha Alta	Ica
Sala Chorrillos	1867	92	272		Chorrillos	Lima
Sala Chosica 2	3412	158	330		Lurigancho	Lima
Sala Colonial	650	63	223		Bellavista	Callao
Sala Comas 2	1918	50	100		Comas	Lima
Sala Comas 5	1240	40	79		Comas	Lima
Sala Dos De Mayo	471	76	301		Lima	Lima
Sala Elio	721	57	209		Lima	Lima
Sala Huacho 1	388	164	342		Huacho	Lima
Sala Huaral 1	1767	85	148		Huaral	Lima
Sala Huaraz 2	841	70	183		Huaraz	Ancash
Sala Huaraz 4	1769	149	409		Huaraz	Ancash
Sala Huaraz 5	1888	83	190		Huaraz	Ancash
Sala Ilo	3799	157	334		Ilo	Moquegua
Sala Iquitos 3	1521	53	131		Iquitos	Loreto
Sala Iquitos 4	1427	122	357		Iquitos	Loreto
Sala Iquitos 6	3351	105	203		Iquitos	Loreto
Sala Jaen	1860	85	166		Jaen	Cajamarca
Sala Jesus Maria	2018	56	158		Jesus Maria	Lima
Sala Juliaca 3	1677	78	204		Juliaca	Puno
Sala Lambayeque	2037	77	205		Lambayeque	Lambayeque
Sala Los Olivos 2	1272	46	81		Los Olivos	Lima
Sala Los Olivos 3	2041	130	294		Los Olivos	Lima
Sala Manco Capac	2258	70	190		La Victoria	Lima
Sala Moyobamba 1	3485	100	326		Moyobamba	San Martin
Sala Piura 1	6220	191	445		Piura	Piura
Sala Piura 2	3484	86	212		Piura	Piura
Sala Pucallpa 3	3187	55	87		Calleria	Ucayali
Sala Pucallpa 4	3118	45	82		Calleria	Ucayali
Sala San German	3600	92	203		San Martin De Porres	Lima
Sala San Juan 4	2075	135	465		San Juan De Miraflores	Lima
Sala San Juan 6	798	62	229		San Juan De Miraflores	Lima
Sala San Martin 3	3943	223	605		San Martin De Porres	Lima
Sala San Martin 4	1966	78	177		San Martin De Porres	Lima
Sala Sullana 1	2830	105	264		Sullana	Piura
Sala Sullana 3	2827	195	529		Sullana	Piura
Sala Tarapoto 3	1953	62	190		Tarapoto	San Martin
Sala Tarapoto 4	3582	100	269		Tarapoto	San Martin
Sala Tarapoto 5	1363	97	277		Tarapoto	San Martin
Sala Tumbes 1	1159	34	76		Tumbes	Tumbes
Sala Tumbes 3	1567	74	246		Tumbes	Tumbes
Sala Ventanilla 2	1442	177	517		Ventanilla	Callao
Sala Zarate 2	249	56	85		San Juan De Lurigancho	Lima
Sala Zarate 3	2074	117	244		San Juan De Lurigancho	Lima
Sala Zarate 4	1273	42	116		San Juan De Lurigancho	Lima
San Martin 5	6741	38	111		San Martin De Porres	Lima
Santa Anita	1283	222	439		Santa Anita	Lima
Tarapoto 1	1318	124	284		Tarapoto	San Martin
Trujillo 1	2248	84	208		Trujillo	La Libertad
Trujillo 2	7375	205	567		Trujillo	La Libertad
Trujillo 3	2759	75	194		Trujillo	La Libertad
Tumbes 2	1955	84	242		Tumbes	Tumbes
Ventanilla 3	2181	37	92		Ventanilla	Callao
Copacabana	3307	262	729		Jesus Maria	Lima
Hello Hollywood	3295	276	710		San Miguel	Lima
Magic City	2777	310	835		San Miguel	Lima
Mandarin	967	197	446		San Borja	Lima
Oasis Palace	1170	276	611		Independencia	Lima
Sahara	3247	156	314		Pueblo Libre	Lima
Silver Moon	2813	301	697		San Miguel	Lima
Tropicana	2077	324	741		San Juan De Miraflores	Lima
Golden Bay	6225	78	290		Magdalena Del Mar	Lima
Mythic Huandoy	4515	136	351		San Martin De Porres	Lima
Mythic Fiori	398	90	258		San Martin De Porres	Lima
Mythic-Los Olivos	3369	203	518		Los Olivos	Lima
Black Jack	2064	131	296		Puente Piedra	Lima
Optimus	762	154	495		Victor Larco Herrera	La Libertad
Aladinos Ii	3867	99	329		Rioja	San Martin
La Fontana Iii	3692	93	270		Nueva Cajamarca	San Martin
Rich Game	2494	140	426		Callao	Callao
Tragamonedas Dueñas	2259	154	516		San Martin De Porres	Lima
Tragamonedas Las Flores	1738	68	194		San Juan De Lurigancho	Lima
Trebol Slot	1779	102	239		La Victoria	Lima
Two Stars	7042	98	263		Lurin	Lima
Slot Palace	1687	193	447		San Borja	Lima
Carrusel	3230	124	242		Breña	Lima
El Rey 777	3084	47	90		San Juan De Lurigancho	Lima
El Rey 777	2778	155	367		Chorrillos	Lima
Perla De Los Andes	3905	56	133		Tarma	Junin
Tacna	2065	49	140		Tacna	Tacna

Establecimiento	Resolución	Maq	Memoria	Mesas	Distrito	Departamento
Babilonia	844	131	428		Cusco	Cusco
Real Tragamonedas 777	2956	80	161		Magdalena Del Mar	Lima
Real Tragamonedas 777	1919	68	226		Rimac	Lima
Atlantis Iquitos	123	99	236		Iquitos	Loreto
Tripoli	2386	90	289		San Martin De Porres	Lima
Bingo Tragamonedas Chinch	55	151	287		Chincha Alta	Ica
Bingo Tragamonedas Chinch	354	151	287		Chincha Alta	Ica
Bingo Tragamonedas Ica	7767	118	233		Ica	Ica
Gambinos Paita	3071	129	324		Paita	Piura
Masaris Paita	4638	144	407		Paita	Piura
Miami Ii	2833	94	199		Pariñas	Piura
El Encanto De Amazonas	1885	100	276		Requena	Loreto
Las Vegas	3614	58	129		Tarma	Junin
Las Vegas	3524	65	152		Chaupimarca	Pasco
Texas	1718	97	315		Pichanaqui	Junin
Ramses	3379	66	179		Los Olivos	Lima
Aval	1060	80	208		San Borja	Lima
Carrusel	3464	96	194		Iquitos	Loreto
Tragamonedas Real	2073	172	651		Huanuco	Huanuco
Kapalua	2271	89	291		Mala	Lima
Montecarlo	2909	60	225		Pucusana	Lima
Suite Hotel Grau	1435	64	163		Ica	Ica
Super Hall	2416	95	233		Calleria	Ucayali
Golden 777	4548	48	122		Huamachuco	La Libertad
Pachanga	337	179	443		San Borja	Lima
Pachanga	2021			5	San Borja	Lima
Atlantis I I	1993	51	104		La Victoria	Lima
Ceres Slot	209	60	160		Ate	Lima
El Rey 777	2677	88	215		El Agustino	Lima
Super Games	4801	71	199		Santa Anita	Lima
Salon Blanco	3375	66	292		Pucusana	Lima
Costa Riviera	6178	68	214		Mala	Lima
Jackpot City	392	105	305		Santa Anita	Lima
Lotto	1332	58	176		Ate	Lima
El Polo Slots	5754	123	262		Santiago De Surco	Lima
Win & Win	827			15	Santiago De Surco	Lima
El Alamo Ii	1446	115	276		Barranca	Lima
Las Vegas	8	176	378		Iquitos	Loreto
Rich House	1961	142	379		Lima	Lima
Sala De Juegos España	2052	57	141		Trujillo	La Libertad
Tgm 777	2319	55	142		Trujillo	La Libertad
Parisian	909	186	679		Miraflores	Lima
Play	1061	116	534		San Juan De Miraflores	Lima
Rio	7804	85	294		Huacho	Lima
Millenium	5181	109	220		Huanuco	Huanuco
Casino Las Palmas	1190	84	362		Lurigancho	Lima
El Royal	2523	201	596		Piura	Piura
Krash	2524	78	265		Lima	Lima
La Perla Del Chira	5756	170	507		Sullana	Piura
Las Vegas	2165	57	222		Bellavista De La Union	Piura
Las Vegas	2395	102	293		Chiclayo	Lambayeque
Las Vegas Piura	1734	107	377		Piura	Piura
Macao Lima	2319	262	703		San Miguel	Lima
Macao Piura	1797	120	415		Castilla	Piura
Masaris Cajamarca	2443	171	599		Cajamarca	Cajamarca
Masaris Camacho	345	250	600		La Molina	Lima
Masaris Chepen	2774	92	320		Chepen	La Libertad
Masaris Chiclayo	2187	209	618		Chiclayo	Lambayeque
Masaris Inca	2372	88	314		Chiclayo	Lambayeque
Masaris Piura	2185	255	907		Piura	Piura
Masaris Sullana	2349	144	454		Sullana	Piura
Masaris Talara	2456	212	725		Pariñas	Piura
Masaris Trujillo	7408	98	360		Trujillo	La Libertad
Palacio Royal Piura	876	159	411		Piura	Piura
Palms I I	6952	156	459		Pariñas	Piura
Royal Slots	2806	121	288		Magdalena Del Mar	Lima
Torre Torre Slot Palace	2597	152	458		Huancayo	Junin
Joker	7629	76	204		Bellavista	Callao
Choy Wa	3316	50	161		Bellavista	San Martin
Reyna	2795	78	181		Chanchamayo	Junin
Salon De Juegos Imperial Sur	3501	27	64		Desaguadero	Puno
Deluxe	3899	143	426		Cayma	Arequipa
Estrella De La Suerte	1345	88	218		Arequipa	Arequipa
Joker	3724	267	683		Arequipa	Arequipa
Portal Hotel	1954	261	603		Arequipa	Arequipa
San Camilo	3669	66	145		Arequipa	Arequipa
Sol Y Luna	233	149	386		Juliaca	Puno
Sol Y Luna	1138	85	197		Puno	Puno
Sun City	7853	97	271		Los Olivos	Lima
Sun City	4670	65	196		Surquillo	Lima
Sun City - Elio	1855	60	212		Lima	Lima
Sun City - Ica	7503	111	326		Ica	Ica
Ambar Place	5111	105	257		Nuevo Chimbote	Ancash
Gambinos Chinch	3913	114	306		Chincha Alta	Ica
Sawila	3432	80	194		Chiclayo	Lambayeque
El Emperador	6847	86	326		San Vicente De Cañete	Lima
Roma	146	61	218		Breña	Lima
Viva	147	49	226		San Miguel	Lima
Moulin Rouge	1269	202	443		La Molina	Lima
Ciudad Y Campo	300	17	41		Rimac	Lima
La Florida	886	49	135		Rimac	Lima
Stella Coin In	619	70	222		Breña	Lima
Aviacion	3801	148	324		San Borja	Lima
Barranco	3237	90	216		Barranco	Lima
Chorrillos	2879	201	512		Chorrillos	Lima
Independencia	2975	136	343		Independencia	Lima
Liberty Benavides	2756	102	200		Miraflores	Lima
Liberty Sucre	92	88	177		Pueblo Libre	Lima

Establecimiento	Resolución	Maq	Memoria	Mesas	Distrito	Departamento
Los Olivos	83	121	264		Los Olivos	Lima
Manco Capac	2474	90	263		La Victoria	Lima
Morelli	642	161	363		San Borja	Lima
Sala Chimbote	641	113	241		Chimbote	Ancash
Sala Crazy Liberty	3407	214	448		San Borja	Lima
Sala Liberty Dorado	1745	161	348		Chincha Alta	Ica
Sala Liberty Monos Dorados	3455	107	201		Huacho	Lima
Sala Liberty Slot City	1182	111	203		Chiclayo	Lambayeque
La Suerte	1570	185	662		Lima	Lima
Slot Los Delfines	3206	244	566		San Isidro	Lima
Caribbean Poker	2724	52	207		Bellavista	San Martin
Rio Selva	5402	76	235		Tarapoto	San Martin
El Pharaon	3112	40	110		Chala	Arequipa
Tragamonedas Anthony	78	71	198		Majes	Arequipa
Imperial Royal I	2615	87	207		Chanchamayo	Junin
Imperial Royal II	3784	61	183		Chanchamayo	Junin
Imperial Royal Iii	2744	61	167		San Ramon	Junin
Huandoy	3353	305	945		Los Olivos	Lima
Palacio	2181	164	465		Lima	Lima
Venezuela	85	442	1485		Breña	Lima
Fiesta Casino Luxor	3562			8	Santiago De Surco	Lima
Luxor	251	179	490		Santiago De Surco	Lima
Mystic Slot	1282	95	315		Cusco	Cusco
Wan Wha	3374	145	309		Bellavista	Callao
Stop	3233	154	429		Breña	Lima
Pharaohs City	7044	201	523		La Molina	Lima
Rich & Famous	6271	117	317		Santa Anita	Lima
Oba Oba	6188	125	502		Lurin	Lima
Oba Oba	950	110	383		Imperial	Lima
Tragamonedas Oba Oba	1869	190	491		San Juan De Miraflores	Lima
Fiesta Casino	3776			28	Miraflores	Lima
Fiesta Casino Benavides	3787	402	1169		Miraflores	Lima
Fiesta Casino Benavides	6033	402	1169		Miraflores	Lima
Queen's	979	54	158		Chincha Alta	Ica
Queen's Chincha	1466	121	426		Chincha Alta	Ica
Mythic Tarapoto	3906	146	342		Tarapoto	San Martin
La 7 Siete	499	120	270		Huacho	Lima
Montreal	2277	140	347		San Juan De Lurigancho	Lima
Tragamonedas Cassino 777	2713	70	169		Casma	Ancash
King Palace Tragamonedas	1274	97	303		San Isidro	Lima
Royal Garden	6446	81	148		San Vicente De Cañete	Lima
Royal Garden Ii	827	50	190		Chilca	Lima
Sol De Oro	2934	66	173		Oxapampa	Pasco
Rio	542	125	423		Calleria	Ucayali
Imperio Huaral	6944	133	308		Huaral	Lima
Mega Gaming	1226	391	1279		Los Olivos	Lima
Pro	1434	246	845		Los Olivos	Lima
Puente Piedra	8077	179	508		Puente Piedra	Lima
Mambo	2739	133	427		San Juan De Lurigancho	Lima
Casino Tahiti	979			13	Santiago De Surco	Lima
Sala Tahiti	834	168	383		Santiago De Surco	Lima
Sala Tahiti I	5440	179	340		Santiago De Surco	Lima
El Galeon	2572	67	235		Sechura	Piura
San Juan I	1209	450	1827		San Juan De Lurigancho	Lima
San Juan Ii	1467	301	1078		San Juan De Lurigancho	Lima
Harumi Ii	582	122	931		Callao	Callao
Harumi Iv	565	64	223		San Martin De Porres	Lima
Queen's	3814	144	502		Magdalena Del Mar	Lima
El Terminal	5210	56	172		San Martin De Porres	Lima
Carnaval	7882	96	380		San Borja	Lima
Lucky Cherry	2456	149	455		Lima	Lima
Macao	3558	200	685		Iquitos	Loreto
Montecarlo	3393	267	774		Iquitos	Loreto
Las Vegas	3155	67	203		Bagua Grande	Amazonas
Las Vegas	2945	148	499		Tarapoto	San Martin
Las Vegas	2989	111	367		Jaen	Cajamarca
Las Vegas - Bagua Chica	3396	62	197		La Peca	Amazonas

Nota. Tomado de "Registro de salas autorizadas de juegos y casinos," por MINCETUR 2019 (http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/casinos/Registros/registros.html?c=r_salascasinos).

Apéndice B: Inspectores – Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas

Tragamonedas

Tabla B 1

Inspectores – Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas

Registro	Resolución	Apellidos y Nombres	Nº Documento
1	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Collazos Rengifo, Ricardo	10662791
2	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Hurtado Fernandez, Juan Carlos	9987415
3	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Perez Payco, Juan Carlos	9438246
4	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Salas Gonzales, Luis Enrique	8235440
5	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Agapito Vega, Julio Roberto	9339554
6	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Apoloni Quispe, José Marcos	32733905
7	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Alvarado Saintpere, Christiains Moises	40324001
8	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Borda Cordova, Julio Luis	6659057
9	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Briones Heras, Mauricio	10147561
10	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Flores Torres, Delfin Esteban	8323392
11	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Hijar Caceres, Daul Fernando	9028147
12	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Lino Suarez, Eden Deciderio	10563400
13	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Lujan Moron, Wesley	40051004
14	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Molina Galvez, Pedro Reynaldo	9533690
15	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Morales Carrasco, Jesus Edwin	7213919
16	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Ocares Rafael, Richard Napoleón	40223110
17	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Porras Gonzalez, César Anibal	8522405
18	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Rodriguez Quintana, Paul	10323794
19	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Romero Tirado, Nelly Sadyt	42852088
20	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Rosello Crousillat, Luis Jose	9138832
21	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Salcedo Castañeda, Rogelio Javier	10040298
22	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Sanchez Leon, Maria Elia	7393148
23	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Sumar Deneumostier, Julio Jorge	7183898
24	1894-2018-MINCETUR/VMT/DGJCMT	Tinoco Yurivilca, Edgar Eden	4059846

Nota. Tomado de “Registro de inspectores,” por MINCETUR, 2019

(http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/casinos/Control_Sancion/control_sancion.html?c=cs_control_sancion).

Apéndice C: Principales Funciones de la dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas

Según el Mincetur (2019):

- Dirigir y ejecutar la fiscalización, control y sanción de la actividad de explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas, así como de las personas naturales y jurídicas vinculadas a esta actividad, dentro del ámbito de su competencia.
- Como herramientas tiene el modelo de sistema unificado de control en tiempo real [SUCTR], mediante el cual tienen la capacidad de hacerle seguimiento a todo el parque de máquinas tragamonedas y mesas autorizado a nivel nacional, de esta manera es posible identificar si algún operador está realizando prácticas ilegales, igualmente es responsabilidad de ente regulador la fiscalización del registro nacional de ludopatía, validez de autorizaciones municipales de negocio, INDECI y dirección de cámaras de videos.
- Otorgar, denegar, cancelar o revocar autorizaciones expresas, administrativas y de importación de bienes para la explotación de juegos de casino y/o máquinas tragamonedas, así como renovarlas y modificarlas. El objetivo de la DGJCMT es tener control sobre la legalidad en la operación de las salas tragamonedas y casinos; de igual manera en cuanto a la póliza que cada máquina y mesa debe asumir por concepto de explotación, de esta manera tienen control sobre el parque de máquinas autorizado.
- Autorizar y registrar las modalidades de juegos de casino, modelos de máquinas tragamonedas y memorias de sólo lectura de programas de juego que pueden ser explotadas en el país. Todo operador de casinos o salas tragamonedas para realizar algún ingreso, reemplazo y/o retiro de máquinas o memorias de juego es necesario solicitar la autorización a la DGJCMT.

Apéndice D: Tipos de Formatos que Deben Ser Completados para Solicitar Alguna Autorización

Según el Mincetur (2019), el formulario “B” hace referencia a las máquinas

- Relación de máquinas tragamonedas a incrementar y/o retirar y/o reemplazar, de acuerdo al Anexo G del DS N 009-202 MINCETUR, así como la relación de máquinas tragamonedas que quedaría en la sala de juego.
- Soporte magnético u óptico (Diskettes 3 ½ o CD) conteniendo la información indicada en el Anexo "G" del D. S. N° 009-2002-MINCETUR, correspondiente a todas las máquinas tragamonedas que quedarían en la sala de juegos.
- Fotocopia de los comprobantes de pago, que acrediten el costo y fecha de adquisición de cada una de las máquinas tragamonedas a incrementar y/o reemplazar, y de los documentos que acredite el derecho de explotación correspondiente.
- En caso de incremento y/o retiro de máquinas tragamonedas, presentar un plano a escala 1/50, de la propuesta de distribución de las máquinas tragamonedas a instalarse en la sala de juego, suscrito por un arquitecto o ingeniero civil colegiado. En caso de reemplazo, presentar una declaración jurada firmada por el representante legal de la sociedad indicando que el plano de distribución de las máquinas tragamonedas en la sala de juegos no se verá modificada.
- En el caso de incremento de máquinas tragamonedas, adjuntar la fotocopia de la documentación (informes técnicos de detalle, certificado de seguridad o actas de visitas de inspección técnica) emitida por la autoridad competente en defensa civil, acreditando que se mantienen las condiciones de seguridad.

- De producirse variación del sistema de video en cuanto a equipos y número de cámaras a utilizar, deberá presentar un nuevo plano de ubicación de las mismas, caso contrario deberá presentar una declaración jurada de la no variación de estas
- En el caso de incremento de máquinas tragamonedas, deberá presentar el original de la garantía (carta fianza o póliza de caución o voucher de depósito bancario) constituida a favor del MINCETUR

El formulario "C" hace referencia a las memorias de juegos, cabe precisar que una máquina puede contener más de una memoria y tiene los siguientes requisitos:

- Relación de las memorias de sólo lectura a incrementar y/o retirar y/o reemplazar (reemplazantes y reemplazados) de acuerdo al Anexo "G", Art. 7° del D. S. N° 009-2002-MINCETUR, así como la relación del total de memorias de sólo lectura que quedarían en la sala de juego.
- Soporte magnético u óptico (Diskette 3 ½ ó CD), conteniendo la información indicada en el Anexo "G", Art. 7° del D. S. N° 009- 2002-MINCETUR, correspondiente a todas las memorias de sólo lectura que quedarían en la sala de juegos.
- Fotocopia de los comprobantes de pago, que acrediten el costo y fecha de adquisición de cada una las memorias de sólo lectura a incrementar y/o reemplazar, y de los documentos con los que se acredite el derecho de explotación correspondiente. En caso no se pudiera presentar los comprobantes de pago requeridos, se presentará una Declaración Jurada suscrita por el propietario de las mismas, dejando constancia que las memorias de sólo lectura fueron adquiridas conjuntamente con las máquinas tragamonedas.

Apéndice E: Registro de Charlas contra la Ludopatía – Operación Cirsa

Tabla E 1

Registro de Charlas contra la Ludopatía – Operación Cirsa

Fecha	Operación	Charla	Asistente
Sensibilización sobre Ludopatía			
Enero	Lima	2	56
Febrero	Lima	2	69
Marzo	Arequipa	2	124
Abril	Puno	1	19
Mayo	Lima	2	51
Junio	Chiclayo	1	22
Julio	Arequipa	2	117
Agosto	Puno	1	36

Nota. Tomado de “Charlas contra la Ludopatía, “ por Operación Cirsa, agosto 2019e.

Apéndice F: Market Metrix



Figura F 1. Market Metrix
Tomado de “Sistema operativo Clarabridge,” por Market Metrix, 2019.

Apéndice G: Encuestas



BIENVENIDA Y PRIMERAS IMPRESIONES

VALORE SU EXPERIENCIA CON LAS INSTALACIONES DEL CASINO:

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutra	Satisfecho	Muy satisfecho	No sabe / No Responde
Temperatura						N/A
Calidad de la música						N/A
Aroma del casino						N/A
Limpieza general del casino						N/A
Limpieza de los baños						N/A

¿Qué servicios utilizó durante su visita? (Seleccione todos aquellos que apliquen)

Valet Parking

Figura G 1. Market Metrix.
Tomado de “Encuestas,” por Cirsa, 2019f.