

**ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO DE CASINOS EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ**

**LEIDY JOHANA BOLAÑO PEDREROS
MANUEL ANTONIO GALINDO VARGAS**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., AGOSTO DE 2009**

**ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO DE CASINOS EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ**

**LEIDY JOHANA BOLAÑO PEDREROS
MANUEL ANTONIO GALINDO VARGAS**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
Dr. CARLOS HERNÁN PÉREZ GÓMEZ**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., AGOSTO DE 2009**

DEDICATORIA

Leidy Johana Bolaño Pedreros

A Dios; por siempre estar presente en los objetivos que me he propuesto,
brindándome las fuerzas necesarias para continuar luchando.

A mi familia; por apoyarme y acompañarme en ésta experiencia de vida,
especialmente a mi mamá María Vitelma Pedreros por que siempre se ha
esforzado por ofrecerme lo mejor y velar por mi felicidad, y por que gracias a ella
aprendí a tener fortaleza, templanza y perseverancia en los objetivos propuestos.

Manuel Antonio Galindo Vargas

Dedico éste trabajo a Dios por darme todo lo que soy, a mi madre Flor María que
está en el cielo, por su inmenso amor y su ejemplo de vida, a mi padre, mis
hermanos, a mi esposa y a mi futuro bebé.

AGRADECIMIENTOS

Al Doctor CARLOS HERNÁN PÉREZ GÓMEZ docente de la Facultad de Administración, por su apoyo, dedicación y conocimientos a la hora de orientarnos en concebir y desarrollar este Trabajo de Grado.

Y a todas aquellas personas que directa o indirectamente contribuyeron a la realización de éste Trabajo de Grado.

Para ésta investigación fue imprescindible el esfuerzo como educadores en el pregrado de Administración de Empresas, de los profesores que nos acompañaron durante la carrera. Especialmente agradecemos a: Yolima Farfán, Luis Alfonso Roa, Carlos Hernán Pérez, David Barbosa, Francisco Fernando Ortega, Hernán Quintanilla, Jaime Moreno, Luis Francisco Cubillos, Andrés Hernández, Luis Loaiza y Enrique Serrano.

CONTENIDO

GLOSARIO	9
RESÚMEN.....	22
ABSTRACT.....	23
INTRODUCCIÓN.....	24
1. MARCO TEÓRICO	27
2. ANTECEDENTES DEL SECTOR DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR	32
2.1 Antecedentes Históricos.....	32
2.2 Variables macroeconómicas: Aporte económico del sector en la economía colombiana.	33
2.3 Perspectivas del sector	35
2.4 Identificación del sector estratégico	39
2.4.1 Identificación del código CIIU	39
2.4.2 Subsectores de la clasificación CIIU	39
2.4.3 Empresas que pertenecen al sector estratégicos de casinos.....	41
2.5 Principales servicios y productos ofrecidos.....	42
2.6 Marketing Mix en el sector estratégico de casinos.....	45
3. ANÁLISIS DE HACINAMIENTO	49
3.1 Análisis cuantitativo.....	49
3.2 Análisis cualitativo	51
3.2.1 Descripción de las variables de análisis.....	51
3.2.2 Análisis de Variables	53
3.3 Determinación del grado de confluencia estratégica.....	62
3.4 Resultados del estudio de hacinamiento para el sector estratégico de Casinos en Bogotá.....	64

4.	LEVANTAMIENTO DEL PANORAMA COMPETITIVO.....	65
4.1	Estructura del panorama competitivo.	65
4.2	Levantamiento del Panorama Competitivo.....	70
4.3	Resultados del panorama competitivo para el sector estratégico de Casinos en Bogotá.....	73
5.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS FUERZAS DEL MERCADO EN TIEMPO REAL	75
5.1	Análisis de la rivalidad.....	76
5.2	Análisis del poder de negociación de los proveedores.....	85
5.3	Análisis sobre los productos sustitutos.....	90
5.4	Análisis del poder de negociación de compradores	94
5.5	Análisis sobre el riesgo de ingreso.....	97
5.6	Análisis sobre las barreras de entrada y salida.....	107
5.7	Resultado de las fuerzas del mercado para el sector estratégico de casinos en Bogotá	108
6.	ESTUDIO DE COMPETIDORES.....	110
7.	CONCLUSIONES	112
8.	RECOMENDACIONES.....	114
	ANEXO No.1.....	122
	ANEXO No.2.....	123

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <u>Porcentaje de concentración de las empresas de Juegos de Suerte y Azar por ciudades.....</u>	42
Gráfico 2. Evolución del ROA del sector de juegos de Suerte y Azar	50
Gráfico 3. Tipos de juegos en el casino Aladdin Tisquesusa.....	54
Gráfico 4. Total por tipo de juego (Empresa Súper Nuevo Milenio S.A.)	54
Gráfico 5.Total por tipo de juego (Empresa Winner Group S.A.)	55
Gráfico 6. <u>Marcas de elementos de juego en el casino Aladdin Tisquesusa.....</u>	59
Gráfico 7. Marcas de elementos de juego en Inversiones Pokermanía Ltda.....	59
Gráfica 8. Marcas de elementos de juego en el casino Salitre Plaza	60
Gráfica 9. Marcas de elementos de juego en el casino Rock'n Jass	61
Gráfico 10. Matriz "T" en el sector de casinos en la ciudad de Bogotá.....	72
Gráfico 11. Crecimiento de los visitantes y expositores.....	80
Grafico 12. Preferencias de juegos de azar en estratos dos, tres, cuatro, cinco y seis	91
Grafico 13. Valor de las apuestas para los jugadores del sector de juegos de suerte y azar.....	92
Grafico 14. Valor de las apuestas para los jugadores del sector de juegos de suerte y azar.....	93
Gráfico 15. Comportamiento porcentual de la población frente a los juegos de suerte y azar.....	95
Gráfico 16. Razón corriente sector de juegos de azar en Colombia.	103
Grafico 17. Resumen de los factores.....	105
Grafica 18. Intensidad de las fuerzas del mercado.	106
Gráfica 19. Atractividad por barreras de entrada y salida del sector de casinos.....	107

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tarifas por derechos de explotación para la operación de juegos localizados.....	37
Tabla 2. Empresas que conforman el sector de juegos de azar en la ciudad de Bogotá.....	39
Tabla 3. Concentración porcentual de las empresas de Juegos de suerte y Azar por ciudades	41
Tabla 4. Empresas estudiadas en el análisis de hacinamiento cualitativo.....	52
Tabla 5. Grado de confluencia estratégica – Sector Estratégico de Casinos.....	63
Tabla 6. Matriz de productos del sector de casinos en la ciudad de Bogotá	67
Tabla 7. Elementos de juego y participación de las 44 empresas Bogotanas que tienen contrato de concesión vigente en el 2008.....	77
Tabla 8. Crecimiento de las transferencias de los juegos localizados en los años 2004 a 2008.....	81
Tabla 9. Participación de proveedores.....	81
Tabla 10. Nivel de rivalidad entre competidores existentes	85
Tabla 11. Calificación del poder de negociación de los proveedores en el sector de casinos en Bogotá.....	90
Tabla 12. Calificación de productos sustitutos o complementarios en el sector de casinos en Bogotá.....	94
Tabla 13. Calificación del poder de negociación de los compradores en el sector de casinos en Bogotá.....	97
Tabla 14. Leyes y decretos sobre juegos de suerte y azar.....	102
Tabla 15. Calificación del análisis sobre el riesgo de Ingreso	104
Tabla 16. Intensidad de las fuerzas del mercado para el sector de casinos en la ciudad de Bogotá.....	106

GLOSARIO

Acceso privilegiado materias primas: se refiere a la ventaja de competidores sobre el acceso o condiciones privilegiadas en materias primas, que lo favorecen frente a competidores entrantes. La presencia de estas condiciones privilegiadas en materias primas, dificultan el ingreso de nuevos competidores.

Activos especializados: se basa en la dificultad de la empresa para vender sus activos fijos, debido a la existencia de pocos competidores en el sector y procesos complejos donde interviene maquinaria a la medida o con especificaciones complejas. La consecuencia se refleja en una barrera de salida que promueve que las compañías sigan operando aunque estén obteniendo bajos márgenes o incluso márgenes negativos¹.

Amenaza de integración hacia adelante: Es la capacidad que tiene el productor de ocupar la posición de su cliente, lo que depende del conocimiento de los procesos que realiza el comprador, el funcionamiento del mismo en el mercado y el correcto engranaje entre las partes, además de la implicación financiera.

Análisis estructural de fuerzas del mercado: “metodología de análisis sectorial, apoyado en herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo, que permiten realizar un diagnóstico del acontecer de sectores estratégicos y proponer alternativas para lograr resultados financieros superiores”².

Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE): metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en un sector estratégico, mediante pruebas de hacinamiento, panorama competitivo, análisis estructural de las fuerzas de mercado y el estudio de los competidores³.

Asimetría Financiera: El diccionario de la Real Academia Española, define simetría como la “Correspondencia exacta en forma, tamaño y posición de las partes de un todo”, de esta forma, la asimetría es definida como falta de simetría, que para el caso de asimetría financiera, tiene relación a la falta de correspondencia o similitud que tengan los resultados financieros dentro del sector estratégico que se estudia. La asimetría financiera no tiene relación a nivel general con los estados financieros sino a nivel particular con la relación que existe entre “indicadores representativos del comportamiento financiero del sector” como la relación utilidad sobre activo ROA.

¹ PORTER, Michael. How Competitive Forces Shape Strategy. Ed. Harvard Business Review. 1979. p. 7.

² RESTREPO, F. y RIVERA, H. Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Bogotá: Ed. Universidad del Rosario, 2008, p. 19.

³ Ibid., p. 19.

Baccarat: es un juego en el cual se busca obtener dos o tres cartas en la mano con un valor cercano a nueve que el repartidor tiene en su mano. El juego se inicia repartiendo dos cartas para la mano del jugador y otras dos para el banquero. Un valor inicial en la mano con valores de ocho o nueve es llamado un "natural". Si cualquiera de las manos es un natural, su propietario debe mostrarlo y el juego finaliza. Para el jugador, si las primeras dos cartas del jugador suman seis o más, entonces el jugador debe permanecer sin jalar una carta. Si las dos primeras cartas dan un total de cinco o menos, el jugador debe pedir una carta adicional.⁴

Barreras de entrada: "son características de un sector que, dada su contundencia, pueden llegar a desestimular el ingreso de nuevos competidores; cuando las barreras de entrada son altas el riesgo de ingreso es bajo, y cuando las barreras son bajas el riesgo de ingreso es alto"⁵.

Barreras emocionales: son los impedimentos que tiene un gerente o dueño de una empresa para liquidar la misma por apegos emocionales o por su cultura interna o externa a la organización.

Barrera de salida: son una serie de impedimentos que las empresas experimentan cuando deciden salir de un negocio o de un sector, los cuales hacen que éstas se mantengan dentro del mercado sin importar si están obteniendo bajos rendimientos o incluso pérdidas⁶.

Black Jack: es un juego en el cual el jugador coloca su apuesta en el centro del círculo de las apuestas, la banca reparte dos cartas, a cada jugador y dos a sí misma, una boca arriba y otra boca abajo. Reyes, Reinas, Jacks, y 10's, todos cuentan como diez. Los ases cuentan uno u 11, como quiera el jugador. El resto de las cartas (de la 2 a la 9), valen su correspondiente número. Si las dos primeras cartas repartidas a un jugador son un as y una carta de valor 10, ese jugador posee Blackjack y recibe un medio del valor total de la apuesta (3 a 2) a no ser que la banca también posea Blackjack. Si el jugador no hace Blackjack, puede seguir pidiendo cartas (hit) y sumar su valor hasta aproximarse lo más posible a 21 sin pasarse, en cuyo caso el jugador "se pasa" y pierde su apuesta. La banca debe pedir carta ("hit") siempre que el valor de sus cartas sea 16 o menos, y quedarse ("stand") cuando obtenga 17 o más.

Cadena de suministro: es el conjunto de procesos de intercambio de materiales y de información que se establece a través de la empresa como requisito de desarrollar su actividad productiva. Esos procesos de intercambio van desde el proveedor hasta la entrega del producto terminado al consumidor final.

⁴ Sistema de Ruleta.com. Reglas Baccarat. [En línea]. [Citado abril 18., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.sistemasderuleta.com/baccarat/reglas-baccarat.php>>.

⁵ Ibid., p. 19.

⁶ PORTER, Michael. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 1979, p. 7.

Cadena de valor: “herramienta que divide a la empresa en sus actividades estratégicas (primarias de apoyo), y que le permite comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial”⁷.

Canal de distribución:

Es el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos y servicios a los mercados consumidores, dichas actividades son el transporte del producto, su fraccionamiento de acuerdo a los pedidos, almacenamiento, lo cual implica el manejo adecuado de inventarios para cubrir la demanda y finalmente, el servicio que incluye, factores vinculados a la venta tales como presentación, promoción, negociación y asesoramiento al cliente⁸

Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU): ordenamiento de todas las actividades económicas, permite que los países produzcan dato de acuerdo con categorías comparables a escala internacional⁹.

Commodities: “Bienes primarios que se transan internacionalmente. Por ejemplo: granos, metales, productos energéticos (petróleo, carbón, etc.) y suaves (café, algodón, etc.)”¹⁰.

Competitividad: “Conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, entre otras, que permite a una empresa diferenciarse de otras”¹¹.

Complejidad: “es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten el orden y el desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias”¹².

Conglomerado: Se refiere a la unión de dos o más empresas con negocios diferentes. Un conglomerado tiene una peculiar estructura administrativa, compuesta por un número indeterminado de empresas de una misma zona

⁷ Ibid., p. 19.

⁸ Tomada de las notas de clase de la asignatura Logística y Canales de Distribución, impartida en el pregrado de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, realizada por Santiago Gutiérrez (2008).

⁹ Ibid., p. 20.

¹⁰ Businesscol Negocios con Colombia [En línea] Colombia 2007. [Citado Agosto 03., 2009]. Disponible en Internet: <<http://businesscol.com/foros/index.php?PHPSESSID=59015c4f012f278112fb7a97192cff1f&topic=2948.0>>.

¹¹ Businesscol Negocios con Colombia [En línea] Colombia 2007. [Citado Agosto 03., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glossary.php?word=COMPETITIVIDAD>>.

¹² ETKIN, Jorge. Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. Ed. Management, 2005, p. 28.

geográfica dedicadas a sectores tan variados, todas son socias entre si y no se identifica a un dueño principal¹³.

Convergencia estratégica: “situación en la que un grupo de empresas, en cierto sector estratégico, desarrolla actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas”¹⁴.

Costos de cambio: grado de sustitución de un proveedor a otro por parte del cliente, teniendo en cuenta que dicho costo no solo tiene implícito el valor monetario sino la afinidad entre la relación compra-venta, su importancia, la variedad y la cantidad de proveedores que existen. También hace referencia a lo difícil que es cambiar de actividad y al costo de oportunidad¹⁵ que se genera al entrar a un nuevo sector.

Costos Compartidos: se presenta cuando un reducido número de bienes o servicios ofrecidos cubren los costos fijos de la compañía y de esta forma los demás productos del portafolio generan una alta rentabilidad y un mayor poder de mercado.

Costos de Cambio: hace referencia la facilidad de cambiar de proveedor. Si los productos del proveedor son diferenciados, patentados, éstos pueden generar altos costos de cambio para el comprador y la capacidad de regateo en este se minimiza¹⁶. Por ésta razón, los costos de cambio se relacionan con el poder negociador de los proveedores.

Costos fijos de salida: El concepto de costos fijos como barrera de salida hace referencia a la dificultad de disminuir los costos fijos, a razón de la estructura de costos que se presenta en el sector estratégico. La presencia de costos fijos con éstas características hace que las compañías sigan operando aunque estén obteniendo bajos márgenes o incluso márgenes negativos.

Crecimiento intrínseco: se define como el crecimiento que tiene fundamento en la operación de producción y venta de la empresa.

Crecimiento extrínseco: se define como el crecimiento proveniente de recursos externos.

¹³ Enciclopedia Libre Universal. Conglomerado en Español [En línea]. [Citado agosto 03., 2009]. Disponible en Internet: <<http://enciclopedia.us.es/index.php/Conglomerado>>.

¹⁴ RESTREPO y RIVERA, Op. Cit., p. 20.

¹⁵ El costo de oportunidad se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Es aquel valor o utilidad que se sacrifica por elegir una alternativa A y despremiar una alternativa B. Tomar un camino significa que se renuncia al beneficio que ofrece el camino descartado.

¹⁶ RESTREPO, Fernando. Op Cit., p 39.

Crecimiento potencial sostenible: es la capacidad que tiene la empresa de sostener su crecimiento sobre el crecimiento de la demanda sectorial o abordar otros sectores diferentes a los que atiende en ese momento¹⁷.

Curva de aprendizaje: son las mejores herramientas que se generan en la compañía a lo largo del tiempo en todas las actividades, luego de corregir las fallas que se han presentado y optimizar los procesos.

Curva de experiencia: es una ventaja que tiene la compañía después de un proceso de aprendizaje, el cual incluye todas las actividades que realiza la empresa para que estas sean eficientes. Esto es un determinante para la reducción de costos y el desempeño superior a lo largo de la cadena de valor.

Desempeño superior: “capacidad de una empresa de presentar resultados financieros por encima del tercer cuartil, de forma permanente en el tiempo”¹⁸.

Economías de escala: son las ventajas frente a costos de producción que se obtienen al producir un determinado número de unidades dentro de una empresa. En la producción con economías de escala la empresa produce más a un menor costo.

Elementos de juego: son llamados también instrumentos de juego y se refiere a las máquinas paga monedas, mesas de juego, hipódromos electrónicos, ruletas electrónicas y todo dispositivo que se disponga al interior de un casino o un salón de juego para el desarrollo de la actividad de juegos de azar.

Empresa Territorial para la Salud (ETESA):.

Es una empresa industrial y Comercial del Estado, del orden nacional, creada por la Ley 643 de 2001, cuya misión es la explotación como arbitrio rentístico de los juegos definidos por la Ley 643 de 2.001 como novedosos, los que en la misma expresamente se le asignen y los demás cuya explotación no se atribuya a otra entidad¹⁹.

Estudio de Competidores: es una prueba que permite identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector, a través de ésta se pretende observar los competidores, a partir de una perspectiva positivista y subjetiva, con la finalidad de generar conclusiones que surjan de la información cualitativa y cuantitativa obtenida²⁰.

Facilidad de integración hacia atrás: Es la capacidad que tiene la empresa o el consumidor final de ocupar la posición de su proveedor, lo que depende del conocimiento de los procesos que realiza el proveedor, el funcionamiento del

¹⁷ Ibid., p. 157.

¹⁸ Ibid., p. 20.

¹⁹ ETESA. Misión y Visión [en línea]. Colombia: Junio 10 de 2008. [Citado agosto 03., 2009]. Disponible en Internet: < http://www.etesa.gov.co/acerca_de_ETESA/misionVision.html>.

²⁰ RESTREPO y RIVERA, Op. Cit., p 149.

mismo en el mercado y el correcto engranaje entre las partes, además de las implicaciones financieras y de apalancamiento presente en operaciones de integración.

Fuentes de fuerza: son las variables clave que determinan el comportamiento de las fuerzas del mercado, las cuales se utilizan dentro de la metodología planteada por el AESE²¹.

Grado de concentración: hace referencia al número de clientes que existen en un sector, a los cuales se ofrecen los productos y servicios producidos. Entre más alto es el grado de concentración menos clientes existen en el sector.

Grado de hacinamiento: es una fuente de fuerza que se refiere a la cantidad de clientes que consumen el bien o servicio que la compañía ofrece. Lo anterior permite al cliente poder funcionar como monopsonio o por lo contrario, oligopsonio. También es la alta cantidad de proveedores que ofrecen el bien o servicio a un comprador. Un alto número de proveedores que ofrecen el mismo insumo, deteriora su poder de negociación e impiden la capacidad de imponer condiciones en el mercado. De ésta forma, no tiene relación con la definición de que se utiliza en el capítulo de Análisis de Hacinamiento.

Grado de importancia del insumo: mide el grado de relevancia de un producto que sirve como insumo para la producción del bien final. Si éste es muy importante, el grado de negociación del comprador bajará dado que sin dicho producto no podrá realizar su proceso productivo.

Hacinamiento:

Patología estratégica encontrada en los sectores económicos, que se caracteriza por los siguientes síntomas: erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetría financiera y pérdida de ventajas a largo plazo, todo esto se presenta como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de las otras compañías, tratando de obtener resultados que garanticen la perdurabilidad²².

Innovación estratégica: “capacidad de una empresa de generar cambios en las reglas de juego del sector en el que compite, tras haber identificado espacios de mercado no explorados, los cuales convienen en su nicho de mercado”²³.

Incrementos de la capacidad: ésta fuente de fuerza se refiere a las desventajas que se generan cuando el exceso de capacidad en un sector se refleja en periodos de sobre oferta y recorte de precios. Por lo general los competidores con exceso de capacidad, tienen el poder de entorpecer el balance entre la oferta y la

²¹ RESTREPO, Fernando. Interpretando a Porter. Ed. Universidad del Rosario, 2004, p. 31.

²² RESTREPO y RIVERA, Op. Cit., p. 21.

²³ Ibid., p. 21.

demanda y desmejorar las condiciones de mercado para los competidores más pequeños.

Información del comprador sobre el proveedor: es el conocimiento que se tiene de la empresa que suministra el insumo o producto. Si la información es reducida, produce un mayor grado de dependencia de los compradores hacia los proveedores, disminuyendo su poder de negociación. Si por lo contrario, el comprador posee información de la empresa su poder de negociación aumenta.

Información del proveedor sobre el comprador: es el conocimiento que tiene los proveedores sobre a quién suministra el producto. A mayor conocimiento del proveedor sobre los compradores, permite la oportunidad de integrarse hacia adelante, convirtiéndose en una amenaza para el comprador y disminuyendo las posibilidades de descuentos.

Inter-relaciones estratégicas: se presenta cuando dentro de una empresa dos o más unidades de negocio están vinculadas entre sí. De ésta forma, una barrera de entrada se presenta cuando una unidad de negocio debe ser eliminada debido a por ejemplo, bajos márgenes o pérdidas, pero tomar la decisión de eliminarla implica pérdidas o disminuciones mayores de la utilidad que mantenerla funcionando. Esto se debe a la interrelación o interdependencia que existe entre las unidades de negocio²⁴.

Los compradores devengan bajos márgenes: esta fuente de fuerza se refiere a que los compradores no satisfacen su necesidad con la inversión realizada, lo cual se genera por dos tipos de problemas. El primero debido a altos costos por externalidades negativas que no son controladas por la empresa referente a los insumos (ejemplo: commodities²⁵), también por el bajo precio de venta al cual se vende el producto que la empresa suministra, donde la rentabilidad es muy baja. Si esto ocurre existe un alto poder de negociación del comprador final. Igualmente, si los clientes devengan bajos márgenes, éstos presionarán para que los precios bajen.

Ludopatía:

El juego patológico (o ludopatía), es una enfermedad mental caracterizada por los siguientes síntomas: preocupación por el juego, necesidad de jugar con cantidades crecientes de dinero, fracasos repetidos por detener el juego, inquietud e irritabilidad cuando intenta interrumpir o detener el juego, utilización del juego como mecanismo distractor de los problemas cotidianos, intentos repetitivos de recuperación del dinero perdido, tendencia a la mentira para ocultar el problema o para conseguir dinero para seguir jugando, cometimiento

²⁴ PORTER, Michael. Please Note Location of Nearest Exit. California Management Review, VOL. XIX, No. 2. 1976. p. 23.

²⁵ Commodity significa productos genéricos ó básicos los cuales no generan un valor adicional al cliente.

[sic] en algunos casos de actos ilegales, pérdida de relaciones interpersonales significativas, oportunidades laborales o educativas por el juego, confianza en que los demás apoyarán las deudas que adquirió en el juego.²⁶

Macroentorno: se define como el medio externo que enfrentan las empresas dentro del contexto general en donde desarrollan sus actividades.

Manchas blancas: son “espacios en el mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente, por una o varias empresas, situación que al ser identificada, permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento”²⁷.

Máquinas Electrónicas Tragamonedas (MET): elementos de juego electrónicos que se apoyan de un software para que el jugador apueste y reciba eventualmente un premio en efectivo.

Micro entorno: son el medio que rodea a la empresa y con el cual interactúa de forma cercana para el desarrollo de sus actividades.

Monopsonio: “es una situación en la cual la demanda total de una mercancía la ejerce un solo comprador. El monopsonio se produce generalmente con respecto a ciertos factores de producción -como por ejemplo la demanda de cierto tipo de trabajo especializado- o con materias primas y bienes en proceso”²⁸.

Nivel de concentración: el nivel de concentración hace referencia al número de competidores que existen en un sector. Entre más alto sea el grado de concentración menos competidores existen en el sector.

Nivel de costos fijos: el nivel de costos fijos se refiere al grado de activos fijos de los cuales las empresas del sector dependen para el desarrollo de sus operaciones, es decir, si la industria requiere de alta inversión en maquinarias y equipos para poder funcionar. De acuerdo con Michael Porter, cuando los costos fijos “son altos y su cubrimiento exige emplear toda la capacidad instalada, se puede presentar sobreabundancia de inventarios, desencadenándose una guerra de precios, promociones y publicidad, que pondrá en riesgo la rentabilidad de la empresa”²⁹.

Niveles de economías de escala: se presenta en mercados sensibles al precio cuando las economías de escala obtenidas por los competidores existentes permiten reducir los precios, todo lo cual se traduce en una posición más

²⁶ FUNDACIÓN COLOMBIANA JUEGO PATOLÓGICO. ¿Qué es el juego patológico? [en línea]. Colombia Julio 02 de 2008 [Citado julio 29., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.juego-patologico.org/>>.

²⁷ RESTREPO y RIVERA, Op Cit., p. 21.

²⁸ ECO-FINANZAS. Monopsonio [En línea] 2007. [Citado agosto 03., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.eco-finanzas.com/diccionario/M/MONOPSONIO.htm>>.

²⁹ RESTREPO y RIVERA, Op. Cit., p. 129.

competitiva y en un menor atractivo para competidores entrantes. Por ésta razón, el riesgo de ingreso baja debido a que nuevos competidores no podrían beneficiarse de dichas economías y competirían en condiciones desfavorables.

Nivel de importancia del insumo en procesos: grado de relevancia de un producto que sirve como insumo para la producción final del bien a entregar al consumidor.

Niveles de inversión: es la necesidad de invertir una gran cantidad de recursos financieros para poder competir en un determinado sector. Un sector con compañías que poseen recursos suficientes para desarrollar investigación y desarrollo, adquirir activos fijos, otorgar crédito a los clientes, financiar gastos pre-operativos y mantener márgenes de inventarios sin sufrir problemas de liquidez, es un sector con menor atractividad para potenciales competidores³⁰. Por lo anterior, altos niveles de inversión imponen una barrera de entrada en el sector estratégico.

Nivel de rivalidad:

Grado de competencia, pugna o enfrentamiento que se presenta en un sector por lograr una posición. La rivalidad se determina con algunas variables, entre ellas el grado de concentración, nivel de costos fijos, velocidad de crecimiento del sector, costos de cambio, grado de hacinamiento, incrementos en la capacidad, presencia extranjera, barreras de salida.³¹

Nivel de ventaja: se refiere a las ventajas competitivas que se pueden encontrar en el sector para las empresas que lo componen

Oligopsonio: “mercado en el que existen pocos compradores. Situación en la cual sólo hay un número muy reducido de compradores en un mercado”³².

Operaciones compartidas: se presenta cuando la empresa utiliza las mismas máquinas o equipos para la producción de todos sus productos, o que por lo menos los utilice en la mayoría de los procesos productivos para todo el portafolio de productos o servicios.

Panorama competitivo: “metodología que permite la ubicación de las manchas blancas, que se encuentran en el sector estratégico. El panorama permite un paneo del total de las posibilidades que se le presenta a un grupo de estrategias, siendo la aplicación del panorama la máxima expresión de la estrategia”³³.

³⁰ PORTER, Michael. How Competitive Forces Shape Strategy. Ed. Harvard Business Review, 1979, p. 3.

³¹ RESTREPO y RIVERA, Op Cit., p. 21.

³² ECO-FINANZAS. Monopsonio [En línea] 2007. [Citado agosto 03., 2009]. Disponible en Internet: <www.eco-finanzas.com/diccionario/O/OLIGOPSONIO.htm>.

³³ RESTREPO y RIVERA, Op. Cit., p. 22.

Patentes: las patentes y la propiedad intelectual son una de las barreras de entrada más importantes ya que evitan que la competencia utilice conocimiento o inventos de propiedad de una empresa que los protege mediante patentes. Es por lo anterior que de acuerdo con Porter, cuando expira una patente se libera la entrada de nuevos competidores³⁴.

Perdurabilidad:

Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros sostenibles, adecua su manejo a la intensidad de las condiciones de su entorno sectorial, se enfoca en espacios de mercado no explotados, y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno y sus políticas de gobiernos, evitando estados mórbidos que dificultan su crecimiento potencial sostenible y que pueden llegar a estados tanáticos. Propicia la alineación de las personas de la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social.³⁵

Poder de negociación del comprador:

Nivel de influencia o de dominio que presenta el comprador dentro del sector. Los compradores, en caso de tener poder de negociación, al exigir mejor calidad y servicio pueden crear rivalidad entre competidores erosionando las utilidades sectoriales. La influencia se determina con algunas variables, entre ellas el grado de concentración, importancia del proveedor para el comprador, grado de hacinamiento, costo de cambio, facilidad de integración hacia atrás, importancia del insumo en el proceso, información del comprador sobre el proveedor.³⁶

Poder de negociación del proveedor:

Nivel de influencia o de dominio que presenta el proveedor con respecto a sus clientes. La influencia determina con algunas variables, entre ellas el grado de concentración, presión de sustitutos, nivel de ventaja, importancia del insumo en el proceso, costo de cambio, amenaza de integración hacia delante, información del proveedor sobre el comprador, nivel de hacinamiento.³⁷

Poder de negociación de bienes sustitutos y complementarios: según Restrepo y Rivera³⁸, los cuales llaman a esta fuerza del mercado “Amenaza de

³⁴ PORTER, Michael. On competition. Ed. Harvard Business Press. 2008, p. 24.

³⁵ Definición propuesta por el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Citado por RESTREPO y RIVERA. Op. Cit., p. 22.

³⁶ RESTREPO y RIVERA, Op. Cit., p. 22.

³⁷ Ibid., p. 22.

³⁸ Ibid., p. 19.

Sustitutos y Complementarios”, es la presión ejercida por los productos sustitutos y complementarios en las empresas en la generación de rendimientos potenciales, como consecuencia del desplazamiento de clientes hacia la adquisición de dichos productos o servicios.

Presión de sustitutos: a medida que existan varios bienes que sustituyan los ofrecidos por los proveedores su poder de negociación disminuye. Se puede afirmar que a medida que ingresan al mercado insumos con mejor tecnología y a bajos precios el poder negociador de éstos disminuyen.

Presencia extranjera: para la presente investigación se refiere al número de empresas de otro país, cuya operación se encuentra ubicada en Bogotá.

Procesos productivos especiales: son procesos en los cuales se requiere de bastante conocimiento para la puesta en marcha del proceso productivo, ya que si se realiza un cambio, así sea pequeño, genera una alteración en el producto o servicio final.

Posición de marca: es la inversión que realiza la compañía para poder posicionar la marca en la mente del consumidor, lo cual resalta las características únicas con las que cuenta el producto o servicio.

Posición de servicio: es cuando una compañía se enfoca en el conocimiento del cliente para satisfacción de todas sus necesidades.

Posición de precio: es la elección que realiza la compañía para competir dentro del mercado y en donde su objetivo es siempre ofrecer el precio más bajo. Para el logro de esta posición se debe tener el costo más bajo y producir a economías de escala. Cuando en un sector las compañías se enfocan en las posiciones de precio, las barreras de entrada se incrementan con motivo de una situación menos favorable para potenciales competidores.

Rentabilidad: “capacidad que tiene una empresa para producir beneficios. Se mide mediante la relación entre el valor de la inversión y los beneficios obtenidos una vez deducidas comisiones e impuestos. La rentabilidad se expresa siempre en términos relativos”³⁹.

Restricciones sociales – gubernamentales: surge de las presiones generadas por el gobierno para que las empresas no cierren o desaparezcan de dichos sectores por intereses sociales (ejemplo: desempleo), por lo cual aplican leyes que facilitan su supervivencia, subsidian o facilitan flujos de inversión.

Riesgo de ingreso: “medición de la probabilidad o posibilidad que existe para que nuevos entrantes inviertan en el sector analizado; al hacerlo, los nuevos

³⁹ Ibid., p. 23.

competidores demandan recursos y comparten el mismo mercado en detrimento de los participantes actuales”⁴⁰.

Ruleta: es un juego en el cual se utilizan una rueda en forma de plato, una pequeña bola de marfil, y un tablero de apuestas. La rueda está dividida en 36 ranuras numeradas del 1 al 36. Hay también dos ranuras verdes numeradas 0 y 00. Los jugadores apuestan contra la casa en el tablero. Cuando la cantidad total apostada supera la apuesta mínima la bola se arroja sobre la rueda. Cuando la bola se detiene en una de las ranuras se contabiliza el resultado de las apuestas. Un jugador no puede apostar en cada jugada más de cierta cantidad. Las apuestas máxima y mínima se indican para cada mesa.

Sector estratégico: “subsector dentro de la clasificación CIIU, constituido por empresas que revalidan de forma directa y cuya revalidación se encuentra limitada y afectada por las fuerzas de mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan, y el nivel de rivalidad presente)”⁴¹.

Supuestos del sector: “son percepciones de la realidad que se traducen en conceptos de negocio; así, se convierten en características que son asumidas como verdades no cuestionables, dando origen a falsos axiomas que determinan el éxito empresarial”⁴².

Tendencias a mejorar costos: esta fuente de fuerza se enfoca en la capacidad de competir basado en bajos costos con el objetivo de aumentar la rentabilidad de una empresa. Hay que recordar que esta es una variable riesgosa, ya que al buscar una disminución de los costos, la calidad de la producción de un bien o servicio puede disminuir sin garantizar al cliente calidad y satisfacción.

Texas Hold’em. es la variación de póker más popular hoy en día. Pueden jugar más de diez jugadores al mismo tiempo. Cada jugador recibe dos cartas boca abajo seguidas de cinco cartas comunes boca arriba en el centro de la mesa. El juego tiene como objetivo que el jugador encuentre el mejor juego o la mejor mano utilizando cinco cartas y apostando por rondas de acuerdo a la aparición de las cartas del dealer o repartidor.

Tiempos de respuesta: es la capacidad que tiene una empresa de responder rápidamente a los cambios que se generan en el entorno. Con la respuesta a estos cambios la empresa se transforma y se adapta a las nuevas condiciones dadas por el entorno. Si los competidores existentes dentro del sector estratégico tienen alta capacidad de respuesta, las barreras de entrada se incrementan y estos factores generan un menor riesgo de ingreso.

⁴⁰ Ibid., p. 23.

⁴¹ Ibid., p. 23.

⁴² Ibid., p. 152.

Ventaja competitiva: “decisión que toma una organización para enfrentar de manera exitosa la intensidad de las fuerzas del mercado, cualesquiera que ellas sean”⁴³

Velocidad de crecimiento del sector: En la velocidad de crecimiento del sector, si la demanda del sector aumenta o el número empresas existentes aumenta, se genera mayor rivalidad dado que el sector es mucho más atractivo y esto ocasiona dicho crecimiento.

Ventaja competitiva sostenible: “aquella ventaja competitiva que resiste la competencia de su entorno por un tiempo prolongado”⁴⁴.

Video Póker: es un juego electrónico en el cual se introducen fichas en la ranura y se pulsa el botón (“DEAL”) para repartir cartas. Tras recibir cinco cartas, se seleccionan las cartas que el jugador desea mantener en el juego y las que no son cambiadas al azar presionando el botón DEAL. El juego paga de acuerdo a la tabla en la parte superior de la máquina. Puede introducir tantas fichas como desee, pero solo se juega una ficha si no se especifica lo contrario. Puede pulsar en el botón "APUESTA UNA" para incrementar el valor de la apuesta en una ficha. El máximo número de fichas que se puede apostar en una jugada es cinco, diez o veinte dependiendo de la configuración y el modelo de la máquina. Puede pulsar "APUESTA MAX" para apostar el mayor número de créditos de una vez. Si desea recuperar las fichas que están en la máquina pero que no han sido jugadas aun, pulse el botón "RECUPERAR".

⁴³ RESTREPO, F., Op. Cit., p. 54

⁴⁴ SHEPARD, P., S. Administración Estratégica. Limusa Wiley, 2005. p. 41. Citado por RESTREPO y RIVERA., Op. Cit., p. 24.

RESÚMEN

El análisis estructural de sectores estratégicos es una metodología que facilita obtener una mejor percepción del entorno, a partir de cuatro herramientas propuestas por los autores de la metodología Restrepo y Rivera; las cuales consisten inicialmente en un análisis de hacinamiento, seguido de un levantamiento del panorama competitivo, continuando con un análisis de las fuerzas del mercado y finalizando con un estudio de competidores.

El presente trabajo se apoyó en la anterior metodología, evaluando el sector estratégico de casinos, obteniendo información tanto cualitativa como cuantitativa, reflexionando sobre ella y proponiendo algunas recomendaciones para su mejoramiento.

Para enterar al lector con el sector de casinos se inició con un relato de los antecedentes históricos de los juegos de suerte y azar, nombrando el aporte a la economía y las principales oportunidades y amenazas que representa su operatividad. Adicionalmente, se realizó la identificación del sector estratégico con las empresas que pertenecen al mismo y se establecieron características del marketing mix del servicio.

Este trabajo contó con un proceso de investigación en el cual se hizo necesaria la búsqueda de información a través de consulta empresarial y académica presentes en la ciudad de Bogotá D.C (Colombia). Como resultado; el análisis permitió ampliar la realidad del sector, explicando lo mejor posible del entorno que lo rodea y a las empresas que lo componen.

Palabras claves: Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, entorno, hacinamiento, panorama competitivo, análisis de las fuerzas del mercado, estudio de competidores, casinos, sector estratégico.

ABSTRACT

The structural analysis of strategic sectors (AESE) is a methodology that facilitates a better perception of the environment, based on four tools proposed by Restrepo and Rivera, which consist initially of an analysis called *crowding*, followed by an study of the competitive landscape, continuing with an analysis of the competitive forces based on the M. Porter's theory, and ending with an study of competitors.

This work is supported by the previous methodology, assessing the strategic sector of casinos, obtaining both qualitative and quantitative information, reflecting on it and proposing some recommendations for improvement.

To introduce the reader with the casino industry, the research began with a brief description of the historical background of the games of luck and chance, naming its contribution to the economy and the main opportunities and threats the sector faces. Additionally, as part of the methodology, there is an identification of the strategic sector which was carried out looking for the companies with the same set of characteristics of marketing mix.

This work included a research process in which it was necessary to search for information through academic and business consulting databases in the city of Bogotá (Colombia). As a result, the analysis allowed a broader understanding of the sector, explaining the environment that surrounds it and the companies that comprise it.

Keywords: Structural Analysis of strategic sectors, environment, overcrowding, competitive landscape analysis, market forces, study of competitors, casinos, strategic sector.

INTRODUCCIÓN

La legislación colombiana establece los casinos como juegos de azar que se clasifican dentro de la categoría de juegos localizados. En el artículo 32 de la Ley 643 de 2001, se definen los juegos localizados como: “modalidades de juegos de suerte y azar que operan con equipos o elementos de juegos, en establecimientos de comercio, a los cuales asisten los jugadores como condición necesaria para poder apostar, tales como los bingos, videobingos, esferódromos, máquinas tragamonedas, y los operados en casinos y similares”.⁴⁵

Como se observa, los casinos se encuentran clasificados dentro de solo una modalidad de los juegos de suerte y azar, lo cual, permite definir a los casinos dentro de una sub categoría del sector, que para los fines de ésta investigación se cataloga como Sector Estratégico. La denominación de los Casinos como un sector estratégico se realiza con base en su definición (Restrepo y Rivera 2008), en la cual se señala lo siguiente:

Es un subsector dentro de la clasificación CIIU, constituido por empresas que rivalizan en forma directa, y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan, y el nivel de rivalidad presente).⁴⁶

De esta forma, el sector estratégico de los casinos en Bogotá, está compuesto por todas las empresas que tienen en común la utilización de equipos o elementos de juego como máquinas tragamonedas, ruletas manuales o electrónicas, hipódromos electrónicos, mesas de cartas, entre otras, dentro de establecimientos de comercio.

Habiéndose descrito el objeto principal de estudio, se hace necesaria la descripción de la investigación. La presente investigación pretendió desarrollar un análisis estructural del sector estratégico de casinos en Bogotá para el año 2008, mediante la metodología del Análisis estructural de sectores estratégicos planteado por Restrepo y Rivera (2008). La investigación busca dar a conocer las características del sector estratégico de casinos en Bogotá, de acuerdo al alcance de la metodología del AESE (Análisis Estructural de Sectores Estratégicos).

El negocio de los Juegos Localizados presenta unas rentabilidades satisfactorias respecto a las diferentes modalidades de los juegos de suerte y azar. Muestra de

⁴⁵ ETESA. Ley 643 de 2001. [En línea]. Colombia: Diciembre 10 de 2007. [Citado marzo 09., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.etsa.gov.co/normatividad/jurisprudencia.html>>.

⁴⁶ RESTREPO y RIVERA, Op. Cit., p. 20.

esto se ve reflejada en los aportes que los Casinos y Bingos realizan a la salud, a través de ETESA, la entidad de gobierno encargada de administrar los juegos de suerte y azar como fuente de recursos para la nación. Hoy en día, los juegos localizados se encuentran en segundo lugar después de las apuestas permanentes o chance, superando los aportes realizados por las loterías⁴⁷. Muestra de lo anterior se explica con datos recientes de ETESA, en el desarrollo de la investigación.

Aun cuando el sector representa una importante fuente de recursos para el gobierno y en especial para la salud, la actividad se muestra vulnerable en la medida que, según los estudios sectoriales adelantados por ETESA, factores como la desconfianza en el jugador afectan su desempeño⁴⁸. Además, hay que resaltar que dentro de la bibliografía consultada, no se encontraron estudios respecto a la incidencia que tiene la competencia, la imitación o los servicios sustitutos en la actividad de este sector y en el sector estratégico.

La ausencia de un análisis de estas características es una debilidad para la formulación de estrategias que promuevan el éxito de las empresas que lo componen. Adicionalmente, los estudios consultados no se muestran pertinentes para la identificación de oportunidades, amenazas, deficiencias y fortalezas, puntos clave para el desarrollo de la planeación estratégica de acuerdo a la metodología más utilizada⁴⁹.

Por esta razón, el estudio del sector estratégico de Casinos, con base en la metodología del AESE, puede constituirse en una fuente de información para las empresas y el gobierno que permita la formulación de un diagnóstico del mismo y la definición de estrategias para la perdurabilidad de las empresas y la estabilidad y el crecimiento de los recursos para la salud.

De esta forma, vale la pena preguntarse, ¿qué características posee el sector estratégico de Casinos en Bogotá de acuerdo con las herramientas planteadas en el AESE, es decir, respecto del hacinamiento, las manchas blancas, el análisis de las fuerzas del mercado y los competidores?.

La presente investigación, con el ánimo de entregar resultados adecuados y siguiendo las recomendaciones del modelo de AESE, estudió cada una de las fuerzas del mercado para este sector estratégico y de esta forma se espera que sea una contribución para los directores de empresa, las entidades de control y los

⁴⁷ Revista Dinero. Crece el Juego. [En línea]. Colombia: abril 08 de 2006. [Citado marzo 09., 2009]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=26659>.

⁴⁸ ETESA. Cuatro Estudio sobre juegos de suerte y azar en Colombia. Colombia. [En línea] (PDF) Colombia Agosto de 2003. [Citado abril 09., 2009], p. 9. Disponible en Internet: <http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/119002001/07-1-28928/DA_PROCESO_07-1-28928_119002001_422204.pdf> ETESA>.

⁴⁹ OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. Best Practice for ICT Infrastructure Management. Sexta Edición. Publicado por The Stationery Office, 2002. p 36.

emprendedores que se encuentran vinculados o que están interesados en el mismo.

El desarrollo del trabajo está constituido de la siguiente manera: en el primer capítulo se desarrolló el marco teórico de la investigación la cual pretende dar una rápida mirada al lector sobre la metodología y sus principales características. El segundo capítulo trató sobre los antecedentes del sector de Juegos de Suerte y Azar, como una mirada a la generalidad del sector, haciendo un enfoque al sector estratégico de casinos. En el tercer capítulo se desarrolló el análisis de hacinamiento, el cual comprende un análisis cuantitativo para identificar el grado de asimetría financiera. Debido a la ausencia de información financiera, se propuso una exploración similar a la propuesta originalmente por Restrepo y Rivera, en los cuales se analizaron estados financieros del sector para los años 2003 al 2007. Por otro lado, dicho capítulo incluye un análisis cualitativo, explicado a través de variables del sector que permitieron establecer si existía convergencia estratégica y nivel de imitación. Para este segmento de la investigación, se utilizó la técnica de la observación directa, entrevistas a funcionarios y clientes del sector. En el capítulo cuarto, se analizó el panorama competitivo con el fin de conocer como se encuentra el sector y proponer una idea de cómo utilizar los recursos de una manera óptima. En el capítulo quinto se llevó a cabo el análisis de las fuerzas del mercado del sector estratégico de casinos para la ciudad de Bogotá. Éste capítulo se desarrolló a través de la metodología propuesta por AESE, el cual sigue los siguientes pasos: 1) identificación de las fuentes de cada fuerza del mercado, 2) calificación de cada fuente de fuerza, 3) elaboración del diagnóstico por fuerza, 4) definición del comportamiento global o establecimiento del significado estratégico de todas las fuerzas en conjunto, 5) elaboración del informe de todas las fuerzas en conjunto.⁵⁰ El sexto capítulo, trató el análisis de competidores el cual “permite identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector”⁵¹ a través de cuatro categorías de estudio: crecimiento potencial sostenible, deltas de utilidad e ingreso, índices de erosión y supuestos del sector. Debido a las restricciones presentadas en el análisis de cuantitativo del capítulo tres se propuso para una futura investigación en la cual se encuentre información disponible para su desarrollo. Para finalizar, se presentó las conclusiones de la investigación y las recomendaciones a criterio de los investigadores.

A continuación se presenta éste estudio con la exposición y análisis de las teorías que permitieron fundamentar la investigación y el trabajo realizado.

⁵⁰ RESTREPO y RIVERA, Op. Cit., p. 118.

⁵¹ RESTREPO y RIVERA, Op. Cit., p.149.

1. MARCO TEÓRICO

La investigación se desarrolló con base en la metodología del AESE propuesta por Restrepo y Rivera. Esta metodología parte de la premisa de conocer el entorno de las empresas como fundamento para la toma de decisiones en la búsqueda de la perdurabilidad de las mismas. De ésta forma, el resultado de la investigación es la imagen del sector vista desde la perspectiva sistémica, es decir, pretende dar una visión del todo y sus complejas interrelaciones⁵².

La perspectiva sistémica es abordada en oposición a la perspectiva reduccionista, en la cual el objeto de estudio se divide para estudiar sus partes por separado y facilitar su comprensión⁵³. El reconocimiento de la perspectiva sistémica como más adecuada frente a la reduccionista, se da con fundamento a la premisa de que “existen fenómenos que solo pueden ser explicados tomando en cuenta el todo que los comprende y del que forman parte a través de su interacción”⁵⁴. Estos fenómenos son reconocidos como complejos.

El funcionamiento de las organizaciones es reconocido como complejo y es por esto que abarcar la investigación desde la perspectiva de sistemas es conveniente para tratar de comprender los sectores estratégicos o cualquier organización en particular. Al respecto Restrepo y Rivera indican: “Las empresas son sistemas dinámicos abiertos, es decir, evolucionan en el tiempo como consecuencia de sus interrelaciones e interacciones, las cuales deben ser definidas con anterioridad a las decisiones que sobre ellas se desea tomar”.⁵⁵

Por otro lado, es ambicioso que en un solo documento se pueda ofrecer una imagen sobre el todo y las interrelaciones del sector estratégico de casinos. Por esto, las herramientas de la metodología del AESE presentan enfoques concretos pero que en conjunto buscan ofrecer una imagen que sirva para entender al sistema como un todo. Por ejemplo, las herramientas de hacinamiento y panorama competitivo abarcan principalmente la imitación, sus efectos negativos en el bienestar del sector, y las manchas blancas, en el caso de la herramienta del análisis de las fuerzas del mercado su enfoque e importancia es el conocimiento de la intensidad de las fuerzas del mercado, imprescindibles para el estratega⁵⁶ y en el estudio de competidores, el enfoque es el crecimiento sostenible y el análisis de supuestos.

Mediante el reconocimiento de las empresas como sistemas complejos, el siguiente paso del análisis se compone de la búsqueda de mejores decisiones a

⁵² Ibid., p. 28.

⁵³ JOHANSEN, Oscar. Introducción a la Teoría General de Sistemas. Ed. Limusa, 1982, p. 17.

⁵⁴ Ibid., p. 18.

⁵⁵ RESTREPO y RIVERA. Op. Cit., p. 28.

⁵⁶ RESTREPO, F. Op. Cit., p. 30.

través del enfoque “holístico”⁵⁷, transdisciplinario y complejo del pensamiento sistémico”⁵⁸. Esta investigación se limitó a ampliar el conocimiento del sector, esperando que los actores del mismo lo puedan usar para su beneficio y que mediante el enfoque sistémico logre decisiones que conduzcan a su perdurabilidad.

El uso de los resultados de la presente investigación aporta a los empresarios del sector estratégico de casinos una visión a través de la complejidad y la capacidad de abordar estrategias que brinden perdurabilidad a las empresas de dicho sector.

Los autores introducen cuatro herramientas para analizar los sectores y a partir de estas formar una comprensión de la empresa y su entorno. Estas son: 1) análisis de Hacinamiento, 2) levantamiento del panorama competitivo, 3) análisis estructural de las fuerzas del mercado, y 4) análisis de competidores. La teoría que fundamenta cada uno de los componentes de la metodología se alimenta de fuentes como Porter y Hamel⁵⁹, quienes en la actualidad lideran el desarrollo teórico en los temas de estrategia e innovación administrativa.

Con referencia a las herramientas enunciadas, la metodología debe: apoyar el análisis de los sectores económicos para comprender lo que ocurre en las empresas y el estudio de la competencia directa e indirecta⁶⁰. El análisis de hacinamiento, como lo resaltan Restrepo y Rivera pretende:

Medir el grado de confluencia estratégica por imitación, medido por la similitud existente en el sector en términos de canales utilizados, características intrínsecas de los productos, publicidad y mercadeo adelantado, necesidades que se intentan satisfacer, y el precio ofrecido al cliente final.

La confluencia estratégica por imitación es la variable que determina el grado de hacinamiento en un sector. De esta forma, y sin olvidar la prueba cuantitativa de hacinamiento, que busca medir el grado de asimetría financiera, el análisis de hacinamiento describe si existe o no esta característica dentro del sector.

La segunda herramienta de la metodología del AESE, el Levantamiento del Panorama Competitivo, es, como lo resalta Restrepo:

(...) una metodología que permite ubicar las manchas blancas que se encuentran en el sector. Al decir de Hammer (1999), las manchas blancas son espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos, a las cuales las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos con propuestas de mercado traducidas en relaciones

⁵⁷ Es el estudio del todo, relacionándolo con sus partes pero sin separarlo del todo. Es la filosofía de la totalidad.

⁵⁸ RESTREPO y RIVERA, Op. Cit., p. 29

⁵⁹ RESTREPO y RIVERA, Op. Cit., p. 29.

⁶⁰ Ibid., p. 30.

producto-mercado-tecnología-uso únicas o difícilmente imitables. El panorama permite un paneo permanente del total de las posibilidades que se le presentan a un grupo de estrategias, siendo la máxima expresión de la estrategia la ampliación del panorama, concepto que se apalanca de la innovación, entendida ésta como la introducción al panorama de nuevas variedades, nuevas necesidades o nuevos canales de distribución.⁶¹

Como se observa, la herramienta del panorama sirve al trabajo del estratega para identificar oportunidades de su empresa o para el emprendedor en identificar oportunidades de negocio.

Los espacios de mercado no atendidos son difíciles de encontrar en sectores altamente competitivos y carentes de investigación y desarrollo (ID), lo cual es la base para la innovación. De esta forma y específicamente para ésta herramienta, la investigación contiene un grado de profundidad en la medida que se debió indagar sobre la amplia variedad de productos, canales y necesidades creadas o descubiertas, que los actores del sector estratégico han desarrollado mediante la innovación, así como también las tradicionales y que son objeto de imitación por la mayoría de actores del mercado.

Por otro lado, la herramienta de Análisis de las Fuerzas del Mercado parte de un fundamentación teórica conocida dentro de la teoría administrativa, esta es la propuesta por Michael Porter⁶², la cual se denomina “Las Cinco Fuerzas del Mercado”. La herramienta propuesta en el AESE presenta una metodología apoyada por un software que incluye algunas variables nuevas y se interpretan otras de forma particular⁶³.

La utilidad de la segunda herramienta es considerada por Restrepo y Rivera como una “reflexión conducente a señalar el nivel de atracción del sector estudiado”⁶⁴. De esta forma, la herramienta se presenta en esta investigación como de vital importancia para los actores que quieren conocer el estado actual de su sector sobre cada una de las fuerzas que lo afectan, es decir, frente a la amenaza que representan los nuevos participantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de los bienes sustitutos y el nivel de rivalidad al interior del sector.

Porter afirma que la fuerza colectiva de las cinco fuerzas del mercado determina el potencial de utilidades de una industria⁶⁵. Por esto es que desde el punto de vista del inversionista, la herramienta ofrece información para tomar una decisión de inversión luego que éste haga el planteamiento estratégico para que la empresa

⁶¹ RESTREPO, F. Op. Cit., p. 51.

⁶² PORTER, Michael. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 1979., p 2.

⁶³ RESTREPO y RIVERA, Op. Cit., p. 117.

⁶⁴ Ibid., p. 117.

⁶⁵ PORTER, M. Op. Cit., p. 2.

enfrente las fuerzas del mercado. Por otro lado, para el director de empresa, la herramienta plantea las fuerzas que influyen en los resultados financieros y que le servirán para apoyar la determinación estratégica para enfrentarlas buscando la perdurabilidad de su empresa.

Mediante el análisis de las fuerzas en conjunto y acompañado del análisis de las demás herramientas del AESE, los directores de las empresas se enfrentan a la definición de la posición estratégica⁶⁶, la cual se refiere a la forma en que la empresa va a buscar sobresalir dentro del mercado. Con éstos resultados y análisis, puede tomar la decisión por ejemplo; de salir de un determinado negocio y enfocarse a una rama de la actividad, diferenciarse en los productos que actualmente produce o siguiendo una mancha blanca encontrada en el panorama competitivo, seguir un liderazgo en costos y ofrecer precios más bajos o como último recurso, salir del negocio.

Cada una de las fuerzas del mercado ofrece información sobre los aspectos que se deben tener en cuenta para cualquier decisión estratégica, a partir de las fuentes que lo definen y por ésta razón, no solo vale interpretar la intensidad de las fuerzas sino conocer sus fuentes. Las fuentes de las fuerzas son variables clave que se pueden definir como altas o bajas y mediante su calificación se cuantifica su influencia en la fuerza del mercado; es así como la herramienta calcula o evalúa la intensidad de las fuerzas del mercado pero no se debe menospreciar la utilidad que brinda la información de cada fuente.

El análisis de las fuerzas del mercado en conjunto y de las fuentes que las definen, son fundamentales para quien posteriormente utilizará la presente investigación para abordar la complejidad que acompaña la dirección de empresas en el sector estratégico de casinos. A partir de la metodología propuesta por el AESE se buscó identificar, calificar y elaborar un diagnóstico de las fuentes de fuerza, definir el comportamiento global o establecer el significado estratégico de todas las fuerzas en conjunto y realizar un informe⁶⁷, y dar a conocer el entorno del sector para ofrecer una base sólida a los procesos administrativos futuros.

La cuarta herramienta se denomina Estudio de Competidores y se plantea como un análisis complementario sobre la posición estratégica de las empresas del sector frente a su potencial de crecimiento, los supuestos que manejan, el cumplimiento de la estrategia y el manejo que tienen de la productividad⁶⁸.

Los autores también se refieren para esta herramienta, a trabajos que guardan similitud con la propuesta del estudio de competidores, como la desarrollada por Porter, el cual señala como componentes para el estudio de los competidores los siguientes: “metas futuras, estrategia actual, suposiciones y capacidades”⁶⁹.

⁶⁶ RESTREPO, F. Op. Cit., p 53.

⁶⁷ RESTREPO y RIVERA, Op. Cit., p. 118.

⁶⁸ RESTREPO, F. Op. Cit., p. 149.

⁶⁹ Ibid., p. 151.

Para Restrepo y Rivera, los componentes del estudio de competidores son: crecimiento potencial sostenible, deltas de utilidad e ingreso, índices de erosión y supuestos del sector. Cada componente forma una categoría de análisis y contribuye al entendimiento del sector, sus estrategias y el estado de sus empresas. Por ejemplo, los supuestos del sector “son percepciones de la realidad que se traducen en conceptos de negocio; así, se convierten en características que son asumidas como verdaderas no cuestionables, dando origen a falsos axiomas que determinan el éxito empresarial”⁷⁰.

Con base en lo anterior, es interesante encontrar que aquellos comportamientos referidos como “las mejores prácticas”, que en realidad son simplemente supuestos, son los causantes de convergencia y de erosión de la rentabilidad. Ésta es la conclusión de este componente del estudio de competidores, para el cual la mayor utilidad se encuentra con la derrota de los supuestos y el planteamiento de estrategias originales que permitan la diferenciación y crear una ventaja competitiva a través del tiempo.

Siguiendo con los componentes del estudio de competidores, el crecimiento intrínseco y el crecimiento extrínseco, definidos en el glosario, guardan relación directa con ésta herramienta. Ambas fuentes de crecimiento impulsan el aumento de los activos y con fundamento en el desempeño superior, la empresa promueve la investigación y el desarrollo (ID), formando así un “círculo virtuoso” basado en la creación de una ventaja competitiva. De ésta forma se adhiere también el concepto de “sostenibilidad”.

⁷⁰ *Ibíd.*, p. 152.

2. ANTECEDENTES DEL SECTOR DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR

2.1 Antecedentes Históricos

El juego de azar se conoce desde el año 2000 a. de C., precediendo al propio dinero. El juego estuvo presente en numerosas civilizaciones antiguas, egipcios, griegos y romanos, con un especial protagonismo debido a que se consideraba una de las principales pasiones de las clases más altas.⁷¹ Emperadores romanos realizaban apuestas en los escenarios donde luchaban los gladiadores por su luchador favorito. De igual manera, miembros de la realeza, literatos españoles, políticos, filósofos, artistas y personalidades de la historia fueron influenciados por los juegos de azar. Después fueron surgiendo diferentes torneos de flechas, carreras de caballos y juegos de mesa (cartas, dados, ajedrez).

Uno de los centros de juego más antiguos es el casino alemán de Baden-Baden. El diseño de los distintos salones estuvo a cargo de artesanos franceses y el establecimiento fue inaugurado en el año 1748 por Edouard Benazet. El Príncipe Carlos III llevó a Mónaco en 1857 la industria de los juegos de azar para impulsar sus finanzas. En el siglo XX el Casino Monte Carlo se convirtió rápidamente en un destino de moda para los ricos y famosos.⁷²

La palabra CASINO proviene de la palabra italiana casa en el campo⁷³. Fue nombrado así por las villas existentes para el descanso y esparcimiento de la nobleza y la clase media alta, en donde su principal diversión consistía en los juegos de azar. A través del tiempo, los casinos se propagaron por todas las ciudades del occidente como medio de entretenimiento, aprobándose como una actividad legal, debido a los aportes generados al sector público (impuestos dados por cada empresa) y fortalecimiento de las actividades turísticas, dada su asociación con los servicios hoteleros y gastronómicos.

“Los juegos de azar, como la bolita y el chance, ingresaron al país en la década del 70 por la costa norte, procedentes de Cuba.”⁷⁴. A través del tiempo, los juegos

⁷¹ ETESA. Cuatro estudios sobre juegos de Suerte y Azar en Colombia, Op. Cit., p. 18.

⁷² EL PLACER DE JUGAR. Historia del Casino. [En línea]. [Citado marzo 08., 2009]. Disponible en Internet. <<http://www.elplacerdejugar.com/historia-casino/> 08 abril 2009>.

⁷³ “La palabra casino viene de “Casa”, que en latín significa choza o cabaña. Éste diminutivo es de origen italiano y quería decir en un principio, “pequeña casa elegante”, Pero el hecho histórico de que el primer casino de juego se le llamara *Casino dei Nobili* en Florencia, hizo que, por extensión, a las mansiones dedicadas al juego se les fuera llamando casino”. En línea]. [Citado marzo 20., 2009]. Etimología del Casino. Disponible en Internet: <<http://etimologias.dechile.net/?casino>>.

⁷⁴ Los Juegos que se mueven tras el Chance. [En línea] Colombia Cali: Abril 06 de 2008. [Citado marzo 21, 2009]. Diario El País. Disponible en Internet <<http://www.elpais.com.co/paisonline/calionline/notas/Abril062008/cali02.html>>.

de Chance y Lotería han sido los juegos de azar que más sobresalen en Colombia, debido al flujo de dinero que se encuentra en ésta actividad. Sumas que superan los US\$4.900 millones anuales en apuestas realizadas por los colombianos⁷⁵. Debido a la cantidad de dinero que se maneja en la operación de ésta industria, el Estado ha intervenido con reglamentaciones que regulen esta actividad: en la Ley 643 de 2001 por el cual se fija el régimen propio de el “monopolio rentístico de juegos de Suerte y Azar” y en donde se otorga al Estado la facultad para explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar todas las modalidades de juegos de suerte y azar.

Los juegos de azar poseen un impacto en la economía del país mediante el impulso del sector turístico, introducción de nuevas tecnologías, creación de nuevos empleos, especialización en la industria del entretenimiento, mejoras de infraestructura y en general un país más competitivo. Así como para el caso particular de Colombia, como una importante fuente de recursos para la salud. Muestra de lo anterior se ve reflejado en el aumento de las transferencias al sector salud cuyo aumento entre el año 2003 a 2006 fue del 27%.⁷⁶.

El sector de entretenimiento a causa de la globalización y de las exigencias de los clientes, ha tenido la necesidad de competir a través de la adquisición de nuevas tecnologías (maquinas de juegos), mejores experiencias de entretenimiento, servicio y calidad. Las diferencias en éste sector estratégico, entre los países desarrollados y aquellos que están en vía de desarrollo, es la importancia que los primeros le prestan al mismo, la visión estratégica que se otorga y las oportunidades encontradas en su especialización y mejoramiento del servicio, considerando la rentabilidad del sector y su aporte al desarrollo económico, turístico y social.

2.2 Variables macroeconómicas: Aporte económico del sector en la economía colombiana.

La dinámica de los juegos de azar, entre ellos los casinos, a través de los últimos años se ha visto reflejada en el implemento de nuevas tecnologías innovadoras apoyadas en la oferta de nuevos servicios que agregan valor a los clientes. Cifras estadísticas encontradas por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá (OECEEB), ETESA y Federación Colombiana de Empresas de Juegos de Azar (FECEZAR) mediante sus estudios permiten conocer a cuanto equivale el aporte del sector en el ámbito social, económico y cultural.

⁷⁵ VELÁSQUEZ, Lina Marcela. CASINOS BUSCAN ATRAER TURISTAS. [En línea]. Periodico El Mundo. Colombia Medellín 2009. [Citado marzo 21., 2009]. Disponible en Internet <http://www.elmundo.com/sitio/noticia_detalle.php?idcuerpo=1&dscuerpo=Secci%C3%B3n%20A&idseccion=5&dsseccion=Econ%C3%B3micas&idnoticia=108210&dsnoticia=Casinos%20buscan%20atraer%20turistas&imagen=&vl=1&r=primera_pagina.php>.

⁷⁶ Revista Dinero. Crece el Juego. [En línea]. [Citado marzo 22., 2009]. Revista Dinero. Colombia abril 08 de 2006. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=26659>.

Según estudios de la OECEEB “se calcula que en Colombia la producción anual de juegos de azar asciende a US\$1,3 billones, el 1,6% de su PIB”⁷⁷. Igualmente realizaron estudios que permiten calificar a países de Sur América como Colombia, Venezuela, Perú, Panamá, Argentina, Brasil y Uruguay, los más apostadores del continente.

Esta industria ha logrado aportar a la actividad económica de Colombia, en parte al portafolio de servicios que ofrece al cliente y a sus contribuciones al sector de la Salud Público a través de los aportes anuales. Según cifras de ETESA al año reciben US\$112 millones de Dólares, es decir, en promedio \$246.400 millones de Pesos.

Estudios realizados por FECEAZAR afirman que:

Los juegos localizados superan a las loterías en aportes a la salud, convirtiéndose de esta forma en la segunda categoría después de las apuestas permanentes o chance según las cifras obtenidas la cantidad aportada a la salud se incrementó en un 27% entre 2004 y 2005, y en junio de 2006 superaban las del 2004⁷⁸.

Otros estudios de la OECEEB afirman que gracias a las apuestas realizadas por los colombianos, las cuales alcanzaron US\$4.900 millones anuales, se ha fortalecido el sector de entretenimiento, atrayendo nuevos empresarios al sector, y al mismo tiempo, permitiendo la generación de nuevos empleos y el aumento de visitas turísticas al país. La apertura de un casino genera alrededor de 400 empleos, cuyos principales beneficiarios son mujeres cabezas de familia⁷⁹.

⁷⁷ VELÁSQUEZ, Lina Marcela. CASINOS BUSCAN ATRAER TURISTAS. [En línea]. Periódico El Mundo. Colombia Medellín 2009. [Citado marzo 22., 2009]. Disponible en Internet <http://www.elmundo.com/sitio/noticia_detalle.php?idcuerpo=1&dscuerpo=Secci%C3%B3n%20A&idseccion=5&dsseccion=Econ%C3%B3micas&idnoticia=108210&dsnoticia=Casinos%20buscan%20atraer%20turistas&imagen=&vl=1&r=primera_pagina.php>.

⁷⁸ Revista Dinero. Crece el Juego. [En línea]. [Citado marzo 22., 2009]. Colombia abril 08 de 2006. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=26659>.

⁷⁹ VELÁSQUEZ, Lina Marcela. CASINOS BUSCAN ATRAER TURISTAS. [En línea]. Periódico El Mundo. Colombia Medellín 2009. [Citado marzo 25., 2009]. Disponible en Internet: <http://www.elmundo.com/sitio/noticia_detalle.php?idcuerpo=1&dscuerpo=Secci%C3%B3n%20A&idseccion=5&dsseccion=Econ%C3%B3micas&idnoticia=108210&dsnoticia=Casinos%20buscan%20atraer%20turistas&imagen=&vl=1&r=primera_pagina.php>.

2.3 Perspectivas del sector

El sector muestra la capacidad de ser mejorado y posibilidades de crecer. En países de diferentes continentes como Estados Unidos, Chile, Argentina, España y Queensland, entre otros, se buscan nuevas ideas innovadoras para mejorar el servicio. A continuación se nombran noticias de casinos en el mundo, que permiten conocer propuestas de avances tecnológicos y la oferta de nuevos servicios a los apostadores:

[...]...Combinan nuevas formas de jugar con gráficos que no estarían fuera de lugar en una consola y con estructuras de premios que permiten dar botes literalmente millonarios.

Los casinos de todo el mundo, buscan tener un mínimo margen de inseguridad, para permitirles el acceso a los grupos expertos en trampas técnicas. En este rubro los casinos de Macao tienen el espacio más reducido y más moderno de seguridad de todos los lugares destinados a los juegos de azar en el mundo.

Otra de las líneas aéreas ha anunciado su intención de lanzar un servicio de juegos de azar en línea en suspensión en el aire en un futuro próximo...⁸⁰

Éstas permiten conocer cómo en otros países del mundo poseen la necesidad de innovar con nuevas estrategias para el mejoramiento de los negocios de casinos. Igualmente en países como Chile, en donde a causa de la expansión de la industria de los Juegos de Azar y de los casos de Ludopatía, se propuso una ley en la cual los casinos deben de informar a sus clientes de los efectos generados por la visita frecuente a estos establecimientos, es decir, hacer una campaña como las realizadas por las empresas expendedoras de cigarrillos ("El tabaco es nocivo para la salud"), para éste caso los establecimientos deben entregar folletos informativos y publicar avisos en baños, corredores frecuentados y bares⁸¹.

El grado de especialización que se encuentra en otros países es el resultado del conocimiento que se posee sobre el mismo. Igualmente, el sector invierte en permanente estudios con miras al mejoramiento continuo, teniendo en cuenta la responsabilidad social, el cuidado del consumidor y el control de los juegos que mitigue los efectos negativos.

El poco conocimiento de los juegos de Azar en Colombia aumenta el interés de inversionistas extranjeros los cuales buscan oportunidades de negocio, localizando los mercados potenciales y atrayendo los consumidores de las empresas nacionales.

⁸⁰ TODO EN CASINOS. [En línea]. Noticias Febrero 2008. [Citado marzo 26., 2009]. Disponible en internet: <<http://www.todoencasinos.com/noticias.htm>>.

⁸¹ LÓPEZ, Gisela. Por ley podrían obligar a los casinos a advertir sobre adicción al juego. [En línea]. Chile Enero 23 de 2009. [Citado marzo 25., 2009]. Disponible en Internet: <<http://blogs.clarin.com/juegosdeazar/2009/1/23/chile-ley-podrian-obligar-los-casinos-advertir-sobre>>.

A continuación serán nombradas las principales oportunidades y amenazas del sector, las cuales fueron propuestas en un estudio realizado en México⁸² y que a consideración de los autores se reflejan del mismo modo en Colombia. Éste estudio se basa en un análisis de opinión pública sobre los efectos sociales de los casinos en ese país.

Oportunidades:

- **Atracción Turística:** los casinos permiten incentivar la llegada de turistas, debido al complemento de la oferta de servicios de entretenimiento en un país. “Más allá de los aspectos negativos, el juego legalizado estimula la llegada de turistas por lo que es una oportunidad de generar más turismo al interior del país”.⁸³
- **Mayor competitividad:** el ingreso de nuevos empresarios al sector permite la llegada de nuevas ideas del servicio, lo que permite diversificar y trabajar por dar valor agregado al servicio que se está ofreciendo. “La competencia entre compañías respetadas en el negocio, como Codere (Mundo Fortuna, Fantasía Royal, Star Casino Games y Bingo del Sol), Winner Group (Hollywood, Río, Rock'N Jazz, y Broadway) y Universal de Casinos —Unidelca— (Caribe, Havana, Real Game, Golden Palace y Circus), entre otras, ha generado un desarrollo sostenido en la categoría y la expansión evidente del negocio. “Los líderes del mercado están ampliando sus redes de casinos, bingos o salas de máquinas, con formatos más acogedores y seguros, en los cuales hacen énfasis en el servicio y ofrecen incluso espectáculos de alto nivel. La idea general es darle otra cara a este negocio”, asegura un analista del sector.”⁸⁴
- **Creación de infraestructura, entrada de divisas y tecnología:** los casinos realizan una actividad favorable para la entrada de divisas y la creación de infraestructura. Empresarios del sector construyen grandes establecimientos para la puesta en marcha de casinos. Un ejemplo más reciente, es la ejecución del proyecto “Milla de Oro”: En éste se encuentra el casino más grande de Unidelca (Universal de Casinos S.A. empresa colombiana en la industria de casinos y salas de juegos), con 4.500 metros cuadrados, 600 máquinas tragamonedas, 25 mesas de juego y escenario para espectáculo⁸⁵. De esta manera los empresarios atraen

⁸² SANDOVAL, Juan Martín. Los Casinos en México y sus principales Efectos Sociales. México. [En línea] Pdf. MÉXICO 2002. [Citado marzo 26., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.cddhcu.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/polisoc/pdf/dps56.pdf>>.

⁸³ SANDOVAL, Juan Martín, Op. Cit., p 18.

⁸⁴ Revista Dinero. Crece el Juego. [En línea]. [Citado marzo 26., 2009]. Colombia abril 08 de 2006. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=26659>.

⁸⁵ VELÁSQUEZ, Lina Marcela. CASINOS BUSCAN ATRAER TURISTAS. [En línea]. Periódico El Mundo. Colombia Medellín 2009. [Citado marzo 26., 2009]. Disponible en Internet: <http://www.elmundo.com/sitio/noticia_detalle.php?idcuerpo=1&dscuerpo=Secci%C3%B3n%20A&idseccion=5&dsseccion=Econ%C3%B3micas&idnoticia=108210&dsnoticia=Casinos%20buscan%20atraer%20turistas&imagen=&vl=1&r=primera_pagina.php>.

clientes nacionales y turistas extranjeros, lo que aumenta la demanda y la entrada de capitales, apoyados de inversión en tecnologías con juegos exclusivos, espacios más amplios y cómodos que agregan valor al servicio.

- **Aportes al sector salud:** en Colombia una de las principales ventajas en el subsector de los casinos es el aporte que por ley le corresponde suministrar al sector de la salud. Con el fin de conocer de que se trata la ley que regula los juegos localizados, se realizará una breve descripción del mismo. El Artículo 32 de la ley 643 de 2001 autoriza la explotación de los juegos localizados a ETESA. Los derechos para disponer de estos aportes son de los municipios y el Distrito Capital y se distribuyen mensualmente durante los primeros 10 días de cada mes. Los recursos provenientes de juegos localizados en ciudades de menos de 100.000 habitantes se destinan al municipio generador de los mismos y los generados en el resto de las ciudades se distribuyen el 50% acorde con la jurisdicción donde se generaron los derechos o regalías y el otro 50% acorde con los criterios de distribución de la participación de los ingresos corrientes de la Nación. En el Artículo 34 de la misma ley, establece los derechos de explotación en donde los concesionarios u operadores autorizados para la operación de juegos localizados pagarán a título de derechos de explotación las siguientes tarifas mensuales:

Tabla 1.
Tarifas por derechos de explotación para la operación de juegos localizados.

Máquinas tragamonedas	Porcentaje de un salario mínimo mensual
Máquinas tragamonedas 0-\$500	30%
Máquinas pagamonedas \$500 en adelante	40%
Progresiva Interconectada	45%
Juegos de casino	Salario mínimo mensual
Mesa de casino (Black Jack, Póker, Bacará)	4 salarios
Otros juegos diferentes como esferódromo	4 salarios

Fuente: LEY 643 DE 2001. [En línea], pp. 14 – 15. Disponible en Internet: < <http://www.etsa.gov.co/normatividad/jurisprudencia.html>>.

Estas tarifas permiten que se realice un aporte significativo de parte de los casinos a la sociedad y que el sector participe en el progreso económico y social del país.

- **Creación de empleos:** por cada inauguración de un casino se crean entre 300 y 400 empleos, para los casinos de más de 490 instrumentos de juego como

el casino de Medellín “Allegre Casino”, inversión realizada por una firma rusa; “El nuevo establecimiento de juegos tendrá una extensión total de 2.600 metros cuadrados y supone la creación de 340 nuevos puestos de trabajo”⁸⁶ ó en el caso de empresas colombianas, como UNIDELCA (Universal de Casinos S.A.) que genera cerca de mil empleos directos. Las ventajas que se generan en cuanto a creación de empleo son las diferentes actividades que necesitan ser cubiertas por personas y entre mayor sea la amplitud del casino, aumenta la necesidad de atención al cliente. Se pueden contratar profesionales de juego, empleados en fiscalización, vigilancia y recaudación. También en la parte administrativa se encuentra el administrador del establecimiento, personal encargado de operar en las salas y vigilantes (en la mayoría de veces hombres). Del mismo modo se necesita personal que atienda las cajas, guardarropa, aseo, meseros y bar-man los cuales agregan comodidad a los clientes. Al mismo tiempo, hay que contar con personal bilingüe que facilite la comunicación con los clientes extranjeros y personas que enseñen a los clientes que por primera vez van al casino en qué consisten los juegos.

Amenazas:

El entorno externo y su influencia en la vida de las personas genera que los juegos localizados más allá de la diversión sea una fuente de ingresos. Lo anterior ha generado efectos negativos en la sociedad, debido al poco control que se posee sobre éste tipo de juegos⁸⁷. Entre las problemáticas más frecuentes que se han encontrado son las actividades delictivas: mafias, lavado de dinero, crimen organizado, desfalcos e inseguridad pública. Al mismo tiempo se visualiza un panorama de fenómenos sociales tales como los problemas culturales, del sector turístico, del sector urbano, vicios, prostitución, adicción, corrupción, entre otros. Del mismo modo, se encuentran las enfermedades causadas por el juego adictivo, más conocida como la Ludopatía, adicción que causa las deudas de juego, despilfarros, jugadores compulsivos, violencia intrafamiliar, suicidios y delincuencia común. A continuación se nombrarán las amenazas encontradas en el sector:

- Presencia de fenómenos sociales
- Problemas urbanos
- Falta de controles administrativos
- Mafias de juegos e inseguridad pública
- Enfermedades patológicas de las personas que frecuentan los establecimientos

⁸⁶ Revista de Casino. Inauguración de Casino Allegre. [En línea]. Colombia. Febrero 06 de 2009. [Citado abril 14., 2009]. Disponible en Internet <<http://www.revistadecasinos.com/noticias/3087-inauguracion-de-casino-allegre.html>>.

⁸⁷ SANDOVAL, Juan Martín, Op. Cit., p. 3.

2.4 Identificación del sector estratégico

2.4.1 Identificación del código CIIU El código CIIU tiene como objetivo agrupar por categorías las actividades económicas que poseen alguna relación, facilitando su clasificación para análisis estadísticos y económicos. Para éste estudio, referente a casinos, la clasificación y organización por categorías es la siguiente:

92 Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas

924 Actividades deportivas y otras actividades de esparcimiento

9241 Actividades deportivas

9242 Actividades de juegos de azar

9249 Otras actividades de esparcimiento

Es decir que el código CIIU en donde se encuentra el sector de casinos es: actividades de juegos de Azar **O9242**.⁸⁸

2.4.2 Subsectores de la clasificación CIIU Actividades en la clasificación CIIU: entre las actividades que conforman esta clasificación se encuentran los Casinos, Bingos, Chance y Loterías.

Mediante la información encontrada por la Superintendencia de Sociedades, se encontraron las siguientes empresas del sector de Juegos de Azar:

Tabla 2.

Empresas que conforman el sector de juegos de azar en la ciudad de Bogotá

NIT	Razón Social
830048678	AGANAR S A
830065974	GTECH FOREIGN HOLDINGS CORPORATION SUCURSAL COLOMBIA
800229815	TURISTICA LATINOAMERICANA S.A. DE C.V. SUCURSAL COLOMBIA EN LIQUIDACIO
2004	
830048678	AGANAR S A
830065974	GTECH FOREIGN HOLDINGS CORPORATION SUCURSAL COLOMBIA
830064561	INTERAMERICANA GAME TECHNOLOGY LTDA - IGT LTDA
2005	

⁸⁸ Superintendencia de Sociedades. Sistema de información general des sociedades. [En línea]. Colombia. [Citado Febrero 18., 2009]. Disponible en Internet: < <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=ppal&dir=104&nitso=802017256&tipo=1> >.

NIT	Razón Social
830048678	AGANAR S A
830136411	COLMAQTRONIC LTDA
830065974	GTECH FOREIGN HOLDINGS CORPORATION SUCURSAL COLOMBIA
830064561	INTERAMERICANA GAME TECHNOLOGY LTDA - IGT LTDA
830145742	INTRALOT DE COLOMBIA
830127862	PLANET GAME MACHIN LTDA
830132152	RECREATIVOS ZAMIRA LTDA.
800164880	SANTAFEREÑA DE LOTERIAS LIMITADA
2006	
900050239	DIVERSIONES UNION S.A.
830133813	GOLDEN NUGGET LIMITADA
830065974	GTECH FOREIGN HOLDINGS CORPORATION SUCURSAL COLOMBIA
830064561	INTERAMERICANA GAME TECHNOLOGY LTDA - IGT LTDA
830145742	INTRALOT DE COLOMBIA
830065212	JUEGOS & AZAR INVERSIONES S.A.
860506834	MACA S.A.
830136446	RECREATIVOS BOYACA S.A.
800164880	SANTAFEREÑA DE LOTERIAS LIMITADA
811044179	SLOTS GAMES S.A
2007	
830136411	COLMAQTRONIC LTDA
900050239	DIVERSIONES UNION S.A.
830133813	GOLDEN NUGGET LIMITADA
830065974	GTECH FOREIGN HOLDINGS CORPORATION SUCURSAL COLOMBIA
830064561	INTERAMERICANA GAME TECHNOLOGY LTDA - IGT LTDA
830145742	INTRALOT DE COLOMBIA
860506834	MACA S.A.
830136446	RECREATIVOS BOYACA S.A.
830132152	RECREATIVOS ZAMIRA LTDA.
800167161	SANFERRA LTDA
811044179	SLOTS GAMES S.A
830038601	TISQUESUSA S.A.

Fuente: Superintendencia de Sociedades. [En línea]. Colombia [Citado Febrero 18., 2009]. Disponible en Internet: < <http://www.supersociedades.gov.co> >

Partiendo de las empresas encontradas en el sector y las diferentes actividades que desarrollan cada una, este estudio se basó en los casinos de la ciudad de Bogotá, analizando su comportamiento, debilidades, fortalezas, ventajas y

desventajas, con el fin de estudiarlas y obtener estrategias más adecuadas para el crecimiento del sector.

2.4.3 Empresas que pertenecen al sector estratégicos de casinos. Con el objetivo de conocer los antecedentes del sector los últimos cinco años, se consultaron en la página de la Superintendencia de Sociedades las empresas que forman parte del sector de juegos de azar a partir del año 2003 hasta Agosto de 2007, encontrándose los siguientes resultados por ciudad:

Tabla 3.

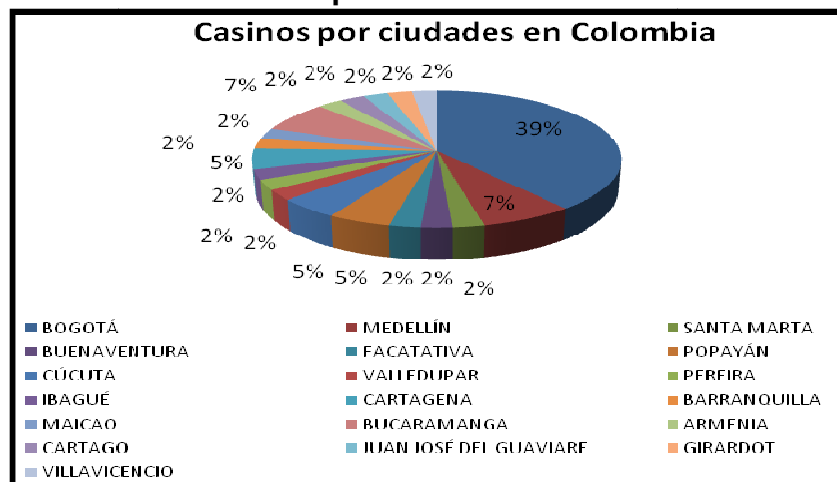
Concentración porcentual de las empresas de Juegos de suerte y Azar por ciudades

CIUDAD	No. De Empresas	Porcentaje por Ciudad
BOGOTÁ	16	39,02%
MEDELLÍN	3	7,32%
SANTA MARTA	1	2,44%
BUENAVENTURA	1	2,44%
FACATATIVA	1	2,44%
POPAYÁN	2	4,88%
CÚCUTA	2	4,88%
VALLEDUPAR	1	2,44%
PEREIRA	1	2,44%
IBAGUÉ	1	2,44%
CARTAGENA	2	4,88%
BARRANQUILLA	1	2,44%
MAICAO	1	2,44%
BUCARAMANGA	3	7,32%
ARMENIA	1	2,44%
CARTAGO	1	2,44%
JUAN JOSÉ DEL GUAVIARE	1	2,44%
GIRARDOT	1	2,44%
VILLAVICENCIO	1	2,44%
TOTAL	41	100%

Fuente: Análisis de datos realizados por los autores, Superintendencia de Sociedades [En línea] Colombia [Citado Febrero 18., 2009]. Disponible en Internet: <
<http://www.supersociedades.gov.co>>

Gráfico 1.

Porcentaje de concentración de las empresas de Juegos de Suerte y Azar por ciudades



Fuente: Análisis de datos realizados por los autores, Superintendencia de Sociedades [En línea] Colombia [Citado Febrero 18., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.supersociedades.gov.co>>

Como se observa en la gráfica anterior, en Bogotá se encuentra el mayor porcentaje de casinos, seguida por Medellín y Bucaramanga. De acuerdo a lo mencionado en la introducción de la investigación, el sector estratégico a estudiar son los casinos en la ciudad de Bogotá, lo cual facilita la consecución de la información según la metodología de AESE.

2.5 Principales servicios y productos ofrecidos

Juegos Ofrecidos: a continuación serán nombrados los principales juegos, los cuales han sido descritos en el glosario de la presente investigación. Los tres primeros, se caracterizan por ser los más jugados según estudios realizados por ETESA, además son de fácil acceso debido a la facilidad que ofrece actualmente la Internet.⁸⁹

- Ruleta
- Black Jack
- Video Poker
- Texas Hold'em
- Baccarat

⁸⁹ ETESA. Cuatro Estudio sobre juegos de suerte y azar en Colombia. Op. Cit., p. 34 – 38.

A continuación se complementa la descripción del juego Texas Hold'em dada en el glosario, debido a su complejidad y diferentes elementos que lo componen. El juego se desarrolla de la siguiente manera:⁹⁰

Blinds o apuestas obligadas: los dos jugadores a la derecha del que reparte deben apostar las "blinds" o ciegas antes de que les repartan las cartas. Así se asegura que cada mano ganadora va a ganarse algo de dinero. En cada nueva ronda, cada uno de los jugadores tendrá que apostar a ciegas en algún momento a lo largo del juego. El jugador situado inmediatamente a la izquierda del botón del que reparte empieza con una "ciega pequeña" o "small blind", igual a la mitad de la apuesta mínima. El jugador a la izquierda de la ciega pequeña, tiene que hacer la ciega grande o "big blind", equivalente a la cantidad de la apuesta mínima.

Pocket cards o cartas individuales: después de las primeras apuestas a ciegas, se reparten las primeras cartas. Cada jugador obtiene dos cartas boca abajo. Se llaman cartas individuales o "pocket cards".

Primera ronda de apuestas: las apuestas comienzan con el jugador inmediatamente a la izquierda del que ha hecho la ciega grande y continúan alrededor de la mesa siguiendo la dirección de las agujas del reloj. Cada jugador puede retirarse, ver la apuesta o aumentarla. Es posible aumentar con la apuesta mínima.

Flop: las cartas "flop" son las tres cartas boca arriba en el centro de la mesa que pueden ser usadas por todos los jugadores para componer su mano en la segunda ronda.

Segunda ronda de apuestas: a continuación se procede a la segunda ronda de apuestas, siguiendo el mismo procedimiento que para la primera ronda ya descrita.

"Turn": tras la segunda ronda de apuestas, una cuarta carta común se reparte boca arriba en el centro de la mesa. A esta carta se le llama "turn card". Le sigue una tercera ronda de apuestas.

Tercera Ronda de apuestas: esta ronda, se desarrolla igual que la primera y la segunda, sólo que con una excepción: aumentar sólo es posible si se supera la apuesta más alta de la mesa.

"River": finalmente, una quinta y última carta común es repartida sobre la mesa. Se llama "river card" y le sigue una cuarta y última ronda de apuestas en la partida de Poker Texas Hold'em.

⁹⁰ GAMBLING PLANET ORGANIZATION. Reglas del Baccarat. [En línea]. [Citado abril 18., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.gamblingplanet.org/es/Online-Poker-Rules>>.

Cuarta Ronda de apuestas: ésta es la última ronda de apuestas, llevada a cabo exactamente igual que la tercera.

"Showdown": es el momento en el que los jugadores enseñan sus cartas para ver quién gana. Después de la última ronda de apuestas, se determina qué jugador cuenta con la mejor mano de cinco cartas. Tanto las cartas individuales o "pocket cards" y las cartas comunes sobre la mesa pueden utilizarse para formar la mano. El jugador con la mejor jugada se lleva el bote. Si dos o más jugadores tienen la misma jugada reparten el bote.

Fold: si no le gustan sus cartas siempre puede "hacer fold" o retirarse cuando llegue su turno. Puede retirarse en caso de no querer ver una apuesta (hacer "call") o simplemente para no mostrar sus cartas. Si ha hecho una "ciega grande", hecho una apuesta o la ha aumentado perderá ese dinero al retirarse. Pero no perderá nada más. Al abandonar, quedará fuera del juego hasta la siguiente ronda.

Servicios adicionales

Los servicios adicionales que ofrecen los casinos permiten que los clientes tengan más opciones de entretenimiento y es una forma de agregar valor a la visita del apostador. Es oportuno aclarar que los casinos no se enfocan en prestar estos tipos de servicios, pero para algunos es estratégico ofrecer al cliente diversión adicional y comodidad. Éstos son:

- Servicio de camarera: permite que el jugador sea atendido sin necesidad de interrumpir su juego o desplazarse a través del establecimiento.

Servicio de bebidas: es una costumbre clásica de los casinos ofrecer bebidas a los clientes. Las bebidas constituyen un gran aliado para los casinos debido a que a mayor grado de alcohol en los jugadores permite que aumente el deseo de apostar. En algunos casinos son comunes los tragos gratis y para cada juego existe una bebida especial. Algunas bebidas ofrecidas en casinos, son llamados como los juegos que contiene el mismo o con un mensaje para el consumidor, tales como: "El juego de Dados, El trago de la Suerte, Casino Róyle, Póquer, Para el Éxito".⁹¹ Se pueden apreciar diferentes combinaciones de licores y fruta. Cada casino puede adoptar su propio estilo o combinaciones de bebidas dependiendo de la imagen que pretenda dar al establecimiento.

Por otro lado, se encuentran otros servicios adicionales, algunos ofrecidos con el objetivo de atraer más clientes, otros con ideas de recaudación de recursos para

⁹¹ CASINOS EN LÍNEA. Tragos de Casino. [En línea]. [Citado abril 11., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.casinos-en-linea-7.com/bebidas-alcoholicas.html>>

obras benéficas u otros para diversificar por conglomerado. A continuación se nombran éstos servicios:

- Servicio de Confitería
- Shows musicales
- Obras de teatro
- Desfiles de moda
- Shows de comedia

2.6 Marketing Mix en el sector estratégico de casinos

Producto. El bien que proveen los casinos es ciertamente un servicio ya que el bien que se está entregando es un intangible. Éste intangible se encuentra acompañado de los elementos que lo rodean, como los juegos (máquinas, ruletas, hipódromos electrónicos, entre otros) y también el espacio físico, es decir los mismos establecimientos. Estos elementos son llamados por Schroeder⁹² “Bienes Facilitadores”, y precisamente esa es la función que cumplen, facilitar la prestación del servicio.

Pero, ¿cuál es el servicio que proveen los casinos?, a continuación se presenta la idea que Lincoln y Denis, tienen al respecto:

El producto, en la industria de los casinos, es visto como una combinación de servicio y entretenimiento. Proporcionando a los clientes con experiencias únicas de entretenimiento y reforzando estas experiencias a través de incentivos de mercadeo, el casino asegura su propia supervivencia. Desde el punto de vista de los clientes, el producto o servicio que los casinos ofrecen, es una mezcla de los beneficios que ellos recibirán del producto. No es el hospedaje, la comida, el vuelo, el entretenimiento, o el juego en sí mismo, sino la combinación de las experiencias y memorias que son generadas⁹³.

De esta forma, interpretando a Lincoln y Denis, puede decirse que una parte importante del servicio que se ofrece en los casinos es el entretenimiento, que se vale del conjunto de elementos que se disponen en los casinos para tal fin, estos son los *bienes facilitadores*. El entretenimiento que se experimenta en el juego y en las presentaciones artísticas, por ejemplo, acompañados de otros servicios como las bebidas y los pasa bocas gratis, conforman la totalidad del servicio.

Sin embargo, aunque Lincoln y Denis realizan una buena descripción del concepto de *servicio* en los casinos estadounidenses, ésta descripción puede no ser válida

⁹² SCHROEDER, Roger. Gestión de Operaciones, Editorial McGraw-Hill, 2003. p. 83.

⁹³ LINCOLN y DENIS. Introduction to Casino and Gaming Operations. Ed. Prentice – Hall, Inc. 1996. p. 148.

en el caso colombiano y es preciso recordar que lo que define el producto o servicio es la necesidad que satisface en el consumidor. En el caso colombiano es preciso indagar si es el entretenimiento o si es quizás una razón diferente, como lo es el juego en sí mismo y el deseo de ganar, lo que orienta la voluntad del cliente.

Como lo indica ETESA, en un estudio publicado el 8 de agosto de 2003:

Psicológicamente, el juego de azar es un reto a la suerte, mediante el cual una persona proyecta sus esperanzas de cambiar mágicamente el futuro a su favor, o al menos de experimentar el placer del triunfo contra el riesgo del fracaso a pesar del sufrimiento que conlleva la incertidumbre, traduciendo así una conformidad con la realidad, un deseo de huida de la mediocridad o monotonía cotidiana.⁹⁴

Es entonces como se puede observar que ambas posturas pueden ser válidas definiendo el servicio de manera individual para cada persona de acuerdo a las necesidades que busca satisfacer al interior del casino. Por ésta razón, es necesario hacer la distinción que el juego y el conjunto de elementos que se disponen en un casino son entretenimiento y diversión cuando el cliente controla y disfruta el juego independientemente de ganar o perder y son “un reto a la suerte” “cuando implica sufrimiento y descontrol, por lo que la persona pierde su libertad de decisión”. Cuando el cliente busca mediante el juego encontrar la suerte y satisfacer de forma inmediata y sin esfuerzo sus necesidades económicas, el servicio se define puntualmente como el juego de azar. Por otro lado, los servicios complementarios y los bienes facilitadores, se conforman como elementos gancho o carnada para guiar al cliente al fin último de consumir el juego de azar, el cual representa la principal fuente de ingresos para el casino.

Precio. A contrario de lo que se puede pensar, el pago dado a través de las apuestas que hacen los jugadores, no todas las veces busca un premio como se presenta en el caso de las loterías. De esta forma, teniendo en cuenta el concepto de entretenimiento como servicio, el cliente puede apostar esperando ser retribuido con el conjunto de emociones que experimenta al interior de las instalaciones del casino, que pueden ser diferentes a la emoción de ganar.

Entonces, si se examina el concepto de ‘precio’, como lo define la Real Academia Española: “Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.”⁹⁵; el precio en los casinos es el valor que perciben los jugadores del servicio que están recibiendo. Es por lo anterior que, como se puede observar en los días que los casinos desarrollan espectáculos artísticos al interior de sus instalaciones, las mesas de juego y las máquinas se encuentran ocupadas y el recaudo del casino aumenta.

⁹⁴ ETESA. Cuatro estudios sobre de Juegos de Suerte y Azar en Colombia, Op. Cit. p. 18.

⁹⁵ Real Academia Española. [En línea]. 2001. [Citado abril 20., 2009]. Diccionario de la Lengua Española. Vigésima Segunda Edición. Disponible en Internet: <www.rae.es/>.

Adicionalmente, hay que anotar que en los casinos, a diferencia de otros tipos de negocios, el valor está controlado por el consumidor, cuando hay ausencia de patologías relacionadas con el juego. Como lo indica Lincoln y Denis (1996):

El precio es la cantidad [de dinero] que los clientes están dispuestos a pagar por el producto que los casinos ofrecen. Uno de los aspectos más importantes del precio, es que los clientes deben ver el precio que pagan como valor para su dinero. Esto no es siempre fácil ya que la gente percibe valor en diferente forma. Es un factor subjetivo. (...)

De ésta forma, los casinos deben trabajar por obtener la mejor percepción de valor de parte de sus clientes, superior a la de sus competidores y a los servicios sustitutos, y así obtener el mejor pago y las mayores utilidades.

Por otro lado, si se considera el concepto del servicio como el juego de azar, existen en los casinos dos elementos que definen el precio. El primero puede considerarse como aquel que se establece como “apuesta mínima” y el cual varía de acuerdo al tipo de juego. El segundo elemento que forma parte del precio tiene que ver con una característica que ya se explicó, esta es: que el valor también lo define el cliente. Para éste último, el cliente se ve afectado por su percepción del riesgo y su nivel de ingresos.

Por ejemplo, si se tiene en cuenta que una mesa de juego tiene una apuesta mínima de \$5000 y una compra mínima de fichas por \$20.000, ésta última es el precio como apuesta mínima. Del mismo modo, si el jugador, teniendo en cuenta su percepción del riesgo y su presupuesto, toma la decisión de forma consciente o inconsciente (cuando se presentan patologías con el juego), de apostar un determinado monto de dinero, sin importar cual sea, éste será el precio del juego.

Promoción. La promoción en los casinos no se diferencia de la que realizan otros negocios como sucede con el producto o el precio; en el negocio de los casinos, la publicidad visual entra a jugar un papel de extrema importancia y como en toda actividad de promoción, la publicidad tiene como objetivo generar en el cliente un reconocimiento hacia el producto. De acuerdo a Lincoln y Denis, otras actividades de promoción son las relaciones públicas, la venta personal y las ventas promocionales que incluyen actividades, como desarrollo de catálogos, programas de premios, descuentos, competencias, ofertas especiales, regalos, exhibiciones, ferias de muestras, programas de adiestramiento y seminarios⁹⁶.

Distribución. Para Lincoln y Denis, la distribución o plaza, lo conforma el lugar donde se adquiere el servicio y el lugar donde se usa el servicio. Los autores hacen una clara diferenciación de éstos dos conceptos, los cuales pueden llegar a ser más familiares en países donde se encuentra más desarrollado el sector estratégico de los casinos.

⁹⁶ LINCOLN y DENIS., Op. Cit. P. 150.

El lugar donde se usa el servicio es el casino en sí mismo, y su localización define la plaza o la distribución final. Al hablar del lugar donde se adquiere el servicio se está refiriendo a los operadores turísticos o agencias de viaje que venden paquetes de hotel y casino, como es el caso de Las Vegas.

En Colombia no es común encontrar el primer tipo de plaza o distribución; por ejemplo, si se observa la actual oferta turística que promocionan dos de las mayores cadenas hoteleras del país, Decameron y Hoteles Estelar, no se encuentran paquetes de hotel que se enfoquen en el servicio de casino como factor diferenciador.

Por otra parte, el tipo de distribución más común en Bogotá y en el país se enfoca en el segundo tipo, es decir, en la que se realiza directamente en los establecimientos de los casinos.

A continuación se iniciará la aplicación de la primera herramienta de estudio, la cual permitirá conocer el grado de hacinamiento que presenta el sector del presente estudio.

3. ANÁLISIS DE HACINAMIENTO

Al utilizar esta herramienta como primer método de estudio sectorial, permitirá conocer si el sector de casinos presenta síntomas de hacinamiento y en qué grado de ésta enfermedad se encuentra éste.

El análisis de hacinamiento se dividió en tres pasos. En primer lugar se realizó el análisis cuantitativo, el cual identificó el grado de asimetría financiera del sector. Para éste análisis fue necesario realizar modificaciones sustanciales a la metodología original para solucionar inconvenientes encontrados en la recopilación de la información, pese al gran esfuerzo que se realizó para conseguirlos.

El segundo paso consistió en realizar un análisis cualitativo para conocer a partir del análisis de cuatro empresas del sector estratégico en la ciudad de Bogotá, si estas desarrollan actividades y estrategias similares. Todo lo anterior sirvió para definir en el tercer paso, el grado de imitación y de hacinamiento del sector.

A continuación como se anunció, se presenta el análisis de hacinamiento cuantitativo.

3.1 Análisis cuantitativo.

El análisis cuantitativo comprende el análisis de datos alrededor de las medidas de tendencia central⁹⁷ y en general cálculos estadísticos (media, mediana, tercer cuartil, coeficiente de variación, las tasas de mortalidad y morbilidad). Además, la metodología del AESE recomienda como mínimo el estudio de cinco años para el desarrollo de éste análisis.

Debido a la ausencia de la información financiera requerida para desarrollar éste estudio de acuerdo a la metodología propuesta por Restrepo y Rivera (2008), se implementó un análisis diferente, el cual se explica a continuación. Éste contempla en buena medida los alcances propuestos en la metodología original. De esta forma, es pertinente resaltar que el análisis ofrece como resultado la evidencia o la ausencia de erosión de la rentabilidad en el tiempo; en este caso, aplicada al sector estratégico de casinos en la ciudad de Bogotá.

Con el objetivo de encontrar evidencia de hacinamiento, se analizaron los estados financieros consolidados del sector de Juegos de Suerte y Azar para los años 2003 al 2007⁹⁸. Del mismo modo como se realiza en la metodología del análisis de

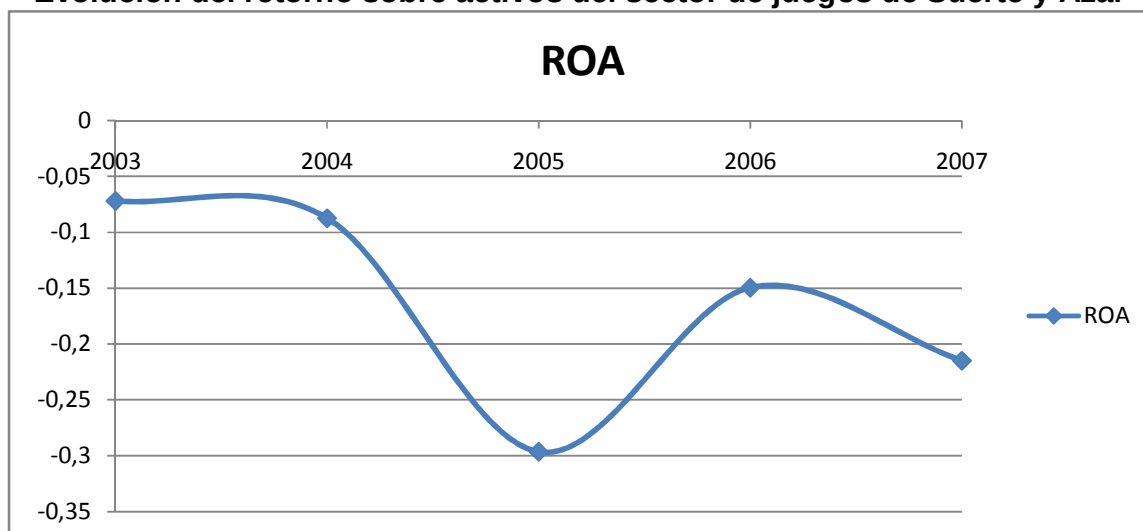
⁹⁷ Una medida de tendencia central ubica e identifica el punto alrededor del cual tienden a agruparse los datos.

⁹⁸ Los resultados de éste análisis presentan información de otras empresas pertenecientes al sector pero a ramas de la actividad diferentes al sector estratégico estudiado y por lo tanto el

hacinamiento cuantitativo, se calculó el indicador financiero ROA (Retorno sobre Activos) para estos años, encontrando un comportamiento negativo a través de todos los años y con una tendencia decreciente. A continuación se presenta el Gráfico 2. En el cual contiene el comportamiento del ROA durante los años analizados:

Gráfico 2

Evolución del retorno sobre activos del sector de juegos de Suerte y Azar



Fuente: Casa Editorial El Tiempo S.A. informe Sector de Juegos de Azar [En línea]. Adquirido en Marzo de 2009. Disponible en Internet: <<http://www.portafolio.com.co/empresassectores/sectores/home/sector.php?ids=4006301>>

Es clara la evidencia de erosión de la rentabilidad en el tiempo a partir del comportamiento decreciente del indicador. Adicionalmente, si se tiene en cuenta que la actividad económica del país, medida a través del Producto Interno Bruto (PIB), para el año 2007 registraba un incremento superior al siete por ciento (7%), el comportamiento del índice refleja un comportamiento poco satisfactorio dentro de las expectativas de la economía en ese momento.

Por lo tanto, el sector presenta síntomas propios del hacinamiento como es la erosión de la rentabilidad a través de los años estudiados. Sin embargo, queda pendiente para una investigación posterior el análisis de otras características del hacinamiento como la tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución y asimetrías financieras.

estudio deberá ser refinado con posterioridad cuando la información se haga disponible por parte de las empresas del sector estratégico.

3.2 Análisis cualitativo

3.2.1 Descripción de las variables de análisis: para el análisis de hacinamiento cualitativo se seleccionó las siguientes variables que permiten identificar las diferencias o similitudes dentro del sector:

Mezcla de mercadeo o marketing mix:

- Producto:
 - VARIABLE 1. ¿Qué servicios ofrecen?
 - VARIABLE 2. ¿Cómo son los establecimientos donde se presta el servicio? Y ¿Qué similitud o diferencia existe?
 - VARIABLE 3. Tamaño de cada establecimiento y número de elementos de juego (maquinaria).
- Precio
 - VARIABLE 4. ¿Qué precio pagan los jugadores del casino?
- Promoción
 - VARIABLE 5. ¿Qué medios de promoción usan?
 - VARIABLE 6. ¿Con qué frecuencia?
- Plaza
 - VARIABLE 7. ¿Qué características posee el sector donde se localiza el casino estudiado?

Proveedores.

- VARIABLE 8. ¿Cuáles son las principales empresas que proveen los elementos de juego en los casinos?
- VARIABLE 9. ¿Qué marca en la maquinaria de juegos predomina?

Grupo Objetivo

- VARIABLE 10. Segmentos de clientes a los que apunta cada compañía.
- VARIABLE 11. ¿Qué edades tienen los clientes de los casinos estudiados?
- VARIABLE 12. ¿Qué género predomina dentro de los clientes de los casinos?

Para la investigación de estas características dentro de las empresas del sector en la ciudad de Bogotá, se utilizó la técnica de la observación directa y en algunos casos se entrevistó a funcionarios y clientes de los casinos estudiados. Adicionalmente, el estudio se valió de la información que publica ETESA en su portal de Internet. Para la investigación de la herramienta del hacinamiento cualitativo se analizó los siguientes establecimientos en donde funcionan casinos:

Tabla 4. Empresas estudiadas en el análisis de hacinamiento cualitativo

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	EMPRESA	ZONA GEOGRÁFICA
1) Tropicana de Juegos	Inversiones Pokermanía Ltda	Sur
2) Casino Salitre Plaza	Súper Nuevo Milenio S.A	Occidente
3) Casino Aladdin Tisquesusa	Aladdin hotel & casino S. A	Centro
4) Rock'n Jass	Winner Group	Nororiente

Fuente: muestreo aleatorio por conglomerados realizado por los autores.

Los casinos estudiados fueron escogidos de acuerdo al método de muestreo por conglomerados⁹⁹ dividiendo los casinos de la ciudad de Bogotá por sectores de acuerdo a su ubicación geográfica y luego se realizó una elección aleatoria. En primer lugar se presentará cada uno de los casinos estudiados para definir sus características particulares.

Tropicana de Juegos

El Casino Tropicana de juegos Forma parte de un gran número de Casinos de propiedad de la empresa INVERSIONES POKERMANÍA LTDA, los cuales se caracterizan en la mayoría de los casos, por tener un número reducido de elementos de juego (entre 20 y 30) en establecimientos de tamaño pequeño en la ciudad de Bogotá y municipios cercanos.

La sede de Tropicana de Juegos se localiza en el sector de San Andresito de la 38¹⁰⁰ y ofrece sus servicios al grupo de comerciantes y visitantes del sector.

Casino Salitre Plaza

El Casino Salitre plaza, es un casino de propiedad de la sociedad Super Nuevo Milenio S.A; y se encuentra ubicado en el centro comercial Salitre Plaza en la localidad de Fontibón al occidente de Bogotá. Éste establecimiento se caracteriza por la modernidad de sus elementos de juego y el hecho de ser el único casino dentro del centro comercial Salitre Plaza.

Casino Aladdin Tisquesusa

⁹⁹ El método de muestreo por conglomerados se utilizó con el objetivo de que las muestras o empresas elegidas contengan toda la variabilidad de la población y de ésta forma utilizar una metodología válida para obtener resultados objetivos.

¹⁰⁰ El San Andresito de la 38 se considera una zona comercial e industrial ubicada al sur occidente de la ciudad de Bogotá, en la localidad de Puente Aranda y está compuesta por más de 40 centros comerciales y bodegas.

El Casino Aladdin Tisquesusa se encuentra ubicado en el centro internacional. Se caracteriza por atender al segmento de ejecutivos y personas en general que se encuentran en esta zona de la ciudad. Casinos Aladdin se caracteriza por manejar un concepto temático alrededor de la cultura árabe, la cual corresponde con la historia basada en el popular cuento árabe “Aladino y la lámpara maravillosa”¹⁰¹.

Rock’n Jass

El casino Rock’n Jass, forma parte de una cadena de casinos en Colombia de nombre “Winner Group S.A”, los casinos de esta empresa suman un total de 21 en todo el país, y a diferencia de el primer casino estudiado, estos son de gran tamaño y ofrecen una variedad de servicios mayor. El casino a estudiar se ubica en la zona T¹⁰² de Bogotá. Esta zona es reconocida por tener una gran cantidad de establecimientos destinados al esparcimiento como bares, discotecas, restaurantes y Casinos.

3.2.2 Análisis de Variables A continuación se evalúan las variables planteadas en la parte inicial de ésta herramienta de análisis sectorial.

VARIABLE 1. ¿Qué elementos de juego tienen al servicio de los jugadores?

En la visita realizada al establecimiento Casino Aladdin Tisquesusa se pudo observar una gran variedad de juegos electrónicos como las paga monedas o METs tradicionales, Mets con sistemas progresivos, ruleta electrónica e hipódromos electrónicos. Adicionalmente en un área VIP se encuentran juegos de mesa como Black Jack, Mini Baccarat, Poker, Punto y baraja y Ruleta manual.

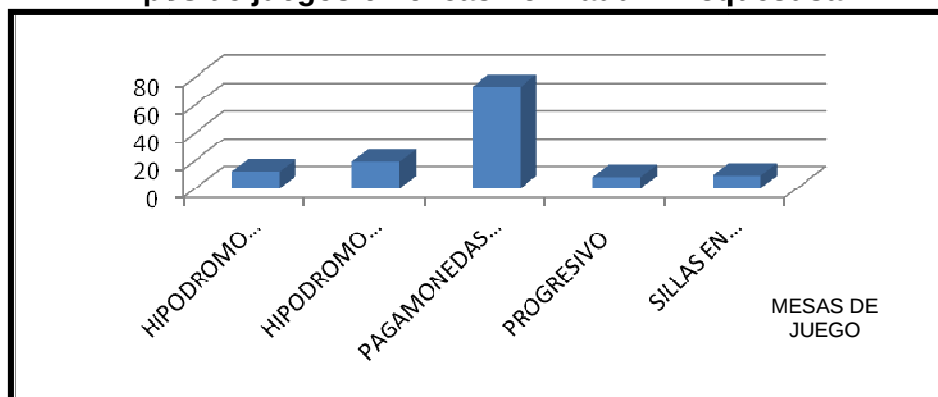
A continuación se presenta el gráfico No. 3, el cual contiene la información sobre los tipos de juegos presentes en éste casino:

¹⁰¹ Wikipedia, Aladdín, [En línea]. [Citado mayo 07, 2009]. Disponible en Internet: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Aladd%C3%ADn>, consultado el 01 de mayo de 2009>.

¹⁰² Ubicada en la localidad Chapinero. La Zona T es un lugar bastante concurrido por su gran oferta de restaurantes y bares de diversos estilos. Consiste en dos calzadas peatonales que se intersectan en forma de T. Está ubicada en frente al centro comercial Andino, entre la "calle del sol" y la calle 82 y las carreras 12 y 13. Fuente: Bogowiki. Zona T [En línea]. [Citado agosto 07., 2009]. Disponible en Internet: <<http://bogowiki.org/zona%20t>>.

Gráfico 3.

Tipos de juegos en el casino Aladdin Tisquesusa

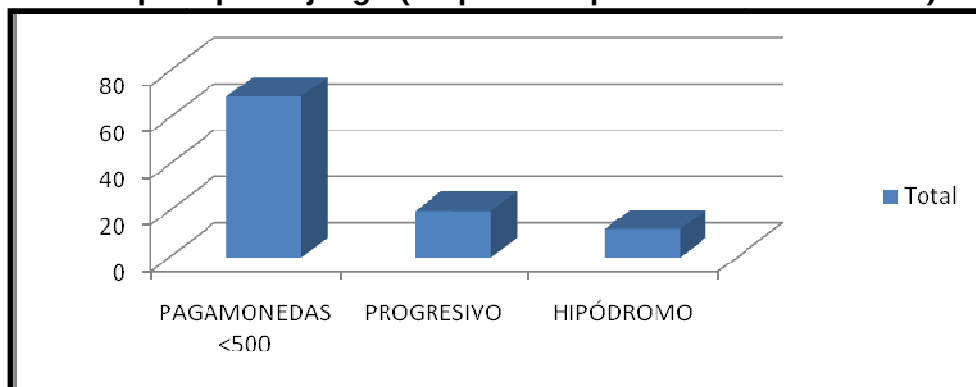


Fuente: Análisis de datos realizado por los autores, ETESA. Establecimientos Registrados [En línea]. Citado el 21 de Mayo de 2009. Disponible en: <http://etesa.gov.co/servicios_en_linea/establecimientos.asp>

Por otro lado, en el establecimiento Tropicana de Juegos, en la visita realizada al establecimiento se observó que el 100% de los elementos de juego se componen de METs. En el caso del establecimiento Salitre Plaza, principalmente, los elementos de juego son en su mayoría Mets, adicionalmente, el casino posee un hipódromo electrónico y una ruleta. A continuación se presenta el gráfico No. 4 en donde se muestran elementos de juego por tipo en éste casino:

Gráfico 4.

Total por tipo de juego (Empresa Súper Nuevo Milenio S.A.)



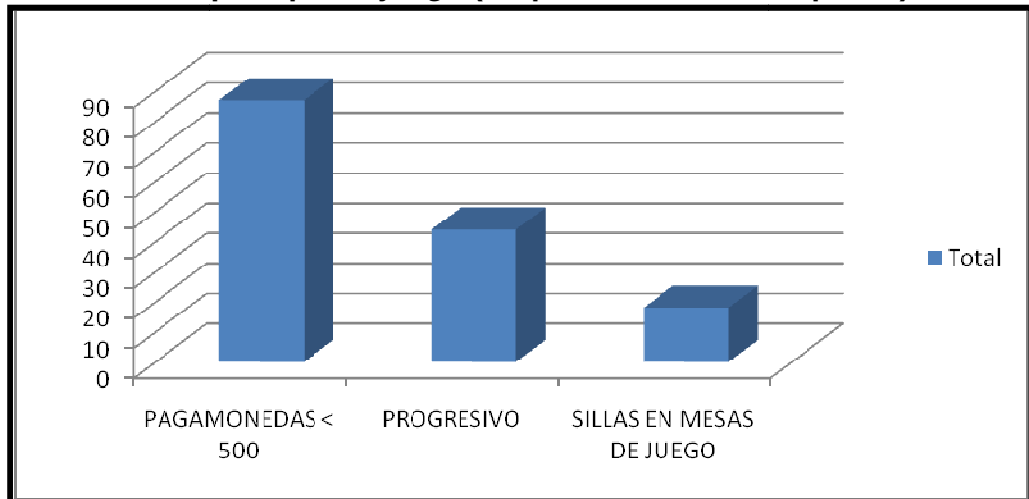
Fuente: Análisis de los datos realizado por los autores, ETESA. Establecimientos Registrados [En línea]. Citado el 21 de Mayo de 2009. Disponible en: <http://etesa.gov.co/servicios_en_linea/establecimientos.asp>

El casino Rock'n Jass posee variedad de marcas de juegos, sin embargo, a pesar de ésta variedad en marcas, el tipo de juego sigue siendo el mismo encontrado en la mayoría de los casinos, es decir, los juegos dentro de éste casino se componen principalmente de paga monedas. A diferencia de otros

casinos estudiados, el casino Rock'n Jass posee más mesas de juego. Como lo indica la gráfica siguiente:

Gráfico 5.

Total por tipo de juego (Empresa Winner Group S.A.)



Fuente: Análisis de los datos realizado por los autores, ETESA. Establecimientos Registrados [En línea]. Citado el 21 de Mayo de 2009. Disponible en: <http://etesa.gov.co/servicios_en_linea/establecimientos.asp>

VARIABLE 2. Características de los establecimientos donde se presta el servicio.

El Casino Aladdin Tisquesusa es amplio con varios accesos, los espacios y la decoración se encuentran diseñados con base en la cultura árabe, los pisos están recubiertos con alfombra y el lugar se decora con luces. Una característica importante a destacar es que existe una zona reservada para clientes VIP, la cual está dotada de espacios más cómodos comparados con los del resto del casino y juegos con niveles mayores de apuestas.

El establecimiento Tropicana de Juegos se caracteriza por su limitado espacio, en el cual logran acomodarse de forma ajustada las sillas de los jugadores y un corredor central para desplazarse en el interior del casino. Como en los demás casinos observados, este cuenta con avisos exteriores e interiores luminosos.

El casino Salitre Plaza se encuentra alfombrado en su totalidad de acuerdo al estilo impuesto por los casinos en otros países, los elementos de juego están acomodados en islas al centro del establecimiento y una al lado de la otra contra las paredes del casino. El establecimiento no está decorado siguiendo alguna temática.

El casino Rock'n Jass se caracteriza por su espacio interior, decorado con elementos que evocan al estilo de *Las Vegas*. Como elementos diferenciales se encuentran elementos decorativos como una guitarra en la fachada de dimensiones aproximadas de ocho metros por dos metros (8x2 mts), luces que

cubren toda la fachada, y una figura en relieve de un automóvil clásico como elemento decorativo.

VARIABLE 3. Tamaño de cada establecimiento y número de elementos de juego.

El Casino Aladdin Tisquesusa tiene un área superior a los 1000 M2, lo cual es amplio si se compara con casinos como Tropicana de Juegos que tiene apenas 35 M2. El Casino cuenta del mismo modo, con un gran número de elementos de juego, los cuales suman 121. El casino Tropicana de Juegos tiene aproximadamente 35 M2 de área, por lo que se considera pequeño si se compara con casinos medianos y grandes que pueden tener un área mayor a 100 m2. Proporcionalmente, el número de elementos de juego es de 23 unidades.

El casino Salitre Plaza tiene un área de alrededor de 150 M2, lo cual, comparándolo con casinos como el señalado en el apartado anterior, el cual tiene 35 M2, y el casino Aladdin tisquesusa, que tiene alrededor de 1000 M2, puede catalogarse como un Casino de tamaño mediano. El número de elementos de juego que componen éste casino es de 101 unidades.

En el casino Rock'n Jass, comparado con los establecimientos visitados, es el más grande y del mismo modo, es el casino con mayor número de elementos de juego con un total de 149.

VARIABLE 4. ¿Cuál es la apuesta mínima establecida por el casino?

El Casino Aladdin Tisquesusa cuenta con niveles de apuesta mínima de Cinco Mil pesos \$5.000, incluido los juegos de ruleta electrónica e hipódromo electrónico. Por otro lado, las apuestas mínimas en las mesas de juego son variables de acuerdo al juego y en general son más altas que en el resto de los juegos.

En el casino Tropicana de Juegos, para los juegos como el video-poker es de \$50 pesos, mientras para otros juegos las apuestas mínimas varían en escalas de \$100, \$1000 y \$2000 pesos. Los elementos de juego que a simple vista son más modernos dentro del casino, son los que tienen como apuesta mínima un monto mayor.

Como en el Casino Aladdin, en el casino Salitre Plaza la apuesta mínima son \$5000 pesos para los juegos de paga monedas y para los juegos como la ruleta, la apuesta mínima es también de \$5000. Sin embargo, a diferencia del Casino Aladdin, los créditos o apuestas por partida para éste juego tienen un valor de \$100, lo cual es la mitad del casino Aladdin. Por lo tanto, la apuesta mínima puede considerarse como inferior.

En el casino Rock'n Jass Casino, al igual que en los casinos Aladdin Tisquesusa y Salitre Plaza, la apuesta mínima para las MET's es de 5000 pesos. Al parecer, ésta variable no es un factor de diferenciación ya que los casinos definen sus niveles de apuesta mínimos de acuerdo al segmento que atienden, como se

puede demostrar en el caso de Tropicana de juegos que atiende al segmento de mercado con menos ingresos y sus niveles de apuesta son los menores.

VARIABLE 5. ¿Qué medios de promoción utiliza?

En el casino Aladdin Tisquesusa se observó el desarrollo de rifas con premios de gran valor como la presente en el momento de la visita en la cual se rifaba un automóvil. Además, se observó el desarrollo de rifas de menor cuantía con una periodicidad diaria. Las rifas, la invitación al juego y la promoción de las cualidades del casino, las desarrollaba un animador el cual al parecer está presente durante toda la jornada de operaciones del casino. Por otro lado, el Casino posee una página Web en la cual promociona de forma continúa sus casinos, los eventos programados, las rifas y las inauguraciones.

En las actividades de promoción del Casino Tropicana de juegos se desarrollan eventos que se componen de rifas, presentaciones musicales, comida y bebida gratuita para todos los visitantes. En dichos eventos se contrata un animador que invita a los jugadores y a las personas que se encuentran fuera del casino a que ingresen y jueguen. A diferencia de los casinos grandes, las rifas en éste casino no ofrecen premios de cuantías elevadas, en promedio según diálogo con el administrador de esta sede, las rifas tienen un valor que ronda los dos millones de pesos.

En el casino Salitre Plaza, se realizan actividades similares a las desarrolladas por los casinos anteriormente presentados. Por ejemplo, durante la visita al establecimiento se logró identificar diferencias sutiles en la forma de desarrollar las rifas y los shows musicales, sin embargo, el concepto sigue siendo el mismo.

En el casino Rock'n Jass es importante resaltar la diferenciación que realiza la empresa Winner Group en la promoción de sus casinos. Mientras los casinos estudiados enfocan la promoción al impacto visual de sus establecimientos dentro del sector que los rodea, el casino Rock'n Jass se promociona en medios masivos como revistas, televisión, radio, cupones gratuitos, bonos de regalo, Internet y hoteles. De igual manera, el casino Rock'n Jass realiza actividades de promoción por medio de rifas, shows teatrales, musicales, comedias (Stand up comedy), y mezclas entre estos conceptos. Por ejemplo, shows musicales unidos a comedias, rifas desarrolladas con shows musicales, entre otras.

VARIABLE 6. ¿Con qué Frecuencia realizan esas actividades de promoción?

En el casino Aladdin Tisquesusa, la frecuencia de las rifas varía dependiendo de la cuantía, por ejemplo en las rifas de menor cuantía se observó una periodicidad diaria y en las de mayor se observó una periodicidad comprendida entre tres y cinco meses. Contrario a lo anterior, la frecuencia en que se desarrollan estas rifas en el casino Tropicana de Juegos es trimestral y en ocasiones no se programan con esta periodicidad y pueden durar hasta seis meses sin desarrollar ninguna.

En el casino Salitre Plaza se realizan actividades de promoción como rifas y shows, con motivo de celebraciones como el día del padre, de la madre, del amor y la amistad, entre otras, de acuerdo a la temporada del año y con una periodicidad mensual o incluso inferior. Todos los eventos promocionales tienen dimensiones de inversión diferentes, es decir, para cada uno dependiendo de su importancia el monto y el tamaño del evento varía.

En el casino Rock'n Jass la periodicidad con que realizan los shows musicales, teatrales, comedia y demás es semanal, encontrando shows de diferentes artistas varias veces por semana. Comparado con los demás casinos, ésta periodicidad es alta. Esta característica lo diferencia y lo convierte en un casino enfocado en el entretenimiento de los clientes.

VARIABLE 7. ¿Qué características posee el sector donde se localiza el casino estudiado?

El sector donde se localiza el casino Aladdin Tisquesusa se caracteriza por la gran afluencia de personas con relación a los negocios y al comercio. Este sector se compone en su mayoría de empresas y según lo observado, el grupo objetivo del casino se compone de personas que se relacionan directamente con éstas empresas.

En el casino Tropicana de Juegos, el sector de san Andresito de la 38, es un sector comercial e industrial donde se ubican empresas tan importantes como Grasco y la Empresa de Licores de Cundinamarca. Sin embargo, el casino tiene más influencia del comercio que lo rodea. Las actividades de comercio se componen de detallistas de repuestos y accesorios para automóviles, venta de todo tipo de electrodomésticos y elementos tecnológicos, ropa, entre otros.

En el casino Salitre Plaza el sector donde se ubica es residencial y el estrato predominante es el 4. Al visitar este casino es evidente la presencia de personas que viven en el sector.

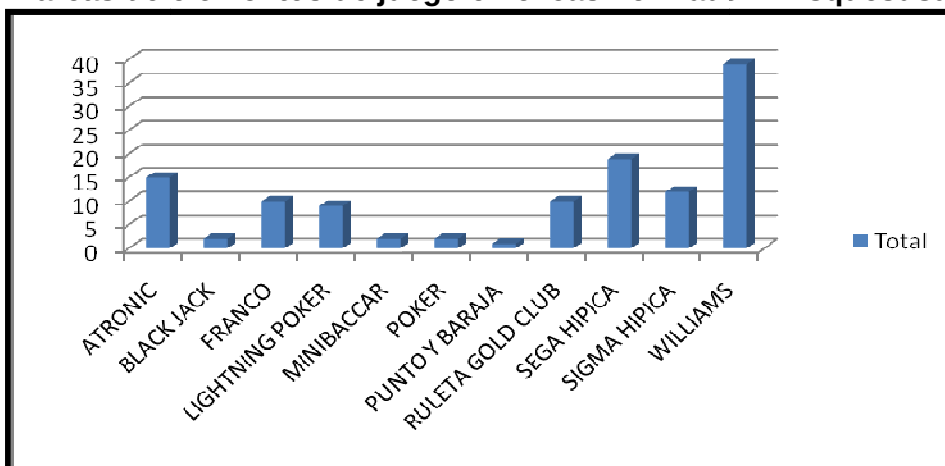
En el casino Rock'n Jass se localiza en una zona reconocida por su actividad nocturna y por ser la sede de las más importantes firmas corredoras de bolsa del país, además se caracteriza por su oferta de restaurantes y bares. También está ubicada cerca al centro comercial Andino.

VARIABLES 8 y 9. ¿Cuáles son las principales empresas que proveen los elementos de juego en los casinos?

En el casino Aladdin Tisquesusa las principales empresas son WILLIAMS 32%, SEGA HÍPICA 15,7%, ATRONIC 12%. A continuación se presenta el gráfico No. 6, la cual presenta las principales marcas al interior de éste casino:

Gráfico 6.

Marcas de elementos de juego en el casino Aladdin Tisquesusa



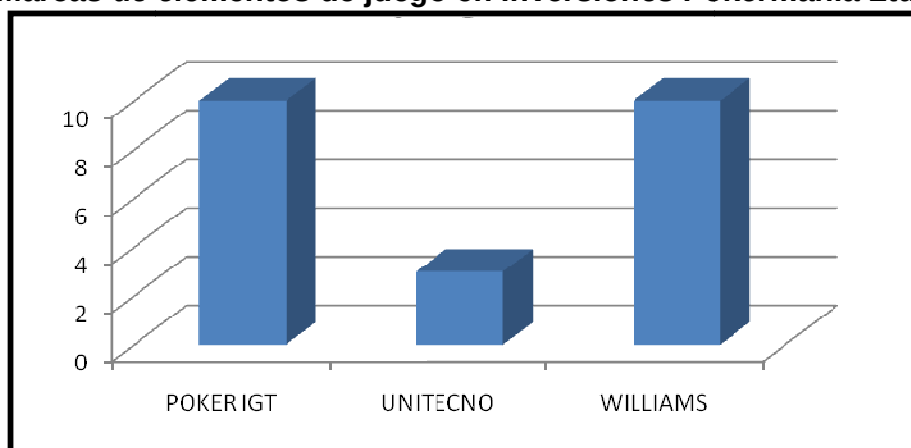
Fuente: Análisis de datos realizado por los autores, ETESA. Establecimientos Registrados [En línea]. Citado el 21 de Mayo de 2009. Disponible en: <http://etesa.gov.co/servicios_en_linea/establecimientos.asp>

A partir de los datos anteriores se puede observar que la marca predominante en éste casino es Williams con el 32% de los elementos.

Del mismo modo, en el casino Tropicana de Juegos, las principales empresas son WILLIAMS y POKER IGT. A continuación se presenta la Gráfico No. 7, la cual presenta las principales marcas al interior de éste casino:

Gráfico 7.

Marcas de elementos de juego en Inversiones Pokermanía Ltda



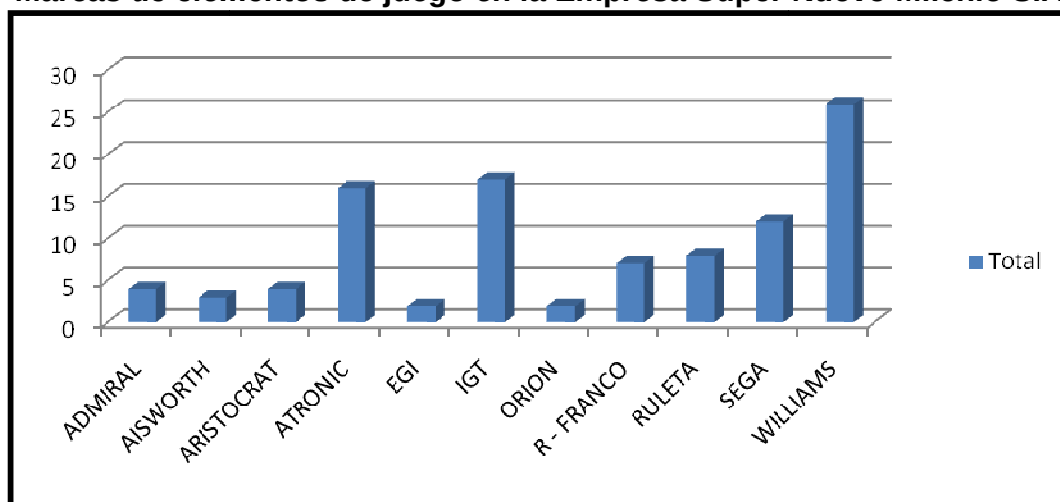
Fuente: Visita realizada por los autores a Tropicana de Juegos. Abril de 2009.

En el casino Salitre Plaza, a diferencia del casino Tropicana de Juegos en donde se encuentra poca variedad, y teniendo en cuenta que el espacio de éste casino no es tan generoso como lo es un casino con mayor espacio, cuenta con una

variedad de marcas para los elementos de juego. Sin embargo, hay que destacar que al igual que en los demás casinos estudiados, la marca predominante es *Williams*. A continuación en el gráfico No. 8, se presentan las marcas presentes dentro del casino:

Gráfica 8.

Marcas de elementos de juego en la Empresa Súper Nuevo Milenio S.A

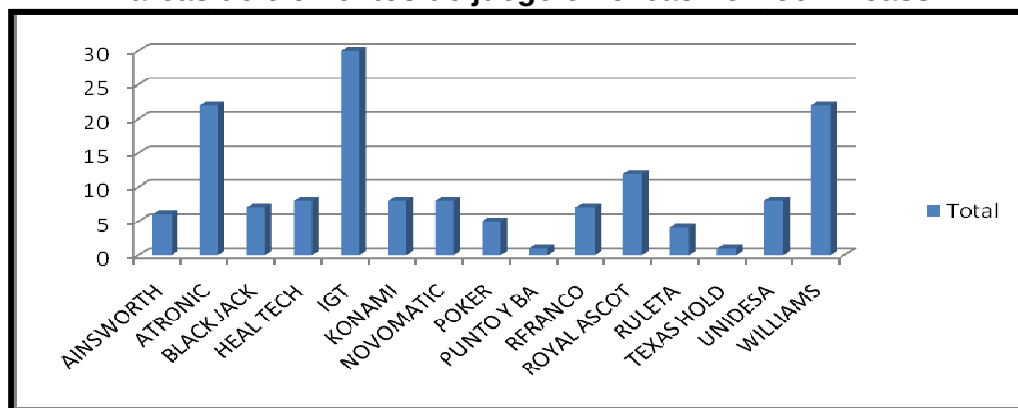


Fuente: Análisis los datos realizado por los autores, ETESA. Establecimientos Registrados [En línea]. Citado el 21 de Mayo de 2009. Disponible en: <<http://etesa.gov.co/serviciosonline/establecimientos.asp>>.

En el casino Rock'n Jass, a diferencia de los casinos estudiados en donde se observa que la marca Williams es el principal proveedor de elementos de juego, para éste casino el proveedor de maquinaria más importante es IGT con cerca de 30 de los elementos de juego dentro del casino, seguidos por Williams y Atronic con un promedio de 20 elementos cada uno. A continuación se presenta el gráfico No. 9, en donde se observan las marcas de los elementos de juego presentes en éste casino.

Gráfica 9.

Marcas de elementos de juego en el casino Rock'n Jass



Fuente: Análisis de los datos realizado por los autores, ETESA. Establecimientos Registrados [En línea]. Citado el 21 de Mayo de 2009. Disponible en: <<http://etesa.gov.co/serviciosenlinea/establecimientos.asp>>.

VARIABLE 10. ¿Qué características tiene el grupo o segmento al cual ofrecen sus servicios?

En el casino Aladdin Tisquesusa el perfil del visitante se relaciona con hombres y mujeres en edad madura entre los treinta y los sesenta y cinco años de edad, se observa que usan ropa formal a partir de lo cual se puede suponer que pertenecen al grupo de empleados de segundo nivel, ejecutivos, dueños de negocio y pensionados. Al contrario, en el casino Tropicana de Juegos, durante la visita realizada y mediante conversación con el Administrador de éste casino, se logró establecer que la mayoría de los clientes son comerciantes de la zona.

De acuerdo a las visitas realizadas al casino Salitre Plaza, se puede inferir que los clientes son residentes del sector, entre los cuales se encuentran, mujeres y hombres jefes de hogar y pensionados.

En el casino Rock'n Jass, se observó que el grupo atendido está compuesto por ejecutivos, turistas, hombres y mujeres adultos mayores. A diferencia de los demás casinos estudiados, la presencia de turistas es un factor diferenciador a tener en cuenta.

VARIABLE 11. ¿Cuál es el rango de edad de los jugadores?

En el casino Aladdin, las edades corresponden a rangos de edad entre los 30 y los 70 años de edad. Al contrario, en el casino Tropicana de Juegos al rango de edad es más pequeño y se concentra mayor proporción de jugadores jóvenes, el rango de edades encontrado en éste casino oscila entre los 20 y los 60 años.

Por otro lado, el rango de edad observado en el casino Salitre Plaza y en el casino Rock'n Jass va de los 30 años a los 70 años, de forma similar como se presenta en el Casino Aladdin Tisquesusa. Sin embargo, en el casino Rock'n Jass se concentran más jugadores de edades alrededor de los 30.

VARIABLE 12. ¿Cuál es el género que predomina entre los clientes del casino?

En el casino Aladdin Tisquesusa, durante la visita realizada más del 90% de los clientes eran hombres, del mismo modo como en el casino Tropicana de Juegos: en donde en la visita se encontró igual proporción de género.

Por otro lado, en los casinos Salitre Plaza y Rock'n Jass, no se logró identificar el predominio de algún género.

3.3 Determinación del grado de confluencia estratégica

Para determinar el grado de confluencia estratégica se realizó un análisis con ayuda de la matriz que se presenta a continuación, en donde, teniendo en cuenta la información de las variables cualitativas expuestas, se calificó cada variable de acuerdo al grado de similitud o diferenciación, siendo la calificación más alta de tres (3) que se refiere a un grado de imitación total para esa variable, una calificación intermedia de dos (2) para una imitación parcial, y uno (1) la calificación más baja indicando la ausencia de imitación. Las calificaciones se ponderaron de acuerdo al grado de importancia definido por los autores para cada una de los criterios de productos, proveedores y servicios.

Tabla 5. Grado de confluencia estratégica – Sector Estratégico de Casinos

VARIABLE		EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS			
Tipo	Peso	Inversiones Pokermanía Ltda	Súper Nuevo Milenio S.A	Aladdin hotel & casino S. A	Winner Group
		Tropicana de Juegos	Casino Salitre Plaza	Casino Aladdin Tisquesusa	Rock'n Jass
Producto:					
VARIABLE 1	25,00%	3	3	3	3
VARIABLE 2		3	3	2	2
VARIABLE 3		3	3	2	2
SUMATORIA		9	9	7	7
CALIFICACIÓN		2,25	2,25	1,75	1,75
Precio:					
VARIABLE 4	10,00%	3	2	2	2
SUMATORIA		3	2	2	2
CALIFICACIÓN		0,3	0,2	0,2	0,2
Promoción:					
VARIABLE 5	20,00%	3	3	2	2
VARIABLE 6		3	3	3	3
SUMATORIA		6	6	5	5
CALIFICACIÓN		1,2	1,2	1	1
Plaza:					
VARIABLE 7	5,00%	1	2	2	2
SUMATORIA		1	2	2	2
CALIFICACIÓN		0,05	0,1	0,1	0,1
Proveedores:					
VARIABLE 8	25,00%	3	3	3	3
VARIABLE 9		3	3	3	3
SUMATORIA		6	6	6	6
CALIFICACIÓN		1,5	1,5	1,5	1,5
Grupo Objetivo:					
VARIABLE 10	15,00%	2	2	2	1
VARIABLE 11		3	2	3	2
SUMATORIA		5	4	5	3
CALIFICACIÓN		0,75	0,6	0,75	0,45
TOTAL	100,00%	6,05	5,85	5,3	5
% de calificación total		96,03%	92,86%	84,13%	81,75%

Convenciones: No presenta Imitación = 1 Imitación Parcial =2 Imitación Total =3

Fuente: tomado del trabajo final de la asignatura gestión estratégica, impartida en la especialización en gerencia de proyectos de sistemas "A", realizado por Gonzalez y Ramos (2005), citado por RESTREPO y RIVERA. Op. Cit., p 83

3.4 Resultados del estudio de hacinamiento para el sector estratégico de Casinos en Bogotá

Empezando con los resultados del análisis de hacinamiento cuantitativo, se observó que el sector presenta una tendencia negativa de la rentabilidad a través del tiempo, lo cual es una característica del hacinamiento. Por otro lado, el análisis de hacinamiento cualitativo, mediante la tabla denominada *grado de confluencia estratégica*, presenta como las empresas estudiadas se imitan generando el fenómeno llamado Convergencia Estratégica, lo cual se concluye a razón de la calificación dada para cada variable.

Como se dijo, solo se llega al hacinamiento a través de la imitación, la cual erosiona la rentabilidad en el tiempo¹⁰³. Por lo tanto, se puede inferir que ambos resultados corresponden con los síntomas de la patología de hacinamiento, quedando pendiente el análisis de los síntomas no estudiados como la tasa de mortalidad en crecimiento, la tasa de natalidad en disminución, las asimetrías financieras y la pérdida de ventajas en el largo plazo. Sin embargo, para los autores las conclusiones ofrecidas por el análisis de hacinamiento cualitativo son suficientes para concluir que el sector estratégico de los casinos en Bogotá presenta hacinamiento.

Después de haber analizado la segunda herramienta y de obtener los mencionados resultados, continuará el levantamiento del panorama competitivo, tercera herramienta que reflejará el desempeño del sector en términos de posiciones ocupadas a través de variedad de servicios ofrecidos, necesidades satisfechas y canales utilizados.

¹⁰³ RESTREPO y RIVERA, Op Cit., p. 21.

4. LEVANTAMIENTO DEL PANORAMA COMPETITIVO

El panorama competitivo permite vislumbrar una mejor posición estratégica y crear ventajas competitivas mediante propuestas innovadoras y diferenciadoras, a partir de las oportunidades que ofrece el mercado. Michael Porter (1996) identifica tres fuentes de posicionamiento estratégico. El primero es el *posicionamiento basado en la variedad*: vender un subconjunto de productos para un subconjunto de necesidades. El segundo es el *posicionamiento basado en necesidades*: cubrir todas las necesidades de un grupo de clientes. Las diferencias en necesidades no se trasladarán a posiciones significativas a menos que el mejor juego de actividades que las satisfagan también difieran. Y el tercero es el posicionamiento basado en acceso: segmentar clientes accesibles de diferente modo.¹⁰⁴

A partir de los anteriores conceptos se construye el panorama competitivo el cual contiene estas definiciones como principales herramientas para el proceso del análisis de ésta metodología.

4.1 Estructura del panorama competitivo.

Para el levantamiento del panorama competitivo, se realizó la construcción de una matriz “T”¹⁰⁵ la cual contiene tres vectores: el primero es variedad de productos o servicios, el segundo necesidades y el tercero canales. En el primer vector se nombra todos los productos y servicios que se ofrecen en el sector estratégico. Según las recomendaciones de Restrepo y Rivera (2008) se realizó una matriz en la cual se identificó las características de los productos y servicios por diferentes empresas que hacen parte del sector estratégico, en este caso del sector de los casinos en Bogotá. El cuadro contiene un color por empresa, el cual más adelante permitirá en la matriz “T” identificar cuáles de las necesidades (vector dos) satisface en el mercado y por medio de qué canales de distribución (vector tres) es llevado al cliente el servicio que se ofrece. Al mismo tiempo, presenta la descripción de cada uno de los juegos en las empresas de casinos y por último se le otorga una inicial a cada uno de los juegos para señalar que empresa lo ofrece y para facilitar el diligenciamiento de las retículas de la matriz “T”.

Las empresas de casinos utilizadas para ésta etapa de estudio poseen un grupo objetivo amplio debido a que trabajan al mismo tiempo en diferentes sectores de la ciudad. La empresa Interamericana de Electrónica INTEREC S.A. tiene casinos

¹⁰⁴ PORTER, Michael. What is strategy?. Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre. p. 61-78.

¹⁰⁵ Matriz en la cual se visualiza las necesidades que satisface las empresas y los canales de distribución utilizados para ofrecer el servicio de los casinos. Como resultado se visualiza en el sector los espacios de mercado no atendidos (manchas blancas).

ubicados al centro, sur y occidente de Bogotá. CODERE, MACA S.A. tiene establecidos la mayoría de sus casinos al occidente, centro y sur de Bogotá. Los Casinos Aladdin solo están ubicados en el centro de la ciudad. La empresa Universal de Casinos UNIDELCA tiene situados sus casinos en todas las localidades de Bogotá, es decir, norte, centro, occidente y sur. Y en Winner Group, los casinos se destacan por estar ubicados al norte de la capital.

A continuación se presenta la matriz “T” para las empresas de Casinos en Bogotá:

Tabla 6. Matriz de productos del sector de casinos en la ciudad de Bogotá

JUEGOS	Ruleta americana La ruleta americana es un juego moderno, vivaz y alegre donde los clientes tienen su propio color de fichas para colocar ellos mismos sus apuestas.				RA	
	Ruleta Es conocido como el juego de la rueda alrededor de un cilindro en movimientos giratorios opuestos. El jugador apuesta a pronosticar el sitio en donde caerá la bola. El cliente apuesta a uno o varios números simultáneamente y puede jugar hasta 50 créditos por número. Está dividida en 38 ranuras de igual dimension que han sido numeradas, 00, 0, 1, hasta 36. La ranura que pertenece al cero es de color verde, mientras que pertenecen a los otros números negros o rojos. La rueda de este tipo de Ruleta es generalmente hecha de madera y está perfectamente balanceada.	R	R	R	R	R
	Bingos electrónicos Es el juego de bingo tradicional llevado a una forma electrónica, donde cada cliente apuesta un determinado número de créditos a sus cantones. El objetivo para ganar es hacer un bingo antes que salgan los 10 números de cada jugada y puede apostar hasta 50 créditos por cantón.				BE	
	Máquina de rodillo o tradicional Son máquinas de línea sencilla y sol tiene una línea ganadora en la ventana. El premio suele depender de la cantidad de monedas apostadas y se multiplica en función de ese número.				M	
	Texas hold'em Es la versión más popular de póquer. Texas hold'em es ampliamente reconocido como la principal forma de póquer. Aunque teóricamente pueden jugar hasta 22 jugadores (o 23 si no se usan bum cards), generalmente juegan entre dos y diez personas. Cuando se juega entre dos jugadores se le denomina "Heads up". Entre tres y seis jugadores se le denomina "Short Handed" o "Mesa Corta". Con siete jugadores o más se le denomina "Full Ring" o "Mesa Larga".		TH		TH	TH
	Video póker Una máquina similar al de un tragamonedas, es donde se ejecuta el Video Póker, con algunas características diferentes al clásico Póker de mesa. La apuesta consta de 5 fichas, en el cual la máquina reparte 5 cartas, con la opción de cambiar las cartas que no sirvan para obtener así una mejor mano y ganar más fichas.	PV			PV	PV
	Baccarat : El objetivo de este juego es apostar a la opción que resulte con un puntaje de nueve o al menos cerca a éste.		B	B		B
	Póker mesa El Póker se juega con una baraja, de las denominadas francesas, de 52 cartas. El valor de las mismas, ordenadas de mayor a menor, es el siguiente: As, Rey, Dama, Jota, 10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3 y 2. El Objetivo del juego es conseguir con cinco cartas una serie de combinaciones que van desde As o un par hasta el premio mayor.	PM	PM	PM	PM	
	Hipódromo Es una carrera de 6 caballos en un hipódromo, imitación de las carreras del Royal Ascot y del Derby. El cliente puede apostar al caballo favorito a ganar la carrera o a la quiniela, apostar a un par de caballos favoritos a ganar la carrera en primer o segundo lugar.	H			H	H
	Black Jack El objeto de este juego es alcanzar un total de 21 puntos o acercarse a ellos sin pasar de ese límite. Los Ases cuentan como 1 u 11, según le convenga al jugador y las otras figuras su valor equivalente. Si el jugador obtiene 21 con dos cartas se denomina Black Jack.		J	J	J	J
		Interamericana de Electrónica INTEREC S.A. CODERE	MACA S.A.	Casino Eladdin	Universal de Casinos (UNIDELCA)	Winner Group
		EMPRESA				

Fuente: matriz elaborada por los autores con base en las visitas realizadas a casinos de la ciudad de Bogotá.

Las descripciones de cada uno de los juegos y servicios ofrecidos por los casinos se obtuvieron de las páginas electrónicas y para aquellos casinos que no tenían

una página Web, a través de visitas se obtuvo la información correspondiente. Los casinos elegidos para realizar la matriz fueron seleccionados a través de la consulta realizada en el informe sectorial del periódico Portafolio¹⁰⁶ y la página Web de la Superintendencia de Sociedades¹⁰⁷ teniendo en cuenta que son empresas cuya información está disponible al público.

Necesidades: en éste vector se nombran las necesidades que se satisfacen a través de los productos y servicios antes mencionados. Para el caso de los casinos los autores encontraron:

- **Entretenimiento o Diversión:** el entretenimiento en la vida humana ha sido justificada como una necesidad por varios autores, alguno de ellos tales como Joaquim Sempere, Marta Nussbaum y Manfred Max-Neef¹⁰⁸ justifican el juego, la recreación y el ocio como necesidad humana dada la naturaleza del mismo y lo plantean como algo importante a la hora de analizar la riqueza de una vida o bienestar. A partir de estas opiniones, se deduce que el entretenimiento viene muy ligado con la naturaleza humana y que la satisfacción de esta necesidad permite dar paso a la imaginación, innovación, creatividad y en cierto modo a buscar el beneficio de otros.
- **Status:** una de las necesidades que satisface los casinos es lograr un reconocimiento social. Según estudios de ETESA¹⁰⁹ los estratos cinco y seis no buscan en el juego solución económica, pero podría ser una forma de pertenecer a grupos sociales importantes, al concurrir en casinos famosos por su elegancia y prestación de servicios de entretenimiento.
- **Ilusión de ganar:** en el sector de los casinos se pueden considerar cinco tipos de Jugadores: el no jugador, el jugador social, el jugador problema, el jugador patológico y el jugador profesional¹¹⁰. Cualquiera de estos tipos de jugadores, al jugar tienen la ilusión de ganar y por tal motivo ejecutan sus apuestas en éstos establecimientos.
- **Distracción:** en este sector se encuentran clientes que más que una diversión o entretenimiento, buscan un momento de esparcimiento que se diferencie de sus actividades monótonas y diarias.
- **Sociabilidad:** debido a que hay jugadores que presentan una alta frecuencia en los casinos, los espacios de sociabilidad aumentan generando que entre los jugadores se establezca conversaciones y en posibles casos una relación amistosa. Al mismo tiempo, hay jugadores que no siempre frecuentan los casinos

¹⁰⁶ Informe Portafolio Años 2003 - 2007 Adquirido en febrero de 2009 en Internet: <<http://www.portafolio.com.co/empresassectores/sectores/home/sector.php?ids=400630>>.

¹⁰⁷ Superintendencia de Sociedades. [En línea]. Colombia. [Citado mayo 10., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=233>>.

¹⁰⁸ TABARES, José Fernando. El desarrollo humano como marco de análisis del ocio en la actualidad. [En línea]. Septiembre de 2001. [Citado mayo 05., 2009]. Disponible en Internet <<http://www.redcreacion.org/documentos/simposio2if/JFTabares.htm>>.

¹⁰⁹ ETESA. Cuatro Estudio sobre juegos de suerte y azar en Colombia. Op. Cit., p. 30.

¹¹⁰ ETESA. Cuatro Estudio sobre juegos de suerte y azar en Colombia, Op. Cit., p. 19.

solos, sino también con amigos, compañeros de trabajos o sentimentales.¹¹¹ Como se mencionó anteriormente (página 50) se ofrecen servicios adicionales, entre ellos eventos sociales, en los cuales las personas tienen la oportunidad de interactuar, esto incluye relacionarse socialmente y establecer nuevas amistades.

- **Seguridad:** ésta necesidad parte en que los clientes buscan confianza, tranquilidad y un ambiente solido a la hora de realizar sus apuestas. Los casinos ofrecen seguridad a los clientes mediante sistemas de vigilancia como las cámaras, censores de seguridad y vigilantes que realizan inspección de bolsos o maletines a la entrada de los establecimientos. De esta manera previenen robos en los cuales pueden poner en peligro la vida de los apostadores, como también el dinero que estos pretenden apostar o han ganado a través de la apuestas.
- **Protección:** ésta necesidad se refiere a la responsabilidad de los casinos con sus clientes. Debido a la enfermedad de Ludopatía que pueden sufrir los jugadores que frecuentan constantemente los casinos, las empresas dedicadas a los juegos de azar poseen la responsabilidad de informar al cliente en qué consiste ésta enfermedad como medio de prevención y cuidado del cliente.

Canales de Distribución: en éste último vector se identifican los canales a través de los cuales los productos y servicios son situados ante el consumidor. En este caso por ser un servicio, cuya principal característica es su intangibilidad, se requiere de contacto directo con el cliente. Para los casinos éstos son los canales de distribución:

- **Establecimientos** en donde se encuentran las máquinas de juegos.
- **Internet:** los avances tecnológicos y la necesidad de acceder a los clientes sin importar su ubicación han generado la creación de casinos “on line” o en español “en línea” los cuales ofrecen juegos a través del internet. “Desde la implementación del casino en línea en el año 1996, la noción de jugar juegos de casino online se ha vuelto cada vez más popular alrededor del mundo”¹¹². Éste canal es uno de los medios más rápidos y fáciles que actualmente existen para llegar a los consumidores, por tal motivo las empresas utilizan ésta herramienta para atraer más clientes.

Entre los principales factores que impulsan el desarrollo de la industria de las apuestas online, se destaca: El deseo de entrada de los grandes casinos físicos con marcas consolidadas. La presión política de la industria del juego. Y la alta rentabilidad de este tipo de actividades, y su atractivo para la inversión de capital.¹¹³

¹¹¹ Los autores a través de visitas a diferentes casinos estudiaron el comportamiento de alguno de ellos, mediante observación directa.

¹¹² Historia de los juegos de casino. La Historia de los casinos en línea. [En línea]. [Citado mayo 10., 2009]. Disponible en Internet: <<http://es.alljackpots.co.uk/history-casino-games.php>>.

¹¹³ ETESA. Estudio para conocer el mercado mundial de Juegos de Suerte y Azar. [En línea]. Pdf. Colombia Julio de 2004. [Citado mayo 10, 2009]. p. 21. Disponible en Internet: <http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/119002001/07-1-28928/DA_PROCESO_07-1-28928_119002001_422204.pdf>.

En el presente estudio los autores encontraron que el contenido las páginas Web de los casinos en Colombia es netamente informativo, ya que anuncian los juegos y servicios ofrecidos en los casinos y la ubicación de los mismos. Las páginas en las cuales se puede acceder para jugar directamente los juegos y realizar apuestas descargando dinero de la tarjeta débito o crédito, son páginas creadas en el exterior.

- **Revistas Especializadas:** algunas de las revistas informan los juegos y servicios que se encuentran en los casinos, así como noticias sobre nuevas adquisiciones de tecnología, ubicaciones, responsabilidad social y espectáculos o show a ofrecer.
- **Hoteles:** debido a que los casinos están estrechamente ligados con el turismo, se puede establecer como uno de los canales directos para ofrecer el servicio de los casinos, ya que la alta frecuencia de huéspedes, ya sean nacionales o internacionales facilita la atracción de clientes que gusten de este tipo de entretenimiento.

En la entrega del servicio los canales proporcionan enlaces especiales la cual permiten obtener una ventaja competitiva frente a empresas que se encuentran en el mismo sector, y en especial aquellas que su principal ventajas es desarrollar estrategias de posicionamiento estratégico simple.

4.2 Levantamiento del Panorama Competitivo.

El levantamiento del panorama competitivo, como se explica al inicio del capítulo, permite conocer en qué áreas del sector estratégico se encuentran las manchas blancas y de ésta forma generar al estratega una visión general del sector, informando las necesidades de los clientes que están siendo ignoradas y los canales de distribución por los cuales puede hacer llegar al cliente dicho servicio o producto.

En el presente análisis, cuyo objetivo es conocer el sector de los casinos, en ésta etapa se apoyo su estudio en seis empresas cuya operación cubre la ciudad de Bogotá, estas son: Interamericana de Electrónica INTEREC S.A. CODERE, MACA S.A., Casinos Aladdin (Tisquesusa), Universal de Casinos UNIDELCA y Winner Group.

Las seis empresas de casinos seleccionados se pueden establecer como competidores directos ya que los productos y servicios que ofrecen a los clientes tienen las mismas características y no reflejan alguna distinción notable. Se podría decir que los juegos ofrecidos son exactamente los mismos, pero no todos ofrecen la misma cantidad de servicios, es decir, no todas las empresas brindan a sus clientes los eventos, bebidas, alimentos ó atención personalizada, los cuales agregan valor a lo que realmente desean brindar, entretenimiento y diversión.

Para el diligenciamiento de la matriz “T” a cada empresa se le otorgó un color diferente así:

 Interamericana de Electrónica INTEREC S.A. CODERE

 MACA S.A.

 CASINOS ALADDIN

 UNIVERSAL DE CASINOS - UNIDELCA

 WINNER GROUP

De esta manera se diferenciará qué empresa satisface la necesidad propuesta y por medio de qué canal llega al cliente final. En la Gráfica se especificarán las manchas blancas presentes en el sector de los casinos.

A continuación se encuentra la gráfica final del Panorama Competitivo del sector de Casinos:

Gráfico 10.

Matriz “T” en el sector de casinos en la ciudad de Bogotá

NECESIDADES DEL USUARIO/CANAL	Entretenimiento o diversión											
	Status	Mancha Blanca					Mancha Blanca					Mancha Blanca
	Ilusión de ganar											
	Distracción											
	Seguridad											
	Protección o Cuidado al cliente	Mancha Blanca										
	Sociabilidad				Mancha Blanca		Mancha Blanca					Mancha Blanca
VARIEDADES		RA	R	BE	M	TH	PV	B	PM	H	J	
CANALES	Establecimientos a los cuales asisten los											
	Revistas Especializadas	Mancha Blanca										
	Internet											
	Hoteles	Mancha Blanca										

Fuente: Análisis realizado por los autores con base en la información obtenida mediante visitas y consultas realizadas en las páginas de Internet de las empresas estudiadas. RESTREPO y RIVERA, Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Ed. Universidad del Rosario. p 88).

4.3 Resultados del panorama competitivo para el sector estratégico de Casinos en Bogotá

A partir del levantamiento del Panorama Competitivo en el sector de casinos, se observó que los establecimientos estudiados operan con los mismos juegos, ya que éstos no poseen ninguna característica en particular. Se puede encontrar una cantidad de máquinas mayor que en otras y espacios más abiertos para las apuestas, pero en general los juegos son los mismos. No obstante, la variedad de estos juegos si varía de un casino a otro.

Por otro lado, la mayoría de los casinos satisfacen la necesidad de entretenimiento, distracción, ilusión de ganar y sociabilidad, pero en cuanto status los casinos que se destacan por ofrecer elegancia y un estilo particular en sus servicios son Winner Group, Aladdín y UNIDELCA. Una de las características sobresalientes del servicio es ofrecer espacios VIP en los cuales los jugadores pueden jugar en privado. Al mismo tiempo, ningún casino se preocupa por informar al cliente los problemas que enfrentan al frecuentar diariamente los casinos, es decir, enfermedades de juego como la Ludopatía. Ésta idea de informar al cliente sobre la problemática que puede enfrentar con la adicción al juego, se ha propuesto en algunos países de Latinoamérica, como anteriormente se mencionó en Chile (página 36).

Igualmente, los casinos permiten que sus jugadores se sientan seguros en el establecimiento, poseen tecnología en seguridad y no permiten la entrada a menores de edad.

Los mecanismos a través de los cuales los casinos hacen accesible el servicio a los clientes son tradicionales y no brindan ninguna facilidad. La mayoría utilizan los mismos canales de acceso y no hay ninguno que utilice un canal diferenciador. Al mismo tiempo, los clientes tienen que dirigirse hasta los establecimientos para apostar y jugar en las máquinas del establecimiento. Como se comentó anteriormente, los casinos que tiene una página electrónica, solo informan de los servicios que ofrecen al cliente pero no les permite jugar y realizar apuestas.

En los canales de distribución se encuentran dos manchas blancas que ningún casino cubre, hoteles y revistas especializadas. El primer canal, debido a su gran afluencia de turistas permite atraer personas que deseen entretenerse y apostar. En el segundo canal, es un medio importante de información para las personas que les interesan éstos tipos de juegos. Mediante las revistas especializadas los jugadores pueden adquirir mejores conocimientos sobre cómo jugar en otras máquinas diferentes a las que suelen apostar, y conocer los diferentes sitios a los que pueden asistir, para éste caso en la ciudad de Bogotá.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, el panorama competitivo de éste sector es estrecho y se satisface las necesidades del consumidor con la misma variedad. Las empresas no utilizan canales diferenciadores y las necesidades que cubren son similares. En el sector se encuentra la posibilidad de innovar y crear

una posición estratégica diferenciadora, crear en el cliente una imagen única demostrándole que el objetivo de la empresa no es solo obtener ganancias, sino también el cuidado de su salud, el bienestar social y mayor calidad en el servicio.

Para continuar el presente análisis, se procederá con la evaluación de las fuerzas del mercado, dada la necesidad de conocer el grado de rivalidad, el nivel de atracción para posibles empresarios que deseen invertir en el sector y en general obtener más información que enriquezca el conocimiento que se tiene del medio en donde se desarrollan las empresas de juegos localizados.

5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS FUERZAS DEL MERCADO EN TIEMPO REAL

A través del análisis del sector se evaluó cada una de las fuentes que determinan el comportamiento de las fuerzas del mercado, teniendo como ayuda el software académico registrado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Siguiendo la metodología del AESE, se elaboró en primer lugar la identificación de las fuentes que aplican para el sector estratégico, luego se calificó cada fuente de fuerza, en tercer lugar, se construyó un diagnóstico para cada fuerza del mercado y en cuarto lugar se elaboró un informe sobre el análisis del las fuerzas del mercado teniendo en cuenta el comportamiento global de las variables estudiadas.

La utilización del software antes mencionado, además de proporcionar al estratega o inversionista interesado en el sector, la información necesaria para determinar su atractivo, tuvo como objetivo conocer el tamaño de las barreras de entrada y salida en el sector de casinos. El software contiene por cada fuerza variables que facilitaron el análisis que se quiere obtener. Para el análisis de las barreras de entrada se propusieron 17 variables a estudiar, para las barreras de salida cinco y adicionalmente las variables que componen las fuerzas del mercado (nivel de rivalidad, riesgo de ingreso, análisis de proveedores, análisis de compradores y análisis de bienes sustitutos). Dichas variables fueron calificadas para que el software pudiera cruzar la información y ubicarla en un plano llamado de atraktividad por barreras; gráfico que permite analizar las fuerzas en conjunto.

La calificación de cada fuente de fuerza se realizó mediante la siguiente valoración:

A: alto: ésta calificación se refiere a la máxima valoración de la fuente de fuerza que se evalúa. Su calificación aporta a que la fuerza de mercado evaluada dé cómo resultado un valor elevado. Por ejemplo si se habla de la fuerza *Riesgo de Ingreso*, y las fuentes de que depende se califican altas, el resultado se interpretará como un riesgo de ingreso alto y consecuentemente una menor atraktividad del sector estudiado.

MA: medio alto: ésta calificación hace referencia a un nivel de fuente de fuerza que se ubica entre la valoración máxima y la valoración intermedia o en *equilibrio*.

E: equilibrio: las fuentes de fuerza que se califican en *equilibrio* se consideran factores que aunque están presentes, no afectan la fuerza del mercado en forma positiva o negativa. Cuando las calificaciones de las fuentes de una fuerza se encuentran en *equilibrio*, se interpreta como una fuente importante y que debe

tenerse en cuenta, pero que no es determinante de una calificación alta o medio alta.

MB: medio bajo: ésta calificación hace referencia a un nivel de fuente de fuerza que se ubica entre la valoración intermedia o en *equilibrio* y la calificación mínima.

B: bajo: una calificación baja de las fuentes de fuerza aporta a una calificación baja a la fuerza del mercado que se estudia. Se debe tener en cuenta, que aunque la fuente existe, carece de importancia.

I: inexistente: cuando la fuente de una fuerza es *inexistente*, la calificación representa la ausencia o la no aplicación de dicha fuente dentro del sector estratégico. Adicionalmente, contrario a lo que sucede a las otras calificaciones, ésta no aporta a la calificación definitiva de la fuerza del mercado y solamente excluye de la calificación a las fuentes que no aplican para el sector estratégico.

Para que el software pueda evaluar cualitativamente las variables, debe medirlas al mismo tiempo de forma cuantitativa. Por tal razón asigna a cada calificación un valor, de esta manera:

Inexistente: 1

Medio bajo: 2

Equilibrio: 3

Medio alto: 4

Alto: 5

El uno (1) significa una barrera de salida muy baja, y el cinco (5) por el contrario muy alta. Al final al reunir los resultados tanto cuantitativos como cualitativos, se obtiene el resultado final, es decir el tamaño de las barreras de entrada y salida.

Luego de realizada la identificación de las fuentes de fuerza, se realizó la calificación de cada fuerza y se presentó una breve explicación de cada fuente de fuerza, como sigue a continuación:

5.1 Análisis de la rivalidad

El análisis de rivalidad permitió conocer si los competidores presentes en el sector de casinos se encontraban muy bien posicionados, eran numerosos y si poseían o no altos costos fijos. Para llevar a cabo este análisis, se inició la calificación de las variables propuestas en la metodología antes explicada. A continuación inicia la evaluación de la primera fuerza de mercado:

Nivel de concentración: el nivel de concentración en el sector estratégico de casinos en Bogotá es bajo; mediante consulta realizada a ETESA, se logró confirmar que el sector estratégico en Bogotá cuenta con 650 competidores y

ninguno posee una participación predominante. Para llegar a ésta conclusión se analizaron las 44 empresas de Bogotá que tenían vigente contrato de concesión o autorización con ETESA en el año 2008¹¹⁴ y se encontró que ninguna posee un porcentaje de elementos de juego superior al 8,2%. A continuación se presenta la tabla No. 7 en donde se observa lo descrito.

Tabla 7.
Elementos de juego y participación de las 44 empresas Bogotanas que tienen contrato de concesión vigente en el 2008.

EMPRESAS AÑO 2008	No. Elementos de Juego	Participación
SUPER PREMIOS LTDA	80	1,25%
LATIN JUEGOS LTDA	261	4,09%
INVERSIONES PARMACAB S.A.	360	5,64%
ROSAURA ORDÓÑEZ E.U.		0,00%
TRIPLESPRESS LTDA	116	1,82%
INVERSIONES CASINOS G&J LTDA	80	1,25%
MEGA 7 SLOT MACHINES LTDA.	80	1,25%
JUEGO TEC LTDA.		0,00%
JUEGOS ÉXITO Y CIA LTDA.	126	1,97%
ALIANZA ENTRETENIMIENTO S.A.	480	7,51%
RECREATIVOS SANTA LUCIA S.A.	85	1,33%
RECREATIVOS CUNDINAMARCA S.A.	104	1,63%
GLOBAL SEVEN S.A.		0,00%
INDUJUEGOS INDUSTRIA DE JUEGOS LTDA	80	1,25%
FANTASTIC ENTRETENIMIENTO E.U.	155	2,43%
SOCIEDAD DE MAQUINAS DE COLOMBIA LTDA	125	1,96%
GOLDEN GAMES Y CIA LTDA.	100	1,57%
ENTRETENIMIENTOS DE PELICULA LTDA.	197	3,08%
INVERSIONES LA GRAN FORTUNA C&B LTDA.	212	3,32%
INVERSIONES JHM LTDA.	149	2,33%

¹¹⁴ ETESA. Contratos de concesión para operación de Juegos Localizados. [En línea]. Colombia. Septiembre 25 de 2008 [Citado junio 17., 2009]. Disponible en Internet: <www.etesa.gov.co/contratacion/concesion.html>.

EMPRESAS AÑO 2008	No. Elementos de Juego	Participación
SLOT S GAMES S.A.	460	7,20%
INVERSIONES DIVERCORD LTDA	82	1,28%
INVERSIONES POKERMANIA LTDA	523	8,19%
CASINOS BAVIERA LIMITADA	94	1,47%
INVERSIONES DIVERTRONIC LTDA	208	3,26%
INVERSIONES CONFER LIMITADA		0,00%
PROVECSA LTDA -PROVEEDORES DE EQUIPOS PARA CASINO LTDA	80	1,25%
SURAMERICANA DE JUEGOS S.A	101	1,58%
MAQUINAS RECREATIVAS SUPERSIETES LTDA.	168	2,63%
DIVERSIONES FARAO HS E.U.	90	1,41%
SUPER NUEVO MILENIO S.A.	575	9,00%
INVERSIONES OR LTDA		0,00%
BINGOS DE COLOMBIA LTDA -COLBINGOS LTDA-		0,00%
INVERSIONES CAROLINA DEL NORTE LIMITADA	223	3,49%
BINGO AVENIDA JIMENEZ E.U.		0,00%
RECREATIVOS MIRAGE LTDA	223	3,49%
COLJUEGOS S.A.	80	1,25%
INVERSIONES ESPITIA & GOMEZ LTDA	141	2,21%
RECREATIVOS MONTAÑEZ & ZULETA LTDA	80	1,25%
INVERSIONES GAROSO GIGA LTDA	104	1,63%
INVERSIONES AZARCENTER EU	286	4,48%
INVERSIONES SARMIENTO PEÑA LTDA		0,00%
GAMING CAMELOT S.A.		0,00%
LOZANO CORTES E HIJOS S EN C	80	1,25%
TOTAL	6388	100,00%

Fuente: ETESA, Contratos de concesión para operación de Juegos Localizados [En línea] Colombia. [Citado Junio 21., 2009] disponible en: <www.etesa.gov.co/contratacion/concesion.html>.

Nivel de Costos Fijos: el nivel de costos fijos en los casinos es alto por varias razones; en primer lugar los elementos de juego son un requisito fundamental dentro de todo casino para el desarrollo de su actividad, además, sus características tecnológicas y constante actualización, los hacen activos de alto

costo y de suma importancia para satisfacer las necesidades de los clientes. En segundo lugar, otro activo que forma parte indispensable para el funcionamiento del casino es el espacio físico donde se desarrolla la actividad. Este espacio, que anteriormente se había denotado como *el establecimiento*, tiene características particulares que lo convierten en un activo de gran valor, estas son: ubicación en zonas comerciales, infraestructura eléctrica y electrónica para comunicaciones, iluminación, seguridad y sonido, elementos decorativos como estatuas, fuentes, escenarios, entre otros elementos temáticos propios de cada casino.

Por estas razones, el nivel de los activos fijos es alto, y se aporta de esta forma una calificación alta al nivel de rivalidad de los competidores. Lo que a su vez hace que el sector estratégico pierda atractivo.

Velocidad de crecimiento del sector: el crecimiento observado en la industria presenta variaciones de acuerdo a las diferentes variables del macroentorno y del micro entorno que afectaron al sector estratégico en cada uno de los años estudiados. De esta forma, se encontró evidencia sobre un crecimiento alto para algunos años, el cual se definió como un crecimiento superior a 20% anual, un crecimiento medio alto, entre 10% y 20%, un crecimiento en equilibrio cuando la tasa de crecimiento está entre el 10% y la tasa de inflación anual, un crecimiento medio bajo cuando está entre el nivel de la tasa de inflación y un 0%, y un crecimiento bajo cuando se presenta decrecimiento.

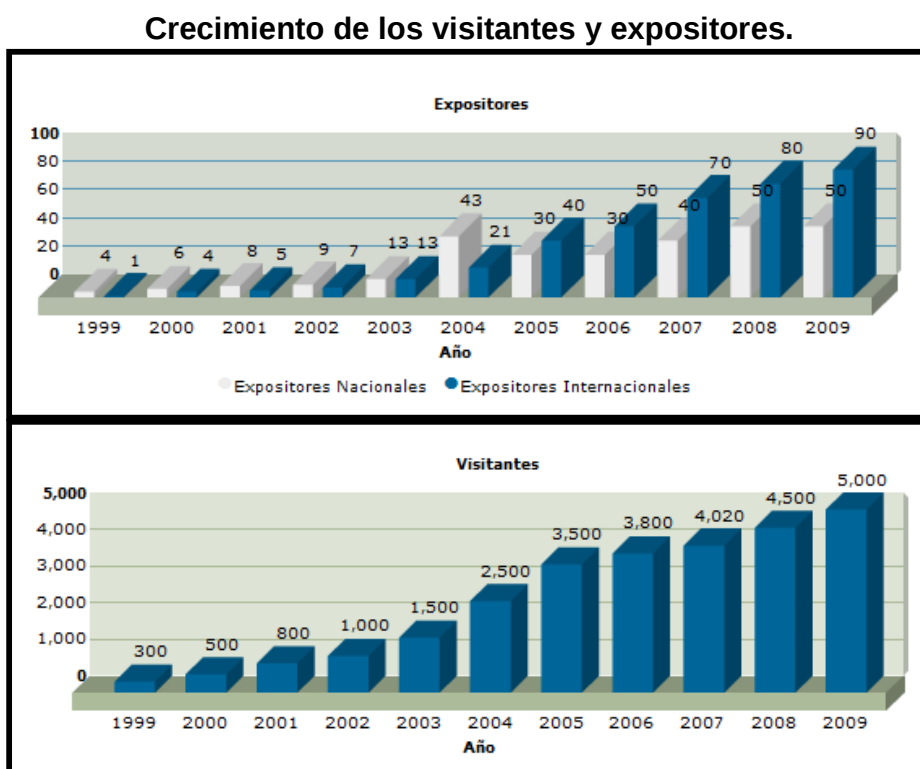
Se encontró evidencia sobre un crecimiento medio alto y alto dentro del sector durante los años 2004 a 2006. De acuerdo a Feceazar, refiriéndose a los juegos localizados:

Según Feceazar, ésta modalidad de juego pasó de participar en 2004 con el 18,85% de los derechos de explotación que pagan las empresas del sector en el país, a hacerlo con el 20,89% —contra el 18,38% de las loterías— en 2005. Sus transferencias reportadas a la Empresa Territorial para la Salud, Etesa, crecieron 27% entre 2004 y 2005, y a junio de 2006 ya superaban las de todo 2004.¹¹⁵

Por otro lado, si se observa la tendencia que ha tenido la Feria Andina de Juegos de azar - FADJA, durante los últimos años, se ha presentado un crecimiento constante. Aunque una tendencia positiva de la feria no sea determinante para asegurar una tendencia positiva en el crecimiento del sector, si demuestra el dinamismo respecto a la oferta y la demanda a través de la cadena de suministro. Por ejemplo, si se observa la gráfica no. 11, del año 2008 al año 2009, las ventas en la FADJA alcanzaron un monto cercano a los diez millones de dólares, es decir, un crecimiento de 40,29 por ciento.

¹¹⁵ Portal Único de Contratación. Mercado de las loterías en Colombia. [En línea]. Pdf. Colombia. [Citado Junio 22., 2009], p. 166. Disponible en Internet: <http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2008/DA/21700002/08-1-35993/DA_PROCESO_08-1-35993_21700002_689736.pdf>.

Gráfico 11.



Fuente: Fadja 2009. Entrega Indicadores de Éxito, Boletín de Prensa No. 13, [En línea]. [Citado Julio 06., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.fadja.com/prensa13.shtml>>.

Adicionalmente, de acuerdo a visita realizada a ETESA, se obtuvo información sobre las transferencias al sector salud, de acuerdo con los tipos de juegos de azar para los años comprendidos entre 2002 y 2008. Según la información obtenida sobre los juegos localizados, se determinó el comportamiento de las transferencias como un indicador adecuado para acompañar el análisis de crecimiento a razón de reflejar el comportamiento de la oferta en el sector estratégico.

El análisis de la dicha información, arrojó como resultado que las transferencias crecieron a tasas superiores al 15% (calificación medio alta) hasta el año 2006, y desde entonces el sector ha crecido en transferencias a tasas en el 2007 de 11,94% (medio alto) y en el 2008 de 7,37% (medio bajo). Por lo cual, se puede inferir que el crecimiento del sector estratégico también se haya desacelerado. A continuación se presenta la tabla No. 8, donde se puede observar el análisis realizado:

Tabla 8.

Crecimiento de las transferencias de los juegos localizados en los años 2004 a 2008

2004	2005	2006	2007	2008
\$ 69.482.737.559	\$ 84.457.825.579	\$ 103.980.772.123	\$ 116.396.028.847	\$ 124.970.790.748
14,80%	21,55%	23,12%	11,94%	7,37%

Fuente: ETESA, Archivo Tesorería.

Es necesario resaltar la heterogeneidad del crecimiento durante los años estudiados. Como se observó, no existe un comportamiento alto ni bajo, pero en general el crecimiento se consideró como en equilibrio.

Costos de Cambio: en el sector estratégico de los casinos en Bogotá, como se mostró en el análisis de hacinamiento cualitativo, existe tres proveedores que concentran en conjunto alrededor del 55% de los elementos de juego que se utilizan en los casinos. Estos proveedores son conocidos como Williams, IGT (International Game Technology) y Atronic. A continuación se presenta la tabla No. 9 donde se muestra la participación de éstas marcas en los casinos estudiados.

Tabla 9. Participación de proveedores

Proveedor/ Casino	ROCK´N JAZZ CASINO	ALADIN TISQUESUSA	TROPICANA DE JUEGOS	SALITRE PLAZA
Williams	14,77%	32,23%	43,48%	25,74%
Igt	20,13%	0,00%	43,48%	16,83%
Atronic	14,77%	12,40%	0,00%	15,84%
	49,66%	44,63%	86,96%	58,42%

Fuente: ETESA, datos obtenidos por los autores mediante análisis. [En línea]. [Citado Julio 06., 2009].. Disponible en Internet: <http://etesa.gov.co/servicios_en_linea/establecimientos.asp?codmunic=001&coddepto=11>, bajado el 06 de julio de 2009>.

Adicionalmente, si se estudia a cada uno de estos proveedores, sus productos cuentan con patentes y sus esfuerzos como fabricantes tienden a ser líderes en innovación. Por ejemplo, Williams Gaming Inc., presenta en su página Web la innovación como enfoque de su estrategia, la cual se condensa en el siguiente enunciado:

Crear excelentes experiencias de juego es el sello de calidad de Williams. Está profundamente arraigado en nuestra "cultura de

innovación” a través de los lentes los usuarios de nuestros jugadores. (...). Es imaginación y creatividad enfocada en crear valor – usando nuevas tecnologías y propiedad intelectual para permitir experiencias de juego únicas, diferenciadas y excitantes.¹¹⁶

Sin embargo, aunque lo anterior indica que los costos de cambio son altos, es necesario tener en cuenta que en Colombia el mercado no solamente se compone de productos nuevos ya que se importa maquinaria usada de los Estados Unidos y adicionalmente, se realiza el ensamblaje de maquinas que no tienen las mismas características que las fabricadas por sus productores originales. Ésta actividad la realizan empresas que en la actualidad no son reguladas ni deben cumplir con estándares técnicos de los fabricantes o de las entidades de control, salvo los que entrarán en vigencia con el decreto 1905 y 2150 de 2008.

De esta forma, los costos de cambio se reducen ya que el casino encuentra diferentes cualidades en los productos de una misma marca y su poder de negociación varía de acuerdo a las características del proveedor y del ensamblaje. Por ésta razón ésta fuente de fuerza se calificó en *equilibrio*.

Grado de hacinamiento: de acuerdo al análisis de hacinamiento llevado a cabo en el capítulo tres, el sector estratégico presenta un grado de hacinamiento alto.

Incrementos de la Capacidad: en el sector estratégico de los casinos los incrementos a la capacidad no se consiguen inmediatamente debido al costo de los activos fijos y a los procedimientos normativos que autorizan ampliaciones de capacidad, los cuales, están sujetos al cumplimiento de condiciones dentro de las cuales se establecen topes de acuerdo al contrato de concesión establecido con ETESA.

Por otro lado, el operador de juegos localizados, de acuerdo a la resolución no. 1074 del 2003, debe tener un capital superior al 30% del valor del contrato de concesión, lo cual impone otra barrera a los incremento de capacidad. Por ésta razón los incrementos en la capacidad son una fuente de fuerza baja.

Presencia extranjera: para ésta fuente de fuerza se logró identificar empresas como a la española Codere S.A. y otras que no representan más del 5% del total, y por esa razón la calificación fue baja.

Nivel de Barreras de Salida:

Activos especializados: como se observó en el capítulo tres, el sector estratégico de casinos en Bogotá y en el país, presenta una baja concentración, lo que significa que un gran número de competidores comparten el mercado. De ésta forma, la fuente de fuerza no representa una barrera de salida para los

¹¹⁶ WILLIAMS GAMING. About WMS. [En línea]. [Citado julio 06., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.wms.com/aboutwms.php>>

competidores presentes dentro del mercado. Por otro lado, la presencia de empresas dedicadas a la re-manufactura o a la actualización de elementos de juego en desuso, favorece que la empresa que quiere salir del mercado no tenga dificultades para salir del sector. Por ésta razón la fuente de fuerza se calificó como baja.

Costos Fijos de Salida: la estructura de costos en el sector estratégico de casinos en Bogotá y en general en todo el país, se caracteriza por poseer un gran porcentaje de costos fijos, a razón de conceptos como los aportes a la salud, a título de derechos de explotación que establecen una tarifa por elemento de juego, el costo de los servicios públicos en los cuales el suministro de energía eléctrica tiene un costo elevado por la utilización de los equipos y la iluminación, el mantenimiento de la infraestructura y la presencia de cánones de arrendamiento cuando el casino no opera en lugares de su propiedad. Además, como se indicó en la fuente de fuerza “*nivel de costos fijos*”, la estructura de costos en los casinos tiende a estar compuesta mayormente por costos fijos.

Lo anterior hace que ésta fuente de fuerza cree una barrera de salida importante para los competidores dentro del sector estratégico. Por ésta razón ésta fuente de fuerza se califica como alta.

Inter-relaciones estratégicas: considerando a los casinos como una unidad de negocio dentro de una empresa que pueda tener otras unidades de negocio alrededor del sector de Juegos de Suerte y Azar y más específicamente a negocios que poseen características similares como en el caso de los juegos localizados, (ej. Bingos o video bingos), o una unidad de negocio que no tenga relación con juegos de suerte y azar como la hotelería, puede darse algún grado de interrelación en situaciones como la descrita por Porter (1976)¹¹⁷ cuando se comparten instalaciones entre el Casino y el Bingo o el casino y el hotel. En ésta situación la barrera de entrada se presenta si al tomar la decisión de cerrar un casino por sus malos resultados, la empresa se enfrenta a una pérdida inmediata mayor debido a la dificultad de darle un uso diferente al espacio donde se establecía el casino o no tiene la posibilidad de arrendarlo.

Ésta fuente de fuerza se consideró baja luego de que el análisis de las empresas investigadas arrojara que su negocio principal son los casinos y no tienen unidades de negocio que impliquen la eliminación del negocio de casinos y haya lugar a ésta fuente de fuerza. Además, según conocimiento de los autores, son pocos las empresas que manejan unidades de negocio independientes y que puedan causar la aparición de una barrera de salida por interrelación; solo dos ejemplos son conocidos por los autores de la posible aparición de la fuente de fuerza que se analiza y se da en un casino en la ciudad de Girardot y otro en la ciudad de Bogotá en la zona centro, los cuales comparten sus instalaciones con un Bingo.

¹¹⁷ *Ibíd.*, p. 23.

Barreras emocionales: la presencia de éste tipo de barreras, aunque puedan presentarse en las empresas del sector estratégico, no corresponde con la actitud de un gerente o el director de empresa, ya que la correcta administración debe llevarse siguiendo un juicio guiado por la razón y no por factores emocionales que distorsionan el crecimiento y la supervivencia de las empresas. Una barrera de salida emocional, no corresponde con los supuestos académicos que son fundamento de la teoría administrativa y por ésta razón confunde la lógica de la investigación, por ésta razón ésta fuente de fuerza se considera inexistente.

Restricciones sociales – gubernamentales: en el sector estratégico de casinos, por ser un sector con un gran número de competidores pequeños y por el prejuicio social que rodea al concepto de juego de azar por las consecuencias negativas que ejerce sobre las personas que adquieren enfermedades como la ludopatía, ésta fuente de fuerza puede considerarse como baja. Por otro lado, ante el supuesto de la desaparición del sector estratégico y por la dependencia de los casinos o en general los juegos localizados como fuente de ingresos con destino a la salud, podría presentarse la intervención del gobierno¹¹⁸.

Sin embargo, el supuesto de la desaparición del sector no aplica pues el sector estratégico no presenta amenazas para su supervivencia y por lo tanto no puede considerarse como factible que el gobierno desarrolle políticas proteccionistas y su efecto se traduce en una barrera de salida baja para ésta fuente de fuerza.

¹¹⁸ Se debe recordar que la participación de los juegos localizados en los recursos que se destinan a la salud, se encuentra en segundo lugar después de los aportes realizados por las actividades de Chance y es superior a los aportes realizados por las loterías. Revista Dinero. Crece el Juego. Abril 08 de 2006.

Tabla 10. Nivel de rivalidad entre competidores existentes

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración					x	
2 Nivel de costos fijos	x					
3 Velocidad de crecimiento del sector		x				
4 Costos de Cambio					x	
5 Grado de hacinamiento	x					
6 Incrementos en la capacidad			x			
7 Presencia Extranjera				x		
8 Nivel de Barreras de Salida					x	
a. Activos Especializados					x	
b. Costos Fijos de Salida	x					
c. Inter-relaciones Estratégicas					x	
d. Barreras Emocionales						x
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales					x	
9						
10						
EVALUACION FINAL						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	N	2	1	1	1	3
BDO AUDIT AGE	%	25,0%	12,5%	12,5%	12,5%	37,5%
						0,0%

Fuente: Análisis realizado por los autores, RESTREPO y RIVERA. Op.Cit p 130

5.2 Análisis del poder de negociación de los proveedores

Los proveedores se encargan de proporcionar los insumos claves para el proceso productivo de un bien. El poder de negociación de éstos depende de la capacidad de diferenciar notablemente sus productos en el mercado y los altos costos de cambio que genere al comprador. Igualmente influyen en la intensidad de la competencia en el sector, si en éste existiese un número notable de proveedores y cuando sus productos no son fácilmente sustituidos. Los artículos que se proveen en el sector de casinos son en primera instancia las máquinas de juegos; ruleta, paga monedas, hipódromo, mesa de black jack, entre otros.

A continuación se pasará a analizar cada una de las variables que componen esta fuerza:

Grado de concentración: para conocer el grado de concentración en el sector estratégico objeto del presente análisis, fue necesario conocer cuales proveedores competían en el sector en la actualidad, obteniendo la siguiente información. Entre uno de los proveedores nacionales destacados se encuentra Mundo Video:

Mundo Video provee en su mayoría a los operadores independientes. Sin embargo, compite con la multinacional española R. Franco, en la venta de máquinas paga-monedas y accesorios para casinos de gran formato. Es una empresa con 13 años de experiencia en el mercado, y cuenta con 5 sucursales a nivel nacional, ubicadas estratégicamente en los conglomerados industriales y comerciales más importantes del país: Bogotá, Cali, Medellín, Pereira y Barranquilla.

Mundo Video Corporation fabrica y comercializa Slots, Vídeo Slots, Vídeo Póker e Insumos y Accesorios para Casinos y Azar. Desde 1990 vienen consolidándose en el mercado nacional, manteniendo un compromiso de servicio e innovación tecnológica. Su red comercial cubre toda la geografía colombiana. También exportan a toda la región andina, principalmente a Venezuela y Ecuador. Actualmente se encuentran realizando una fuerte labor de promoción de sus productos en el mercado suramericano, con miras a aumentar su capacidad exportadora. Al mismo tiempo, la mayoría de los proveedores que producen máquinas para casinos son extranjeros, dejando la parte de ensamblaje a Colombia.¹¹⁹

Igualmente, se encuentran proveedores extranjeros que distribuyen maquinaria de juegos para casinos en Colombia, estos son¹²⁰:

Ainsworth Game Technology: Ainsworth diseña y construye la línea Ambassador y Celebrity de productos relacionados al juego, además de entretenidas paga-monedas progresivas y juegos interconectados, distribuyéndolos a diferentes mercados alrededor del mundo.

Aristocrat Gaming Technologies: tiene presencia en la mayor parte del territorio de América Latina. La empresa gestiona las ventas, el servicio y soporte desde su oficina en Buenos Aires, Argentina, donde tiene además una sala de exposición de sus productos y un centro de capacitación. Las máquinas paga-monedas de Aristocrat se encuentran en casi todos los países de América Latina, instaladas en locales de juego legalmente habilitados.

¹¹⁹ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. El sector Ocio en Colombia [En línea]. Pdf. Colombia 2005. [Citado junio 24., 2009]. p. 17 – 18. Disponible en Internet <http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335453%20Ocio%20en%20Colombia_6961_.pdf>.

¹²⁰ Revistas de Casinos. Directorio de Fabricantes. [En línea]. [Citado Junio 24., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.revistadecasinos.com/fabricantes>>.

Arte Coin: completa variedad de maquinas, carteles e insumos para bingos y casino, con la buena financiación, con el aval de más de 30 años de experiencia en el la industria.

Atronic: proveedor líder mundial de equipamiento y servicios para la industria del juego de azar y los casinos.

Bally Technologies, Inc.: una de las más grandes manufactureras y distribuidoras de máquinas de azar y sistemas de gerenciamiento de slots para la industria global de casinos.

Boss Gaming: desarrolla y produce equipamiento para juegos de alta calidad, como las ruletas y máquinas de bingo electromecánicas, totalmente automáticas y divertidas para jugar.

BS Group Gambling Manufacturers: diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de máquinas paga-monedas buscando excelencia en diseño y tecnología. BS Group también es representante de Brabingo, fabricante brasileño para equipamiento de bingo electrónico, con amplia trayectoria en el mercado local.

Cadillac Jack: proveedor experimentado e innovador de juegos electrónicos interactivos de gran velocidad y de sistemas para la industria del juego global.

CasInfo: casino management software para casinos pequeños.

Casinos Latinoamérica: publicación que recopila toda la información y la actualidad sobre los casinos latinoamericanos.

Codere: compañía española dedicada al sector del Juego Privado, cuyo negocio se centra en la gestión de máquinas recreativas, bingos, salas de apuestas deportivas, casinos e hipódromos, con implantación en 8 países en dos continentes.

Dayco Gaming: máquinas y sistemas para casinos.

e-informa: compañía líder en información comercial, financiera, judicial y riesgo-crédito de empresas online vía Internet.

Electro Chance Gaming Suppliers: la empresa diseña, desarrolla y produce una amplia gama de productos, que incluye ruletas y bingos electrónicos, slots y sistemas de gestión on line y administración de apuestas.

Formanova: muebles para hoteles y casinos.

Foster: compañía dedicada a la provisión de productos y servicios para la ambientación de Casinos, Bingos e Hipódromos en Latinoamérica.

Gold Club: producción de ruletas automatizadas.

Goody Group: confección de indumentaria para Casinos y salas de juego en general.

Grupo Orenes: Holding empresarial con presencia en el sector de ocio, hotelería, restauración y juego. Se definen como un complejo integral de ocio, el cual abarca las áreas de bingos, casinos, hostelería y recreativos.

Grupo R. Franco: agrupación de empresas referentes a la industria del juego y fabricantes de máquinas para casinos y salas de juego.

Heal Technology: empresa especializada en el desarrollo de tecnología para la industria del juego y la diversión.

Igt: desarrollo de productos y sistemas, Megajackpots y gran variedad de paga-monedas progresivos y demás servicios para casinos.

Magic Dreams: empresa productora de maquinas paga-monedas.

Octavian International: desarrolladores de sistemas de juego y soluciones de software.

Progressive Gaming: proveedor global de soluciones de administración de casinos y jackpots. Esta tecnología es ampliamente utilizada para mejorar operaciones de casinos y generar mayores ganancias.

Race Track Gaming Suppliers: distribución y comercialización de productos para las Industrias de la Hípica y de los Juegos de Azar.

Shuffle Master: mezcladores para mazos de cartas.

Spodek Arquitectos: especialistas en proyectos de arquitectura e interiorismo.

Unidesa Gaming Systems: diseño, producción y servicio posventa para máquinas de juego de casinos de todo el mundo. Ofrecen amplia gama de productos con juegos de vídeo, rodillos y maquinas multi jugador.

Uniseis: Proveedor de equipamiento electrónico para casinos y salas de juego.

Wms: Proveedores de máquinas paga-monedas.

En consecuencia, se puede afirmar que debido a la cantidad de proveedores existentes, el grado de concentración de los proveedores en el sector de casinos es medio bajo lo cual genera barreras de entradas bajas y una alta rivalidad.

Presión de sustitutos: en los juegos localizados, las maquinas de juegos son necesarias para la prestación del servicio, y no es posible adquirir otro tipo de maquinas que sustituyan las que realmente necesita el negocio. Igualmente, los juegos como la ruleta, hipódromo, paga monedas, póker mesa, entre otros, son los que hacen característico a un casino. No obstante, un cambio que se puede presentar, es en los juegos ofrecidos en las maquinas paga monedas, en donde

se configura con diferentes tipos de juegos e imágenes. Debido a la anterior explicación, se obtuvo como resultado una calificación medio baja.

Nivel de ventaja: el alto nivel de hacinamiento encontrado en éste sector, permite que el nivel de ventaja en el poder de negociación de los proveedores esté en equilibrio, ya que a medida que aumenta o disminuye la cantidad de empresas que operan casinos genera una demanda de la misma proporción de maquinaria y juegos para ofrecer.

Nivel de importancia del insumo en procesos: debido a que es fundamental la adquisición de máquinas de juegos para la operación de los casinos, la calificación de ésta variable fue alta.

Costos de cambio: como se dijo en la calificación dada en la fuerza de riesgo de ingreso, los costos de cambio de proveedor están en equilibrio.

Amenaza de integración hacia adelante: en el caso de los proveedores de juegos para casinos una amenaza de integración hacia adelante puede ser medio alta, ya que el proveedor puede tomar parte de su producción para implantar un establecimiento en el cual pueda operar con la maquinaria de su propia fabricación.

Información del proveedor sobre el comprador: para la producción de las máquinas de juegos el proveedor tiene previo conocimiento de lo que se quiere ofrecer, por lo que la información que posee del comprador es necesaria para la producción de dicha maquinaria. Por tal razón, la calificación de esta variable fue medio alta.

Grado de hacinamiento: debido a la cantidad de proveedores existentes en el sector de casinos, el grado de hacinamiento fue calificada medio baja.

Tabla 11.

Calificación del poder de negociación de los proveedores en el sector de casinos en Bogotá.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistent
1 Grado de concentración				×		
2 Presión de sustitutos				×		
3 Nivel de ventaja			×			
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	×					
5 Costos de cambio			×			
6 Amenaza de integración hacia delante		×				
7 Información del proveedor sobre el comprador		×				
8 Grado de hacinamiento				×		
9						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistent
N	1	2	2	3	0	0
BDO AUDIT AGE	12,5%	25,0%	25,0%	37,5%	0,0%	0,0%

Fuente: Análisis realizado por los autores, RESTREPO y RIVERA. Op. Cit., p 128

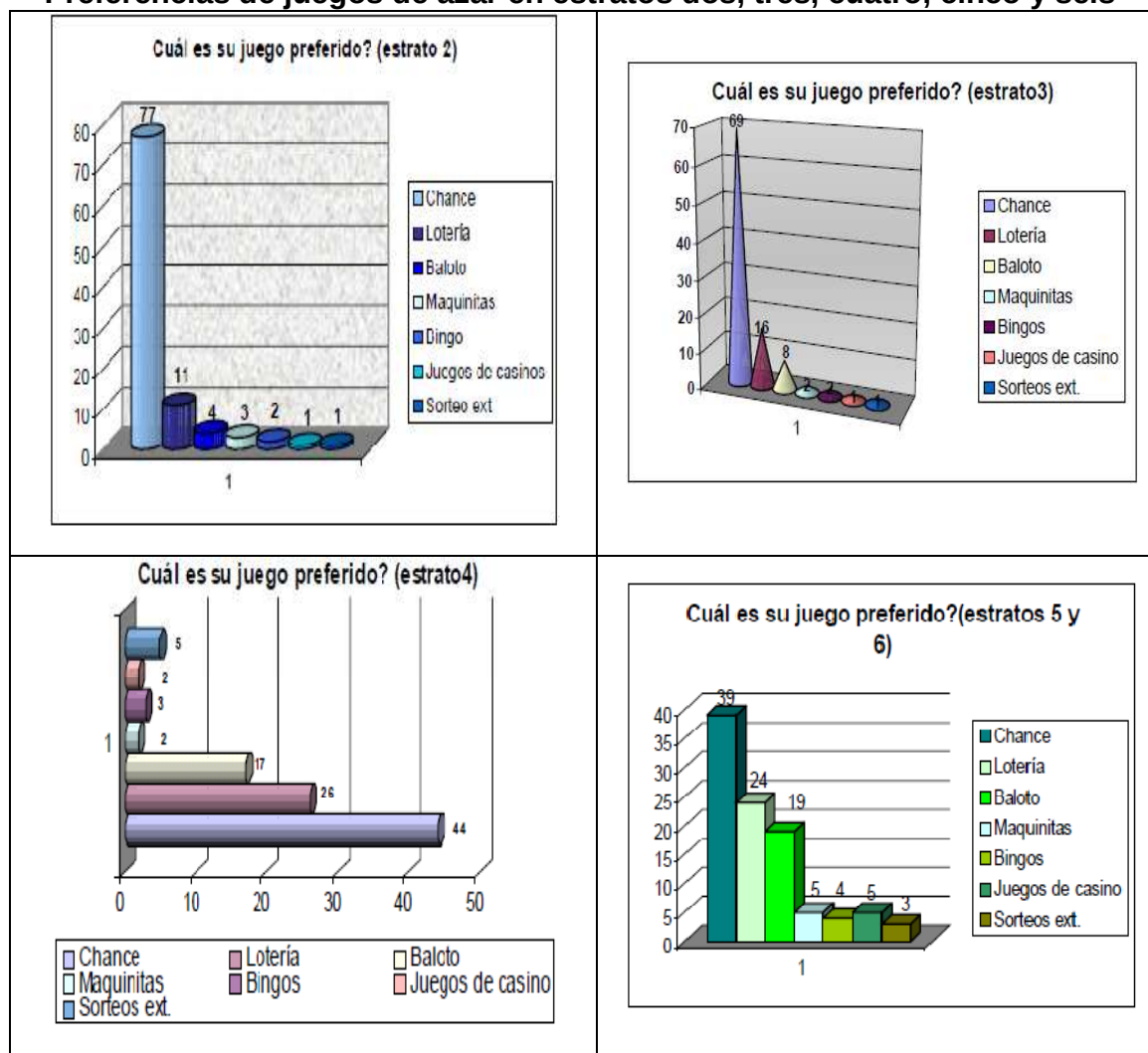
5.3 Análisis sobre los productos sustitutos

La amenaza de bienes sustitutos, en este caso, servicios sustitutos en el sector de casinos es de alto impacto debido a que existe diversos servicios que pueden reemplazar o complementar la necesidad de entretenimiento o juego. Al mismo tiempo, el porcentaje de consumidores de Chance hace que la participación de mercado de los casinos disminuya. Según un estudio realizado por ETESA en abril de 2002, donde se preguntaba a consumidores de los estratos dos, tres, cuatro, cinco y seis sus preferencias por los juegos de azar, obteniendo como resultado un mayor porcentaje en juegos de chance. Ver gráfica No. 12. “De los resultados obtenidos, con base en la pregunta ¿cuál es el juego preferido?, se puede observar una participación abrumadora en el chance, de lo que podríamos concluir que el chance es de todas formas el juego de suerte y azar con mayor participación en el mercado en todos los estratos socioeconómicos”¹²¹

¹²¹ ETESA. Cuatro Estudio sobre juegos de suerte y azar en Colombia. Op. Cit., p. 25 -27.

Grafico 12.

Preferencias de juegos de azar en estratos dos, tres, cuatro, cinco y seis



Fuente: ETESA Cuatro estudios sobre juegos de suerte y azar en Colombia. [En línea] Colombia [Citado julio 2., 2009]. Disponible en Internet: <http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/119002001/07-1-28928/DA_PROCESO_07-1-28928_119002001_422203.pdf> 2003., pp 21 a 27.

Debido a que en el mercado se encuentra juegos que pueden generar mejores premios, a precios más bajos y sin perder tiempo, lo clientes encuentran el chance la forma más practica de ganar dinero. Pero al mismo tiempo, debido a este alto porcentaje de participación, genera una influencia negativa en el sector, reduciendo los márgenes de utilidad de otras corporaciones que operen diferente y de la industria en general.

A continuación se analizaran cada una de las variables que componen esta fuerza:

Tendencias a mejorar costos: el caso de los casinos, la búsqueda de bajos costos tiende a ser obstaculizada por la necesidad de ofrecer al cliente mejor

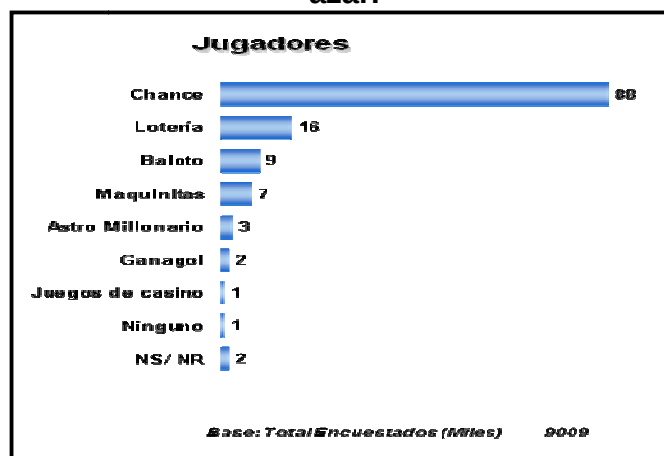
tecnología a través de la adquisición de máquinas de juegos con mejores opciones de diversión, espacios más amplios con ambientes decorados y mejor atención al cliente. En consecuencia, la posibilidad de competir con una estrategia enfocada en bajos costos produce un mayor riesgo en el sector de casinos, pero los sustitutos de este servicio si pueden recurrir a dicha estrategia ya que no necesitan de una avanzada tecnología, ni un establecimiento llamativo para ofrecer su servicio. Por tal motivo la calificación de esta variable para los bienes sustitutos es medio alta.

Tendencias a mejorar precios: en un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. Para establecer los precios en los casinos, cada establecimiento posee una apuesta mínima por máquina, mientras que en las apuestas realizadas al chance o lotería se apuesta a uno o varios billetes esperando el resultado en el sorteo realizado en el mes o en el tiempo establecido por la empresa.

Según un estudio elaborado por ETESA en el 2006, consultan a consumidores del sector para conocer a cerca de la percepción de precio en los juegos de suerte y azar, obtienen como resultado que el chance es el juego más económico o barato, comparado con los otros juegos del sector (Ver grafico No. 13)

Grafico 13.

Valor de las apuestas para los jugadores del sector de juegos de suerte y azar.



Fuente: ETESA 2006. Imagen de los juegos de Suerte y azar. Medio magnético. Información obtenida en la visita realizada a la entidad el 15 de Julio de 2009.

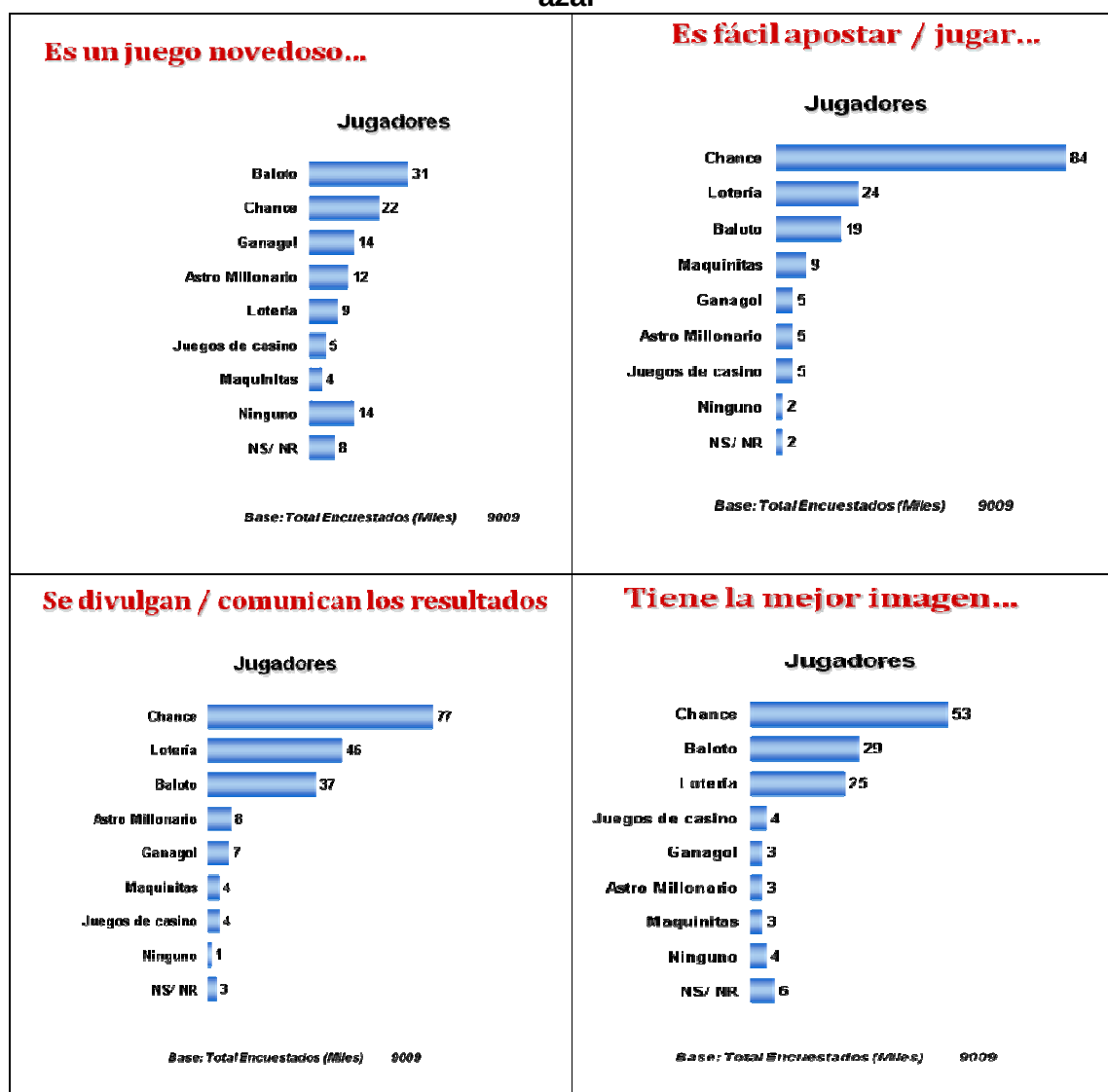
En efecto, los bienes sustitutos generan un impacto en los precios establecidos en los juegos de casinos, por lo tanto la calificación para esta variable fue alta.

Tendencias a mejoras en desempeño: los servicios sustitutos existentes en el sector de juegos de azar tienden a mejorar sus ventas debido a que las preferencias de los consumidores es mayor comparado a los de los casinos,

adquiriendo mejores oportunidades de mercado. Igualmente, sucede la imagen que poseen frente a los consumidores; estudios realizado por ETESA en el año 2006, reflejan como el chance y el baloto se encuentran con el mayor porcentaje en el sector de juegos de azar, como juegos novedosos, fácil de apostar, mejor imagen y mejor comunicación de resultados (Ver grafico No.14)

Grafico 14.

Valor de las apuestas para los jugadores del sector de juegos de suerte y azar



Fuente: Estudio ETESA 2006. Imagen de los juegos de Suerte y azar. Medio magnético. Información obtenida en la visita realizada a la entidad el 15 de Julio de 2009.

Sin embargo, debido a la tecnología que requiere la operación de un casino, el desempeño en este aspecto puede aumentar respecto a los servicios sustitutos, llegando a elevar el grado de persuasión para los clientes y luciendo más atractivo en la mente del consumidor. Por consiguiente, los productos sustitutos nombrados

anteriormente aunque aplican menor tecnología a su operación, la tendencia de llegar a mejorar su desempeño es mayor, ya que poseen ventajas competitivas como tradición en el mercado (como el chance), mayor preferencia en el sector, mejor imagen y en general desempeño. Por tal razón la calificación dada a esta variable es alta.

Tendencias a altos rendimientos: servicios como el chance presentan una mayor preferencia para los clientes del sector, como se mencionó anteriormente. Tal preferencia permite que los rendimientos de dichos sustitutos aumenten, disminuyendo los rendimientos de los casinos. No obstante, hay que recordar que en el sector de los juegos de suerte y azar se realiza un aporte a la salud según la ley 643 de 2001, el cual genera que un porcentaje de los rendimientos obtenidos no sean invertidos en la operación del negocio. Por tal motivo, los rendimientos de todas las empresas pertenecientes al sector se ven afectados por dicha ley. En consecuencia se puede afirmar que en esta variable la tendencia de altos rendimientos de los bienes sustitutos es medio alta.

Tabla 12.

Calificación de productos sustitutos o complementarios en el sector de casinos en Bogotá

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos		x				
2 Tendencias a mejorar precios	x					
3 Tendencias a mejoras en desempeño	x					
4 Tendencias a altos rendimientos		x				
5						
EVALUACION FINAL						
BIENES SUSTITUTOS	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	2	2	0	0	0	0
BDO AUDIT AGE	%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Análisis de datos realizados por los autores, RESTREPO y RIVERA. Op. Cit., p 133.

5.4 Análisis del poder de negociación de compradores

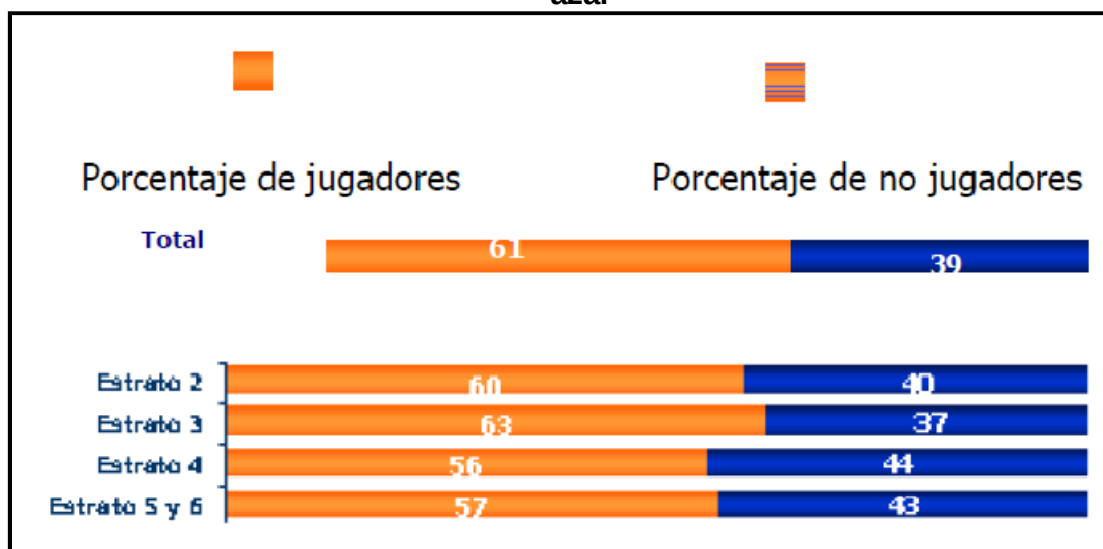
Ésta fuerza permite conocer el poder de negociación de los compradores en un sector estratégico, para el presente caso, el sector de los casinos en la ciudad de Bogotá.

Según la explicación de Restrepo y Rivera (2008) “un mercado o segmento no será atractivo cuando los compradores están bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por un costo igual o muy bajo”¹²². El poder de los compradores se va a ver influenciado a medida que sus necesidades y expectativas sean satisfechas por las empresas del sector. A mayor cantidad de clientes, aumentan las exigencias para que los precios de los productos sean bajos. Igualmente sucede con la calidad. Si el cliente encuentra varios productos con los cuales puede sustituir su necesidad, mostrará interés por aquel que posea mejores atributos.

Grado de concentración: debido a que existe un número considerable de visitantes en los casinos de Bogotá, el grado de concentración tiene una calificación medio baja. Según un estudio realizado por ETESA¹²³ el 61% de la población en Colombia juegan juegos de suerte y azar, el restante no. (Ver gráfica No. 15).

Gráfico 15.

Comportamiento porcentual de la población frente a los juegos de suerte y azar



Fuente: ETESA Cuatro estudios sobre juegos de suerte y azar en Colombia [En línea]. pp. 21 - 27. Colombia 2003. [Citado Julio.23, 2009]. Disponible en Internet: <http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/119002001/07-1-28928/DA_PROCESO_07-1-28928_119002001_422203.pdf>

Importancia del proveedor para el comprador: es la dependencia que tiene el comprador o cliente debido a un reducido o alto número de firmas que produzcan

¹²² RESTREPO y RIVERA, Op. Cit., p 133.

¹²³ ETESA. Cuatro Estudio sobre juegos de suerte y azar en Colombia, Op. Cit., p. 20.

o suministren los productos o servicios que requieren. Mientras más proveedores existan, mayor será el poder de negociación de los compradores o viceversa. En promedio existen 650 casinos registrados en la ciudad de Bogotá¹²⁴ distribuidos en todas sus zonas, lo cual permite deducir que los clientes tienen la posibilidad de jugar en cualquiera de éstos según su escogencia, aumentando su poder de negociación. Aunque su dependencia a un establecimiento es baja, debido a que puede cambiar fácilmente del mismo, algunos clientes prefieren frecuentar el mismo casino o el de mayor cercanía a su trabajo o vivienda¹²⁵. En consecuencia la calificación dada a esta fuente de fuerza fue medio alta.

Grado de hacinamiento: como se menciona en la variable de concentración de la presente fuerza, el sector de juegos de suerte y azar si posee un alto número de consumidores, y aunque esta cantidad pudiera ser mayor, se ve influenciada por la percepción de la sociedad frente a los casinos y a la mayor influencia de los servicios sustitutos. Es necesario resaltar que según las vistas realizadas a los casinos para desarrollar los estudios de hacinamiento y panorama competitivo, permitieron a los autores visualizar la cantidad de jugadores por casinos según su capacidad, y en estos se encontraban máquinas paga-monedas sin utilizar, al igual que espacios vacíos en la ruleta, hipódromo y demás juegos que contenía los establecimientos. Por lo anterior, la calificación de esta variable fue de medio bajo.

Costos de cambio: como el monto de las apuestas cambia de casino a casino los jugadores pueden buscar el que más se acomode a su presupuesto. Al mismo tiempo, hay casinos en todos los sectores de Bogotá donde el jugador puede encontrar el ambiente que prefiera y la atención que más guste. Por tal motivo la calificación de esta variable fue medio bajo.

Facilidad de integración hacia atrás: para los casinos representa una alta complejidad realizar una integración hacia atrás, debido a que la producción de las máquinas de juegos depende de una infraestructura tecnológica de alta inversión y una curva de aprendizaje que solo se logra a través de investigación y desarrollo.

Información del comprador sobre el proveedor: debido a la alta presencia de casinos en todos los sectores de Bogotá, permite que el cliente, en ésta variable los casinos se calificaron como medio alto.

Los compradores devengan bajos márgenes: ya que jugadores gastan su dinero en los casinos, los beneficios que reciben dependerán de la suerte con la que cuenten en el juego. Al mismo tiempo, según las visitas realizadas por los autores a algunos casinos localizados en la ciudad de Bogotá las tarifas por apuestas varía de casino a casino, generando que exista una estrategia de precios en estos establecimientos y como consecuencia una posible exigencia por parte de los consumidores por disminución de los mismos. Por consiguiente, la

¹²⁴ ETESA. Establecimientos registrados. [En línea]. Colombia. Diciembre 10 de 2007. [Citado Junio 14., 2009]. Disponible en Internet: <http://www.etsa.gov.co/servicios_en_linea/establecimientos.asp?codmunic=001&coddepto=11&estab=830123763%20%20002>.

¹²⁵ Fuente: Encuestas realizadas por los autores a clientes de los casinos investigados.

calificación otorgada a los márgenes que devengan los compradores fue medio alta.

Grado de Importancia del insumo: dado que el servicio de los casinos no es necesario para la producción de un bien final, la calificación de esta variable para los casinos fue inexistente.

Tabla 13.

Calificación del poder de negociación de los compradores en el sector de casinos en Bogotá.

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES							
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente	
1 Grado de concentración					x		
2 Importancia del proveedor para el comprador		x					
3 Grado de hacinamiento				x			
4 Costos de cambio				x			
5 Facilidad de Integración hacia atrás					x		
6 Información del comprador sobre el proveedor		x					
7 Los compradores devengan bajos márgenes					x		
8 Grado de Importancia del Insumo						x	
9							
10							
EVALUACION FINAL							
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	N	0	2	0	2	3	1
BDO AUDIT AGE	%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	37,5%	12,5%

Fuente: Análisis realizado por los autores, RESTREPO y RIVERA. Op. Cit., p 130

5.5 Análisis sobre el riesgo de ingreso

A partir de este análisis fue posible examinar que tan complejo es el ingreso al sector de casinos y medir la intensidad de la competencia a partir de dichas entradas. Al mismo tiempo, el análisis de cada una de las variables permitió conocer que tan atractivo es el sector para nuevos empresarios e inferir si que tipo de barreras posee, altas o bajas.

Barreras de Entrada

Niveles de economías de escala: esta variable se calificó como Inexistente ya que los costos para el sector estratégico son en su mayoría fijos, como es el caso de los costos laborales y los costos de servicios públicos. Adicionalmente, se logró determinar para los casinos, la disminución del costo fijo representa el medio principal de aumentar sus rendimientos en temporadas de baja actividad¹²⁶. Por ésta razón, no se identificó la existencia de economías de escala como una fuente de fuerza para el riesgo de ingreso.

Operaciones compartidas: desde el punto de vista del juego de azar como servicio, esta fuente de fuerza se considera baja. Al interior de los casinos se encuentra un gran número de elementos de juego, los cuales, tienen la capacidad de prestar el servicio sin depender de otras. Además, independiente de la existencia de juegos interconectados, progresivos o mesas de juego, los cuales se caracterizan por permitir la participación de varios jugadores a la vez, la prestación del servicio en un casino se soporta principalmente en cada elemento de juego que tiene la capacidad de brindar la experiencia de juego o entretenimiento que requiere el cliente individualmente.

Acceso privilegiado materias primas: ésta variable es baja a razón de la fluidez de la comunicación entre proveedores y casinos, que se realiza mediante ferias, venta directa, revistas especializadas e internet. Por otro lado, de acuerdo a la investigación llevada a cabo frente al tipo de elementos de juego y marca de los mismos, en el capítulo tres, ningún competidor tiene acceso privilegiado a elementos de juego dentro de los casinos.

Procesos productivos especiales: la existencia de estos procesos productivos especiales es alta si se considera la presencia de juegos de alta complejidad a razón de la especialización de los procesos y la perfección que debe existir en el desarrollo de los mismos. Ejemplo de estos juegos son los de mesa como el Póker o el Black Jack. Por otro lado, la complejidad del proceso productivo disminuye si se considera la operación en los juegos electrónicos. De acuerdo a lo anterior se calificó ésta variable como en Equilibrio.

Curva de aprendizaje: la curva de aprendizaje en el sector estratégico de los casinos es alta debido a la particularidad de sus operaciones, la legislación, la complejidad de las relaciones con el entorno, la planeación y el desarrollo de servicios secundarios como las presentaciones musicales y las rifas, las cualidades del personal en el manejo de los juegos de mesa, y el control y la seguridad del juego. Por esta razón esta fuente de fuerza se califica como alta.

Curva de experiencia: la curva de experiencia en los Casinos es alta, y debe considerarse por ejemplo el aprendizaje que se obtiene mediante el desarrollo de la actividad, en temas como la seguridad y el control en las actividades de juegos de azar, las cuales son diferentes de otras actividades de servicios. Por otro lado,

¹²⁶ GREENLESS, Malcom. Casino Accounting and financial Management. Ed. University of Nevada Press. 1988, p. 349.

el casino debe tener pleno conocimiento sobre el funcionamiento individual de cada elemento de juego, sus sistemas de control y las fallas, y para obtenerlo, la experiencia juega un papel fundamental y se convierte en un determinante de desempeño superior.

Costos Compartidos: los costos compartidos en los casinos se presentan cuando un grupo de elementos de juego cubren los costos fijos de todo el casino. En el sector estratégico de los casinos, de acuerdo a la forma en que ETESA y la DIAN asignan los tributos a la salud y el IVA, respectivamente, a cada elemento de juego le corresponde un costo fijo de acuerdo a la legislación vigente (ley 643 de 2001). Por ésta razón, ésta fuente de fuerza es inexistente.

Tecnología: incluye el conocimiento de los procedimientos y técnicas necesarias para realizar los procesos dentro de la compañía, así como todo tipo de innovaciones (máquinas productivas y computadores) y cambios que optimicen las actividades.

La tecnología en los casinos cumple un papel fundamental ya que su uso se hace en la mayoría de las actividades que se desarrollan durante la prestación del servicio. Por ejemplo, la generación de ambientes musicalizados o espacios llamativos decorados con luces, las máquinas paga monedas, las ruletas electrónicas y en general los sistemas de información y control que son necesarios para su operación. Todo lo cual es manejado por personas que deben conocer los procedimientos para su correcto funcionamiento. Por ésta razón ésta fuente de fuerza se calificó alta.

Tiempos de respuesta: se definió como alta capacidad de respuesta, cuando la empresa responde a cambios en las condiciones del entorno, en un tiempo inferior a 6 meses y una baja velocidad de respuesta, cuando la empresa se adapta a los cambios del entorno en un periodo superior a los 2 años.

Para determinar el tiempo de respuesta en el sector estratégico de casinos, es necesario hacer mención a un caso representativo respecto de los tiempos de respuesta y la adaptación a las condiciones impuestas por el entorno. Con éste fin, se analizó el caso de la normativa y se encontró que los tiempos de respuesta son bajos, es decir, la respuesta de los operadores es lenta y no representa barreras a la entrada para potenciales competidores.

Por ejemplo, la aplicación del decreto 1905 de 2008, según conversación con un funcionario de ETESA, está planeada para rendir sus efectos y operar al 100% hasta el año 2011, dando espera de tres años a la adaptación y al desarrollo de las medidas planteadas dentro del sector. Además, el Ministerio de la Protección Social con la expedición del decreto 2150, el cual establece que los operadores podrán definir con ETESA el cumplimiento de los requisitos establecidos en la citada ley, puede haberse suscitado como respuesta a la imposibilidad de operadores de cumplir con los requisitos ordenados o el tiempo para cumplirlos.

Posición de marca: ésta fuente de fuerza, al igual que la fuente de fuerza llamada Posición de Diseño, posee una problemática para su definición. Esta es la

que se deriva de la dificultad para encontrar la información por parte de las empresas investigadas. Aunque en la investigación se indagó a las empresas al respecto, mediante la solicitud por escrito, no hubo respuesta.

Con motivo de la ausencia de la información, ambas fuentes de fuerza se calificaron como inexistentes.

Posición de servicio: como se demostró en el análisis de hacinamiento cualitativo, el sector estratégico presenta niveles de imitación elevados. Además, se mostró como la imitación en las empresas, no solamente se realiza entre ellas sino tienden a imitar el modelo de negocio planteado en casinos internacionalmente. Caso por el cual, de acuerdo a la particularidad y a las diferencias que tiene el consumidor colombiano frente a las costumbres y los tipos de juego que prefiere, los cuales difieren a lo que se ofrece, es muestra suficiente para calificar esta fuente de fuerza como baja.

Ejemplo de lo anterior se presenta con juegos con naipes español o baraja española, no es común en juegos de mesa en casinos.

Posición de precio: en el sector estratégico de los casinos el precio no se conforma como una barrera de entrada, por las razones expuestas en la fuente de fuerza denominada niveles de economías a escala. Además, según el enfoque presentado en el capítulo dos, el precio tiene una connotación diferente, relacionada con la voluntad del cliente y por lo tanto es variable y no puede ser definida por el casino. Por ésta razón ésta fuente de fuerza es inexistente.

Patentes: mediante la investigación realizada en casinos de la ciudad, no se identificaron diferencias que pudieran catalogarse como invenciones. Adicionalmente, mediante consulta realizada en la base de datos de patentes presentadas en Colombia de la Superintendencia de Industria y Comercio, utilizando las herramientas de búsqueda de patentes de la página Web, se encontraron patentes relacionadas con el sector estratégico de casinos como la patente *juegos de apuesta*¹²⁷ que, sin embargo, no son reconocidos, ni sobresalen como ventaja competitiva a través de diferenciación. Además, no se encontraron en las visitas realizadas los casinos en Bogotá. Ésta característica se presenta debido a la presencia predominante de juegos populares que no tienen restricción de patente. Por ésta razón ésta fuente de fuerza se calificó como baja.

Niveles de Inversión: como se indicó en el análisis de rivalidad, de acuerdo a la fuente de fuerza denominada nivel de costos fijos, el sector estratégico de casinos posee unos niveles de inversión elevados. Adicionalmente, el decreto No.1905 del 30 de mayo de 2008, establece de acuerdo al número de habitantes de cada municipio la cantidad mínima de elementos de juego por establecimiento y por empresa. El número de elementos de juego por empresa es 80 y por establecimiento 20 en el caso de Bogotá; éste factor impone una barrera de

¹²⁷ Superintendencia de Industria y Comercio. [En línea]. Colombia. [Citado Julio 11., 2009]. Patente no. 287. Disponible en Internet: <http://200.91.231.203/Patentes/patente.php?id_patente=42220>.

entrada alta a razón del alto costo de cada elemento de juego. De esta forma, la fuente de fuerza se calificó alta.

Acceso a Canales: ésta fuente de fuerza es reflejo de la barrera de entrada que se crea como respuesta de la necesidad de cada competidor de establecer el canal de distribución para sus productos o servicios. “Entre más limitados sean los canales mayoristas o minoristas y entre más controlados tengan estos canales los competidores existentes, será más fuerte la entrada al sector”¹²⁸.

El principal canal de distribución del sector estratégico de casinos es la ubicación de cada casino dentro de la ciudad. Respecto a éste canal de distribución la ley 643 del 2001 establece que los casinos no pueden situarse en cualquier zona de la ciudad y solamente podrán hacerlo en zonas comerciales que cumplan con la aprobación de las curadurías urbanas respecto al uso del suelo. De ésta forma, la ley establece una barrera de entrada que afecta el espacio donde se puede desarrollar la actividad, sin embargo, la ley no limita el número de establecimientos y los competidores presentes no tienen forma de reprimir el acceso de nuevos competidores a éste canal de distribución. Por lo tanto, ésta fuente de fuerza no impone una barrera de entrada para los competidores potenciales y de acuerdo a esto se le ha otorgado la calificación *baja*.

Políticas Gubernamentales

Dentro de las políticas gubernamentales no se aplican aranceles para éste sector estratégico debido a la naturaleza del servicio, el cual se produce y se vende al interior del país. Del mismo modo, el gobierno no subsidia la actividad y por el contrario, el sector debe soportar cargas tributarias con destino al subsidio del sector salud. A continuación se presentan las fuentes de fuerza respecto a las políticas gubernamentales que aplican para el sector de Casinos en Bogotá:

Regulaciones y marco legal: el negocio de los casinos, al igual que todas las actividades relacionadas con los juegos de suerte y azar se regulan mediante el conjunto de leyes, decretos, acuerdos, resoluciones y circulares, impulsadas por el gobierno, el ministerio de la protección social, ETESA y el congreso. Éste conjunto de medios que conforman el marco legal imponen barreras a la entrada de nuevos competidores y por lo tanto influyen en el riesgo de ingreso como fuerza del mercado.

A continuación en la tabla No. 14 se relacionan las principales leyes y decretos que rigen la operación de los juegos de suerte y azar y se hace énfasis en su implicación como barrera de entrada en el sector estratégico de los casinos:

¹²⁸ *Ibíd.*, p. 5. Traducido por los autores, Julio 2009.

Tabla 14.

Leyes y decretos sobre juegos de suerte y azar

Ley o decreto	Nombre	Análisis de su implicación como barrera de entrada.
Ley 643 del 2001	Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar	Establece las reglas de juego generales dentro del sector, define el cobro de los derechos de explotación. Define la ubicación de los casinos, el procedimiento para la autorización mediante contratos de concesión y se crea el ente de control ETESA.
Decreto No.1905 del 30 de mayo de 2008	Por el cual se modifica el Decreto 2483 del 2003 y se dictan otras disposiciones	Reglamenta la profesionalización del juego, da facultades de policía judicial a ETESA para combatir la ilegalidad en el sector, reglamenta el número mínimo de elementos de juego por establecimiento, conexión de los elementos del juego electrónico en línea y tiempo real, con el sistema de información de ETESA, la certificación de los elementos de juego, entre otras.

Fuente: COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Ley 643 de 2001. [En línea]. Colombia: Enero de 2001. [Citado enero 26., 2009]. Disponible en internet <<http://www.etesa.gov.co/normatividad/jurisprudencia.html>>

Como se observa, la normativa dirigida al sector de juegos de suerte y azar, que tiene influencia directa en el sector estratégico de casinos, impone barreras de entrada altas como por ejemplo, la presencia de derechos de explotación que son cargas impositivas adicionales a los impuestos uniformes dentro de la economía, el acceso mediante contratos de concesión y no directamente como una actividad económica libre por ser ésta definida como propia del estado. Adicionalmente, el decreto 1905 incrementa las barreras de entrada al imponer un nivel de inversión más alto con la fijación de elementos de juego mínimos por establecimiento, la conexión de los elementos de juego con el sistema de información de ETESA y la certificación de los elementos de juego. Esto último implicaría que las empresas que tienen elementos no certificados, como los ensamblados en Colombia que no cuenten dicha certificación, tengan que adquirir nuevos elementos de juego.

Las anteriores disposiciones gubernamentales son evidencia clara de barreras de entrada para nuevos competidores y más aun cuando según decreto 2150 de 2008 se niega la posibilidad de que los nuevos entrantes cumplan progresivamente los requisitos impuestos por el decreto 1905 de 2008, mientras los que tienen contratos vigentes, es decir, los competidores existentes, pueden definir con ETESA el periodo de cumplimiento de las ordenanzas de dicho decreto. Por ésta razón se califica esta fuente de fuerza como alta.

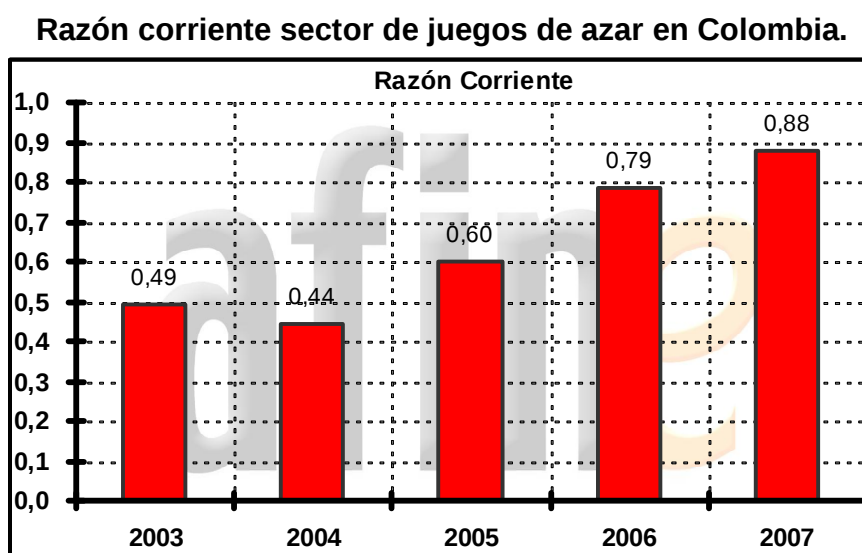
Grados de Impuestos: como se dijo, los derechos de explotación impuestos a los casinos son cargas impositivas adicionales a los impuestos del resto de la

economía. Por otra parte, las tarifas mensuales definidas como derechos de explotación mediante la ley 643 de 2001, no son proporcionales a los ingresos generados por la actividad, lo cual genera el riesgo que el casino no alcance a cubrir el monto de sus obligaciones en temporadas de bajas ventas. Por esta razón se calificó esta fuente de fuerza como alta.

Respuesta de Rivaless

Nivel de liquidez: A través de un informe adquirido en la página Web del periódico Portafolio, se encontró la razón corriente (Ver gráfica 16) de los años 2003 a 2007, índice de liquidez que muestra en qué situación se encuentra las empresas del sector de casinos para responder con las obligaciones inmediatas, es decir, la disponibilidad de dinero para cubrir las operaciones o deudas de corto plazo.

Gráfico 16.



Fuente: Informe Portafolio Años 2003 - 2007 Adquirido en febrero de 2009 en Internet: <<http://www.portafolio.com.co/empresassectores/sectores/home/sector.php?ids=400630>>.

Como se observa en la gráfica anterior el índice ha crecido entre un 15 y 30%, lo que indica que el sector podría dar cumplimiento a sus obligaciones financieras, permitiendo calificar a esta variable como media alta.

Capacidad de endeudamiento: el nivel de endeudamiento que debe soportar una empresa del sector de casinos, dado el costo que resulta la adquisición de una máquina es elevado. Como se demostró en los anexos No. 1 y 2 el valor de las máquinas de juegos oscila entre cinco millones y treinta y cinco millones de pesos. Igualmente, teniendo en cuenta la presencia de elementos, partes electrónicas y maquinas completas importadas, los costos aumentan debido el pago de aranceles e impuestos de importación. Por otro lado, el ingreso de una empresa que pretenda competir en el sector, debe al menos igualar la inversión que otros

casinos han realizado, y proyectarse metas mayores a las que se presentan en el sector. Por ejemplo:

El casino, que es operado por IG Américas Colombia, cuenta con un área de 2.800 metros cuadrados y 500 máquinas tragamonedas, mesas de Blackjack, Baccarat y Caribbean Stud, además de una ambiciosa meta: tener el 75% del mercado y competir con grandes operadores de casinos como Unidelca y Winner Group¹²⁹.

Dado la inversión de representa la puesta en marcha de un casino, el nivel de endeudamiento crece en proporción. En efecto la capacidad de endeudamiento en el sector, genera que el riesgo de ingreso disminuya, reflejado en una calificación alta.

Tabla 15.

Calificación del análisis sobre el riesgo de Ingreso

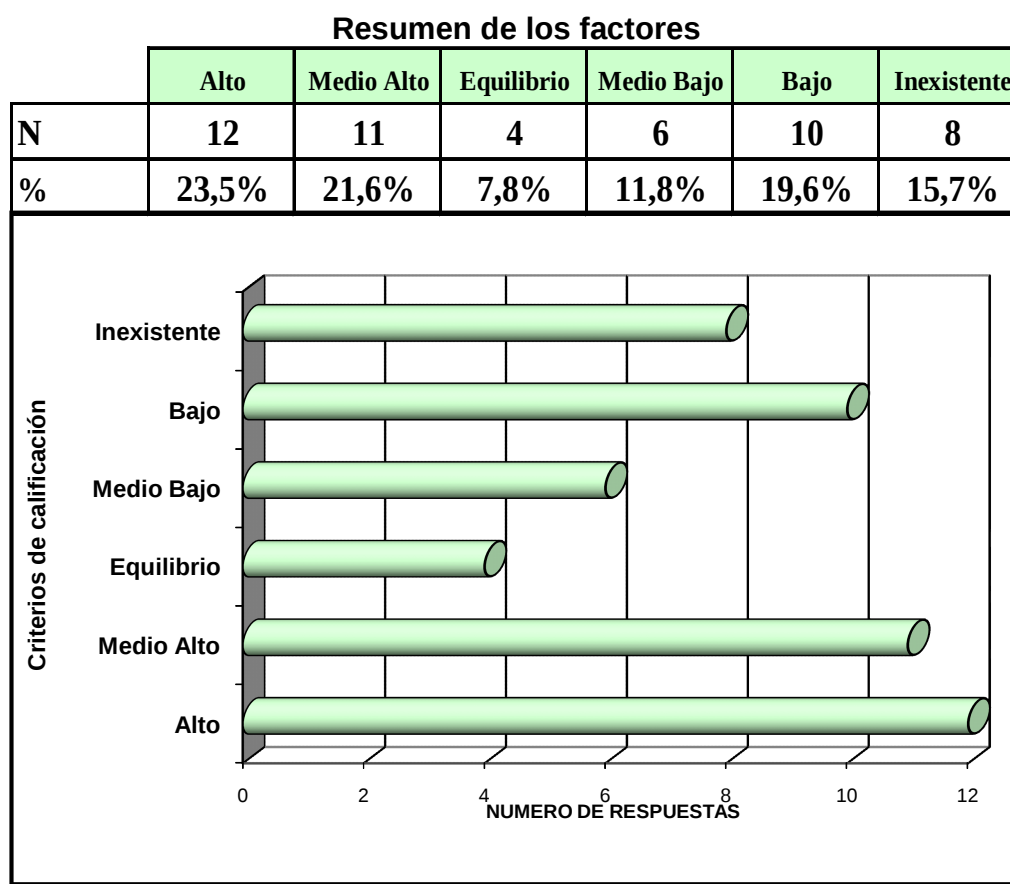
RIESGO DE INGRESO						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Entrada Ocultar detalle						
1 Niveles de economías de escala						x
2 Operaciones Compartidas					x	
3 Acceso privilegiado materias primas					x	
4 Procesos productivos especiales			x			
5 Curva de aprendizaje	x					
6 Curva de experiencia	x					
7 Costos Compartidos						x
8 Tecnología	x					
9 Costos de Cambio		x				
10 Tiempos de Respuesta					x	
11 Posición de Marca						x
12 Posición de Diseño						x
13 Posición de Servicio					x	
14 Posición de Precio					x	
15 Patentes						x
16 Niveles de Inversión	x					
17 Acceso a Canales					x	
Políticas Gubernamentales						
18 Niveles de Aranceles						x
19 Niveles de Subsidio						x
20 Regulaciones y marco legal	x					
21 Grados de Impuestos	x					
Respuesta de Rivales						
22 Nivel de liquidez		x				
23 Capacidad de endeudamiento	x					
EVALUACION FINAL						
RIESGO DE INGRESO	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	7	2	1	0	6	7
%	30,4%	8,7%	4,3%	0,0%	26,1%	30,4%

Fuente: Análisis realizado por los autores, RESTREPO y RIVERA. Op. Cit., pp 126 - 127

¹²⁹ VELÁSQUEZ, Lina Marcela. CASINOS BUSCAN ATRAER TURISTAS. [En línea]. Periodico El Mundo. Colombia Medellín 2009. [Citado marzo 21., 2009]. Disponible en Internet <http://www.elmundo.com/sitio/noticia_detalle.php?idcuerpo=1&dscuerpo=Secci%C3%B3n%20A&idseccion=5&dseccion=Econ%C3%B3micas&idnoticia=108210&dnoticia=Casinos%20buscan%20atraer%20turistas&imagen=&vl=1&r=primera_pagina.php>.

Para finalizar las calificaciones de las variables que componen a cada fuerza, a continuación se observa un resumen de todos los factores analizados:

Grafico 17.



Fuente: Análisis realizado por los autores, RESTREPO y RIVERA. Op. Cit., p 137

Como se puede observar en el resumen de los factores, tanto los criterios de calificación alto y bajo obtuvieron los mayores números de respuestas, seguidas por los medio altos, inexistentes, medio bajo y por último, en equilibrio. Lo anterior quiere decir que en el sector de casinos en la ciudad de Bogotá se encuentran mayor número de variables que presentan barreras bajas y altas para cada una de las fuerzas propuestas por Michael Porter.

Igualmente, mediante el apoyo del software mencionado, permitió conocer a partir de las calificaciones la intensidad de cada fuerza de mercado. El resultado fue el siguiente:

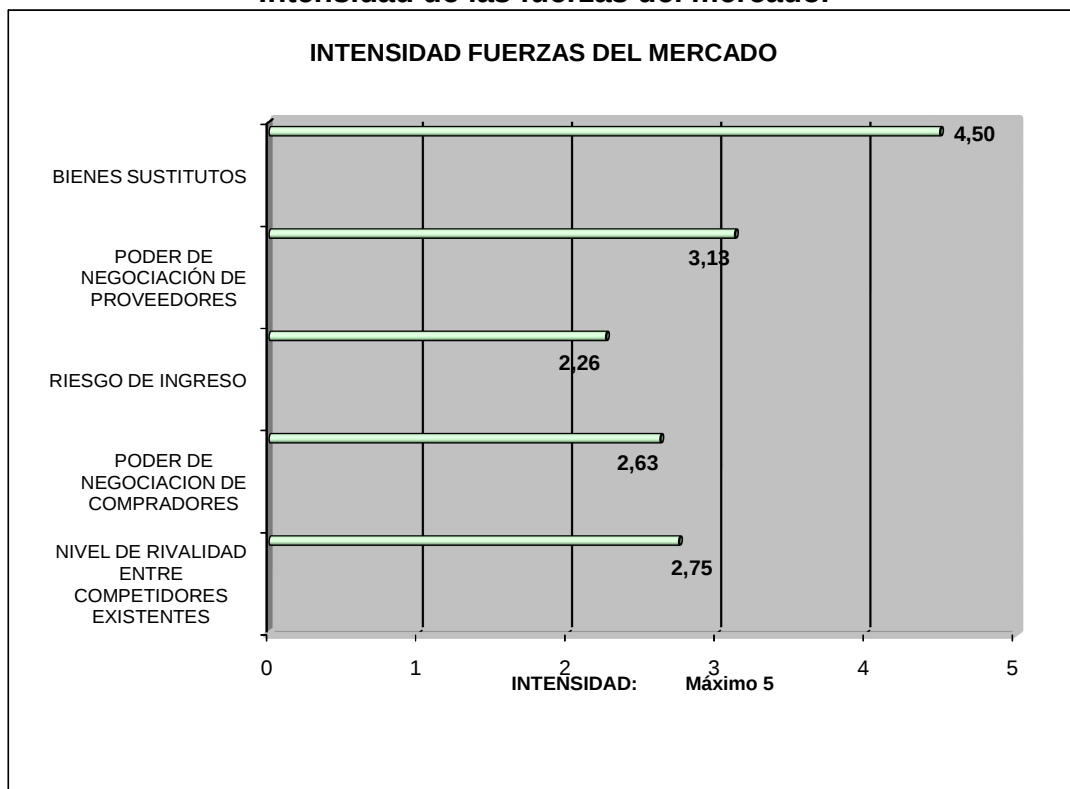
Tabla 16. Intensidad de las fuerzas del mercado para el sector de casinos en la ciudad de Bogotá

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	2,75
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	2,63
RIESGO DE INGRESO	2,26
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	3,13
BIENES SUSTITUTOS	4,50

Fuente: Análisis realizado por los autores, RESTREPO y RIVERA. Op. Cit., p 115

Grafica 18.

Intensidad de las fuerzas del mercado.



Fuente: Análisis realizado por los autores, RESTREPO y RIVERA. Op. Cit., p 138

En esta gráfica se observa la notable fuerza que poseen los bienes sustitutos en el sector de casinos y el poco atractivo para ingreso de nuevos competidores de acuerdo a la variable riesgo de ingreso, pero aunque no es muy fuerte, puede ser una amenaza si el sector no desarrolla innovación estratégica. El poder de negociación de los proveedores y compradores se encuentra casi con la misma intensidad, es decir, en equilibrio. Dado el anterior resumen en las conclusiones de este capítulo, se realizarán las respectivas recomendaciones.

5.6 Análisis sobre las barreras de entrada y salida

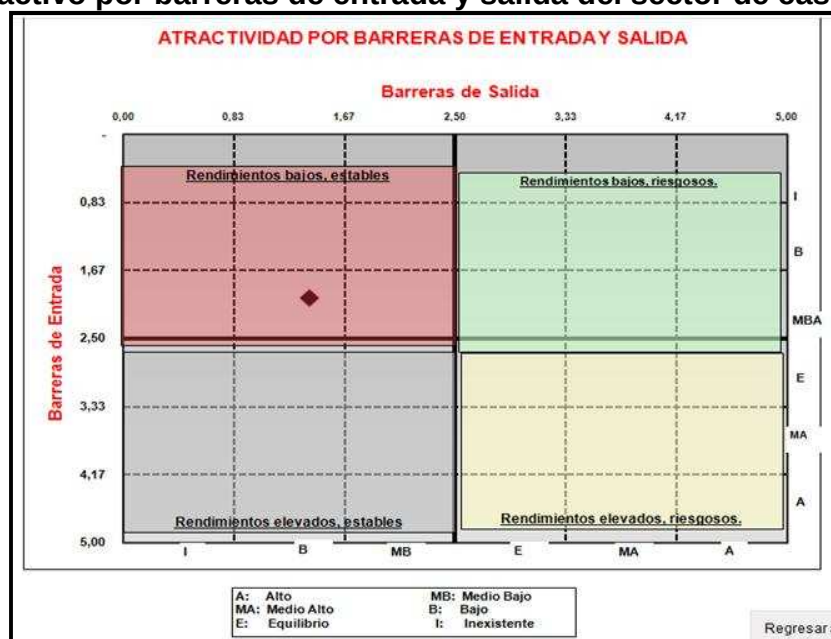
Según la aclaración metodológica realizada en el libro de Análisis estructural de sectores estratégicos se debe evaluar por separado las barreras de entrada y salida. Las barreras de entrada analizadas anteriormente en la fuerza riesgo de ingreso, evaluaron el riesgo de ingreso de nuevos competidores los cuales deben estar en capacidad de competir en el sector y en las barreras de salida evaluadas en el análisis de rivalidad, se estudió el impacto que genera la salida de algunas de las empresas de casinos las fuentes que motivan que las empresas no abandonen el sector sin importar que sufran de rendimientos decrecientes o incluso pérdidas.

Las barreras de entrada y salida analizadas a través del desarrollo del presente capítulo, como último paso, se vieron reflejadas en un plano de atracción por barreras donde se conoció si el sector poseía rendimientos: altos y estables, altos y riesgosos, bajos y estables o bajos y riesgosos. En este numeral se observaron las fuerzas en conjunto y de esta manera se estableció la atracción por barreras.

Como resultado de la anterior explicación se obtuvo el siguiente gráfico:

Gráfica 19.

Atractivo por barreras de entrada y salida del sector de casinos.



Fuente: Análisis realizado por los autores, RESTREPO y RIVERA. Op. Cit., p 148

En efecto, el análisis realizado a cada una de las variables que componen las fuerzas del sector del presente estudio, ofrecieron como resultado que, tanto las barreras de entrada como las de salida quedaron ubicadas en la categoría baja y,

por tanto, el sector de casinos posee un grado de atraktividad representado en la posibilidad de obtener rendimientos bajos y estables.

Los casinos hacen parte de una industria en la cual los servicios sustitutos afectan las empresas del sector en gran medida teniendo en cuenta por ejemplo, las desventajas que se presentan por mejores canales de distribución y la confianza del jugador en juegos como la lotería y el chance, todo lo cual reduce los márgenes del sector y obliga a que las empresas tengan un mayor enfoque en la estrategia para asegurar su supervivencia. Por otro lado, su imagen frente a los jugadores es negativa ya que evoca el juego irresponsable y la adicción que conlleva a consecuencias negativas en la sociedad, lo cual debe ser contrarrestado con un mejoramiento en su imagen, es decir, presentarse al cliente como un servicio que puede ofrecer mejor entretenimiento y posibilidades de ganar.

5.7 Resultado de las fuerzas del mercado para el sector estratégico de casinos en Bogotá

El modelo presentado por Michael Porter, es una herramienta que permite a los empresarios de una industria realizar un análisis al entorno competitivo. El desarrollo de este capítulo, mediante el estudio de las fuerzas propuestas por éste especialista, y la metodología trazada por Restrepo y Rivera facilitó obtener las siguientes conclusiones:

La rivalidad entre empresas del sector de casinos, aunque posee un número notable de competidores, ninguno goza de un grado de diferenciación notable. Lo anterior, hace que el grado de rivalidad se intensifique a medida que éstos igualan la capacidad y tamaño, genera fuga de clientes y permite a éstos cambiar de un establecimiento a otro. Al mismo tiempo, el sector a través de los últimos seis años ha crecido en número de competidores sin obtener el mismo crecimiento de la rentabilidad con motivo de las diferentes variables observadas como la falta de diferenciación, el hacinamiento, la influencia de los sustitutos y el alto riesgo de ingreso que en conjunto generan una disminución del atractivo del sector estratégico.

Además, si se tiene en cuenta que las barreras de salida son bajas y las barreras de entrada son bajas, es natural encontrar que en periodos de desaceleración de la demanda, se incrementa la salida de competidores y el sector estratégico se mantenga solo con los competidores más fuertes. De acuerdo a Restrepo y Rivera (2008), éste fenómeno “implica la consolidación de las organizaciones que permanezcan y, por ende, una marcada tendencia a la competencia gentil. En este escenario la rentabilidad es sostenida en el tiempo y elevada siempre en términos de la inversión que se requiere para el buen funcionamiento del negocio”¹³⁰.

¹³⁰ RESTREPO Y RIVERA, Op. Cit., p. 130-131.

Este estudio permitió observar la competencia que enfrenta el sector de los casinos con los bienes sustitutos. No obstante, la competencia va más allá de la rivalidad que pueden imponer los participantes del sector de juegos de suerte y azar, factores como la tradición que tienen juegos como el chance y las loterías hacen que la participación de los servicios sustitutos en el mercado, supere la de los casinos¹³¹, lo que permite inferir que es una amenaza contundente.

Como se demostró mediante el análisis del poder de negociación de los proveedores, aunque estos ejercen influencia, no es lo suficientemente fuerte para que los empresarios del sector cambien de un proveedor a otro con dificultad. Al mismo tiempo, su capacidad de imponer las condiciones en el mercado es reducido y dada la cantidad de establecimientos de casinos en el sector su poder de negociación se debilita. Pero hay que tener en cuenta que su producto es una pieza clave para el negocio, y que para el caso de los productores nacionales, si se propusieran agrupar, su poder aumentaría inmediatamente. Por último, es posible una amenaza de integración hacia adelante, lo que aumentaría la competencia en el sector.

Para finalizar, la cantidad de jugadores en el sector de juegos de azar a nivel nacional es sobresaliente. Pero debido a que el servicio de entretenimiento de casinos tiene varios sustitutos y la diferenciación entre una empresa y otra no es notable, los clientes de casinos presentan un aumento en su poder de negociación, generando que su lealtad a los establecimientos sea mínima y buscando servicios sustitutos que satisfagan mejor sus necesidades. Lo anterior, también genera un aumento en la intensidad de la competencia en el sector de casinos.

Dado el anterior análisis, se puede visualizar que el sector posee una influencia de las fuerzas del mercado que afecta al sector y su nivel de atraktividad será determinado de acuerdo al análisis individual que haga cada emprendedor o estrategia. Sin embargo, es preciso resaltar nuevamente la importancia que tienen los bienes sustitutos en la competencia que enfrentan las empresas del sector estratégico, lo cual lo hace menos atractivo. Por ésta razón, el sector estratégico necesita trabajar más en una imagen atractiva, crear estrategias de persuasión, generar ventajas competitivas sostenibles y de esta manera, generar un desempeño superior y un mejoramiento de la rentabilidad del sector. Pero al mismo tiempo, prepararse para las estrategias que la competencia pueda presentar en represalia al mejoramiento que plantee el sector.

Es necesario continuar analizando la posición estratégica de las empresas que conforman el sector, a través de la información cuantitativa y cualitativa ya obtenida. Su importancia está representada en conocer el potencial de crecimiento, el cumplimiento de las estrategias y rendimientos del sector de casinos en la ciudad de Bogotá.

¹³¹ ETESA. Cuatro Estudios Sobre Juegos de Suerte y Azar en Colombia, Op Cit., p. 20-27.

6. ESTUDIO DE COMPETIDORES

La cuarta prueba que forma parte del Análisis estructural de Sectores Estratégicos, desarrolla un análisis sobre los competidores “en cuanto a su potencial de crecimiento, los supuestos que manejan, el cumplimiento de la estrategia y el manejo que tienen de la productividad”¹³². Ésta prueba plantea un análisis más específico y profundo sobre el comportamiento de la competencia, relacionada con la posición de las empresas de la competencia dentro del mercado, sus estrategias, vulnerabilidades y represalias frente a las actuaciones de los diferentes actores del sector.

El análisis de esas características en el sector estratégico se basa en una propuesta diferente que abarca cuatro categorías de estudio, estas son: crecimiento potencial sostenible, deltas de utilidad e ingreso, índices de erosión y supuestos del sector. Dicha propuesta comprende la utilización la información financiera que también se utiliza en el análisis de hacinamiento cuantitativo y en resumen sus resultados se basan en conclusiones derivadas del análisis de la información cuantitativa e información cualitativa que permite dar soporte y coherencia a las conclusiones obtenidas mediante el cálculo matemático.

El razonamiento matemático es imprescindible por sustentar el análisis del crecimiento sostenible, el cual se desprende de dos perspectivas, estas son: la del BCG (Boston Consulting Group) y la planteada por Porter¹³³. Ambas perspectivas, parten de ecuaciones con variables financieras para cada empresa de cinco años preferiblemente, permitiendo al final “observar la capacidad de crecimiento un sector económico y cada una de las empresas que lo conforman”¹³⁴.

Como se observó en el análisis de hacinamiento cuantitativo, no fue posible tener acceso a información financiera de empresas participantes del sector estratégico de casinos en Bogotá, pese a la insistencia en la búsqueda de la misma en diferentes medios. Por ésta razón, el análisis de competidores se excluye de ésta investigación y se propone dentro de una posterior a la cual habrá lugar cuando la información se encuentre disponible por parte de las empresas del sector o en las bases de datos de las entidades de control del estado.

Respecto de la parte cualitativa del análisis de competidores, llamada análisis de supuestos del sector, como lo indica Restrepo (2004):

¹³² RESPTREPO y RIVERA, Op cit. p 149.

¹³³ RESTREPO, F, Op. cit., p. 45.

¹³⁴ Ibid. p. 47.

Implica un depurado proceso de observación que le permite definir al grupo los supuestos que los participantes y sus directivos utilizan como elementos centrales de la gestión sectorial. (...)

En el mundo de los negocios de hoy dichos conceptos se convierten características que se asumen como verdaderas no cuestionadas, lo que origina falsos axiomas que determinan el éxito empresarial. Dichos supuestos deben ser desentrañados para retarlos con posturas estratégicas singulares fundamentadas en la creatividad.”¹³⁵

Aunque Restrepo realiza una buena definición de lo que significa el análisis de supuestos, la metodología de su elaboración no es abordada dentro del texto soporte de la presente investigación. Sin embargo, y mediante el conocimiento adquirido en las diferentes charlas y clases sobre el tema, vistos en la carrera de Administración de Empresas, el análisis de los supuestos se realiza a través de reuniones con los actores del sector que se estudia, especialmente con los directivos o dueños de las empresas con un grupo de empresas representativo del mismo, para poder llegar a una comprensión de los supuestos que brinde una visión general del sector.

El trabajo de abordar la realización éste análisis, cumplir con los alcances y el proceso de inmiscuirse y descubrir los paradigmas que guían la lógica de los gerentes de las empresas del sector, no se emprendió debido a la complejidad que representa y al tiempo que tomaría el desarrollo de una propuesta que cumpla con las expectativas del lector. La tarea implica además, un trabajo con contenido en las ciencias como la sociología y la psicología, las cuales escapan al conocimiento de los autores.

De éste modo se concluye éste capítulo, reiterando la necesidad para que en una investigación posterior se emprenda la tarea de cubrir los temas no tratados.

¹³⁵ RESTREPO, F., Op. Cit., p. 50.

7. CONCLUSIONES

Con el estudio realizado a través de este trabajo de investigación, se amplió el panorama sectorial de los casinos en la ciudad de Bogotá, obteniendo información más precisa y verídica para conocer las características del entorno, como fuente de aprendizaje para adaptarse y apoyar a las empresas en la búsqueda de perdurabilidad.

El sector de casinos es un sector estratégico que presenta escasa especialización e insuficiente conocimiento del entorno en el cual compite. La desconfianza que demuestran los jugadores, el grado de imitación y la ausencia de estudios o investigaciones genera debilidad en el sector obteniendo erosión en la rentabilidad y disminuyendo la capacidad de crecer.

El análisis de hacinamiento dio cuenta de un alto grado de imitación y la disminución de la rentabilidad en el tiempo, lo cual tiende a agravarse con motivo del crecimiento de los participantes del sector y la tardía respuesta de las empresas frente a cambios del entorno. Por ésta razón, las empresas que quieran sobrevivir deberán enfocarse en la diferenciación y en consolidarse a través del tiempo sobre los competidores que compiten sin diferenciación.

En el levantamiento del panorama competitivo, las empresas de casinos realizan actividades similares llegando a ser un sector convergente estratégicamente. Ninguna empresa posee algún servicio, canal o variedad diferenciadora llevándolos a cubrir las mismas necesidades, ofreciendo un panorama estrecho y disminuyendo la rentabilidad a través del tiempo. El panorama también permite ver que el sector puede llegar a los clientes objetivos mediante la satisfacción de diferentes necesidades y canales como los hoteles y las revistas especializadas y otras manchas blancas que en la actualidad no son conocidas y que solo podrán encontrarse mediante la innovación. Además, la oportunidad que representan los casinos para mejorar la atracción turística, el ingreso de nuevas tecnologías y de empresarios con nuevas ideas de servicio, la creación de empleo y en general los aportes económicos que representa la operación de casinos, son opacadas por la falta de reflexiones estratégicas diferentes, lo cual genera que las empresas se imiten unas a otras, compitiendo en un sector que se enfoca en los mismos objetivos, con los mismos servicios, canales y clientes.

Igualmente, los casinos compiten en un sector en donde las fuerzas del mercado disminuyen la atraktividad del sector, las barreras de entrada como de salida son bajas generando unos rendimientos bajos y desestimulando el crecimiento del sector. Al mismo tiempo, lo anterior genera que nuevos empresarios entren sin fuerza competitiva, es decir, que compitan con propuestas de mercado basadas en la imitación de las empresas que ya están dentro del sector, lo que genera que

se prolongue el mismo nivel de desempeño del sector y éste tenga una posición competitiva con poco dinamismo.

Por otro lado, la influencia de los sustitutos es importante y representa un aspecto estratégico a tener en cuenta para ampliar el mercado mediante el fortalecimiento de la confianza del jugador y el impulso del juego de los casinos como apuesta y diversión en tiempo real.

Concluyendo lo dicho, el sector estratégico de casinos presenta deficiencias que tendrán que ser corregidas con el fin de que los competidores actuales logren perdurar dentro del mercado. Aunque en la actualidad el ingreso de nuevas empresas se siga expandiendo acompañada de la imitación, el mercado requiere empresas que se adapten a sus necesidades, que se preocupen por ganar una posición de mercado sólida y que sobresalgan frente a las demás.

8. RECOMENDACIONES

El sector necesita un encaje de tercer grado, es decir, reforzar sus actividades y optimizar sus esfuerzos. Como se observó los bienes sustitutos son la amenaza más fuerte del sector de casinos, por lo que se recomienda mejorar el diseño del servicio y buscar nuevos segmentos de mercado. Es necesario trabajar en la adquisición de nuevos clientes, ofreciendo información del sector: en qué consisten los juegos, cómo se juegan, posibles estrategias de juegos, novedades y noticias de actualidad de casinos. Al mismo tiempo, se puede trabajar en el cambio de la percepción de los juegos localizados y utilizar diferentes canales de distribución a los actualmente manejados, ya sea a través de Internet, en hoteles situados en la ciudad u otros, facilitando el acceso a nuevos clientes.

La tecnología es la herramienta más importante de su operación, pero el sector debe saber beneficiarse al máximo de la misma, teniendo en cuenta que lo importante no es poseerla, sino saberla aplicar.

No obstante, la idea no es solo enfocarse en eficiencia operativa, ya que esto conllevaría a realizar actividades similares mejor que los rivales. Éste método hace más difícil mantener las ventajas competitivas, convirtiendo las nuevas ideas en estrategias básicas y generando que las empresas sean parecidas. Seguidamente, estas actividades se tornan a un círculo vicioso para el sector. Por tal razón se hace necesario trabajar por una mejor percepción del entorno, es decir, buscar mejores decisiones; menos lineales y más profundas.

Las ventajas económicas que ofrece con su operación, amerita la búsqueda del mejoramiento continuo, mediante la especialización del servicio, satisfaciendo la necesidad de los jugadores y adelantándose a las estrategias de los rivales. Al mismo tiempo, no hay que descuidar las empresas internamente. Se debe trabajar en la motivación a los empleados, alinear los objetivos internos con los integrantes que la conforman y creando una estrategia de costos que aumente la fuerza de la organización, entre otras. Según Restrepo y Rivera (2008) "la creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es una arma muy poderosa, si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes anti monopólicas, y, en segundo caso, a la disponibilidad de canales o niveles de integración hacia adelante que se observe en el sector".

Se recomienda hacer seguimiento de lo que ocurre en el sector, de ésta forma tomar decisiones y merminar el impacto negativo que éstas podrían traer.

BIBLIOGRAFÍA

ETKIN, Jorge. Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. Ed. Management, 2005.

GREENLESS, Malcom. Casino Accounting and financial Management. Ed. University of Nevada Press. 1988.

HAMMEL y PRAHALAD. Compitiendo para el Futuro. Boston: Harvard Business School Press. 1994.

JOHANSEN, Oscar. Introducción a la Teoría General de Sistemas. Ed. Limusa, 1982.

LINCOLN y DENIS. Introduction to Casino and Gaming Operations. Ed. Prentice – Hall, Inc. 1996.

MARSHALL, Lincoln H. y RUDD, Denis P. Introduction to Casino Gaming Operations. "The Evolution of Gaming". United States of America: Prentice-Hall, 1996.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. Best Practice for ICT Infraestructure Management. Sexta Edición. Publicado por The Stationery Office.

PORTER, Michael. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 1979.

_____. What is strategy?. Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre.

PORTER, Michael. On competition. Ed. Harvard Business Press. 2008.

_____. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 1979.

RESTREPO, Fernando. Interpretando a Porter. Ed. Universidad del Rosario, 2004.

RESTREPO, F. y RIVERA, H. Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Bogotá: Ed. Universidad del Rosario.

SCHROEDER, Roger. Gestión de Operaciones, Editorial McGraw-Hill, 2003.

SHEPARD, P., S. Administración Estratégica. Limusa Wiley, 2005. Citado por RESTREPO y RIVERA.

REFERENCIAS PÁGINAS WEB

BACCARAT. Reglas Baccarat. [En línea]. [Citado marzo 18., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.sistemasderuleta.com/baccarat/reglas-baccarat.php>>.

Businesscol Negocios con Colombia. [En línea] Colombia 2007. [Citado Agosto 03., 2009]. Disponible en Internet: <<http://businesscol.com/foros/index.php?PHPSESSID=59015c4f012f278112fb7a97192cff1f&topic=2948.0>>.

CASINOS EN LÍNEA. Tragos de Casino. [En línea]. [Citado abril 11., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.casinos-en-linea-7.com/bebidas-alcoholicas.html>>.

CASINO. [En línea]. [Citado marzo 20., 2009]. Etimología del Casino. Disponible en Internet: <<http://etimologias.dechile.net/?casino>>.

CASINO WINNER GROUP. Perfil de la organización y Promociones. [En línea]. [Citado mayo 11, 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.winnergroup.com/promociones/index.htm> 11/05/09>.

CASINO Y RULETA, Video Póker, [En línea]. [Citado mayo 13., 2009]. Disponible en Internet: <<http://casinoyruleta.com/video-poker/>>.

CHILE: Busca prevenir la adicción al juego. [En línea]. [Citado junio 04., 2009] Disponible en Internet: <<http://www.casino.pe/588/chile-buscan-prevenir-la-adiccion-al-juego/>>.

CODERE, Link Presencia Internacional Colombia. [En línea]. [Citado mayo 12., 2009]. Disponible en Internet <<http://www.codere.com/section.aspx?sectionId=110>>.

Diccionario Economía- Administración- Finanzas- Marketing. [En línea]. [Citado Junio 16., 2009]. <Disponible en Internet: <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/M/MONOPSONIO.htm>>.

ECO-FINANZAS. Monopsonio [En línea] 2007. [Citado agosto 03., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.eco-finanzas.com/diccionario/M/MONOPSONIO.htm>>.

EL PLACER DE JUGAR. Historia del Casino. [En línea]. [Citado marzo 08., 2009]. Disponible en Internet. <<http://www.elplacerdejugar.com/historia-casino/> 08 abril 2009>.

Enciclopedia Libre Universal. Conglomerado en Español [En línea]. [Citado agosto 03., 2009]. Disponible en Internet: <<http://enciclopedia.us.es/index.php/Conglomerado>>.

ETESA. Cuatro Estudio sobre juegos de suerte y azar en Colombia. Colombia. [En línea] (PDF) Colombia Agosto de 2003. [Citado abril 09., 2009]. Disponible en Internet: <http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/119002001/07-1-28928/DA_PROCESO_07-1-28928_119002001_422204.pdf ETESA>.

_____. Establecimientos registrados. [En línea]. Colombia. Diciembre 10 de 2007. [Citado junio 14., 2009]. Disponible en Internet: <http://www.etsa.gov.co/servicios_en_linea/establecimientos.asp?codmunic=001&coddepto=11&estab=830123763%20%20002>.

_____. Estudio para conocer el mercado mundial de Juegos de Suerte y Azar. [En línea]. Pdf. Colombia Julio de 2004. [Citado mayo 10, 2009]. Disponible en Internet: <http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/119002001/07-1-28928/DA_PROCESO_07-1-28928_119002001_422204.pdf>.

_____. Misión y Visión [en línea]. Colombia: Junio 10 de 2008. [Citado agosto 03., 2009]. Disponible en Internet: <http://www.etsa.gov.co/acerca_de_ETESA/misionVision.html>.

ETESA. Ley 643 de 2001. [En línea]. Colombia: Diciembre 10 de 2007. [Citado marzo 09., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.etsa.gov.co/normatividad/jurisprudencia.html>>.

FUNDACIÓN COLOMBIANA JUEGO PATOLÓGICO. ¿Qué es el juego patológico? [En línea]. Colombia Julio 02 de 2008 [Citado julio 29., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.juego-patologico.org/>>.

GAMBLING PLANET ORGANIZATION. Reglas del Baccarat. [En línea]. [Citado abril 18., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.gamblingplanet.org/es/Online-Poker-Rules>>.

Historia de los juegos de casino. La Historia de los casinos en línea. [En línea]. [Citado mayo 10., 2009]. Disponible en Internet: <<http://es.alljackpots.co.uk/history-casino-games.php>>.

Informe Portafolio Años 2003 - 2007 Adquirido en febrero de 2009 en Internet: <<http://www.portafolio.com.co/empresassectores/sectores/home/sector.php?ids=400630>>.

Los Juegos que se mueven tras el Chance. [En línea] Colombia Cali: Abril 06 de 2008. [Citado marzo 21, 2009]. Diario El País. Disponible en Internet <<http://www.elpais.com.co/paionline/calionline/notas/Abril062008/cali02.html>>.

LÓPEZ, Gisela. Por ley podrían obligar a los casinos a advertir sobre adicción al juego. [En línea]. Chile Enero 23 de 2009. [Citado marzo 25., 2009]. Disponible en Internet: <<http://blogs.clarin.com/juegosdeazar/2009/1/23/chile-ley-podrian-obligar-los-casinos-advertir-sobre>>.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. El sector Ocio en Colombia [En línea]. Pdf. Colombia 2005. [Citado junio 24., 2009]. Disponible en Internet <http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335453%20Ocio%20en%20Colombia_6961_.pdf>.

Portal Único de Contratación. Mercado de las loterías en Colombia. [En línea]. Pdf. Colombia. [Citado junio 22., 2009]. Disponible en Internet: <http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2008/DA/21700002/08-1-35993/DA_PROCESO_08-1-35993_21700002_689736.pdf>.

Revistas de Casinos. Directorio de Fabricantes. [En línea]. [Citado Junio 24., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.revistadecasinos.com/fabricantes>>.

_____. Inauguración de Casino Alegre. [En línea]. Colombia. Febrero 06 de 2009. [Citado abril 14., 2009]. Disponible en Internet <<http://www.revistadecasinos.com/noticias/3087-inauguracion-de-casino-alegre.html>>.

Real Academia Española. [En línea]. 2001. [Citado abril 20., 2009]. Diccionario de la Lengua Española. Vigésima Segunda Edición. Disponible en Internet: <www.rae.es/>.

Revista Dinero. Crece el Juego. [En línea]. [Citado marzo 26., 2009]. Colombia abril 08 de 2006. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=26659>.

SANDOVAL, Juan Martín. Los Casinos en México y sus principales Efectos Sociales. México. [En línea] Pdf. MÉXICO 2002. [Citado marzo 26., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.cddhcu.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/polisoc/pdf/dps56.pdf>>.

Superintendencia de Sociedades. Sistema de información general des sociedades. [En línea]. Colombia. [Citado Febrero 18., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=ppal&dir=104&nitso=802017256&tipo=1>>.

Superintendencia de Sociedades. [En línea]. Colombia. [Citado mayo 10., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=233>>.

Superintendencia de industria y Comercio. [En línea]. Colombia. [Citado julio 11., 2009]. Patente no. 287. Disponible en Internet: <http://200.91.231.203/Patentes/patente.php?id_patente=42220>.

TABARES, José Fernando. El desarrollo humano como marco de análisis del ocio en la actualidad. [En línea]. Septiembre de 2001. [Citado mayo 05., 2009]. Disponible en Internet <<http://www.redcreacion.org/documentos/simposio2if/JFTabares.htm>>.

TODO EN CASINOS. [En línea]. Noticias Febrero 2008. [Citado marzo 26., 2009].. Disponible en internet: <<http://www.todoencasinos.com/noticias.htm>>.

UNIVERSAL DE CASINOS UNIDELCA. A cerca de nosotros y Casinos. [En línea]. [Citado mayo 11., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.unidelca.com/casinos.htm> 11/05/09>.

VELÁSQUEZ, Lina Marcela. CASINOS BUSCAN ATRAER TURISTAS. [En línea]. Periódico El Mundo. Colombia Medellín 2009. [Citado marzo 26., 2009]. Disponible en Internet: <http://www.elmundo.com/sitio/noticia_detalle.php?idcuerpo=1&dscuerpo=Secci%C3%B3n%20A&idseccion=5&dsseccion=Econ%C3%B3micas&idnoticia=108210&dsnoticia=Casinos%20buscan%20atraer%20turistas&imagen=&vl=1&r=primera_pagina.php>.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. El sector Ocio en Colombia [En línea]. Pdf. Colombia 2005. [Citado Junio 24., 2009]. Disponible en Internet <http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335453%20Ocio%20en%20Colombia_6961_.pdf>.

Wikipedia, Aladdín, [En línea]. [Citado mayo 07, 2009]. Disponible en Internet: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Aladd%C3%ADn>, consultado el 01 de mayo de 2009>.

WILLIAMS GAMING. About WMS. [En línea]. [Citado julio 06., 2009]. Disponible en Internet: <<http://www.wms.com/aboutwms.php>>.

Zona T. [En línea]. [Citado agosto 07., 2009]. Disponible en Internet: <<http://bogowiki.org/zona%20t>>.

ANEXO No.1

		COTIZACION No. 010-05	
		FECHA:	22-feb-08
EMPRESA:	MANUEL ANTONIO GALINDO		NOMBRE:
NIT:			CC:
TELEFONO:			CIUDAD:
DIRECCION:	CLL 13 · 37-73		PAIS
FAX:			COLOMBIA

MODELO	CANTIDAD	DESCRIPCION	. FINANCIACION 12 MESES	PRECIO UNID
XPASSION	1	MAQUINAS DE VIDEO xPASSION CON BILLETERO MONITOR 19"	INICIAL 20%	\$34.800
METAL	1	MAQUINAS DE VIDEO xPASSION CON BILLETERO NV9 MONITOR 19"	INICIAL 20%	\$26.300
BOX	1	MAQUINAS DE VIDEO xPASSION CON BILLETERO NV7 MONITOR 17"	INICIAL 20%	\$16.300
POKER	1	MAQUINAS DE VIDEO POKER CON BILLETERO NV7 MONITOR 17"	INICIAL 20%	\$13.500
RF8	1	MAQUINAS DE RIEL (ruleta) BONUS CON BILLETERO NV7		\$16.300
		DEVIL, JUNGLE, MUSIC Y FIRE&ICE VERSION LUJO		
LAS MAQUINAS DE VIDEO RIEL TIENEN PANTALLA PLANA ES DIGITAL, SON M			SUBTOTAL	
DENOMINACION, ESPAÑOL-INGLES, VIDEO DE QALTA RESOLUCION, SON NUB			IVA 16%	
13 JUEGOS DISPONIBLES, GARANTIA DE 6 MESES, AUTOPROGRAMABLES, PC			TOTAL	
JES DEL 85 AL 94%				
CONDICIONES:				
PRECIOS CON IVA INCLUIDO				
TRANSPORTE POR CUENTA DEL CLIENTE				
VALIDO POR 30 DIAS				
OBSERVACIONES:				
SIN CAJONES				
ANEXO SOLICITUD DE CREDITO				
LAS MAQUINAS DE CONTADO TIENEN EL 5% DE DESCUENTO				
ENTREGA 60 DIAS				
VENDEDOR				
FRANKLIN POVEDA				
R. Franco América S.A.				

ANEXO No.2

SEÑORES:
JOCKER GAMES
Ciudad

Cotización

Por solicitud suya ponemos en consideración la siguiente cotización:

REF.	DESCRIPCIÓN	CONTADO	CRÉDITO	C. INICIAL	No CUOTAS	VALOR CUOTA
ORION	RULETA ORION 6 PUESTOS (con aceptador)	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000	\$ 19.200.000	12	\$ 8.400.000
IGT	POKER ONE	\$ 4.500.000	\$ 4.900.000	\$ 2.250.000	4	\$ 662.500
IGT	POKER CON ACEPTADOR	\$ 5.900.000	\$ 6.204.000	\$ 1.500.000	7	\$ 672.000
IGT	POKER ACEPTADOR (5 ó más Unidades)	\$ 5.700.000	\$ 6.000.000	\$ 1.500.000	7	\$ 642.857
I GAME	I GAME	\$ 10.500.000	\$ 12.500.000	\$ 2.000.000	7	\$ 1.500.000
I GAME	I GAME (3 ó más unidades)	\$ 10.300.000	\$ 12.000.000	\$ 1.500.000	7	\$ 1.500.000
INTERACTIVA	INTERACTIVA (SIN TOPPER)	\$ 13.500.000	\$ 14.500.000	\$ 2.500.000	7	\$ 1.714.286
INTERACTIVA	INTERACTIVA (INCLUIDO TOPPER)	\$ 13.710.000	\$ 14.710.000	\$ 2.710.000	7	\$ 1.714.286
WILLIAMS	MAQUINA WILLIAMS 550	\$ 12.000.000	\$ 12.500.000	\$ 1.750.000	9	\$ 1.166.668
WILLIMAS	MAQUINA WILLIAMS 550 (2 ó más unidades)	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 1.750.000	10	\$ 1.025.000
WILLIAMS	BLUE BIRD	\$ 35.000.000	\$ 38.000.000	\$ 10.000.000	18	\$ 1.556.000
TOPPER	TOPPER	\$ 210.000				
TOPPER	TOPPER (paquete x 10 unidades	\$ 180.000				

CONDICIONES:

- No se asumen costos de flete.
- Garantía de seis (6) meses para máquinas nuevas y (3) meses para máquinas reacondicionadas.
- Las máquinas son respaldadas con la **DECLARACIÓN DE IMPORTACIÓN** demostrando la legalización en el territorio nacional.
- Fecha de entrega: A convenir.

NOTA: Las máquinas incluyen mueble, chapa con diferente llave y servicio técnico durante el periodo de garantía

Consignaciones: cuenta corriente del **BANCO POPULAR (Grupo Aval: Banco de Occidente, AV Villas, Banco de Bogotá)** No **130266745** – Titular: **MUNDO VIDEO** - Enviar fax confirmando orden, con datos claros de teléfono, dirección y persona contacto para despachar pedido.

Cordialmente,

CARMEN CASALLAS -Mundo Video