

CAPITULO I:

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANÓNIMA

Marcial Romero nacido en Argentina, hijo de una familia humilde de padres españoles, se vió obligado a trabajar desde los nueve años de edad, debido al fallecimiento de sus progenitores.

Cuando tenía dieciocho años, leyó un diario que necesitaban jóvenes para asistir a una Academia de Ruleta, averiguó e intentó ingresar, pero como lo consideraban demasiado joven, tuvo que valerse de influencias para que lo admitieran.

Tiempo después fue designado para trabajar en el Casino Viña del Mar, justamente en su inauguración. Desde entonces adquirió una extensa y rica experiencia con respecto a casinos: Viña del Mar, Mar de Plata, Copacabana, con dos interrupciones para iniciar otros negocios, radicándose en Ecuador.

Hombre de desafíos, Marcial Romero vino a Quito en el año de 1950, para estudiar la posibilidad de inaugurar un casino en la ciudad, sabiendo que eran poco los habitantes de esta ciudad para que funcionara con éxito este negocio.

Romero acepto el desafío, difícil fue hacer que el negocio rindiera, pero logró sus objetivos, tras mucha lucha el negocio fue rentable.

En 1954 fundó el HOTEL CASINO SALINAS S.A. (en el Hotel Hilton Colón-Quito), abriendo una academia para armar personal ecuatoriano ya que al comienzo utilizaba personal extranjero, el negocio fue expandiéndose en forma rápida con lo cual se aperturan diferentes casinos como:

- CASINO COLON-QUITO
- CASINO ORO VERDE-GUAYAQUIL
- CASINO COLON-GUAYAQUIL
- UNICASINO-GUAYAQUIL
- CASINO SOL-GUAYAQUIL
- CASINO ORO VERDE-MANTA
- CASINO BARCELO SALINAS
- CASINO ORO VERDE-MACHALA

La Empresa “HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA”, se constituyó mediante escritura pública otorgada por el Notario del cantón Guayaquil, doctor Tancredo Bernal Uriguen, el 5 de septiembre de 1956, en ese entonces aprobada por el Juez Quinto Provincial del Guayas mediante documento expedido el 6 de septiembre de 1956, e inscrita en Registro Mercantil de Guayaquil el 11 de septiembre de 1956.

Sin duda alguna el funcionamiento del casino en todo este tiempo fue dirigido por el Sr. Mario Jácome, que tuvo aciertos y desaciertos; pero supo llevar de una manera correcta y seria la ejecución del negocio, proyectando prestigio a la sociedad, cabe destacar que el HOTEL CASINO SALINAS S.A. fue el primero en iniciar con este tipo de juegos legalmente: mesas y máquinas tragamonedas.

La expectativa por parte del cliente fue grande, es de esta manera que el casino empezó a generar utilidades fuertes, existían clientes que apostaban fuertes cantidades de dinero, las mismas que cubrían un 100% el pago de empleados.

Después de un largo y buen desempeño del Sr. Jácome, decidió retirarse y dejar a cargo de nuevos propietarios el casino, como fue de la Corporación LATIN GAMING, los cuales tomaron el mando de la empresa a partir del mes de mayo del 2005.

Esta nueva administración ha enfrentando diversos problemas, ya que el manejo

de los casinos en el exterior es diferente al mercado de Ecuador, disminuyendo promociones lo que ha conllevado a una disminución de las ganancias y el público que juega.

Actualmente el negocio se encuentra estable, debido a promociones y el buen trato al cliente que ha ocasionado que el público no vaya del todo a la competencia.

Debido a la competencia de otros casinos, fue necesario implementar una nueva infraestructura, la misma que está en construcción en el mismo Hotel Hilton Colón, la inauguración del mismo será en el último trimestre de este año 2007.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

En la actualidad la Empresa HOTEL CASINO SALINAS S.A. cuenta con:

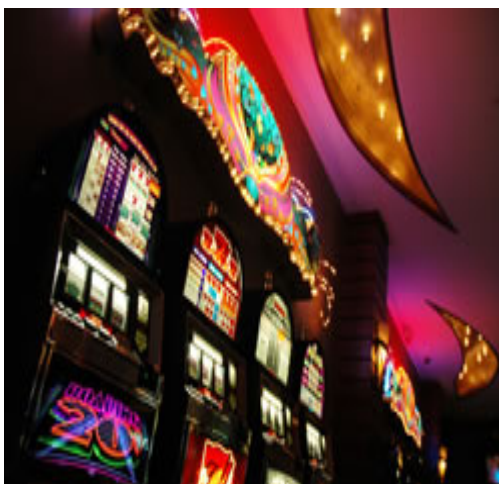
1.2.1 117 máquinas tragamonedas de tres diferentes tipos que son:

1.2.1.1 MÁQUINAS PROGRESIVAS



Con tres pozos progresivos diferentes, tiene la oportunidad de ganar los grandes premios acumulados que día a día van en aumento

1.2.1.2 MÁQUINAS REELS



Son las máquinas clásicas por excelencia, con una variedad de máquinas en las que se puede apostar de 1 a 3 monedas aumentando así sus probabilidades de ganar

1.2.1.3 MÁQUINAS DE VIDEO



Manteniéndose actualizado con lo último en tecnología, HOTEL CASINO SALINAS le ofrece modernas máquinas de Multi Juegos y 76 de Video Reel con "Touch Screen" con opciones de apuestas de multilíneas en una amplia gama de juegos a elegir

1.2.2 11 Mesas de Juegos

1.2.2.1 2 Mesas de Punto y Banca



Lograr una combinación de cartas que valga 9 puntos o se acerque lo más posible a esta puntuación y, en cualquier caso, mejorar la puntuación contraria.

Bacar es un juego muy simple de jugar. El repartidor de cartas maneja la tirada de acuerdo con reglas específicas y, como en la ruleta o en los dados, el jugador no debe tomar decisiones durante el juego. Las únicas dos decisiones que debe hacer un apostador, antes de que se reparta cada mano, es la selección de la posición que él considera ganar la siguiente mano y determinar la cantidad de la apuesta. La casa es banca para todas las apuestas y cobra o paga en cada mano que se reparta. Sin embargo, es una buena idea estar familiarizado con las reglas, ya que acrecienta la diversión del juego y la expectativa ante la vuelta de una carta. En total, el Bacar es una de las mejores apuestas del casino para el apostador.

1.2.2.2 5 Mesas de Black Jack



Black Jack o veintiuno tiene como meta alcanzar una puntuación de 21 o acercarse lo más posible, sin sobrepasar ese límite. Lo propio hará el dealer.

Elementos del juego:

Al Black Jack se juega con seis barajas de 52 cartas cada una. Las figuras valen 10 puntos, el as 1 punto u 11 según convenga al jugador y las otras cartas tendrán su valor nominal.

Jugadores:

El número de jugadores a los que se permite participar en el juego debe coincidir con el número de plazas de apuestas marcadas en el tapete, cuya cifra máxima es de 7

Desarrollo del juego:

El dealer iniciara la partida anunciando a los jugadores con la frase “HAGAN JUEGO SEÑORES” en forma audible, al mismo tiempo que pasará la mano por delante de las casillas al anunciar “NO VA MAS”.

Empezará la distribución de las cartas en cada casillero que esta ocupado por apuestas, dejando la carta con la cara hacia arriba.

Una vez distribuidas las cartas iniciales a los jugadores, se continuará dando una segunda carta con la cara hacia abajo, a cada jugador.

A continuación, el dealer, descubrirá su carta y comenzara a anunciar la puntuación total de cada jugador.

Los jugadores deberán indicar si desean doblar, abrir, pedir cartas o retirarse del juego

1.2.2.3 1 Mesa de Texas Poker,



En el juego hay cuatro rondas de apuestas, la cantidad que se juega en las dos primeras rondas es la mitad que la de las dos siguientes. En cada una de estas rondas de apuestas el máximo número de subidas es de cuatro.

Una mano de Texas Hold'em se compone de cuatro rondas de apuestas. Tras realizar las apuestas ciegas cada jugador recibe dos cartas privadas boca abajo llamadas "cartas de mano". A lo largo de la mano se colocan descubiertas en el centro de la mesa cinco "cartas comunitarias", las cuales compartirán todos los jugadores.

Después de completada la cuarta y última ronda de apuestas, se pasa a "mostrar". El jugador que ha creado la mano de póquer de cinco cartas de mayor valor posible, utilizando cualquier combinación entre sus dos cartas de mano y las cinco cartas comunitarias, gana el bote.

1.2.2.4 1 Mesa de Carribean Poker



Cada jugador compite sólo contra el repartidor, independientemente de los otros jugadores. Su objetivo es ganar a la mano del repartidor.

Para este juego se utiliza un mazo de cartas. En esta versión del póquer, se puede ganar dinero de dos formas diferentes. Una de ellas es similar a las demás versiones de póquer, se realiza la apuesta inicial, el dealer reparte diez cartas, cinco para ti y cinco para él. La última carta que se reparte a si mismo la deja con la cara hacia arriba. Tus cinco cartas están también con la cara hacia arriba para que puedas ver su valor, a partir de aquí comienza el juego. Puedes retirarte o apostar. Si te retiras, pierdes la apuesta inicial y deberás recomenzar el juego. Si continuas, tu apuesta será el doble de lo apostado inicialmente. Al apostar has decidido que quieres comparar tu mano a la del dealer.

El dealer mostrará sus cartas. La mano del dealer será válida si tiene un As, un Rey o un juego formado. Si no logra validar su mano, la casa paga lo apostado más el valor de la apuesta inicial. Si logra validar su mano, pero la tuya gana, se devuelve lo apostado más el valor asignado al juego formado.

La segunda posibilidad para ganar dinero en esta versión de póquer, es el denominado póquer progresivo. Se juega simultáneamente con la primera forma y

es opcional. Se apuesta y se tiene el resultado en cada mano que se juega. Al comienzo de cada mano, se decide si se desea jugar de forma progresiva o no. Si se decide jugar de esta forma, deberá realizar la apuesta correspondiente. El pago es, generalmente, fijo. Por una Escalera Real se paga el 10%, por una Escalera Real el 100%

1.2.2.5 2 Mesas de Ruleta



Este juego consiste en acertar las apuestas colocando sus fichas sobre los números o combinaciones de números de cilindro representados en el paño, dentro de los límites establecidos. El cilindro consta de 36 casillas numeradas, más las casillas de los símbolos del 0 y del 00

Desarrollo del juego:

- El dealer después de atender a los jugadores en la venta de colores, comenzara a lanzar la bola, haciendo girar el cilindro previamente en sentido contrario al que lanzara la bola.
- Puede colocar sus apuestas en el paño, antes y después de que este girando la bola, hasta que el dealer anuncie “NO VA MAS”.
- Puede apostar tanto a un solo número, a una serie de ellos, o posiciones de diferentes combinaciones de suertes ganadoras.

- El número en cual se detiene la bola se considera número ganador, definiendo todas las suertes simples, dobles y combinaciones existentes sobre ese número. Será marcado por el DOLLY sobre el centro del número, retirando del paño todas las apuestas perdedoras. Cuando salen los ceros pierden todas las apuestas sencillas y dobles

Estos equipos y máquinas son importados

A su vez también la Empresa cuenta con diferentes Departamentos en donde se brinda soporte en su trabajo diario.

La Empresa brinda entretenimiento y diversión a todas las personas mayores de 18 años que gustan de este ambiente con un servicio de calidad a cada uno de sus clientes, haciéndolos sentir como en casa.

1.2.3 SERVICIOS ADICIONALES



1.2.3.1 Música en Vivo:

Este servicio se encuentra a disposición del público los días: jueves, viernes y

sábado, a partir de las 10 p.m. hasta la 1 a.m.

Existe variedad de grupos musicales, los cuales interpretan diferentes tipos de música, de acuerdo al gusto del cliente.

Entre los grupos más destacados están:

- Samoa Band
- K'ney Band
- Lating Song

1.2.3.2 Piqueos:

Son bocaditos de sal y dulce para complacer el paladar del cliente que frecuenta el Casino, cabe destacar que estos productos que se ofrecen no tienen ningún costo.

A continuación se detallan algunos de los piqueos que se ofrecen:

Empanadas pequeñas de carne y pollo

- Pinchos
- Sándwich
- Camarones Apanados
- Dulces Rellenos

1.2.3.4 Bebidas:

El personal del Casino ofrece gran combinación de bebidas como las que se especifica a continuación:

- Whisky
- Ron
- Tequila
- Amaretto
- Piña colada
- Tornillo
- Souer
- Pink lady
- Cervezas

- Jugos de naranja y durazno
- Gaseosas
- Tinto
- Capuchino
- Mocachino

1.2.3.5 Promociones:

Para atraer al público se han proyectado un sinnúmero de promociones con las cuales el público existe de manera frecuente:

1.2.3.6 Locura de cupones:

Cada hora se entregara a los jugadores de máquinas y de mesas un cupón, el cual debe llenarlo y depositarlo en el ánfora, con lo cual participa en los sorteos del día sábado a las 24 horas.

1.2.3.7 Teatro en casa:

El fin de cada mes se hace un sorteo de acuerdo a los cupones que el cliente haya depositado diariamente en las ánforas para poder elegir el cupón ganador, siempre contando con la presencia del cliente ganador.

1.2.3.8 Martes de karaoke:

Únicamente los días martes de cada mes se tiene el servicio de karoake a partir de las 16 horas hasta las 19 horas, en donde el cliente que alcance el más alto puntaje se hará acreedor de 30 dólares, con la finalidad de tener un ambiente agradable, en donde los clientes interactúen con el animador que incentiva a participar a las personas.

1.2.3.9 Fiesta de cada mes:

Un día al mes se tiene una fiesta específica, de acuerdo a un plan de actividades que ha generado el Departamento de Mercadeo, en donde el personal que atiende al cliente se viste de acuerdo a la ocasión, de la misma manera el Casino es

decorado con objetos llamativos; las bebidas y los piqueos que se ofrecen son de acuerdo a la fiesta que amerite.

A continuación se presenta alguna de las opciones de fiestas:

- Open Day
- Mardi Gras
- St. Patrick´s Day
- Festival del Pasillo
- Homenaje a Julio Jaramillo

1.3 ESTADISTICAS PRELIMINARES

ANALISIS DEL HOTEL CASINO SALINAS S.A.

- CLIENTES 2005

2.005

	HOMBRES	MUJERES
ENERO	5.250	2.250
FEBRERO	5.670	2.430
MARZO	5.825	2.497
ABRIL	4.916	2.107
MAYO	4.550	1.950
JUNIO	3.640	1.560
JULIO	3.360	1.440
AGOSTO	4.410	1.890
SEPTIEMBRE	2.940	1.260
OCTUBRE	4.200	1.800
NOVIEMBRE	3.000	1.286
DICIEMBRE	3.942	1.690
	51.703	22.159

TOTAL

73.862

Cuadro N° 1

Fuente: HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Elaborado por: Jessica Coque

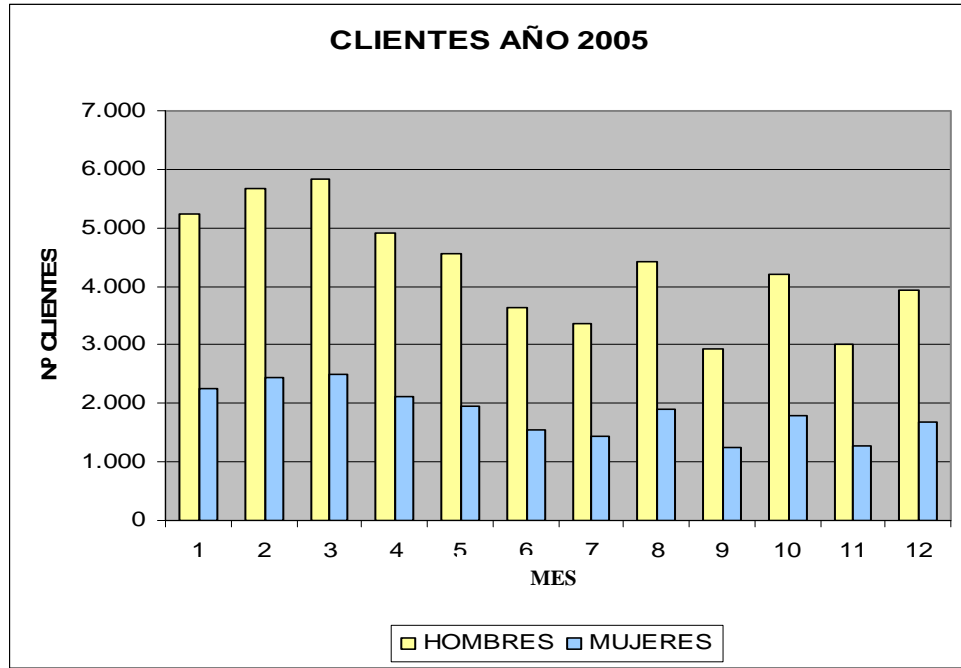


Gráfico N° 1

Fuente: HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Elaborado por: Jessica Coque

▪ **CLIENTES 2006**

2.006

	HOMBRES	MUJERES
ENERO	3.174	1.058
FEBRERO	2.870	957
MARZO	4.070	1.357
ABRIL	3.900	1.300
MAYO	3.989	1.330
JUNIO	3.173	1.058
JULIO	3.512	1.171
AGOSTO	3.935	1.312

SEPTIEMBRE	3.241	1.080
OCTUBRE	2.857	952
NOVIEMBRE	4.229	1.410
DICIEMBRE	3.176	1.059
	42.122	14.041
TOTAL	56.163	

Cuadro N° 2

Fuente: HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Elaborado por: Jessica Coque

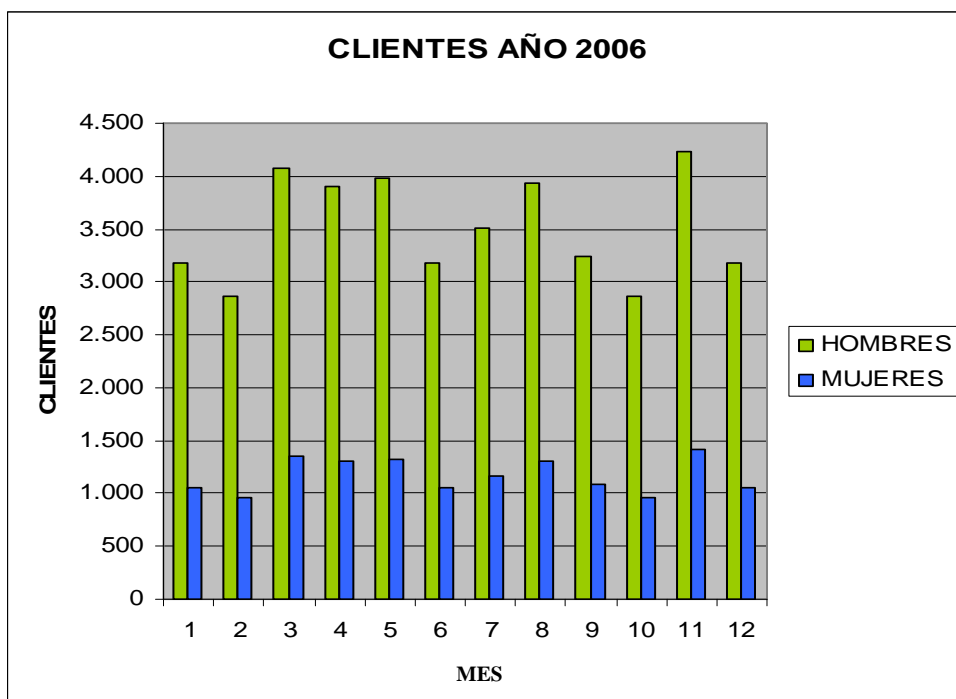


Gráfico N° 2

Fuente: HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Elaborado por: Jessica Coque

▪ COMPARACION CLIENTES 2005-2006

2005-2006

2005	2006
------	------

CLIENTES POR AÑO	73.862,00	56.163,00
-----------------------------	-----------	-----------

Cuadro N° 3

Fuente: HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Elaborado por: Jessica Coque

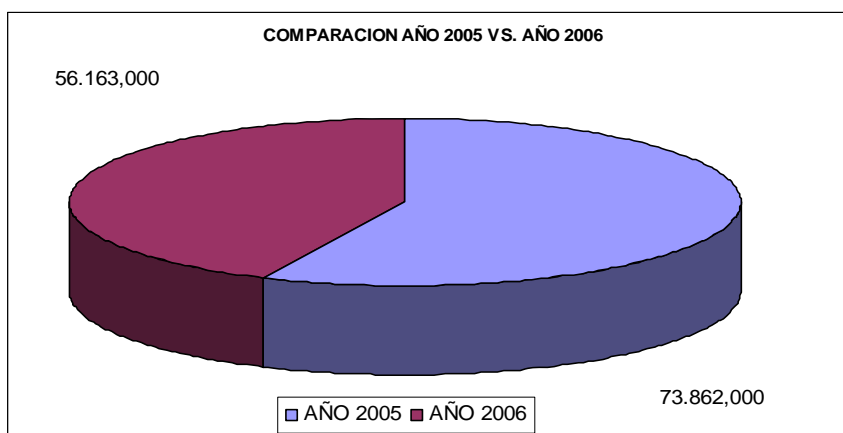


Gráfico N° 3

Fuente: HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Elaborado por: Jessica Coque

En lo referente a la situación de los clientes tenemos que en el año 2005 el primer trimestre fue el de mayor asistencia, debido al manejo de la Administración Antigua, en donde se ofrecían diversas promociones que atraían la atención del cliente.

Podemos ver que para los siguientes meses y en especial los últimos meses del 2005 existe una baja considerable, debido a la apertura de nuevos casinos, que trajeron una fuerte competencia hasta la actualidad.

▪ GANANCIAS 2005

	2.005	
	MESAS	MAQUINAS
ENERO	98.265,00	26.960,00
FEBRERO	66.398,00	26.960,00

MARZO	111.917,64	23.645,00
ABRIL	149.270,00	29.445,00
MAYO	65.321,00	19.024,00
JUNIO	72.335,00	21.019,00
JULIO	48.024,00	35.023,00
AGOSTO	84.445,00	45.140,00
SEPTIEMBRE	79.320,00	40.310,00
OCTUBRE	78.180,00	46.350,00
NOVIEMBRE	56.200,00	63.445,00
DICIEMBRE	40.780,00	44.190,00
	950.455,64	421.511,00

Cuadro N° 4

Fuente: HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Elaborado por: Jessica Coque

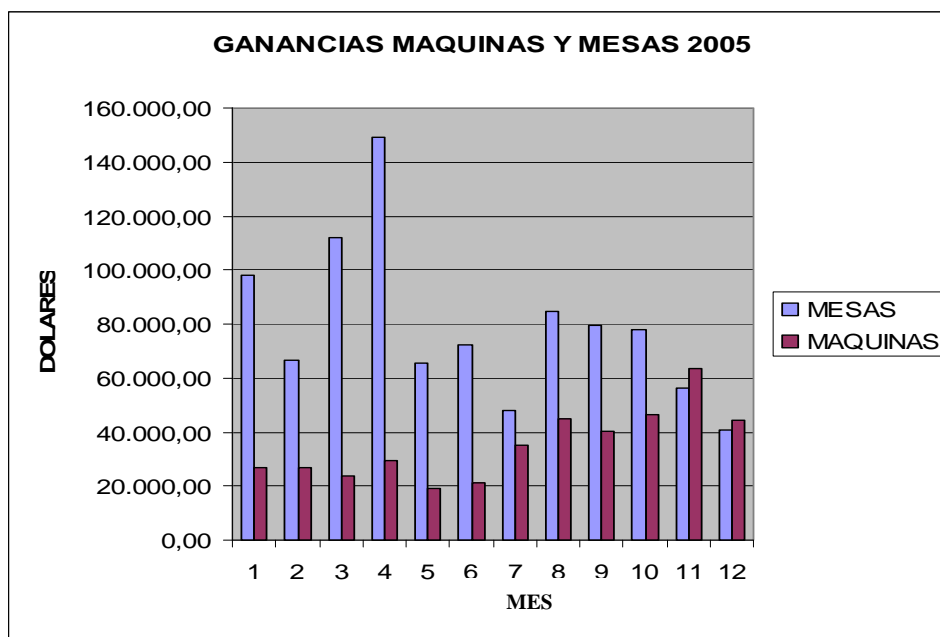


Gráfico N° 4

Fuente: HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Elaborado por: Jessica Coque

▪ **GANANCIAS 2006**

2.006

	MESAS	MAQUINAS
ENERO	25.325,00	38.560,00
FEBRERO	34.790,00	29.035,00
MARZO	26.740,00	36.940,00
ABRIL	37.940,00	41.130,00
MAYO	30.887,00	38.183,00
JUNIO	47.043,00	31.355,00
JULIO	42.180,00	41.395,00
AGOSTO	45.045,00	35.995,00
SEPTIEMBRE	30.640,00	26.604,00
OCTUBRE	22.375,00	28.017,00
NOVIEMBRE	26.466,00	36.792,10
DICIEMBRE	39.140,00	27.455,00
	408.571,00	411.461,10

Cuadro N° 5

Fuente: HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Elaborado por: Jessica Coque

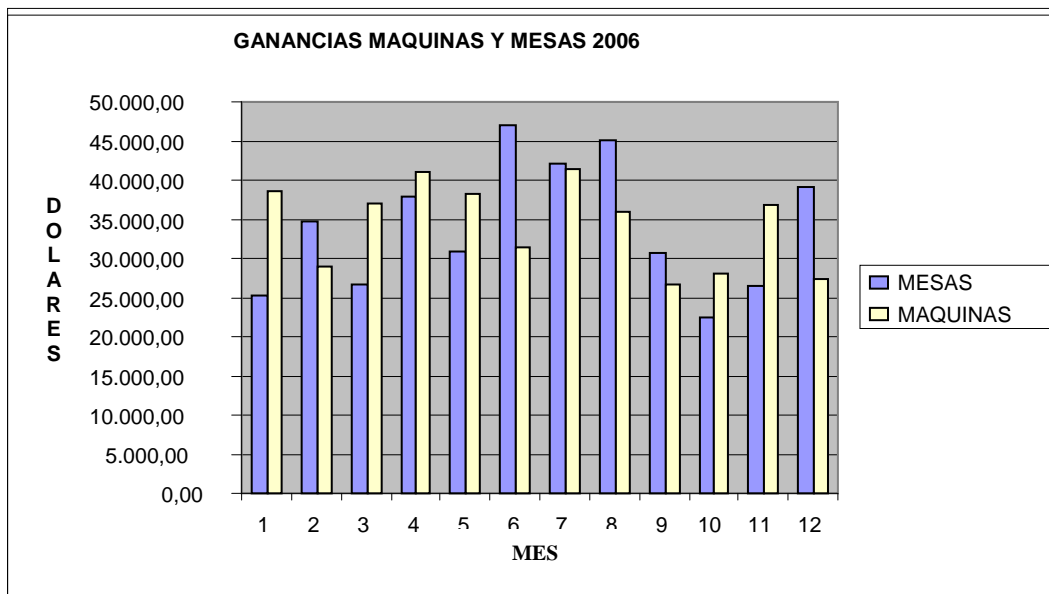


Gráfico N° 5

Fuente: HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Elaborado por: Jessica Coque

▪ COMPARACION GANANCIAS 2005-2006

2005-2006

AÑO 2005	1.371.966,64
AÑO 2006	820.032,10

Cuadro N° 6

Fuente: HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Elaborado por: Jessica Coque

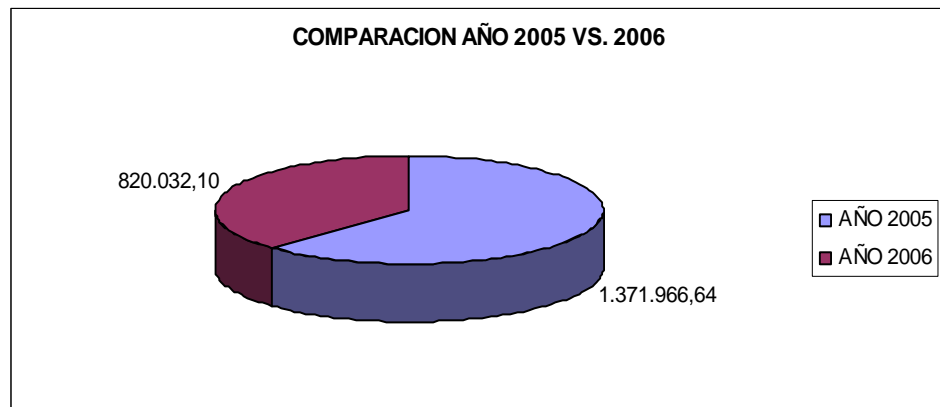


Gráfico N° 6

Fuente: HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Elaborado por: Jessica Coque

Con respecto a los ingresos mensuales podemos darnos cuenta que para el año 2006 tenemos un porcentaje del 62,59% comparado con el año 2005 de un total de 37,41% , lo que se debe a los siguientes factores que influyen en la disminución de estos valores siendo:

- Competencia
- Falta de promociones
- Infraestructura en mal estado
- Mal servicio al cliente

1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL (Organización y organigramas)

Se enumera los departamentos que existe en el “Hotel Casino Salinas S.A.”:

OPERACIONES

- GERENTE DE OPERACIONES
- JEFES DE SALA
- PIT-BOSS
- SUPERVISORES
- SEGURIDAD

TESORERIA OPERATIVA

- JEFES DE BOVEDA
- CAJAS
- RECUENTO

ADMINISTRACION

- GERENTE GENERAL
- ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
- MANTENIMIENTO (Personal de Limpieza)
- ALIMENTOS Y BEBIDAS (Saloneros)
- MENSAJERIA

RECURSOS HUMANOS

- GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
- ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
- TERCERIZADORAS
- SUPERVISOR DE NOMINA

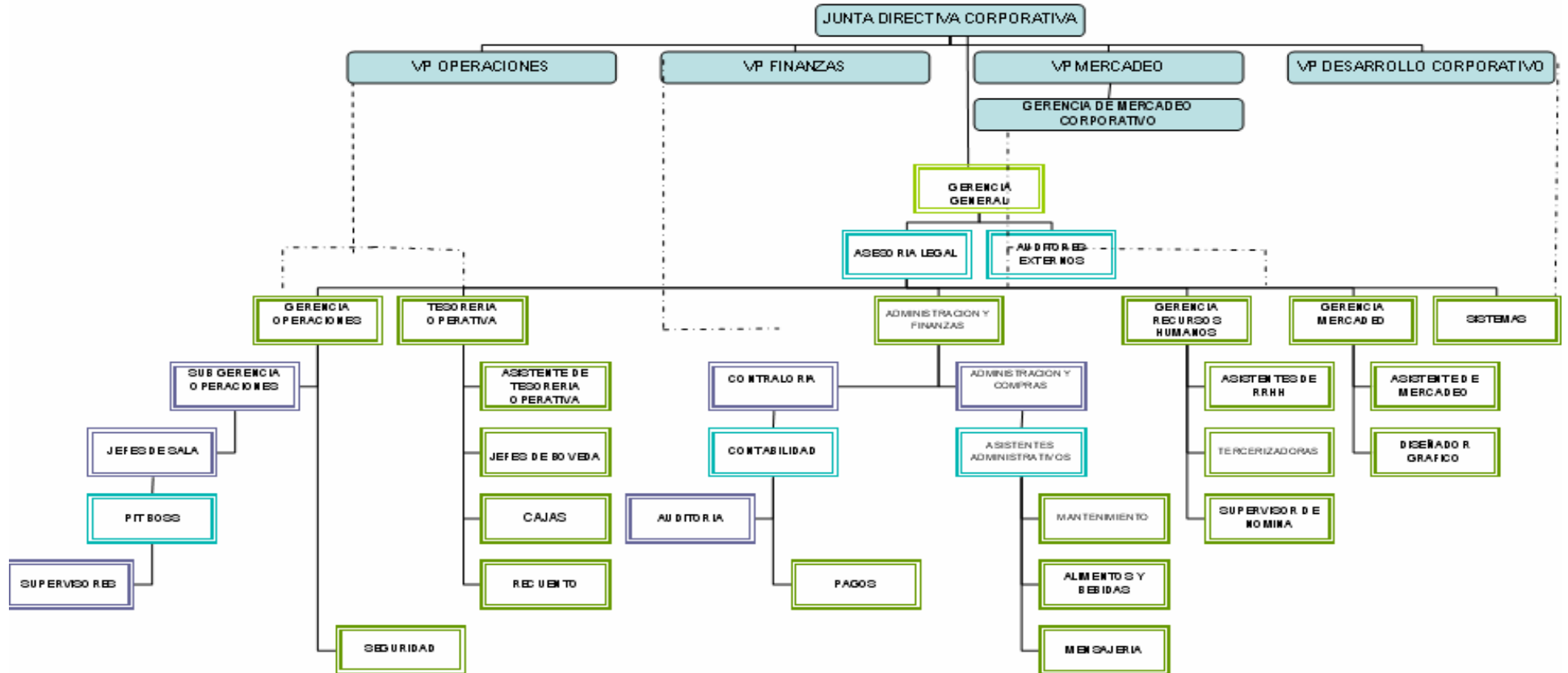
MERCADEO

- COORDINADOR DE MERCADEO

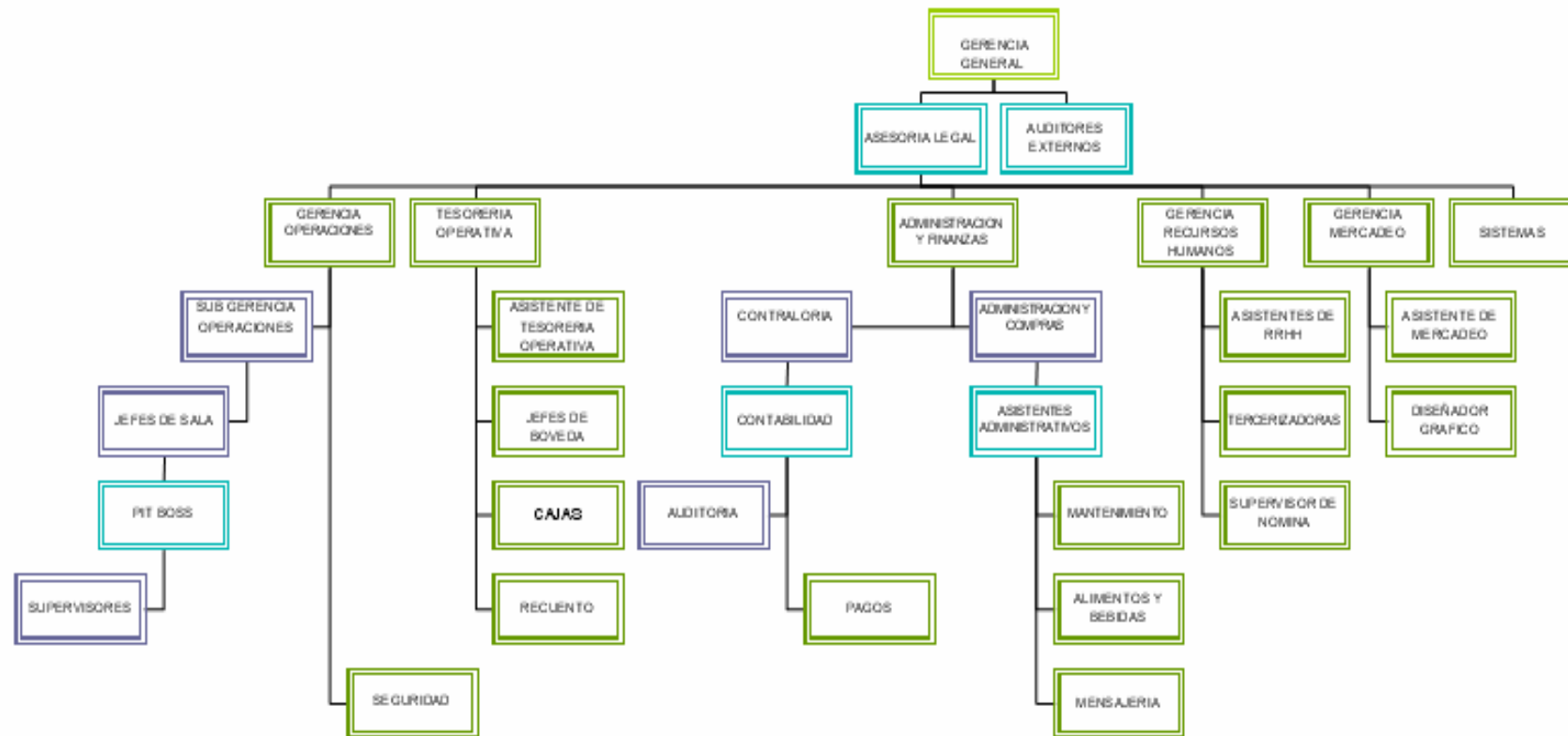
SISTEMAS

- JEFE DE SISTEMAS

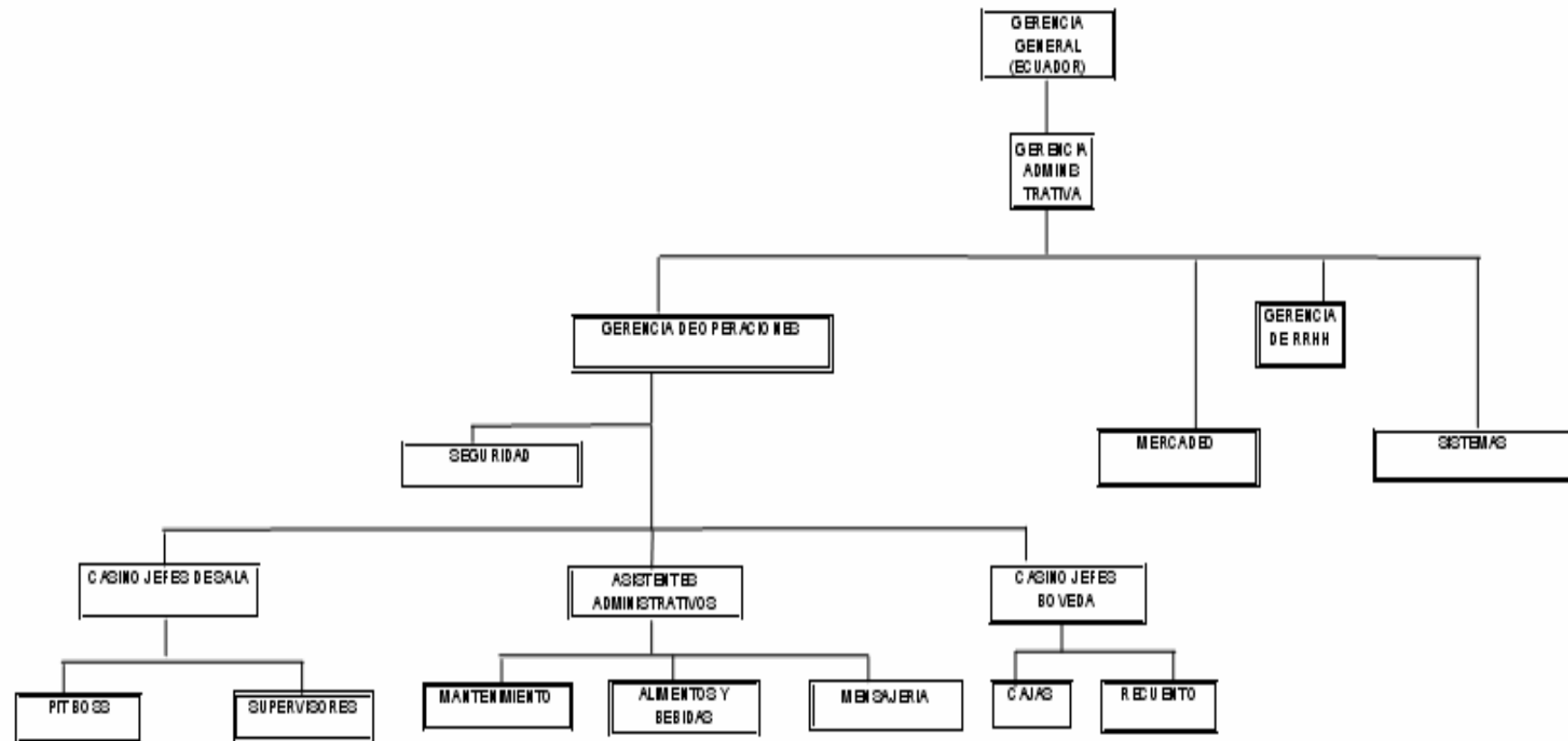
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOTEL CASINO SALINAS S.A. (S EDE PANAMA)



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA (SEDE ECUADOR)



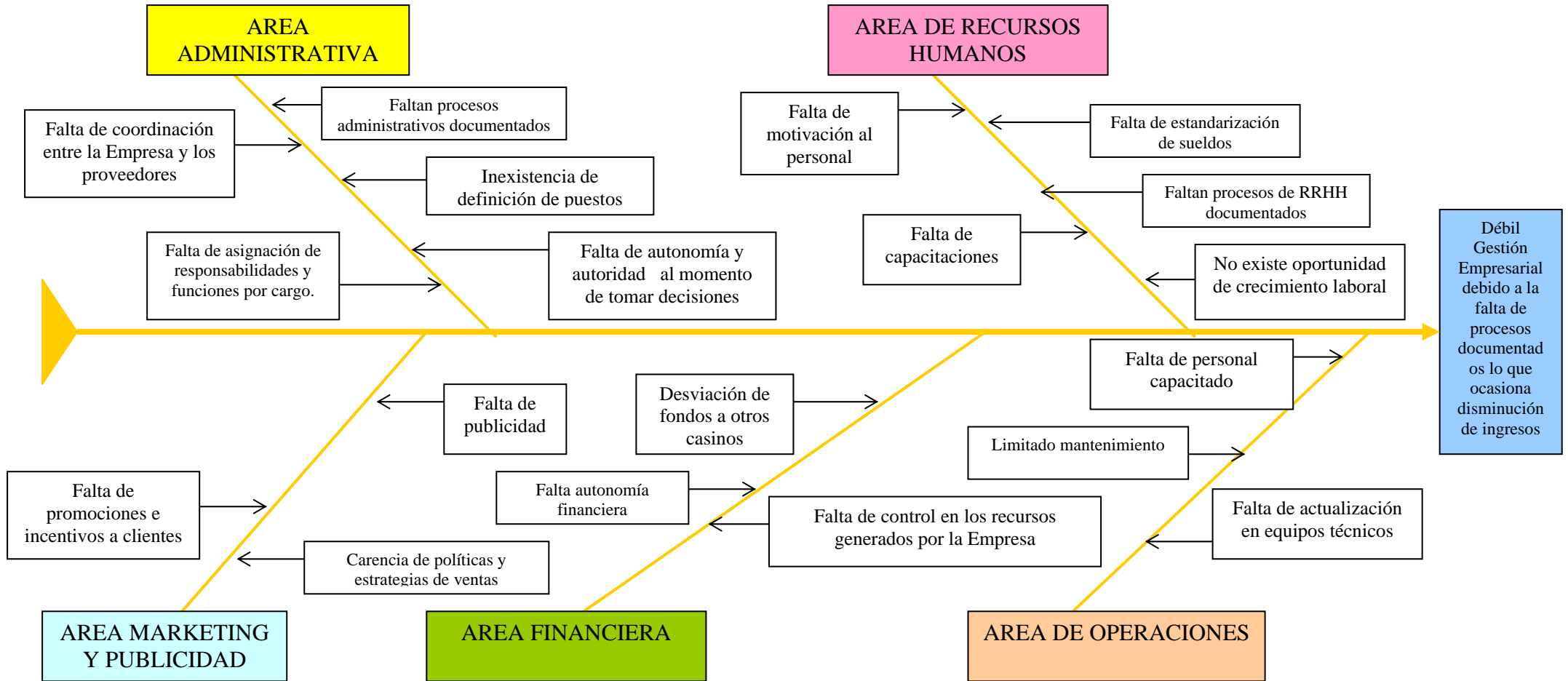
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA (SEDE QUITO)



1.5 DETERMINACION DEL PROBLEMA (DIAGRAMA DE ISHIKAWA)

Para realizar la identificación del problema se realizó el Diagrama de Ishikawa del HOTEL CASINO SALINAS S.A., en la cual se puede identificar las principales causas que ayudan a identificar el problema de la organización:

DIAGRAMA DE ISHIKAWA DEL HOTEL CASINO SALINAS S.A.



El problema central de la Empresa HOTEL CASINO SALINAS S.A., es que no tiene identificado ni documentado cada uno de sus procesos, lo cual hace que cada uno de los empleados trabaje a su voluntad y a un bajo rendimiento.

1.5.1 AREA ADMINISTRATIVA

El hecho de que en esta área no existe una correcta definición de puestos hace que los empleados del HOTEL CASINO SALINAS S.A. no se concentren específicamente en sus actividades y tengan que realizar trabajos que no les corresponde, a su vez esto implica que unos empleados trabajen mas y otro menos.

De igual manera existe una falta de procesos administrativos documentados, lo que ocasiona un malestar por parte de los empleados, como el de los clientes internos.

Todos estos aspectos se deben a la falta de autonomía y autoridad al momento de tomar decisiones, ya que la Matriz de la empresa se encuentra en la ciudad de Guayaquil y esto limita a tener un mando de las decisiones a tomar.

Otro punto importante es que la compañía no da la capacitación necesaria que necesitan los trabajadores y esto hace que tengan una falta de responsabilidad en sus labores.

1.5.2 AREA DE RECURSOS HUMANOS

Existe una falta de motivación al personal, cerrando las oportunidades de crecimiento laboral.

A su vez la falta de procesos de Recursos Humanos al igual que la parte administrativa conlleva a un manejo desacertado del recurso humano.

No se encuentra una estandarización de sueldos, es decir entre el personal de la matriz y Quito.

Faltan capacitaciones continuas que conlleven a un mejor desempeño del personal.

1.5.3 AREA DE MARKETING Y PUBLICIDAD

Falta de promociones e incentivos a los clientes, debido a la inexistencia de políticas y estrategias de ventas.

1.5.4 AREA FINANCIERA

Falta de personal capacitado en esta área, el Casino se ve en la situación de contar con personas de Guayaquil, las mismas que brindan soporte, el cual no es eficiente y por dicha razón se tiene problemas en el correcto manejo del área.

Existe una desviación de fondos a otros casinos, para poder cubrir las deudas que han adquirido las otras empresas.

No existe un correcto control de los recursos generados por la Empresa.

1.5.5. AREA DE OPERACIONES

Un factor importante es los costos de máquinas tragamonedas, ya que una sola de ellas oscila en un precio de \$5000 a \$10000 dólares, lo que dificulta el adquirir nuevos equipo de punta.

De igual manera no se cuenta con personal idóneo para dicha área

1.6 MARCO CONCEPTUAL

- Acción: otro nombre para "apostar," es decir, para comenzar la acción es comenzar a apostar.
- Administración: Proceso de planear, instrumentar y evaluar las actividades de un grupo de personas que trabajan en la consecución de una meta
- Apuesta: poner el dinero en el pote por propia voluntad.
- Apuesta doble: Una apuesta del doble del tamaño de una normal, también conocida como "double pop" o "doubling up".
- Administración de calidad total: son procedimientos, políticas y prácticas específicas que imponen a la empresa la obligación de mejorar constantemente la calidad de todas sus actividades.
- Back Into A Hand: Robar las cartas que hacen una mano diferente a la mano que usted intentaba originalmente hacer.
- Calidad: Es el conjunto de bienes y servicios que satisfacen las expectativas de los clientes o usuarios.
- Calidad de Servicio: grado en que una oferta intangible reúne las expectativas del cliente
- Casino: es una palabra de origen italiano y significa "casa de campo", esto es, lugar vacacional, sitio donde se descansa. Por extensión es un lugar de juego, y se liga mucho al deporte, que proviene de "estar de Puerto".
- Dealer (Pagador): Intermediarios financieros que actúan por cuenta ajena o por cuenta propia.

- Doblar : Caerse de una ronda

- Laying the points: Apostar en un favorito

- Juegos de Azar: Los juegos de azar son juegos en los cuales las posibilidades de ganar o perder no dependen de la habilidad del jugador sino exclusivamente del azar.

- Operación: Es la acción en que una persona o una máquina actúa sobre un objeto. En cada operación se utiliza y combinan los siguientes elementos: Personas, información, métodos, insumos y maquinarias.

- Organización: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

- Pit-Boss Jefe del Hoyo: Un empleado del casino que es responsable por observar los jugadores de Black Jack, los dealers y el resto del personal.

- Política: es una norma de proceder, una orientación clara para dirigir todas las actividades de un mismo tipo

- Pote: el dinero que está el centro de la mesa, todavía siendo disputado por los jugadores restantes en la mano.

- Proceso: Es una serie de operaciones relacionadas secuencialmente que persiguen un resultado común, típicamente la elaboración de un bien tangible o un servicio.

- Proceso Clave: son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

- Productividad: Es la relación entre el producto generado y los factores productivos utilizados para ello.
- Roca: jugador conocido por ser muy conservador, que generalmente apuesta o aumenta solamente cuando tiene una mano de gran alcance.

1.7 MARCO TEORICO

1.7.1 Juegos de Azar

“Los juegos de azar son juegos en los cuales las posibilidades de ganar o perder no dependen de la habilidad del jugador sino exclusivamente del azar. De ahí que la mayoría de ellos sean también juegos de apuestas cuyos premios están determinados por la probabilidad estadística de acertar la combinación elegida.

*Mientras menores sean las probabilidades de obtener la combinación correcta, mayor es el premio”.*¹

1.7.1.2 Casino de juego

Estos lugares están concebidos expresamente para inducir a la gente a visitarlos y apostar asiduamente de forma que pierdan grandes cantidades de dinero. Esta práctica es legal debido a la inmensa cantidad de impuestos que pagan las empresas concesionarias.

Siempre ha existido un “tira y afloja” entre estos locales y sus juegos con los gobiernos de cada país, de tal forma que en muchos aun existe prohibición de dichos juegos y locales, siendo la tendencia a permitirlos con una regulación y una fiscalización muy estrictas.

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Juego_de_azar

Mucho ha tenido que ver la religión y los totalitarismos con las prohibiciones, queriendo dar una imagen de vicio y depravación.

Hay que tener en cuenta también que la mayoría de juegos de los casinos son de “recompensa inmediata”, lo cual puede influir en personas propensas psicológicamente a caer en una adicción al juego (ludopatía), al igual que ocurre con todos los juegos que tiene el mismo tipo de recompensa (máquinas tragaperras, bingos). Esto llevó a crear su mala imagen con ejemplos amplificados, así como su asociación con lo ilícito y a veces con lo depravado.²

Normalmente los casinos no incluyen solamente los juegos de azar entre su oferta sino que habitualmente va acompañada de restaurantes, hoteles, salas de fiesta, salas de convenciones. En algún caso como por ejemplo en Las Vegas o en Mónaco con un entramado completo de distracción alrededor del juego.

Los juegos de casino se pueden clasificar en

Juegos de círculo. Son aquellos en que los jugadores juegan entre sí. Algunos de ellos son:

- Poker de círculo
- Baccarat
- Chemin de Fer

Juegos de contrapartida. Aquellos en los que los jugadores juegan contra el casino. Algunos de ello son:

- Ruleta
- Black-Jack
- Punto y Banca
- Poker sintético

² http://es.wikipedia.org/wiki/Casino_de_juego

- Dados
- La Boule
- 30 y 40

1.7.3 PRINCIPALES APOSTADORES

Algunos hombres se han convertido en verdaderas leyendas debido a su habilidad y pasión a la hora de jugar juegos de azar. A continuación, se describen los mejores y más famosos jugadores que el mundo conoce:

1.7.3.1 Kerry Packer

Kerry Packer es, sin lugar a dudas, la persona con más dinero de Australia, además de ser uno de los más grandes apostadores. Es el dueño de nueve cadenas de televisión y de la “Australian Consolidation Press” que es la editorial que publica muchas de las más vendidas revistas de Australia. En el mundo de las apuestas Kerry es conocido por sus grandes ganancias así como por sus enormes pérdidas. Packer encontró su fama cuando ganó un BlackJack de 26 millones de dólares en Las Vegas, Nevada. En 1999 se dice que perdió 16,5 millones de dólares en el Casino Crockford en Londres. Pero perder el juego no lo molestó, ya que esta suma no significaba nada para sus abultadas cuentas bancarias, las cuales, se estima, que rondan los 8 billones de dólares. Packer tiene pasión por el Polo y las Carreras de Caballos y pasa varios meses al año en Inglaterra apostando a éstos. En 1990 sufrió un severo ataque cardíaco mientras jugaba Polo. Estuvo al borde de la muerte, pero su recuperación fue asombrosa.

1.7.3.2 William Crockford

Crockford fue el fundador de la famosa Casa de Apuestas Crockford. Dueño de un elegante estilo de vida si bien antes había sido un pescador, un corredor de apuestas y un estafador.

Siempre había soñado con abrir una exitosa y popular casa de apuestas para gente importante, y después de ganar una inmensa suma de dinero construyó una gran casa de apuestas en Londres. El club era sumamente exclusivo y para miembros selectos únicamente.

La Casa de Apuestas Crockford se volvió famosa muy rápidamente, principalmente debido a sus importantes miembros y es hoy en día uno de los más deslumbrantes y mejor administrados restaurantes de Londres, el “Wellington”.

Crockford murió en 1844 luego de un ataque de apoplejía. El día de su muerte, su cuerpo fue sentado en una silla frente a una ventana de su casa de apuestas para engañar a los oficiales de carreras de caballos, que de haber sabido de su muerte, habrían suspendido la importante carrera y sacado del juego a su magnífico caballo.

1.7.3.3 Stu Unger

Stu Unger fue un tres veces campeón de póquer. Ganó el torneo back-to-back en 1980, 1981 y otra vez en 1997 luego de una pausa de 15 años. Un jugador verdaderamente dotado, tuvo muchos vaivenes en su vida. Luchó contra varias adicciones a las drogas y eventualmente murió en un cuartucho de hotel. Es muy triste ver a alguien con un don tan grande desperdiciar así su vida. Fue la persona más temida en las mesas de juego y ganaba cantidades inmensas de dinero, más de la que la mayoría de nosotros podría soñar. Quería abandonar las drogas, pero le fue imposible abandonar el hábito. Pero no es por su debilidad o su problema con las drogas por lo que es y será recordado. Será por su enorme talento, ya que fue la mejor persona que pudo estar en una mesa de juego.

1.8 CASINOS FAMOSOS EN EL MUNDO

Los hoteles más nuevos, más espectaculares y más famosos de Las Vegas están ubicados en el extremo sur de la Calle Boulevard Las Vegas, también conocida

como la “Strip”. Todos están a unas pocas millas del Aeropuerto Internacional McCarran.

Aquí se encuentra algunas descripciones de algunos de los hoteles casinos más grandiosos. Cada uno tiene un diseño o motivo particular, con un gran casino con miles de máquinas para juegos con monedas y cientos de mesas de juego. Aún los casinos más pequeños tienen más de 2000 habitaciones. Cada uno de estos casinos tiene grandes piscinas, numerosos restaurantes y una variedad de teatros para espectáculos. Algunos tienen centros para la salud y la belleza, capillas de bodas y paquetes promocionales para golf.

1.8.1. Luxor Hotel Casino



Esta gran pirámide de cristal de 110 metros de alto está localizada en el extremo sur del Strip a unos 4 Km. del aeropuerto. Tiene 4,400 habitaciones de lujo, seis restaurantes, una alberca olímpica, un spa, un teatro Imax y un cuarto de juegos de realidad virtual, un espectáculo de variedad y una galería de tiendas. El motivo del hotel es el antiguo Egipto con una gran Esfinge en la entrada, un atrio enorme en el centro de la pirámide y una réplica de la tumba del Rey Tut, justamente debajo de este.

1.8.2 Paris Las Vegas Hotel Casino



Este es uno de los más nuevos casinos en Las Vegas. Está localizado en el corazón del Strip y cuenta con 2,916 habitaciones. Este es una recreación de París en el desierto de Nevada con todo y un modelo a escala de la Torre Eiffel, el Arco del Triunfo y el Louvre. Cuenta con nueve restaurantes y una galería con tiendas en las cuales encontramos especialidades Europeas.

1.8.3 Caesar's Palace Hotel Casino



Este es uno de los viejos grandes hoteles en el corazón del Strip y todavía sigue siendo uno de los más espectaculares. Está decorado al estilo del Imperio Romano, cuenta con 2,440 habitaciones, salón de belleza, spa, palacio matrimonial, un magnífico forum de tiendas además de nueve restaurantes.

1.8.4 Circus Hotel Casino



Circus es uno de los casinos más viejos ubicados sobre la punta norte de la “Strip”. Es el único casino que tiene un estilo orientado hacia toda la familia y sirve a familias con niños. En la Gran Carpa se realizan actuaciones de circo todos los días, a cada hora. Hay un gran salón con juegos para niños y una gran sala con juegos de computadora y otras actividades para niños de todas las edades.

1.9 Procesos

*“Son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs”.*³ Dentro de este apartado los pasos a seguir son:

- Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte
- Construcción del mapa de procesos
- Asignación de procesos clave a sus responsables
- Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos

Se puede hablar de tres tipos de procesos:

³ Harrington, H. James. Mejoramiento de Procesos Empresariales. D'VINNI Editorial Cía. Ltda.. 1999. Bogotá, Colombia

1.9.1 Procesos estratégicos

Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades.

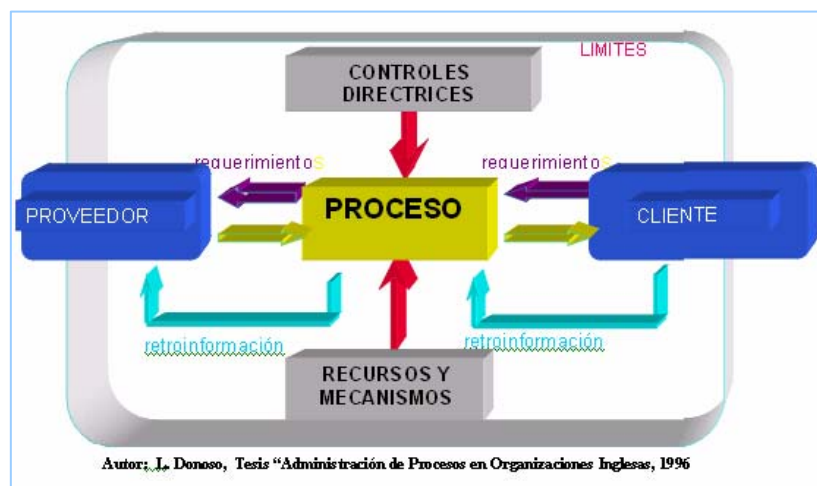
1.9.2 Procesos fundamentales

Atañen a diferentes áreas de un servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste.

1.9.3 Procesos de soporte

Dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio.

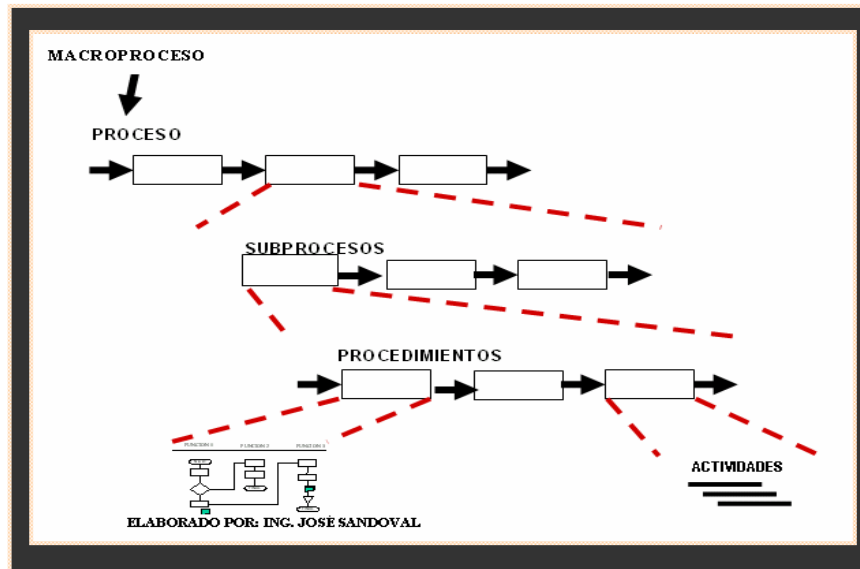
1.9.4 Estructura de un proceso



Un proceso consta de entradas (insumos) y salidas (resultados), en las entradas se encuentra a los proveedores que proporcionan lo que se requiere para el proceso, y cuando se habla de salidas se los esta relacionando con los clientes porque ellos son quienes consumen el producto final, para que el proceso sea completo debe tener controles directrices que son quienes regulan el proceso y además existen

los recursos y mecanismos que permiten que el proceso se realice satisfactoriamente, un proceso siempre debe tener retroinformación o lo que se le conoce también como retroalimentación.

1.9.5 Jerarquización de los Procesos



En este cuadro se puede dar cuenta que cuando se trabaja por procesos se empieza por un MACROPROCESO para luego llegar a los PROCESOS y SUBPROCESOS, de este último se derivan los PROCEDIMIENTOS de los cuales se obtienen las ACTIVIDADES las mismas que se reflejarán en un FLUJOGRAMA.

1.9.6 Cadena de valor

*“Es la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final”.*⁴

⁴ <http://www.vierkon.com/cadvalor.htm>

La Cadena de Valor, se encuentra formada por dos subsistemas: la cadena de demanda, que se refiere a todo los procesos relacionados con la creación y entendimiento de la demanda; y la cadena de suministros, que se refiere a alinear todos los procesos del negocio hacia el surtimiento de los requerimientos de la demanda en tiempo, cantidad y forma; es decir, lograr la excelencia en la ejecución logística obteniendo altos niveles de servicio al costo más bajo.

*“Sin embargo, la cadena de valor no solo implica mayores eficiencias y menores costos, sino un cambio radical en nuestra manera de operar, para así establecer ventajas competitivas estructurales”.*⁵

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Actividades Primarias

Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Actividades de Soporte

Son las actividades primarias, por ejemplo actividades para la administración del talento humano, para las compras de bienes y servicios, para el desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), para infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general), etc.

El Margen

*“Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor”.*⁶

⁵ <http://www.vierkon.com/cadvalor.htm>

⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no12/cadenavalorporter.htm>

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL HOTEL CASINO SALINAS S.A.

2. ANALISIS SITUACIONAL

Comprende el análisis de la situación de una empresa con el propósito de evidenciar las variables que se han convertido en problema para el bajo desempeño organizacional así como también las oportunidades que influyen en su posterior crecimiento; para con esto proponer las recomendaciones necesarias para cumplir con los objetivos programados.

Para realizar el análisis situacional se requiere una gran variedad de fuentes de información para poder desarrollar los conocimientos e hipótesis relacionadas con los factores causales. La flexibilidad en el pensamiento y utilización de múltiples fuentes de información con frecuencia son críticos para un exitoso análisis funcional.

2.1 ANALISIS EXTERNO (MACROAMBIENTE)

Los factores externos que influyen en el Casino de manera primordial y por lo tanto se toman como referencia para su análisis son:

- Económico
- Político
- Legal
- Social
- Tecnológico

2.1.1 Factor Económico

El estudio y determinación de las influencias internas y externas de las variables económicas en el mercado deben tender a que éstas ocasionen el menor daño en el proceso de servicio de la empresa, es así que:

En nuestro país se han aplicado políticas neoliberales como las devaluaciones monetarias hasta el año 1999, esto ha ido en deterioro de las necesidades vitales y psíquicas de la gran mayoría de la sociedad en beneficio de los intereses de quienes están en el poder.

2.1.1.1 Dolarización

La dolarización se aplicó en Ecuador el 9 de enero del 2000; en el momento que el país adoptó la dolarización, el Banco Central tomó en cuenta temas como: la inestabilidad macroeconómica, falta de credibilidad en los programas de estabilización, globalización de la economía, balanza de pagos, balanza de cuenta corriente, una inflación creciente e incontrolable, aumento de los índices de desempleo y subempleo, déficit fiscal crónico, entre otros.

Algunos beneficios para el País, que ha traído la dolarización:

- Reducir a un solo dígito la inflación por debajo del 10% a mediano plazo.
- Las tasas de interés internas se ajustarán y equiparán a los niveles internacionales.
- Se recuperará el ahorro interno, porque se atenuaba y desaparecía el riesgo de la devaluación, y las fuentes de financiamiento se amplían porque es más factible acceder a créditos en el sistema financiero.

- Reactivar y aumentar la productividad de las empresas: mediante la reducción de sus costos de operación, maximizando la eficiencia e incrementando la rentabilidad.
- Y por último, la dolarización incentivará la inversión de recursos de largo plazo por la estabilidad monetaria.

Para los casinos, la dolarización se convirtió en una **OPORTUNIDAD MEDIA**, ya que permitió el ingreso de nuevas maquinarias a un precio fijo y el manejo de una moneda estable.

2.1.1.2 Producto Interno Bruto PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país.

“Conceptualmente difiere del Producto Nacional Bruto (PNB) por incluir las partes de ingresos generadas internamente y transferidas hacia el exterior.”⁷

La diferencia básica del PIB y el PNB está que el primero comprende todos los flujos de ingreso generados dentro de las fronteras geográficas del país, mientras que el segundo excluye los ingresos líquidos enviados fuera del país correspondiente a residentes en el exterior, resultante de la balanza de las remuneraciones recibidas y transferidas. De estos indicadores no se pueden sacar conclusiones sobre la situación de la distribución de la renta entre el trabajo y capital.

Aun cuando el Producto Interno Bruto de Ecuador ha crecido cuatro veces durante los últimos 27 años, la economía del país sigue estancada y no ha mejorado el nivel de vida de los ecuatorianos, esto obedece a que este ha crecido más por el lado de los precios que por la misma producción.

⁷ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pib

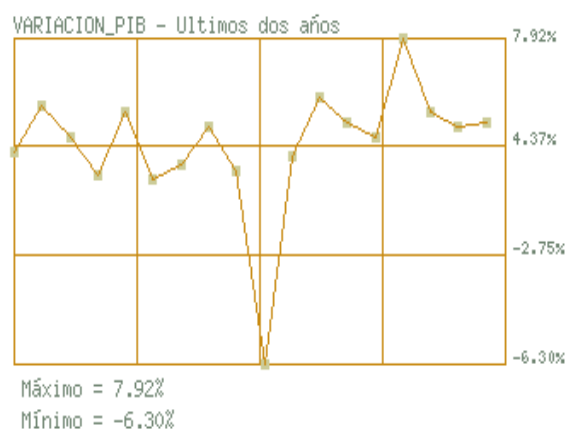


Gráfico N° 7

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Jessica Coque V.

FECHA	VALOR
Enero-01-2007	4.28 %
Enero-01-2006	4.07 %
Enero-01-2005	4.74 %
Enero-01-2004	7.92 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

Cuadro N° 7

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Jessica Coque V.

El incremento del Producto Interno Bruto para los casinos se convierte en una **OPORTUNIDAD BAJA**, ya que si el PIB sube existe una probabilidad de que

aumenten los ingresos y consecuentemente existe dinero destinado para el entretenimiento.

2.1.1.3 Inflación

“La inflación es el aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Esto significa que no se puede hablar de inflación si unos precios suben aislados de la tendencia general, mientras el resto baja o está estable.”⁸

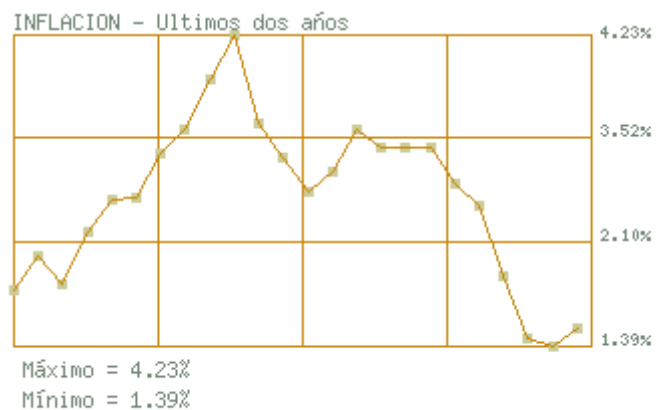


Gráfico N° 8

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Coque V.

FECHA	VALOR
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %

⁸ simonfigueroa.tripod.com/Conceptos.htm

Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %
Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2005	1.91 %

Cuadro N° 8

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Jessica Coque V.

A partir del periodo del año 2002, la inflación ha ido decreciendo en forma notable, por tal razón dicha disminución ha contribuido que actualmente septiembre 2007, exista una inflación del 1.86% anual

El gasto social, según cifras del Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE), tiende a ser menor durante períodos de alta inflación. A menor gasto social, mayor pobreza. La pobreza, a su vez, está ligada a los salarios. A menores salarios, hay menor consumo y la economía se estanca.

La inflación a pesar de que en años anteriores constituyó un desequilibrio en la economía ecuatoriana; actualmente ha ido presentando estabilidad en el precio de los productos, lo que permite que existan incrementos mínimos y a su vez que los consumidores tengan accesibilidad al producto conllevando que esto sea una **OPORTUNIDAD MEDIA** para la empresa.

2.1.1.4 Remesas Emigrantes

*La cifra de las remesas de los emigrantes, según el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), supera la inversión extranjera. “En el Ecuador, las remesas equivalen a toda la ayuda directa para el desarrollo multiplicada por 10, según otro estudio financiado por el FOMÍN y hecho por Brandixen&Asociados*⁹

Así mismo es importante visualizar los mensajes y acciones positivas que se generan en comunidades urbano-populares y rurales del país. En muchas de estas acciones los familiares de emigrantes ya están utilizando parte de los recursos que reciben como remesas, pero esto no ha sido estudiado ni cuantificado.

La principal causa de la emigración en el Ecuador es el decreciente standard de vida de los ecuatorianos. Los malos gobiernos de los últimos años han generado que la calidad de vida de la población vaya de mal en peor. La inflación y el desempleo junto a la aguda crisis financiera.

La mayoría de los emigrantes realizan inversiones a largo plazo, gran parte de esta inversiones es en bienes inmuebles, así las remesas de los emigrantes se convierten en una **AMENAZA BAJA** ya que no se invierte en los casinos.

2.1.1.5 Tasa de interés

*La Tasa de Interés “es el reconocimiento o la retribución que se paga por el uso del dinero durante un período de tiempo determinado. Se puede expresar en términos efectivos o nominales anticipados o vencidos y en diferentes períodos de tiempo.”*¹⁰

Existen 2 tipos de tasas de interés:

⁹ Diario Hoy

¹⁰ www.suleasing.com/suleasing/glosario.aspx

Tasa de Interés Pasiva (captación): “Es aquella que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado”.¹¹

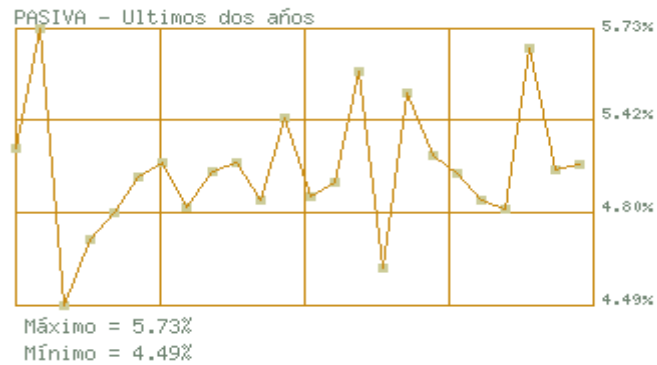


Gráfico N° 9

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Coque V

FECHA	VALOR
Junio-17-2007	5.12 %
Junio-10-2007	5.10 %
Junio-03-2007	5.64 %
Mayo-27-2007	4.92 %
Mayo-20-2007	4.96 %
Mayo-13-2007	5.08 %
Mayo-06-2007	5.16 %
Abril-29-2007	5.44 %
Abril-22-2007	4.66 %
Abril-15-2007	5.54 %
Abril-08-2007	5.04 %
Abril-01-2007	4.98 %
Marzo-25-2007	5.33 %
Marzo-18-2007	4.96 %
Marzo-11-2007	5.13 %
Marzo-04-2007	5.09 %
Febrero-25-2007	4.93 %
Febrero-18-2007	5.13 %
Febrero-11-2007	5.07 %
Febrero-04-2007	4.91 %
Enero-28-2007	4.79 %

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa%20activa.htm>

Enero-21-2007	4.49 %
Enero-14-2007	5.73 %
Enero-07-2007	5.19 %

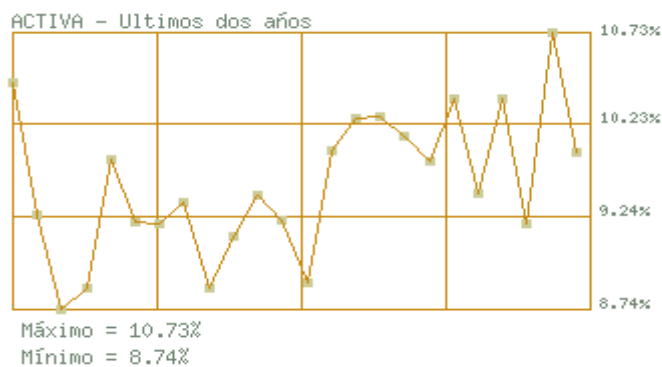
Cuadro N° 9

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Jessica Coque V.

En lo que respecta a la tasa de interés pasiva no representa ningún tipo de amenaza para los casinos, ya que si se requiere un préstamo se lo maneja con la tasa activa, entonces será una **OPORTUNIDAD BAJA**.

*Tasa de Interés Activa (colocación): “Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta tasa siempre es mayor que la tasa de interés pasiva, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. Esta tasa de interés indica el costo de financiamiento de las empresas”.*¹²



Cuadro N° 10

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Jessica Coque

FECHA	VALOR
-------	-------

¹² Ibid

Junio-17-2007	9.87 %
Junio-10-2007	10.73 %
Junio-03-2007	9.35 %
Mayo-27-2007	10.26 %
Mayo-20-2007	9.58 %
Mayo-13-2007	10.26 %
Mayo-06-2007	9.81 %
Abril-29-2007	9.98 %
Abril-22-2007	10.13 %
Abril-15-2007	10.11 %
Abril-08-2007	9.88 %
Abril-01-2007	8.93 %
Marzo-25-2007	9.38 %
Marzo-18-2007	9.56 %
Marzo-11-2007	9.26 %
Marzo-04-2007	8.90 %
Febrero-25-2007	9.51 %
Febrero-18-2007	9.35 %
Febrero-11-2007	9.37 %
Febrero-04-2007	9.82 %
Enero-28-2007	8.90 %
Enero-21-2007	8.74 %
Enero-14-2007	9.42 %
Enero-07-2007	10.37 %

Cuadro N°10

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Jessica Coque

Según datos macroeconómicos y financieros mensuales de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE), La tasa de interés activa referencial se ubicó en 8,77%, 0,65 puntos porcentuales menos que la tasa del mes anterior. Por su parte, la tasa de interés pasiva referencial aumentó 0,23 puntos porcentuales, ubicándose en 4,36%. El margen resultante del mes fue de 4,41%, 0,88 puntos porcentuales debajo del observado en agosto de 2006.¹³

La tasa de interés activa ha venido disminuyendo en los últimos meses debido a factores como: altos niveles improductivos (cartera vencida), altos gastos administrativos y de operación, riesgo país lo que provoca la determinación de la

¹³ http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/InfoMes%20Septiembre%202006.pdf

tasa que cobran los bancos por el servicio de crédito y que ofrecen a sus clientes no puedan efectuar reducciones significativas y que beneficien directamente a sus consumidores, como consecuencia se da una **AMENAZA MEDIA**

2.1.1.6 Factor Político

Los resultados decepcionantes de la vigencia democrática, el dominio de la partidocracia, el irrespeto a la Constitución y leyes de la República, el mal uso de los recursos del Estado, el vacío de liderazgo y la corrupción indetenible son las principales razones para que los ecuatorianos desconfíen en el actual sistema político.

El 96% de la población que contestó la encuesta electrónica que CEDATOS mantuvo por varias semanas en www.cedatos.com, dijo que no confía en el actual sistema político. Este tema fue sometido al análisis de varios grupos focales convocados por CEDATOS, con la participación de ciudadanos de diversas edades, estratos socioeconómicos y diferentes ocupaciones, con los siguientes resultados:

1. La población desconfía del actual sistema político por la pobreza de los resultados obtenidos a lo largo de la vigencia del sistema democrático. El actual sistema ha propiciado la corrupción, el mal uso de los recursos del Estado, la injusticia social y la ruptura de los valores éticos. La población dice no estar en contra del sistema en si, sino de quienes lo han manipulado y desfigurado.

2. Como primer causante de la ineficiencia del sistema, la población menciona a la partidocracia, conformada por partidos tradicionales o por movimientos esporádicos, cuyos intereses no son los del país sino la de los grupos a quienes obedecen y representan. Con cada elección la población es sometida a un proceso de sufrimiento, incertidumbre y falsedad.

3. La inoperancia, falta de representatividad y decadencia de los partidos es

resaltada por la población cuando afirma que ninguno de ellos está en capacidad de triunfar y representar al electorado, “por ello tienen que acudir a alianzas con claros compromisos para defender sus intereses y no de beneficiar al país”.

4. Una causa de la decepción del pueblo frente al sistema político es el irrespeto y violación constante a la Constitución y la las leyes por parte del Congreso y más instituciones superiores y organismos de control, conformadas por la partidocracia, que han terminado con las disposiciones que ha dado la población a través del voto.

5. Los personajes que han llegado a la Presidencia de la República, por una parte, no han estado a la altura de su posición y han defraudado a la población o, por otra, han sido objeto de conspiración y destitución por parte de los partidos oponentes o personajes que no pueden acceder al poder a través de la decisión popular. “Esta es la consecuencia de un preocupante vacío de liderazgo que existe en el Ecuador, y la actuación de liderzuelos o personajes poco calificados que sobresalen en el ambiente político”.

6. El Congreso Nacional es la institución que más ha defraudado, decepcionado y traicionado a los ecuatorianos al haber violado la Constitución y leyes de la República, actuando en función de intereses políticos y partidistas, o sometido al poder económico que domina al país. La población considera que este alto organismo se ha convertido en el peor ejemplo para el Ecuador, con actuaciones reñidas con la moral y en detrimento del actual sistema político.

7. La población rechaza la pretensión de muchos personajes que actualmente se desempeñan como legisladores o que han ejercido una función pública, de llegar o perpetuarse en las funciones de representación popular. Considera que son personas sin preparación suficiente y con actuación nefasta para el país.

8. La población considera que no tiene opción de participar en la toma de decisiones para mejorar el actual sistema político y estima que los protagonistas

del acontecer político irrespetan al electorado sabiendo que solamente por obligación tienen que acudir a las urnas.

9. Según la población, los mandatarios, en forma general y en especial en los últimos años, han traicionado y mentido al país cuando, como resultado de procesos de dudosa legalidad, lejos de refundar al Ecuador y cambiar el sistema político como anunciaron, solamente han inyectado mayor inestabilidad e incertidumbre en el país.¹⁴

La crisis política de nuestro país representa una **AMENAZA ALTA** para los casinos ya que aún no existe una estabilidad política

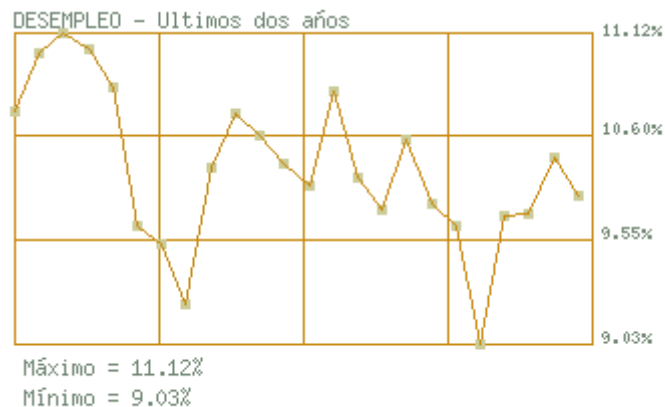
2.1.1.7 Factor Social

Las tendencias sociales con respecto a la manera en que las personas piensan y se conducen tienen implicaciones importantes para las decisiones estratégicas acerca de los juegos de azar

Existen personas que tienen afición por los juegos de azar, ya sea a diversos factores como: entretenimiento, distracción, juego, costumbres de la población, etc. Lo que implica una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa.

2.1.1.8 Desempleo

¹⁴ <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=681>



Cuadro N° 11

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Jessica Coque

FECHA	VALOR
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2007	9.89 %
Diciembre-31-2006	9.03 %
Noviembre-30-2006	9.82 %
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2005	9.30 %
Noviembre-30-2005	9.71 %
Octubre-31-2005	9.82 %
Septiembre-30-2005	10.75 %
Agosto-31-2005	11.01 %
Julio-31-2005	11.12 %
Junio-30-2005	10.99 %
Mayo-31-2005	10.60 %

Cuadro N° 11

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Jessica Coque

El desempleo en Ecuador a partir de 1999 empieza a registrar una tendencia a la baja, según indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).¹⁵

En los últimos dos años, el índice de desempleo en Ecuador ha llegado a un máximo de 11,25%, para Quito; el 13,90% para Guayaquil y el 6,40% para Cuenca, las tres ciudades donde el Banco Central aplica este indicador. Para el resto del país, los botes llenos de ecuatorianos que semanalmente se interceptan en altamar y los cientos de campesinos que invaden las ciudades para buscar subsistencia o mendigar, describen el problema sin necesidad de números.

Los ecuatorianos han aprendido a vivir con el desempleo como una constante en sus vidas. Ecuador es uno de los países de América Latina con mayor desempleo estructural.

El desempleo para los casinos representa **AMENAZA BAJA** ya que las personas desempleadas no tienen acceso a los servicios del Casino.

2.1.1.9 Canasta Familiar / Ingresos

*La Canasta Vital Familiar es el “conjunto de artículos más representativos que han consumido o usado los hogares a los que se refiere el índice, en un período de tiempo determinado”.*¹⁶

TABLA N° 6 CANASTA BASICA FAMILIAR

CONT. CANASTA ANALITICA FAMILIAR VITAL (NO OFICIAL)
SEPTIEMBRE 2006

¹⁵ http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=291

¹⁶ <http://www.inec.gov.ec/glosario/inipcu.pdf>

MESES	AÑOS	COSTO CANASTA POBREZA 1/ (dólares)	INGRESO FAMILIAR MENSUAL 2/ (dólares)	RECUPERACION EN CONSUMO (ingreso- costo) (dólares)
Enero	2005	278,72	265,95	12,77
Febrero	2005	280,89	268,09	12,80
Marzo	2005	282,31	280,00	2,31
Abril	2005	285,11	280,00	5,11
Mayo	2005	285,35	280,00	5,35
Junio	2005	284,91	280,00	4,91
Julio	2005	284,95	280,00	4,95
Agosto	2005	284,91	280,00	4,91
Septiembre	2005	286,42	280,00	6,42
Octubre	2005	291,86	280,00	11,86
Noviembre	2005	295,16	280,00	15,16
Diciembre	2005	296,59	280,00	16,59
Enero	2006	298,56	298,67	-0,11
Febrero	2006	301,37	298,67	2,70
Marzo	2006	304,07	298,67	5,40
Abril	2006	303,06	298,67	4,39
Mayo	2006	302,00	298,67	3,33
Junio	2006	300,45	298,67	1,78
Julio	2006	300,51	298,67	1,84
Agosto	2006	302,11	298,67	3,44
Septiembre	2006	304,53	298,67	5,86

FUENTE: INEC

ELABORADO POR: Jessica Coque V.

A nivel nacional la Canasta Familiar Vital es muy baja en comparación con los ingresos que se obtienen, el ingreso que en Septiembre de 2006 se ha obtenido es de \$298,67 y la Canasta Familiar Vital es de \$304,53 habiendo un faltante de \$5,86 para cubrir con todos los gastos mínimos de una familia ecuatoriana.

Dentro de la Canasta se toman en cuenta los artículos más representativos en el consumo de los hogares, estos artículos son clasificados en grupos y subgrupos, de acuerdo a la afinidad que guardan entre sí.

El que la canasta familiar vital sea muy baja, se encuentra aquí una **AMENAZA ALTA** para las empresas de entretenimiento, ya que la población no tendría para gastar en este tipo de diversiones.

2.1.2 Factor Tecnológico

Las clásicas tragamonedas en las que había que jalar una palanca para alinear tres cerezas han dado paso a modernas máquinas en las que hay alta tecnología aplicada.

La nueva tecnología ha creado un ambiente creado con la perfecta conjunción de luces, decorados, alfombras, música, ruletas, mesas de juego, bares generosos y máquinas.

Las máquinas de los casinos son videojuegos que han evolucionado mucho durante estos últimos años. Cirsa es una de las grandes corporaciones, invierte anualmente más de 20 millones de euros, aquí se puede encontrar máquinas modernas que dan la posibilidad de jugar de 1 a hasta 99 créditos por línea, lo que otorga un importante porcentaje de devolución al usuario.

En el desarrollo de las máquinas se tomaron en cuenta una serie de factores. La interfaz gráfica cobra cada vez mayor importancia, sus colores y sonidos. Es así como se encuentran tragamonedas dotadas de pantallas touchscreen (sensibles al tacto), con sonido envolvente, y ajustables a la altura del usuario.

Queen of the Nile, Koala Mint, Milk Money, Rich Girl, Dragons Gold, Money Storm, Ice Cash, son algunos de los nombres de los juegos que pueden ser actualizados año a año con el sólo cambio de un chip, estas son máquinas de alta tecnología, muy modernas, que tienen una muy buena aceptación. Además de las características de juego, tienen la capacidad de trabajar en red. Una red que no sólo permite comodidad al usuario, sino que es un perfecto sistema de gestión y control.

La tecnología ha permitido la creación de tarjetas de fidelización, que son insertadas por los clientes frecuentes quienes acumulan puntos cada vez que juegan, los que son canjeables por productos. En el casino del futuro, las máquinas tragamonedas podrían reconocer a los jugadores por su nombre, tomar su pedido de bebidas y venderles entradas para un espectáculo.

Las máquinas estarían vinculadas a un servidor informático central que permitiría a los operadores ajustar de manera instantánea las probabilidades o la apuesta mínima desde la moneda de 5 centavos de dólar a la de un cuarto de dólar.

Los tragamonedas son cruciales para el sector de casinos. Generan más de tres cuartos de los 55.000 millones de dólares en ingresos provenientes de apuestas en Estados Unidos. Esa es una de las razones por las cuales los operadores de casinos son cautos.¹⁷

La tecnología para los Casinos viene a ser una **OPORTUNIDAD MEDIA**, debido a que podemos incursionar con estos nuevos equipos pero a un largo plazo.

2.1.3 Factor Legal

Actualmente existen leyes que la empresa debe cumplir o sujetarse directa o indirectamente, como:

2.1.3.1 Ley de turismos y reglamentos

Capitulo II

DE LAS ACTIVIDADES TURISTICAS Y DE QUIENES LAS EJERCEN

Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a. Alojamiento;

- b. Servicio de alimentos y bebidas;

¹⁷ <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0129122005021X0040010>

c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;

d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;

e. La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y,

f. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

Art. 6.- Los actos y contratos que se celebren para las actividades señaladas en esta Ley estarán sujetas a las disposiciones de este cuerpo legal y en los reglamentos y normas técnicas y de calidad respectivas.

Art. 7.- Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro no podrán realizar actividades turísticas para beneficio de terceros.

Art. 8.- Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

2.1.3.2. Ministerio de Turismo

Art. 9.- El Registro de Turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de esta Ley. En el registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda.

Art. 10.- El Ministerio de Turismo o los municipios y consejos provinciales a los cuales esta Cartera de Estado, les transfiera esta facultad, concederán a los establecimientos turísticos,

Licencia única Anual de Funcionamiento; lo que les permitirá:

a. Acceder a los beneficios tributarios que contempla esta Ley;

b. Dar publicidad a su categoría;

c. Que la información o publicidad oficial se refiera a esa categoría cuando haga mención de ese empresario instalación o establecimiento;

d. Que las anotaciones del Libro de Reclamaciones, autenticadas por un Notario puedan ser usadas por el empresario, como prueba a su favor; a falta de otra; y,

e. No tener, que sujetarse a la obtención de otro tipo de Licencias de Funcionamiento, salvo en el caso de las Licencias Ambientales, que por disposición de la ley de la materia deban ser solicitadas y emitidas.

Art. 11.- Los empresarios temporales, aunque no accedan a los beneficios de esta Ley están obligados a obtener un permiso de funcionamiento que acredite la idoneidad del servicio que ofrecen y a sujetarse a las normas técnicas y de calidad.

Art. 12.- Cuando las comunidades locales organizadas y capacitadas deseen prestar servicios turísticos, recibirán del Ministerio de Turismo o sus delegados, en igualdad de condiciones todas las facilidades necesarias para el desarrollo de estas actividades, las que no tendrán exclusividad de operación en el lugar en el que presten sus servicios y se sujetarán a lo dispuesto en ésta Ley y a los reglamentos respectivos.¹⁸

¹⁸ www.daneprairie.com

2.1.3.3 Asociación de Casinos y Bingos del Ecuador (ASCABI)

Bajo la autorización de la Asociación de Casinos y Bingos del Ecuador, se mantiene vigente el siguiente Reglamento de Funcionamiento Interno para el Hotel Casino Salinas S.A. :

ART. 1

Podrán tener acceso a las salas de juegos de los Casinos todas las personas mayores de 18 años.

ART. 2

Horarios de funcionamiento

Funcionaran todo el año desde Enero a Diciembre, todos los días, de lunes a domingos en los siguientes horarios:

SALAS DE MESAS DE JUEGOS

Domingo a Miércoles

16:00 a 4:00

Jueves a Sábado

16:00 a 5:00

SALAS DE MAQUINAS TRAGAMONEDAS

Domingo a Miércoles

16:00 a 4:00

Jueves a Sábado

16:00 a 5:00

Estos horarios podrán ser modificados si la Empresa lo cree conveniente, previo aviso que será exhibido en la sala de juego.

ART. 3

PROHIBICION DE ADMISION

Esta prohibida la entrada a las salas de juegos de Casino a:

- 1. Los menores de 18 años de edad*
- 2. Las personas que manejan fondos públicos*
- 3. Las personas que den muestras manifiestas de encontrarse en estado de embriaguez*
- 4. Las personas que pretendan entrar portando armas*
- 5. Las personas que voluntariamente así lo hayan solicitado.*
- 6. El Casino se reserva el derecho de admisión.*

ART. 4

El público podrá ingresar al Casino con vestimenta apropiada de uso diario formal o informal.

ART. 5

El Casino mantendrá en todo momento los límites mínimos y máximos establecidos para realizar apuestas, en un lugar visible al público, encima o al lado de cada mesa de juego.

ART. 11

COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES

Los clientes deberán en todo momento durante su permanencia en el Casino, mantener el orden y los buenos modales, para permitir el normal y adecuado desarrollo de los juegos y la estadía placentera de los visitantes a las salas de juegos y demás dependencias del Casino

El Casino podrá solicitar su retiro de la dependencia, a cualquier persona que demuestre actitudes de mal comportamiento ante el personal del Casino o los demás clientes.

ART. 12

SEGURIDAD

Esta prohibido filmar películas, tomar fotos o portar armas

ART. 13

SISTEMA DE VIGILANCIA

El Casino contara con un sistema de vigilancia de circuito cerrado de televisión para asegurar el adecuado desarrollo de los juegos, por lo que, toda persona que ingrese a la sala de juegos estará sometida y aceptara esta vigilancia.

ART. 14

QUEJAS DE LOS CLIENTES

En casino de que surja controversia entre un cliente y un empleado del Casino, el cliente podrá solicitar la intervención del administrador del Casino.

ART. 15

PROPINAS

El Casino se regirá de acuerdo al reglamento de propinas cuando el personal las reciba de los clientes o jugadores.

ART. 16

La administración del casino podrá a su discreción ofrecer cortesías a sus clientes, cuando lo determine pertinente.

ART. 17

ACTOS FRAUDULENTOS

Está prohibido que cualquier persona:

- *Altere o distorsione el resultado de las apuestas*
- *Coloque, incremente o reduzca una apuesta o determine el curso del juego, o provoque cualquier evento que afecte el resultado del juego.*
- *Reclame, cobre, reciba o intente reclamar, cobrar o recibir dinero sin haber realizado una apuesta.*

- *Coloque o incremente una apuesta después de saber el resultado de un juego.*
- *Reducir la suma apostada a cancelar la apuesta después de saber el resultado del juego.*

ART. 18

DISCREPANCIA E INTERPRETACION DEL REGLAMENTO

El administrador y jefe del casino serán los encargados de aclarar cualquier duda del cliente en la interpretación del reglamento.¹⁹

2.1.3.4 Ordenanzas municipales sobre el tema de casinos

CAPITULO IV

DE LA LICENCIA UNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO

Art. 33.Obligatoriedad.

Todo establecimiento que inicie o ejerza habitualmente cualquier actividad turística requiere además del Registro de Turismo, la Licencia Única Anual de Funcionamiento, documento que lo habilita legalmente para que ejerza la actividad turística autorizada.

La Licencia Única Anual de Funcionamiento tendrá una vigencia de un año calendarios deberá ser obtenida en el Ministerio de Turismo o en las entidades del régimen seccional a las que se les haya transferido esta competencia, hasta el treinta y uno de mayo de cada año.

Para la prestación de los servicios Turísticos comunitarios, se estará a lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial respectivo, expedido por el Ministerio de Turismo.

¹⁹ Acuerdo Ministerial N 20030004 de 15 de mayo del 2005

Art. 34. Derechos por la obtención de la Licencia Única Anual de Funcionamiento. La obtención de la Licencia Única Anual de Funcionamiento otorgara y garantizara a su beneficiario todos los derechos establecidos en el artículo 10 de la Ley de Turismo.

Art. 35. Autoridad administrativa. El Ministerio de Turismo concederá la Licencia Única Anual de Funcionamiento, exceptuándose aquellos establecimientos turísticos que se encuentren ubicados dentro de la jurisdicción de las entidades del régimen seccional que se haya transferido esta competencia, en cuyo caso son estos organismos los que otorgarán el instrumento administrativo mencionado.

Art. 36. Establecimiento de requisitos. Son requisitos nacionales para la obtención de la Licencia Única Anual de Funcionamiento.

a. Haber obtenido el Registro de Turismos

b. Certificado de cumplimiento de obligaciones con la Cámara Provincial de Turismo de su jurisdicción

c. Cumplimiento del pago de la contribución del uno por mil sobre los activos fijos y,

d) Los demás requisitos que se fijen expresamente en el reglamento correspondiente a cada actividad.

Art. 37. Centros

Turísticos Comunitarios, en el caso de los Centros Turísticos

Comunitarios, previo el cumplimiento de los requisitos, se estará a lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial respectivo, expedido por el Ministerio de Turismo.

Art. 38. Valor de la Licencia Única Anual de Funcionamiento, el valor anual que deberá pagarse por la Licencia Única Anual de Funcionamiento no podrá ser

inferior al valor del registro. En los municipios descentralizados el valor será fijado mediante la expedición de la ordenanza correspondiente.

Art. 39. Control e Inspección. El Ministerio de Turismo o las entidades del régimen seccional a las que se les haya transferido esta competencia realizarán las acciones de control e inspección necesarias a los establecimientos turísticos a efectos de constatar su existencia, actualización de datos y la vigencia de la Licencia Única Anual de Funcionamiento. La potestad de sanción está a cargo de la autoridad administrativa correspondiente.

El Ministerio de Turismo tiene facultad para en cualquier momento sin notificación previa, disponer inspecciones a los establecimientos turísticos a fin de verificar el cumplimiento de las condiciones y obligaciones que corresponden a la categoría o clasificación que se le otorgó. La misma potestad le corresponde a la institución del régimen seccional autónomo a favor de la cual se ha descentralizado esta atribución.

La potestad material de inspección podrá ser ejercida a través de la tercerización en los términos establecidos en la Ley de Modernización, su reglamento y este Reglamento. La potestad de sanción, en cualquier caso, está a cargo de la correspondiente autoridad administrativa.

Si de la inspección se comprobare el incumplimiento de las normas que le son aplicables en razón de su clasificación, se notificará a la persona natural o al representante legal de la persona jurídica, para que de manera inmediata efectúen los correctivos del caso. El incumplimiento de esta disposición se sancionará según lo establecido en la Ley de Turismo y los Reglamentos.

Art. 40. Uso de denominación. Los establecimientos turísticos deberán usar la denominación o razón social nombre comercial, clasificación y categorías que efectivamente constan en su respectivo registros quien no lo hiciere.

Está prohibido a los establecimientos que realizan actividades turísticas la utilización de denominaciones razones sociales, publicidades, promociones u otros mecanismos que confundan o engañen al público sobre los servicios que oferten.

El propietario o representante legal de los establecimientos turísticos que incumpla de este artículo serán sancionados con una multa de mil dólares americanos (US \$1.000,00), conforme a lo dispuesto en la ley de Turismo.²⁰

2.1.3.5 Sistema de rentas internas para el pago de impuestos

Capítulo III - CASOS ESPECIALES DE DETERMINACIÓN Y PAGO DEL IVA

Art. 162.- (Sustituido por el Art. 14 del D.E. 1010, R.O. 222, 29-VI-99).- Régimen especial para los casinos, casas de apuesta, bingos y juegos mecánicos y electrónicos accionados con fichas, monedas, tarjetas magnéticas y similares.- El Servicio de Rentas Internas, en uso de las facultades que le concede la Ley, regulará los regímenes especiales de determinación y cobro del impuesto al valor agregado para casinos, casas de apuestas, bingos, juegos mecánicos y electrónicos.²¹

Constituye una **OPORTUNIDAD ALTA** ya que mantiene a la empresa dentro de un control de calidad y lejos del incumplimiento, a su vez genera confiabilidad en este tipo de empresas debido a que lleva consigo parámetros a seguir.

²⁰ www.quito.gov.ec

²¹ www.sri.gov.ec

2.1.4 MICROAMBIENTE

El microambiente de la empresa lo constituyen todos los factores que tienen algún efecto e inciden en la organización y funcionamiento así como en la capacidad de gestión de la empresa para producir y vender.

Dentro de los factores que afectan a la empresa se tiene:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia

Los cuales se han analizado mediante la aplicación de entrevistas, consultas y encuestas, determinando si constituyen oportunidades o amenazas para la empresa.

2.1.4.1 Clientes

Los clientes del casino constituyen de varios sectores, tales como: comerciantes, turistas nacionales y extranjeros.

- CLIENTES 2006

2.006

	HOMBRES	MUJERES
ENERO	3.174	1.058
FEBRERO	2.870	957
MARZO	4.070	1.357
ABRIL	3.900	1.300
MAYO	3.989	1.330
JUNIO	3.173	1.058

JULIO	3.512	1.171
AGOSTO	3.935	1.312
SEPTIEMBRE	3.241	1.080
OCTUBRE	2.857	952
NOVIEMBRE	4.229	1.410
DICIEMBRE	3.176	1.059

	42.122	14.041
TOTAL	56.163	

Cuadro N° 12

Fuente: HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Elaborado por: Jessica Coque

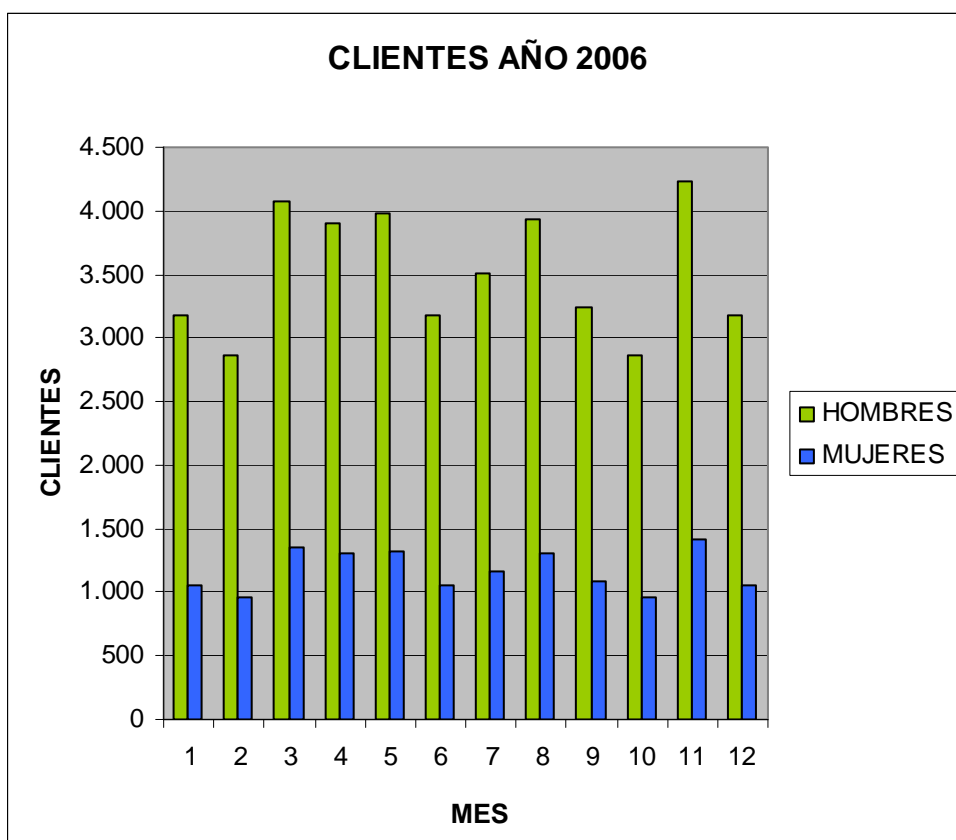


Gráfico N° 12

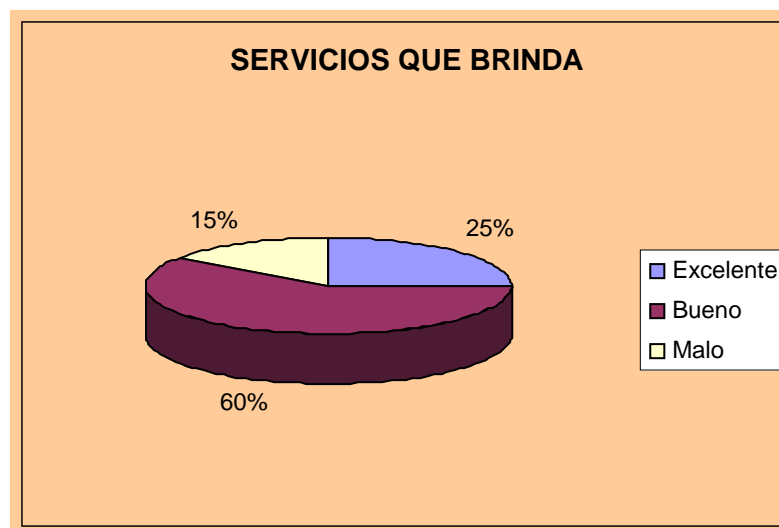
Fuente: HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Elaborado por: Jessica Coque

A continuación se indican los resultados de las encuestas aplicadas, los días jueves, viernes y sábado, debido a la mayor concurrencia de clientes en el Hotel Casino Salinas S.A., en el horario de 17 horas hasta las 24 horas:

1) Los servicios que le brinda el casino lo considera UD.:

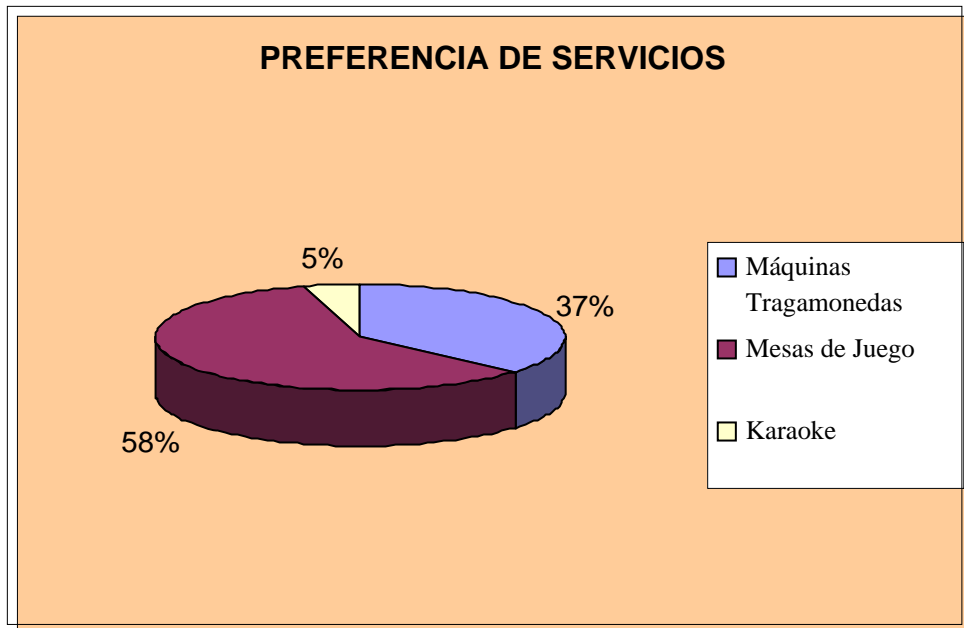
Servicios que brinda		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	50	25,00%
Bueno	120	60,00%
Malo	30	15,00%
Total	11200	100,00%



Es una **OPORTUNIDAD MEDIA** ya que los servicios son considerados buenos en un 60%.

2) Que preferencias tiene UD. De los servicios que le brinda el casino?

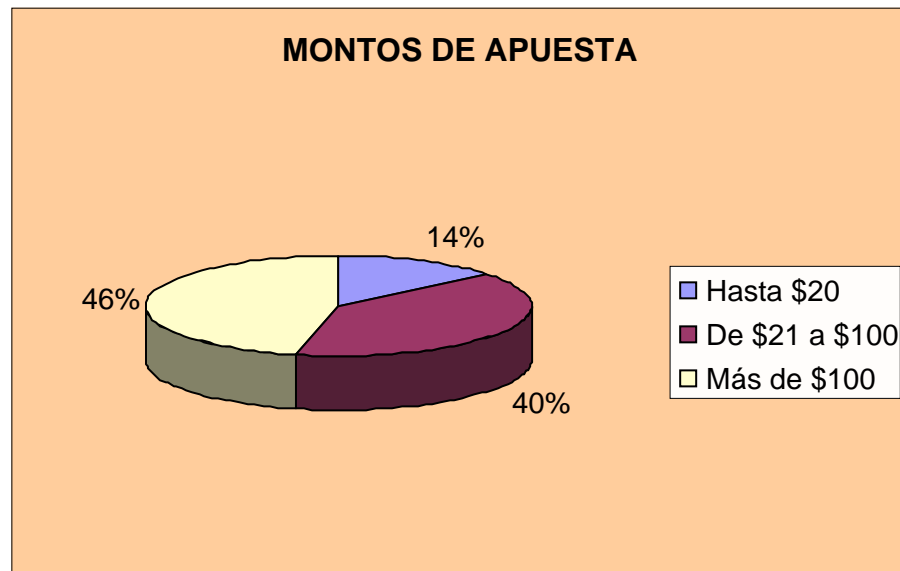
Preferencia de Servicios		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Máquinas Tragamonedas	73	36,50%
Mesas de Juego	118	59,00%
Karaoke	9	4,50%
Total	200	100,00%



Es una **OPORTUNIDAD MEDIA** ya que los clientes prefieren las mesas de juego en un 58%, siendo este un producto que genera considerables ingresos.

3) Los montos de apuesta que usted realiza en su visita al Casino son:

Montos de apuesta		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Hasta \$20	28	14,00%
De \$21 a \$100	79	39,50%
Más de \$100	93	46,50%
Total	200	100,00%

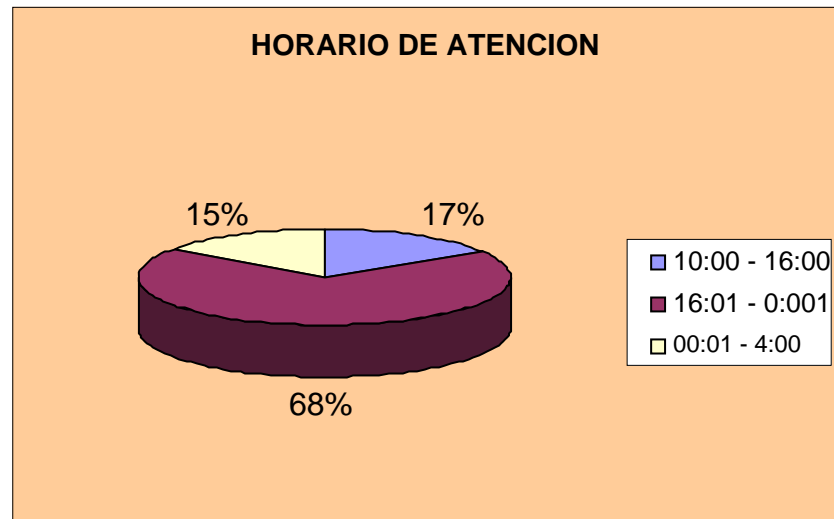


Es una **OPORTUNIDAD ALTA**, ya que el 46% de los clientes prefieren apostar más de \$100.

4) El horario de atención que UD. Prefiere para visitar el casino es:

Horario de Atención

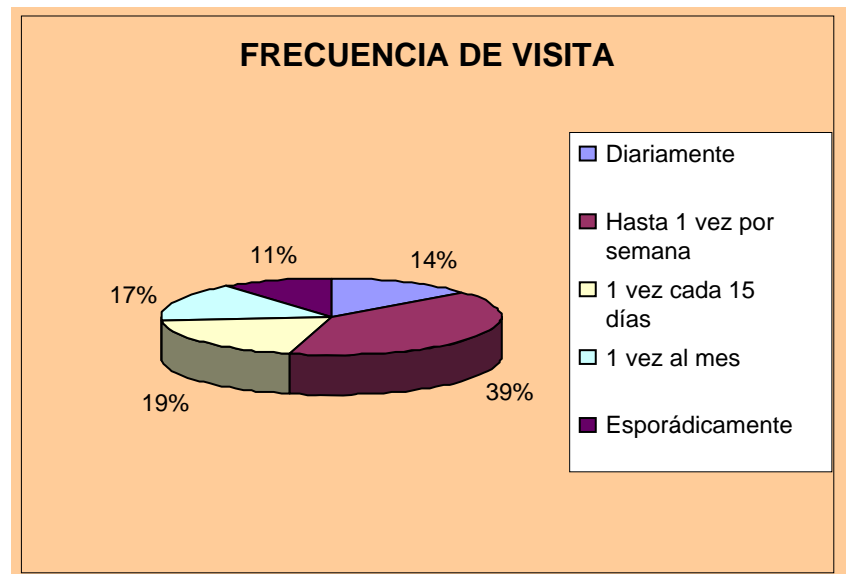
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
10:00 - 16:00	33	16,50%
16:01 - 0:00	137	68,50%
00:01 - 4:00	30	15,00%
Total	200	100,00%



Es una **OPORTUNIDAD ALTA** ya que el 68% de los clientes prefiere asistir al Casino a dicha hora y aún a los demás horarios establecidos

5) Con que frecuencia visita UD. El casino?

Frecuencia de Visita		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	28	14,00%
Hasta 1 vez por semana	80	40,00%
1 vez cada 15 días	38	19,00%
1 vez al mes	33	16,50%
Esporádicamente	21	10,50%
Total	200	100,00%



Es una **OPORTUNIDAD MEDIA** ya que el 39% de los clientes acude una vez por semana.

2.1.5 Proveedores

Los proveedores que abastecen a esta empresa lo conforman tradicionales y/o nuevos los cuales demuestren confiabilidad, responsabilidad.

Existe una amplia gama de proveedores, debido al gran manejo de insumos que requiere el casino, a continuación se presenta los proveedores más relevantes:

N°	NOMBRE	DIRECCION	MATERIALES
1	Ecuador Bottling Company (EBC)	Av. Isaac Albeniz y el Morlan	Post-mix gaseosas, CO_2
2	Alpacific S.A.	El Inca, Jipijapa. AV. 6 de Diciembre 6559 y Av. Rio Coca	Vino, licores, etc.
3	Proesa	Corea 126 y Amazonas Edif. Belmonte	Cigarillos: Lark, Marlboro, fosforos
4	MIDEL S.A	Francisca de la Pita Oe11-376 y 16 transversal / ofic. Patria y 9 de octubre Edif. UCT, 107	Servicio de mantenimiento
5	DIPOR S.A.	Carcelen, Jaime Roldos Aguilera ES-189 y segunda transversal	Jugo Tampico
6	Gamaprodu S.A.	José Peralta 177 y Joaquin Gutierrez	Agua natural, botellones
7	Federer Cia. Ltda.	La Tolita N26-478 y Av. De los Conquistadores	Jamon y Salami
8	Floralp S.A.	Inaquito, de las	Queso

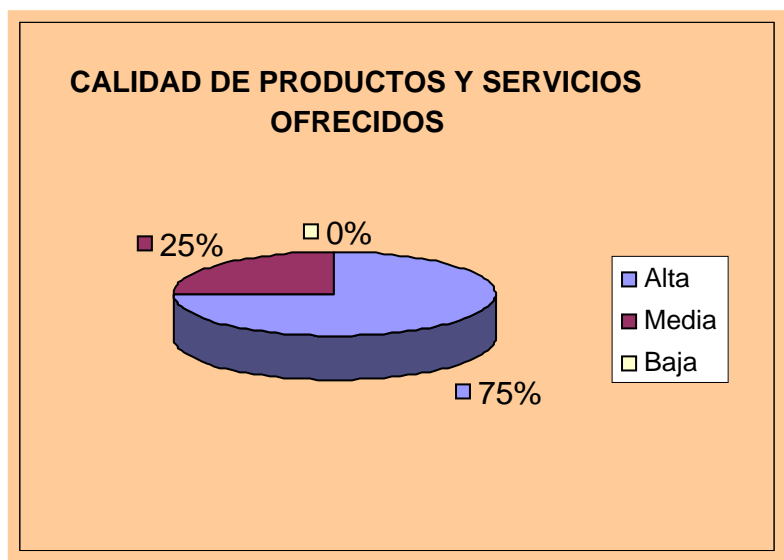
		Alondras N45-102 y de los lirios esquina	
9	Ambassador Licores	Av. Amazonas 1245 y Calama	Champagne, Whisky
10	DIBMOCE	Av. Universitaria Oe5-330 y Santa Rosa	Barriles de cerveza
11	Distribuidora Faru	Juan José Guerrero N° 935 y Javier Loyola	Suministros de oficina y productos comestibles
12	TIOSA S.A	Las higueras 135 y Av. Eloy Alfaro	Supan
13	Almacén JIMENEZ norte	Juan Marchena Oe3-54 y Antonio de Ulloa	Cristalería
14	Produalipac S.A.	Cdla. Urdenor II (Gye)	Artículos de limpieza
15	Disierra Cia. Ltda	Panamericana Norte Km 6 ½	Cigarrillos: Lucky, Kent, Kool
16	Compañía Ecuatoriana del TE	Av. 12 de octubre N26-97 y Abraham Lincoln	Bolsas de aguas aromáticas, manzanilla, oregano, horchata
17	Café Zarumeño	Av. 6 de Diciembre N53-93 y Ramón Borja	Café en grano, café molido
18	Dimarket	Cdla. Simón Bolívar, Calle Pública (Gye)	Aceitunas rellenas, aceitunas verdes, aceitunas con pepa, cerezas
19	TEVECABLE S.A.	Eloy Alfaro N44-406 y de las Higueras	Servicio de cable

20	Datapro S.A.	Eduardo Whimper N31-227 y Av. 6 de diciembre	Productos para copiadora, fax, impresora
----	--------------	--	--

A continuación se indican los resultados de las encuestas aplicadas a estos proveedores, para el Hotel Casino Salinas S.A.:

1) La calidad de los productos y servicios ofrecidos son:

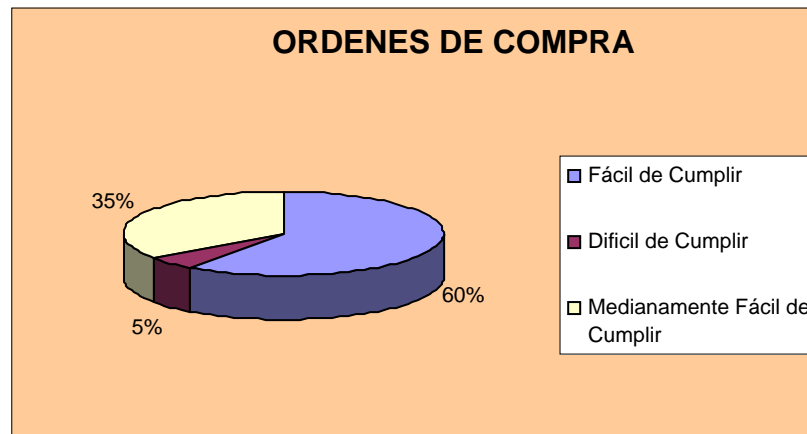
Calidad de productos y servicios ofrecidos		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Alta	15	75,00%
Media	5	25,00%
Baja	0	0,00%
Total	20	100,00%



Es una **OPORTUNIDAD ALTA** ya que el 75% de los proveedores ofrecen un producto de alta calidad.

2) Las ordenes de compra emitidas por el Hotel Casino Salinas S.A. son:

Ordenes de compra		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Fácil de Cumplir	12	60,00%
Difícil de Cumplir	1	5,00%
Medianamente Fácil de Cumplir	7	35,00%
Total	20	100,00%

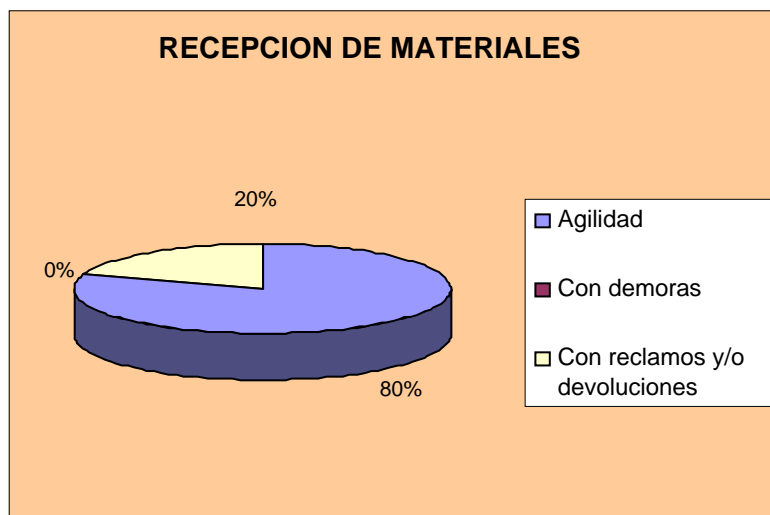


Es una **OPORTUNIDAD MEDIA** ya que la facilidad de cumplimiento de las órdenes de compra para el Hotel Casinos Salinas S.A. es en un 60%.

3) La recepción de materiales es recibida por parte del personal del Hotel Casino Salinas S.A. con:

Recepción de Materiales		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Agilidad	16	80,00%

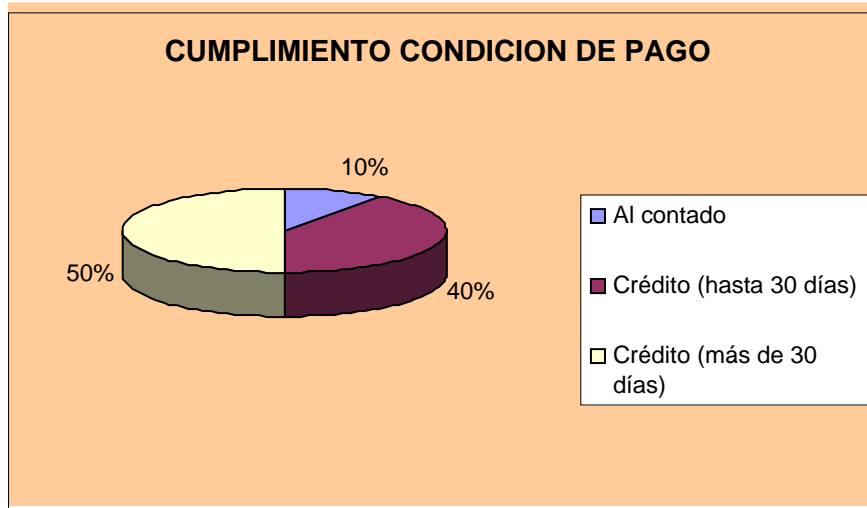
Con demoras	0	0,00%
Con reclamos y/o devoluciones	4	20,00%
Total	20	100,00%



Es una **OPORTUNIDAD ALTA** debido a que la recepción de materiales es en un 80% ágil.

4) El cumplimiento de la condición de pago es:

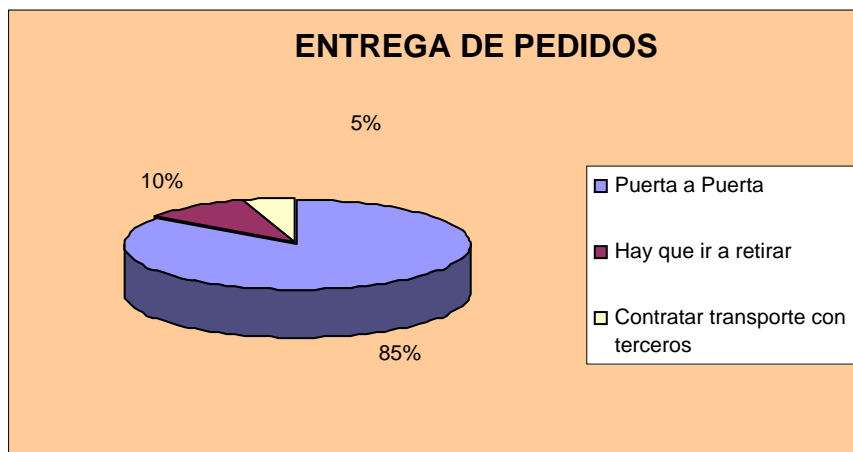
Cumplimiento Condición de Pago		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Al contado	2	10,00%
Crédito (hasta 30 días)	8	40,00%
Crédito (más de 30 días)	10	50,00%
Total	20	100,00%



Es una **OPORTUNIDAD MEDIA** ya que se tiene un plazo de crédito de más de 30 días, es decir un 50% para la empresa.

5) Los pedidos que efectúa el Hotel Casino Salinas S.A. son entregados:

Entrega de Pedidos		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Puerta a Puerta	17	85,00%
Hay que ir a retirar	2	10,00%
Contratar transporte con terceros	1	5,00%
Total	20	100,00%



Es una **OPORTUNIDAD ALTA** ya que los pedidos se los hace llegar puerta a puerta en un 85%.

2.1.6 Competencia

Ecuador forma parte de la agenda regional donde los operadores internacionales quieren desarrollar el negocio de los casinos. José Aníbal Aguirre, director de la firma 3A Producciones, explicó que a partir del 2002, el mercado ecuatoriano genera más interés entre los inversionistas que quieren colocar su dinero en el negocio de los juegos de azar.

Existe un mayor interés de los operadores internacionales en invertir en Ecuador, hay una tendencia del ciudadano a jugar, que no lo hace por diversión, sino que busca un ingreso extra apostándole a la suerte.

La inversión mínima para montar un casino para una superficie entre 1500 y 2000 metros cuadrados bordea los cinco millones de dólares y al mismo tiempo genera 120 fuentes de empleo.

Una máquina tragamonedas puede costar desde los 5 000 hasta los 25 000 dólares y su costo varía según la calidad de juegos en las pantallas. En lo que tiene que ver con las ruletas, hay desde los 10000 hasta 200000 dólares.

Dentro de la ciudad donde se desarrolla esta actividad económica, la competencia la conforman un sinnúmero de casinos los cuales prestan servicios de entretenimiento y diversión de similares características, y en el último año esta competencia a crecido enormemente pero no cumplen con ciertos estándares de calidad los cuales caracterizan a esta organización, lo cual provoca que el cliente mantenga la lealtad hacia “Hotel Casino Salinas S.A.”

Entre los casinos ubicados en la ciudad de Quito y que son considerados como competencia para “Hotel Casino Salinas S.A.”, están los siguientes:

- Montecarlo
- Hotel Quito
- Casino Plaza Caicedo
- Jockers

Jockers Casino, en el Hotel Dann Carlton, propiedad de la compañía española CIRSA, que abrió sus puertas. La compañía española invirtió \$3 millones; el Jockers, hasta el momento, cuenta con 24 máquinas tragamonedas, pero en octubre llegará a tener 100. También posee ocho mesas de juego.

El alto prestigio con que cuenta estos casinos está basado en la calidad del servicio, sobre todo en la amabilidad y atención personalizada por parte de cada uno de los empleados.

Frente a su competencia puede reducirse en el caso de los casinos que se han aperturado actualmente los cuales poseen mejores infraestructura, personal altamente calificado y tecnología de punta lo cual provoca que necesariamente sea un servicio de alto costo y calidad.

A pesar de estas consideraciones la valoración de la calidad del servicio del casino se ha mantenido dentro de la utilización en el mercado de Quito, como consecuencia se da una **AMENAZA ALTA**

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis de la situación interna se consideran las capacidades que posee el “Hotel Casino Salinas S.A.” Para desarrollar sus actividades en cada una de sus áreas o campos de acción, siendo factible determinar sus fortalezas y debilidades.

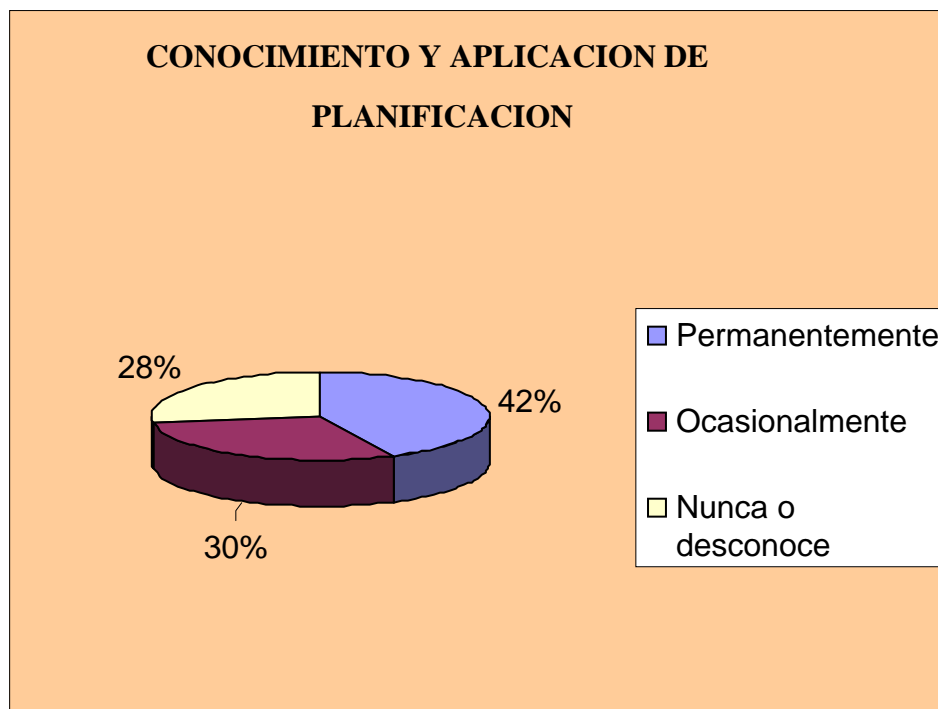
Para el efecto, se realizó encuestas de un total de 150 empleados, la encuesta se realizo a 105 personas del “Hotel Casino Salinas S.A.”, obteniéndose los siguientes resultados:

1. Capacidad Administrativa

1.1 Planificación

- La planificación que tiene en el Casino la conoce y aplica en su trabajo

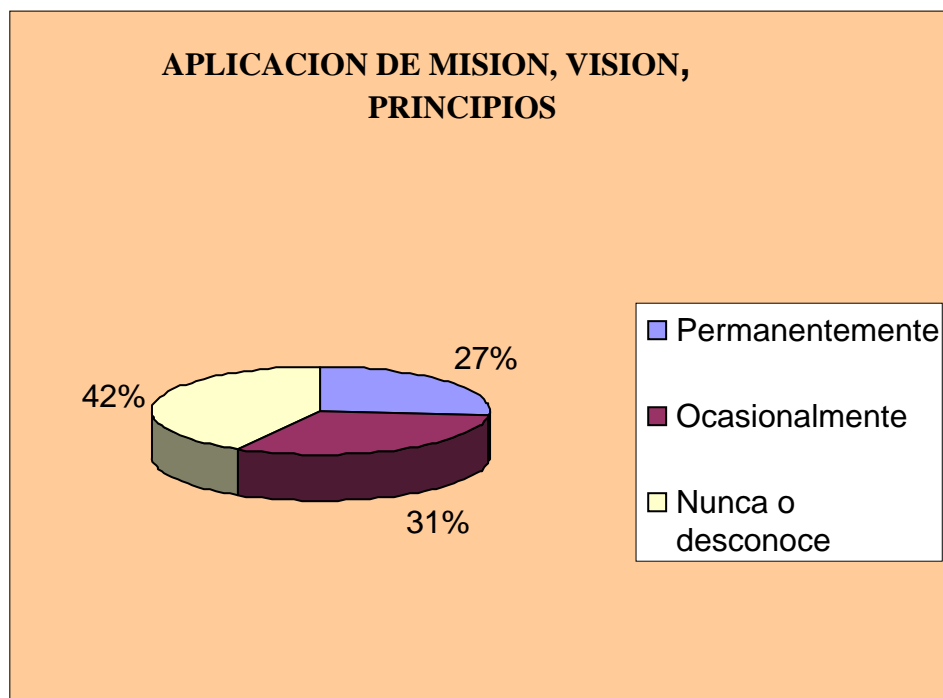
Conocimiento y aplicación de Planificación		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Permanentemente	45	42,86%
Ocasionalmente	31	29,52%
Nunca o desconoce	29	27,62%
Total	105	100,00%



Es una **DEBILIDAD MEDIA** ya que apenas el 42% de los empleados conoce la planificación del Casino.

- **Conoce y aplica en su trabajo la misión, visión, principios y valores, objetivos, políticas y estrategias?**

Aplicación de misión, visión, principios		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Permanentemente	28	26,67%
Ocasionalmente	33	31,43%
Nunca o desconoce	44	41,90%
Total	105	100,00%

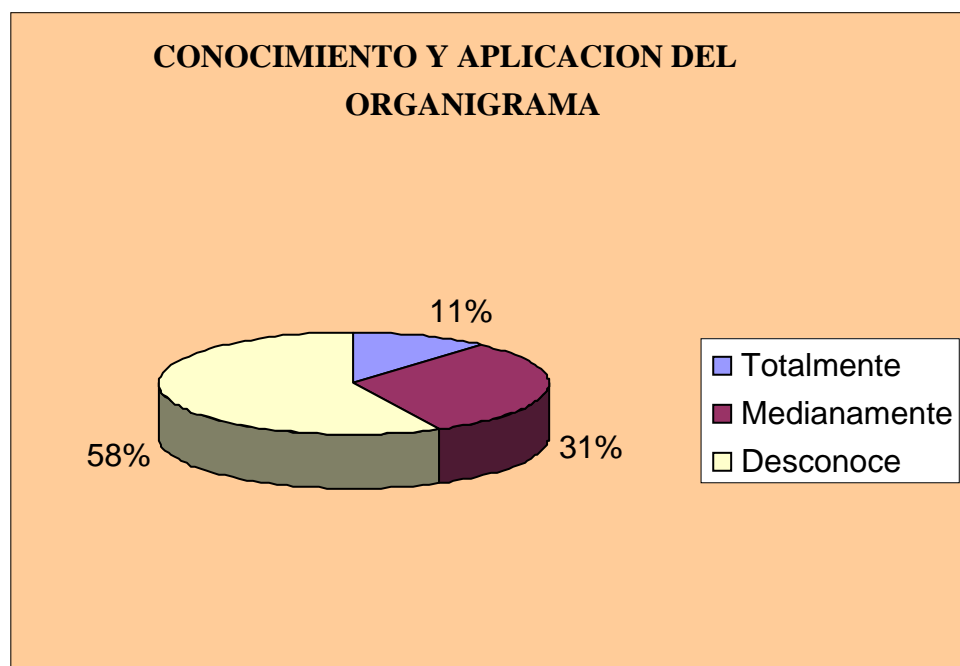


Es una **DEBILIDAD ALTA**, debido a que más del 40% desconoce los principios básicos del Casino.

1.2 Organización

- Conoce y aplica en su trabajo el organigrama del casino

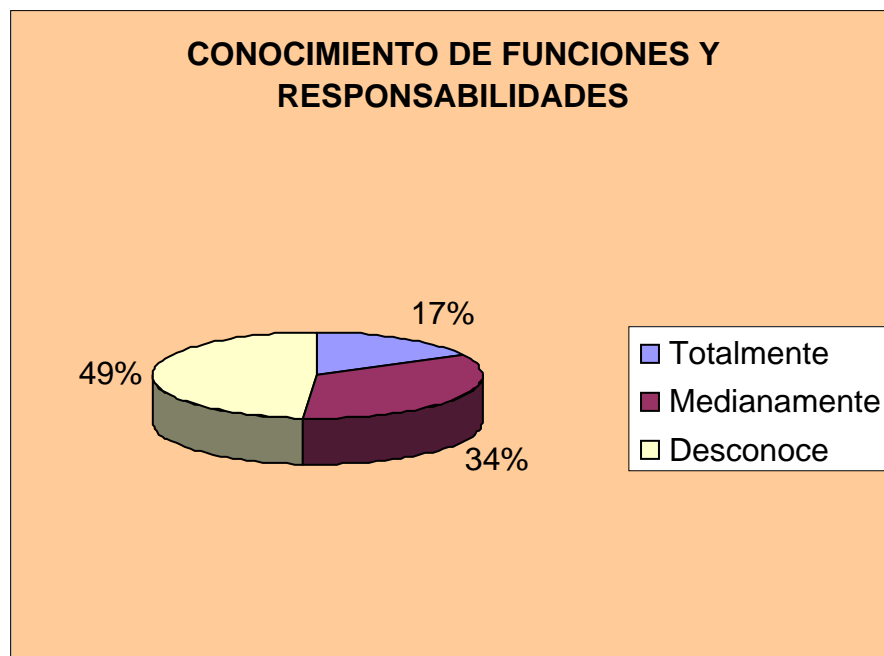
Conocimiento y aplicación del organigrama del Casino		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	12	11,43%
Medianamente	33	31,43%
Desconoce	60	57,14%
Total	105	100,00%



Es una **DEBILIDAD ALTA** ya que más del 50% desconoce el organigrama de la empresa.

- Las funciones y responsabilidades asignadas a UD. Las conoce y aplica en su trabajo

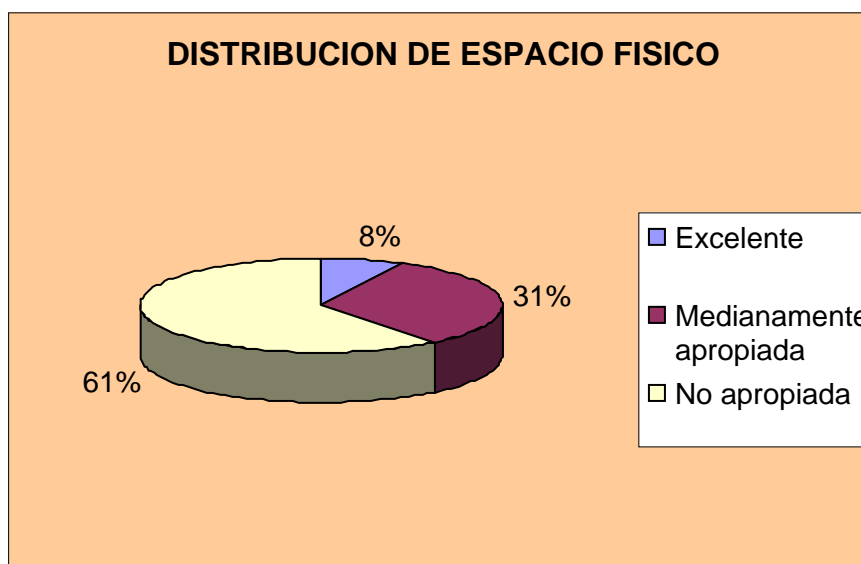
Conocimiento de funciones y responsabilidades		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	18	17,14%
Medianamente	36	34,29%
Desconoce	51	48,57%
Total	105	100,00%



Es una **DEBILIDAD ALTA** ya que el 47% desconoce las funciones y responsabilidad de cada uno que constituye el Casino.

- La distribución de espacio físico de las máquinas, mesas y demás servicios la considera UD.:

Distribución de espacio físico		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	7,62%
Medianamente apropiada	33	31,43%
No apropiada	64	60,95%
Total	105	100,00%

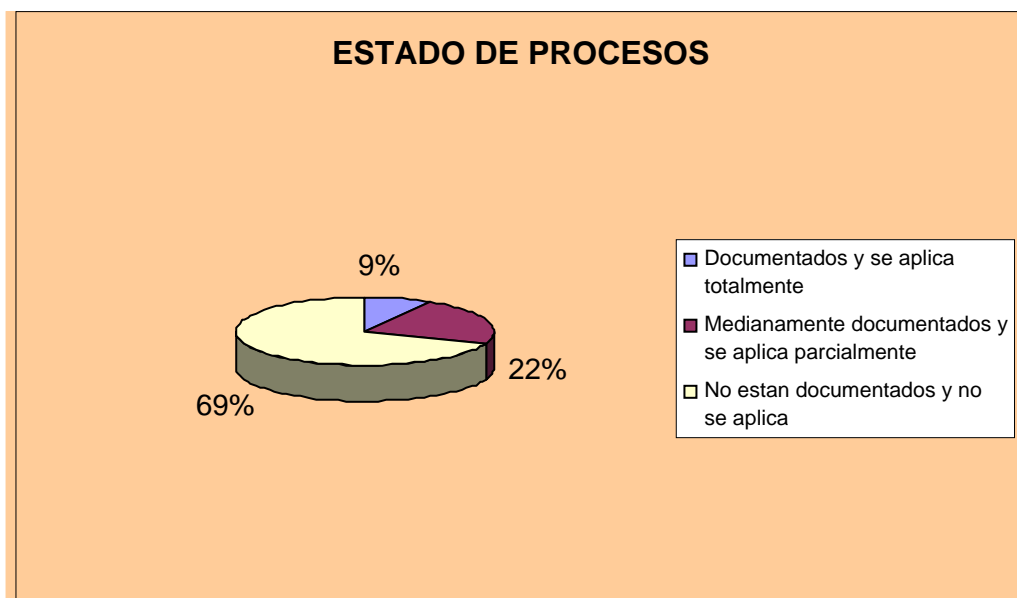


Es una **DEBILIDAD ALTA** ya que el 61% de los empleados considera que las instalaciones del Casino no son apropiadas.

- Los procesos que tiene el casino se encuentran

Estado de Procesos		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Documentados y se aplica totalmente	9	8,57%
Medianamente documentados y se aplica parcialmente	23	21,90%

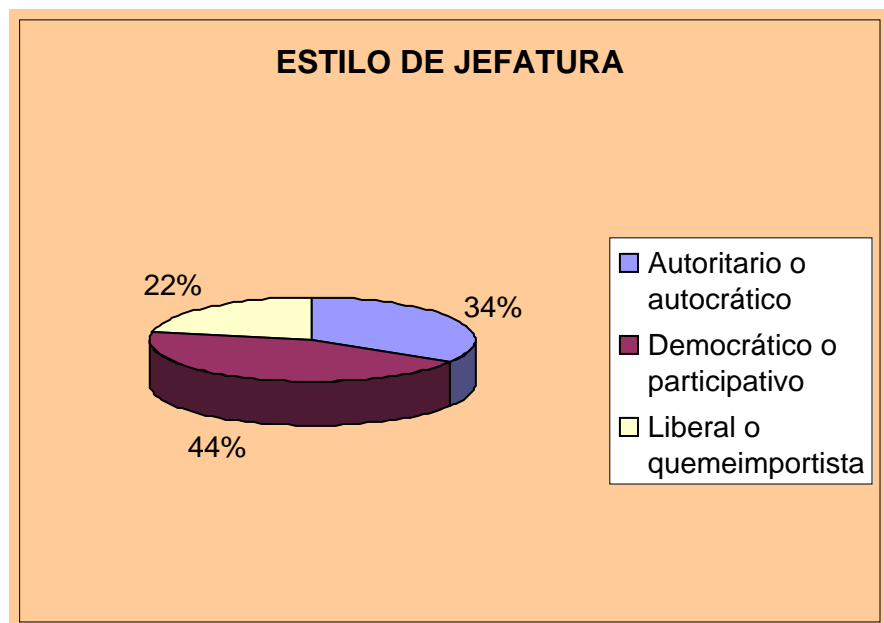
No están documentados y no se aplica	73	69,52%
Total	105	100,00%



Es una **DEBILIDAD ALTA** ya que el estado de los procesos no está documentados y muchos de estos no se aplican en un 69%, según la encuesta realizada.

-El estilo de Jefatura que tiene su trabajo es:

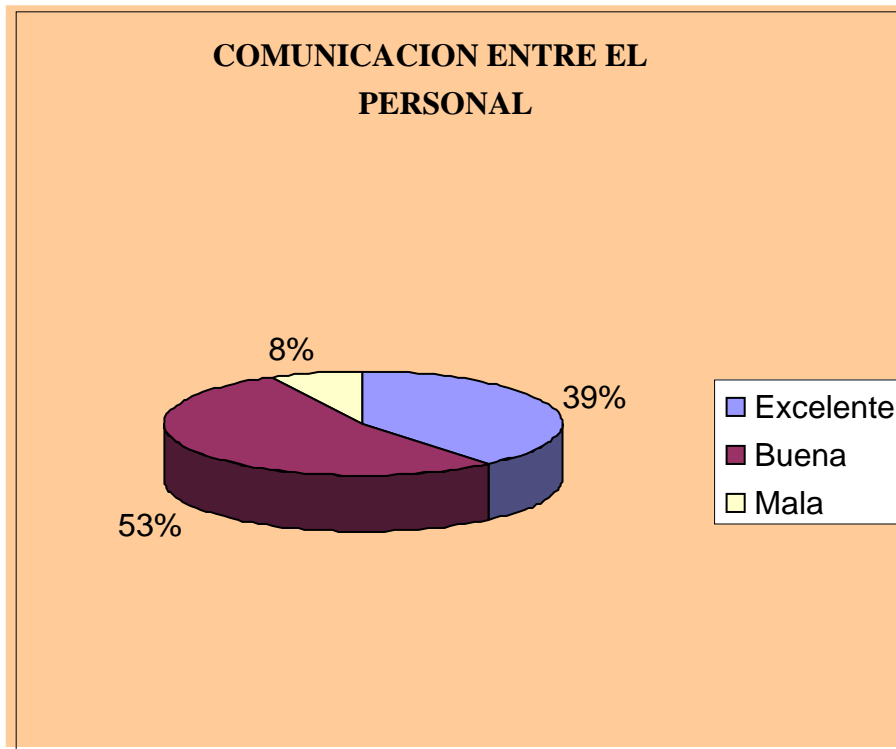
Estilo de Jefatura		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario o autocrático	36	34,29%
Democrático o participativo	46	43,81%
Liberal o quemeimportista	23	21,90%
Total	105	100,00%



Es una **FORTALEZA MEDIA** ya que se encuentra un 44% de los empleados que afirma que el estilo de jefatura es democrático y participativo.

-La comunicación que existe entre el personal que conforma el casino la considera:

Comunicación entre el personal		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	41	39,05%
Buena	56	53,33%
Mala	8	7,62%
Total	105	100,00%



Es una **FORTALEZA MEDIA** debido que existe una comunicación buena entre los empleados en un 53%.

-El grado de motivación que tiene UD. en su trabajo es:

Grado de Motivación		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Alta	4	3,81%
Media	33	31,43%
Baja	68	64,76%
Total	105	100,00%

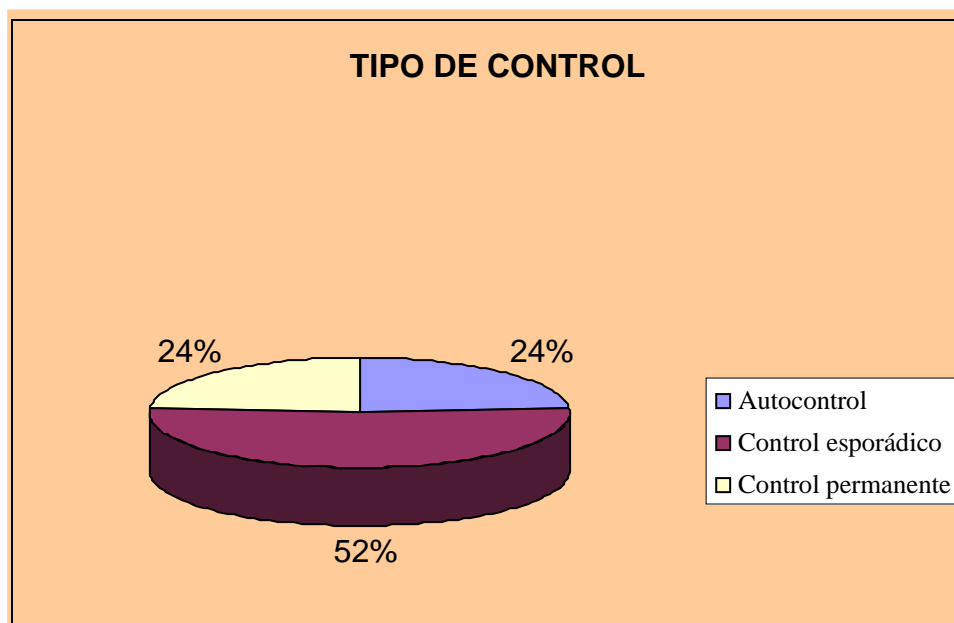


Es una **DEBILIDAD ALTA** ya que se manifiesta en un 65% el malestar de los empleados, con respecto al grado de motivación bajo.

1.3 Control

-Al realizar su trabajo el tipo de control que UD. Requiere es:

Tipo de control		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Autocontrol	25	23,81%
Control esporádico	55	52,38%
Control permanente	25	23,81%
Total	105	100,00%

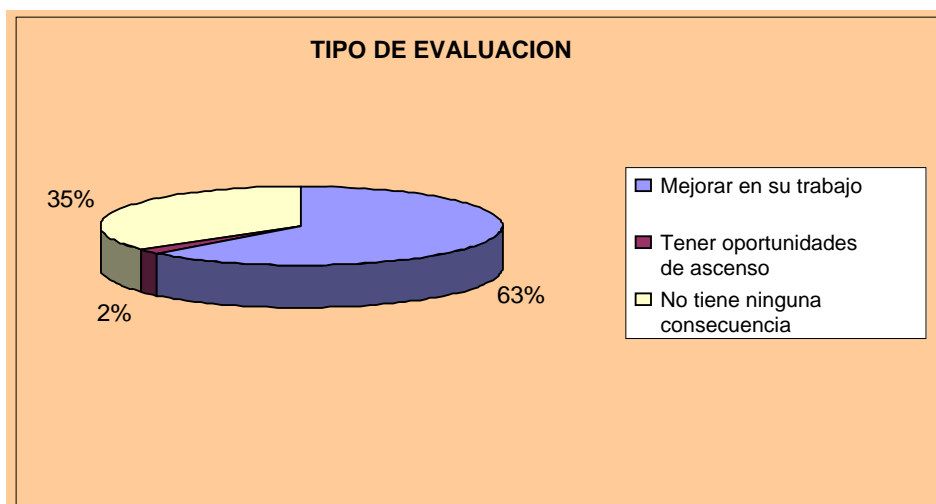


Es una **FORTALEZA MEDIA** debido a que más del 50% necesita solamente un control esporádico para poder realizar sus funciones.

1.4 Evaluación

-La evaluación que UD. Recibe por su trabajo le permite:

Tipo de evaluación		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar en su trabajo	66	62,86%
Tener oportunidades de ascenso	2	1,90%
No tiene ninguna consecuencia	37	35,24%
Total	105	100,00%



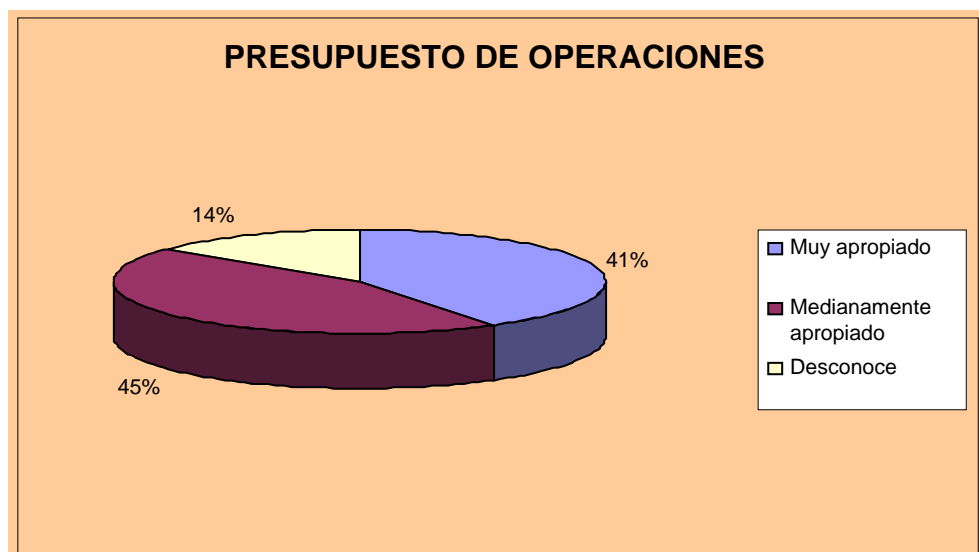
Es una **FORTALEZA MEDIA** ya que el 63% de los empleados buscan mejorar su trabajo.

2 Capacidad Financiera

2.1 Presupuesto

-El presupuesto que tiene el casino para sus operaciones lo considera:

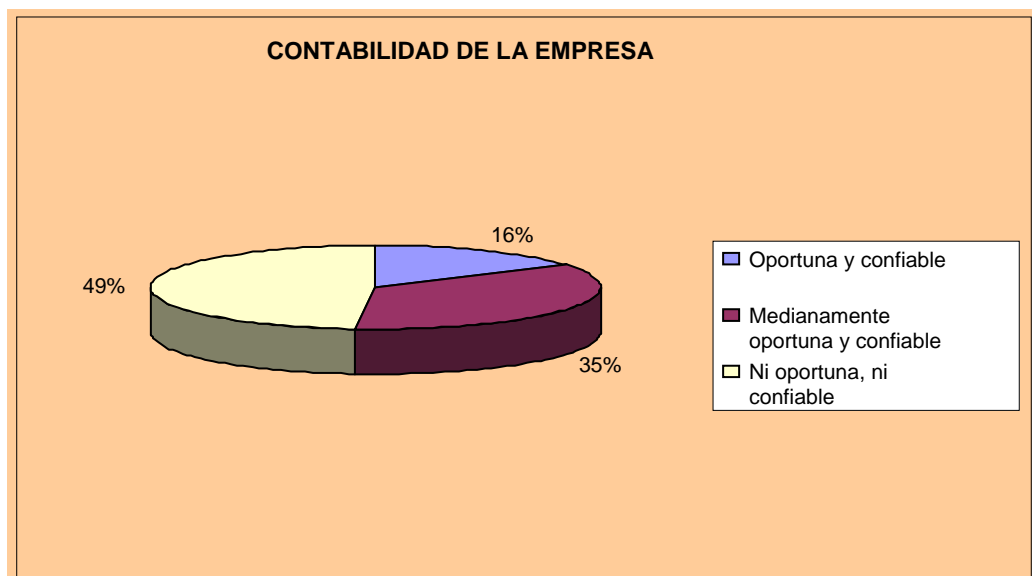
Presupuesto de Operaciones		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy apropiado	43	40,95%
Medianamente apropiado	47	44,76%
Desconoce	15	14,29%
Total	105	100,00%



Es una **FORTALEZA MEDIA** ya que se considera medianamente apropiado en un 45%.

-La contabilidad que lleva la empresa la considera:

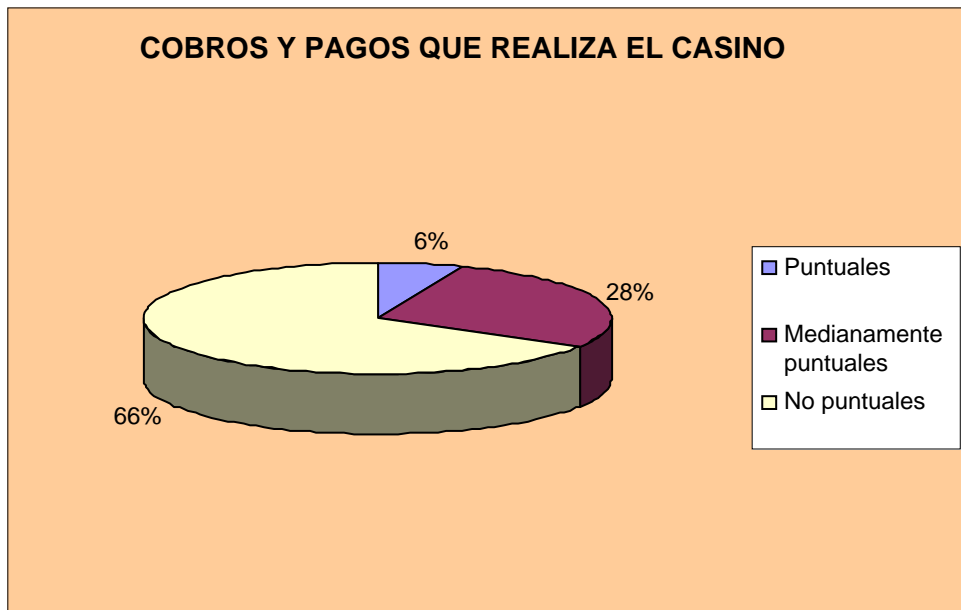
Contabilidad de la Empresa		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Oportuna y confiable	17	16,19%
Medianamente oportuna y confiable	37	35,24%
Ni oportuna, ni confiable	51	48,57%
Total	105	100,00%



Es una **DEBILIDAD MEDIA**, con respecto al 49% que asumen que la contabilidad de la empresa no es oportuna, ni confiable.

-Los cobros y pagos que realiza el Casino son:

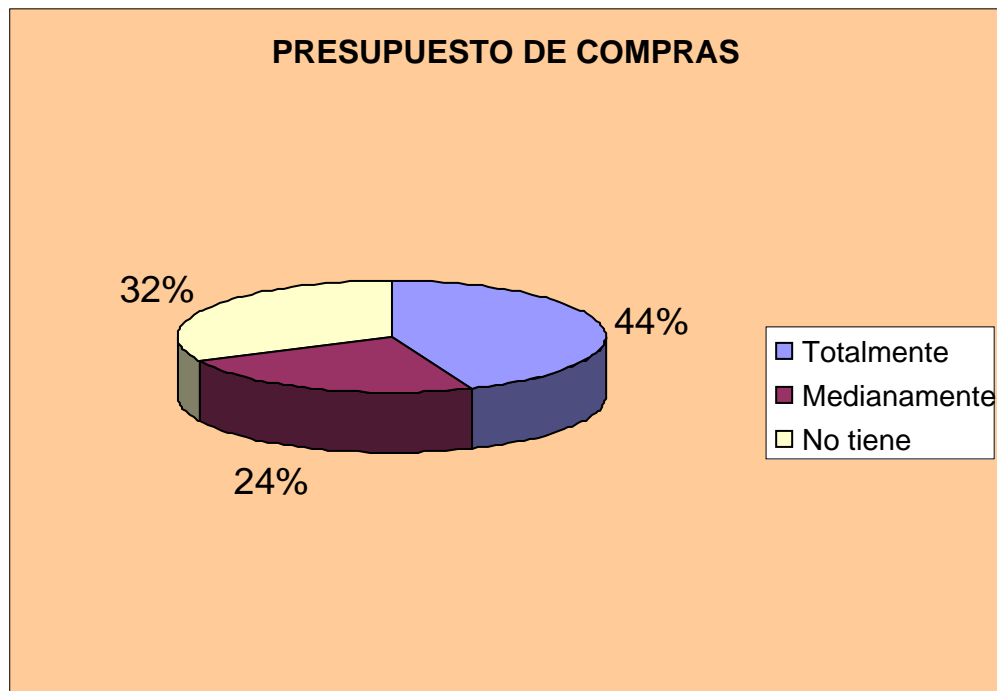
Cobros y pagos que realiza el casino		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Puntuales	6	5,71%
Medianamente puntuales	29	27,62%
No puntuales	70	66,67%
Total	105	100,00%



Es una **DEBILIDAD ALTA**, ya que existe un 66% de impuntualidad en los cobros y pagos que realiza el Casino.

-El casino cuenta con un presupuesto de compras:

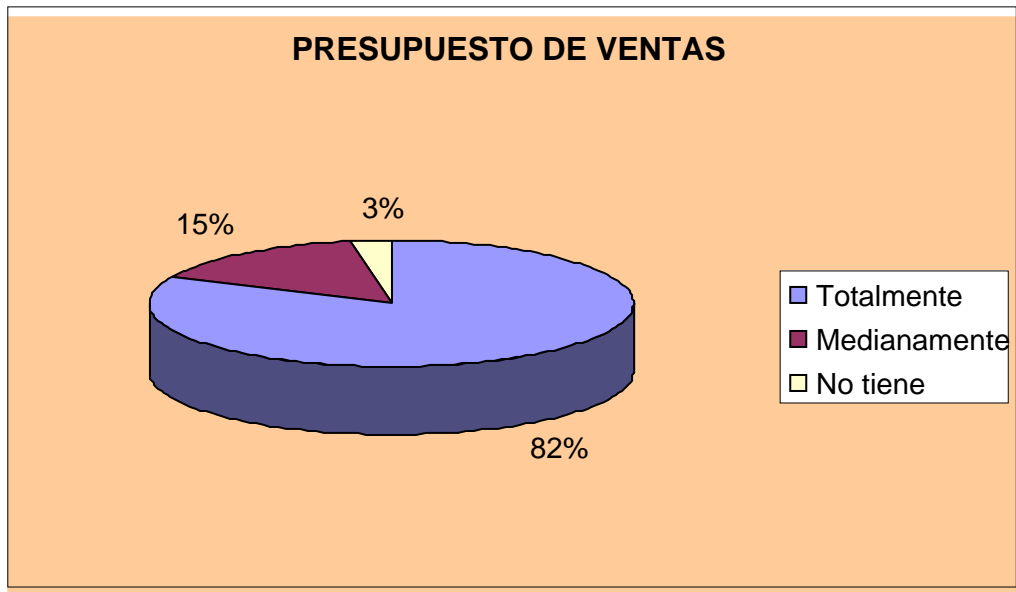
Presupuesto de compras		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	46	43,81%
Medianamente	25	23,81%
No tiene	34	32,38%
Total	105	100,00%



Es una **FORTALEZA MEDIA**, ya que existe un 44% de aceptabilidad en la aplicación de un presupuesto de compras.

-El casino cuenta con un presupuesto de ventas:

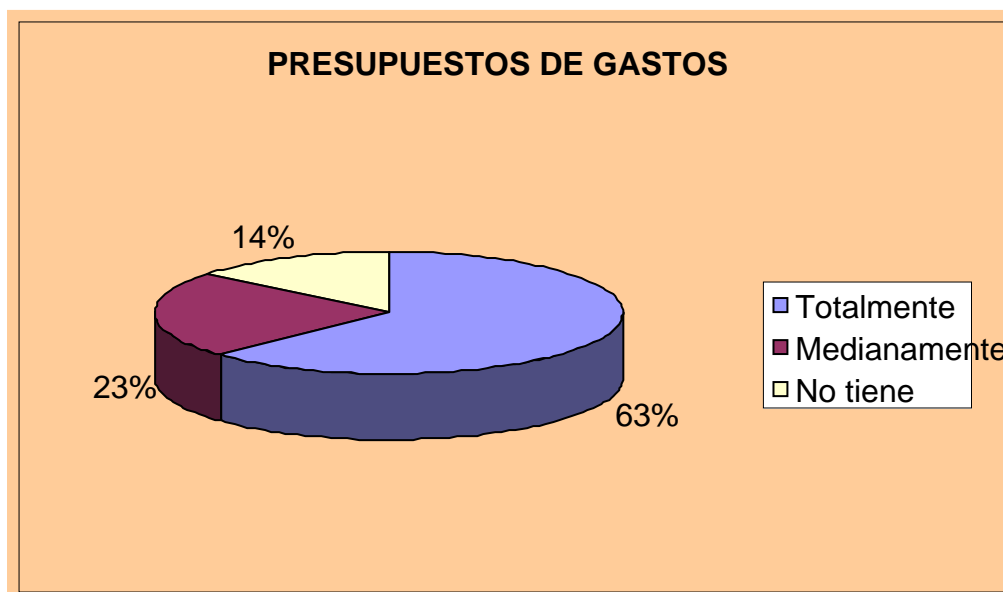
Presupuesto de ventas		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	86	81,90%
Medianamente	16	15,24%
No tiene	3	2,86%
Total	105	100,00%



Es una **FORTALEZA ALTA** debido a que se tiene un margen del 82% con respecto a un seguimiento de presupuesto de ventas.

-El casino cuenta con un presupuesto de gastos:

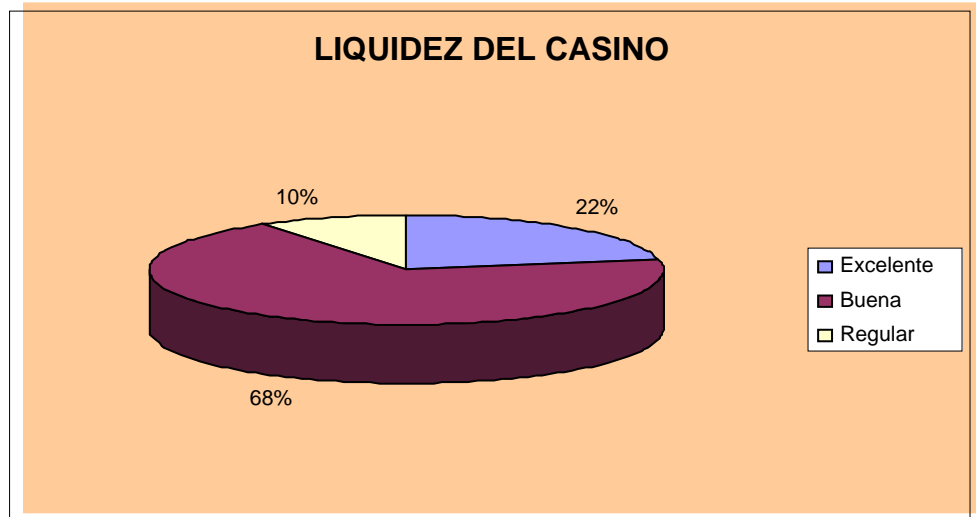
Presupuesto de Gastos		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	66	62,86%
Medianamente	24	22,86%
No tiene	15	14,29%
Total	105	100,00%



Es una **FORTALEZA MEDIA** debido a que cuenta con un presupuesto de gastos manifestando en un 63% en la encuesta.

-La liquidez del casino es:

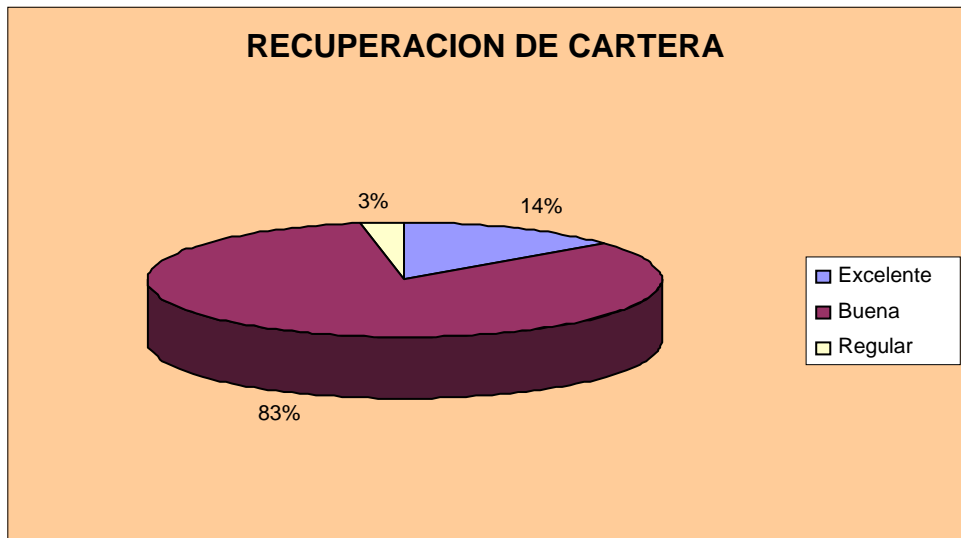
Liquidez del Casino		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	23	21,90%
Buena	72	68,57%
Regular	10	9,52%
Total	105	100,00%



Es una **FORTALEZA MEDIA** debido a que mantiene un 68% de liquidez.

-La recuperación de cartera (Cuentas por cobrar) es:

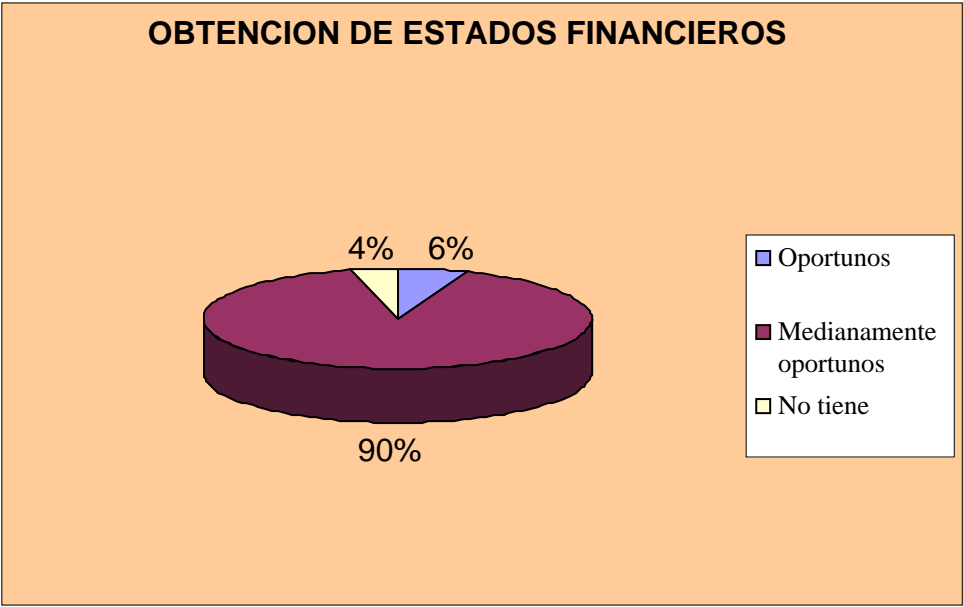
Recuperación de Cartera		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	14,29%
Buena	87	82,86%
Regular	3	2,86%
Total	105	100,00%



Es una **FORTALEZA MEDIA** debido a que mantiene un 83% en recuperación de cartera.

-El sistema contable que lleva el casino permite obtener estados financieros oportunos:

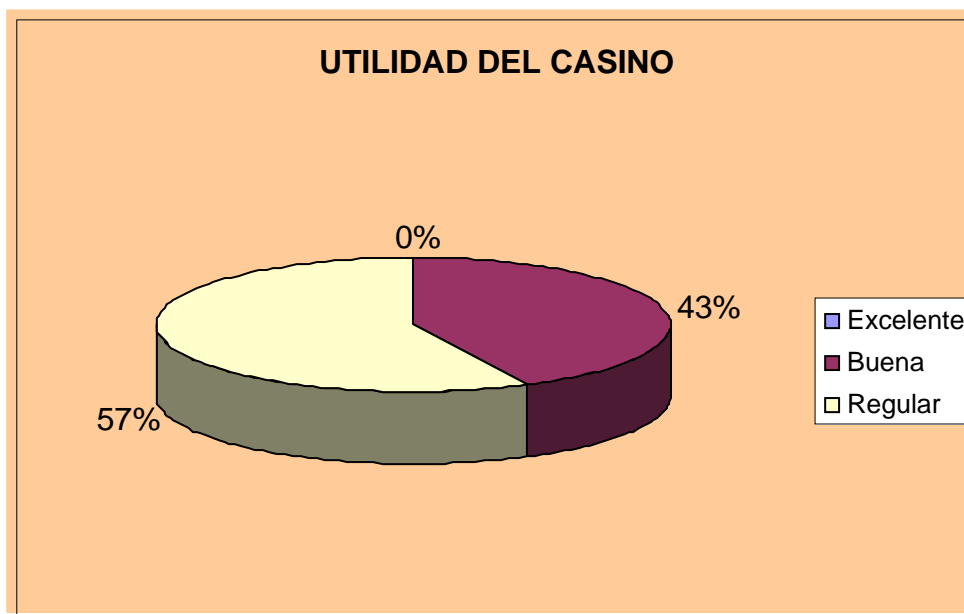
Obtención de Estados Financieros Oportunos		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Oportunos	6	5,71%
Medianamente oportunos	95	90,48%
No tiene	4	3,81%
Total	105	100,00%



Es una **FORTALEZA MEDIA** ya que se estipula un 90% en obtención de estados financieros que resulta medianamente oportunos.

-La utilidad que el casino obtiene es:

Utilidad Casino		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Buena	45	42,86%
Regular	60	57,14%
Total	105	100,00%

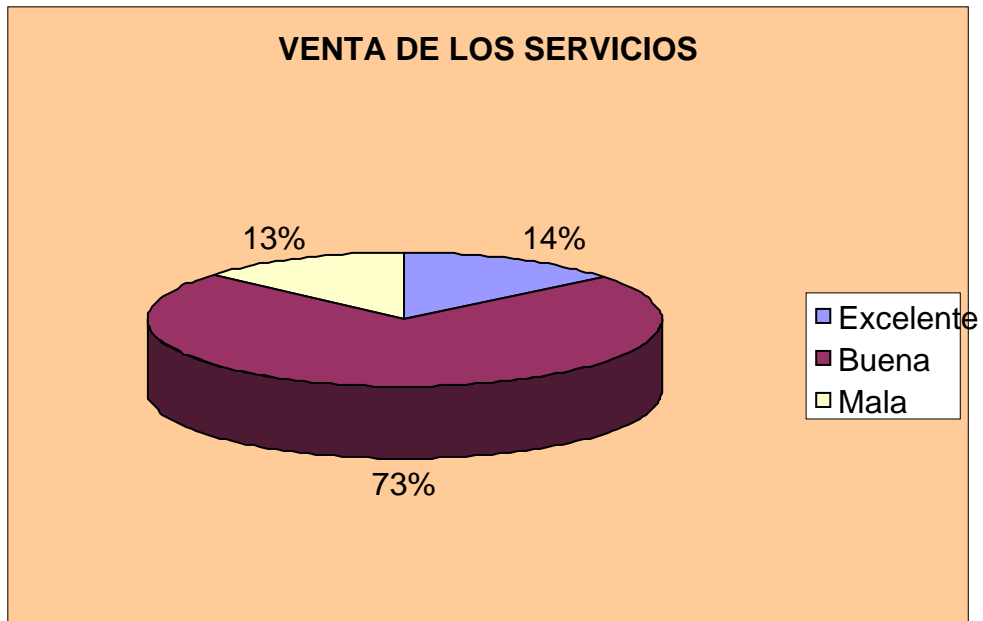


Es una **DEBILIDAD MEDIA** ya que la utilidad que genera es del 57% obteniendo un resultado regular.

3. Área de Comercialización

-Las ventas de los servicios del casino son:

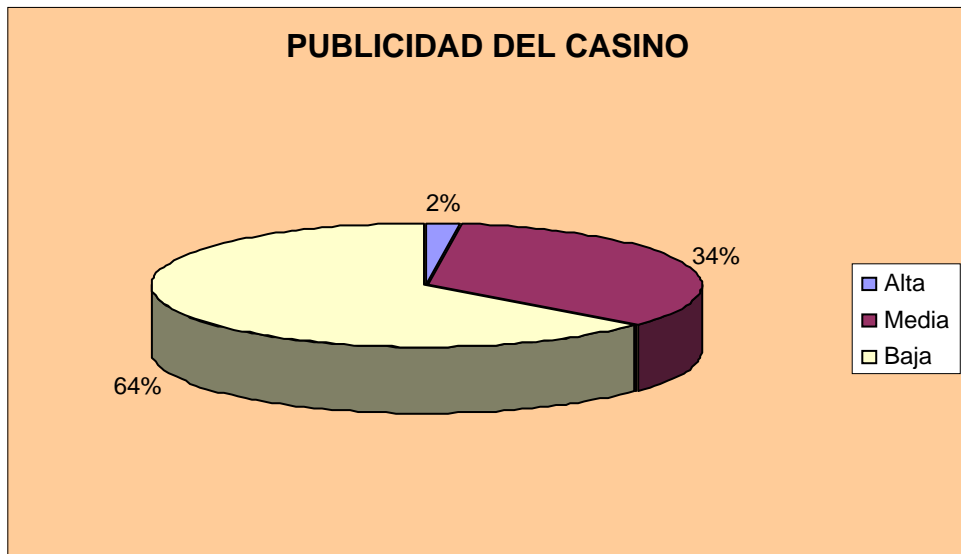
Ventas de los Servicios		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	14,29%
Buena	76	72,38%
Mala	14	13,33%
Total	105	100,00%



Es una **FORTALEZA BAJA** debido a que la venta de los servicios es buena, reflejando un 73%.

-La Publicidad del casino es:

Publicidad del Casino		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Alta	2	1,90%
Media	36	34,29%
Baja	67	63,81%
Total	105	100,00%

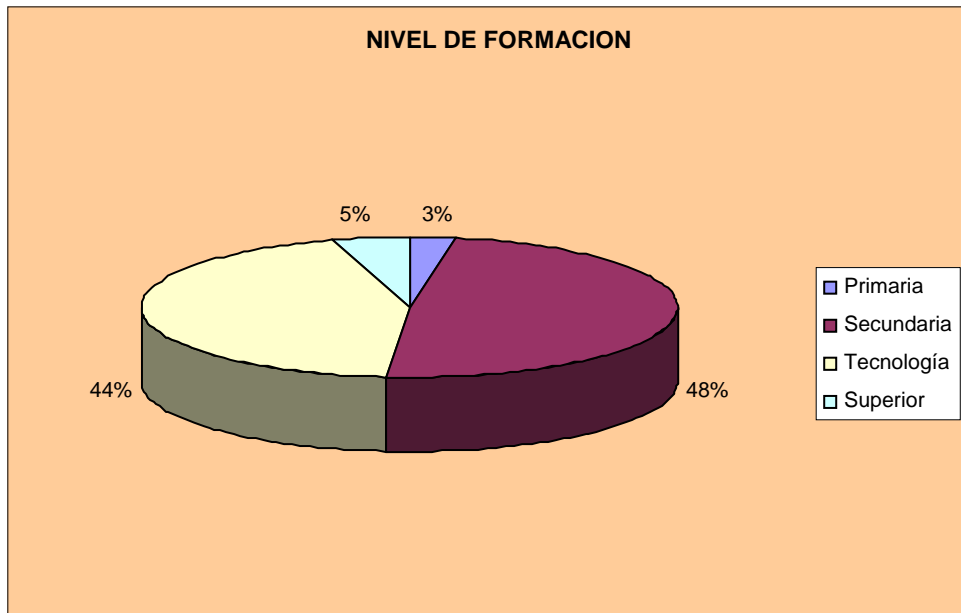


Es una **DEBILIDAD MEDIA** ya que no existe una publicidad adecuada generando un 64% que provoca una alternativa baja.

4. Recurso Humano

-El nivel de formación profesional:

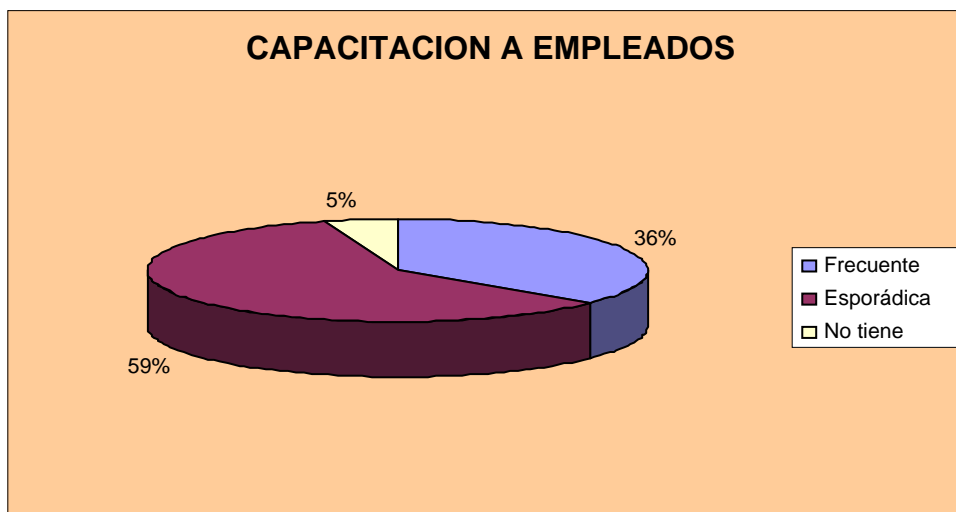
Nivel de formación profesional		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	3	2,86%
Secundaria	51	48,57%
Tecnología	46	43,81%
Superior	5	4,76%
Total	105	100,00%



Es una **FORTALEZA MEDIA** ya que se encuentra un 44% del personal capacitado en su nivel de formación.

-La capacitación que se da a los empleados es:

Capacitación a empleados		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	38	36,19%
Esporádica	62	59,05%
No tiene	5	4,76%
Total	105	100,00%

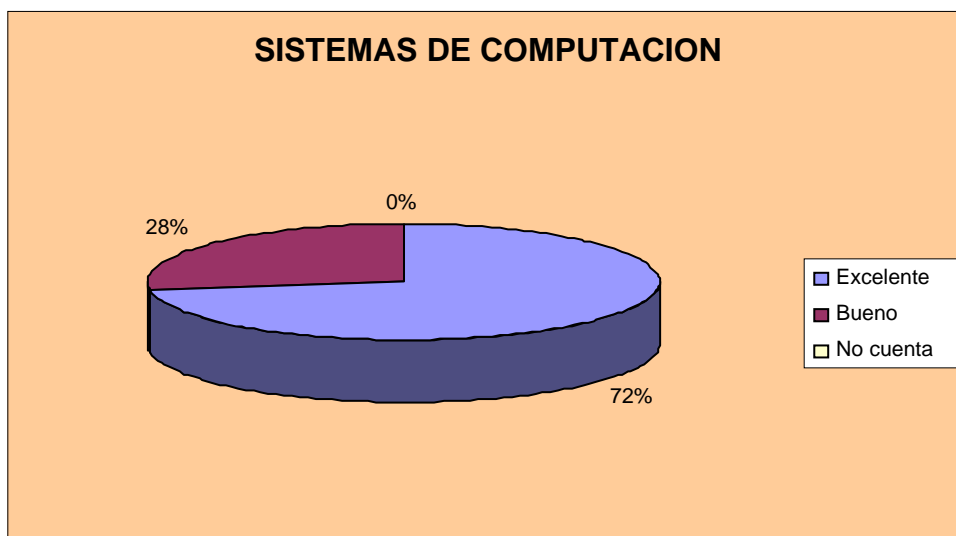


Es una **DEBILIDAD MEDIA** debido a que la capacitación que se brinda al personal se lo hace en forma esporádica, demostrándole en un 59%.

5. Capacidad Tecnológica

-Los sistemas de computación son:

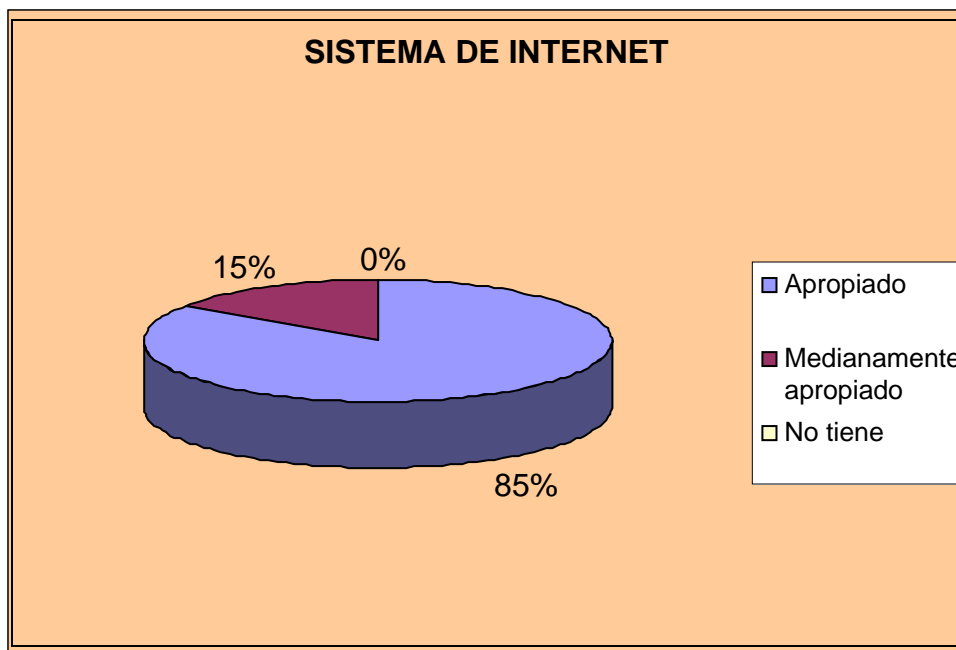
Sistemas de computación		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	76	72,38%
Bueno	29	27,62%
No cuenta	0	0,00%
Total	105	100,00%



Es una **FORTALEZA ALTA**, ya que mantiene un excelente sistema de computación, es decir un 72%.

-Cuenta con un sistema de Internet:

Sistema de Internet		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Apropiado	89	84,76%
Medianamente apropiado	16	15,24%
No tiene	0	0,00%
Total	105	100,00%



Es una **FORTALEZA ALTA**, teniendo un 85% en sistemas de Internet.

-Los sistemas de comunicación de teléfono y fax son:

Sistema de comunicación de teléfono y fax		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	86	81,90%
Bueno	19	18,10%
No cuenta	0	0,00%
Total	105	100,00%

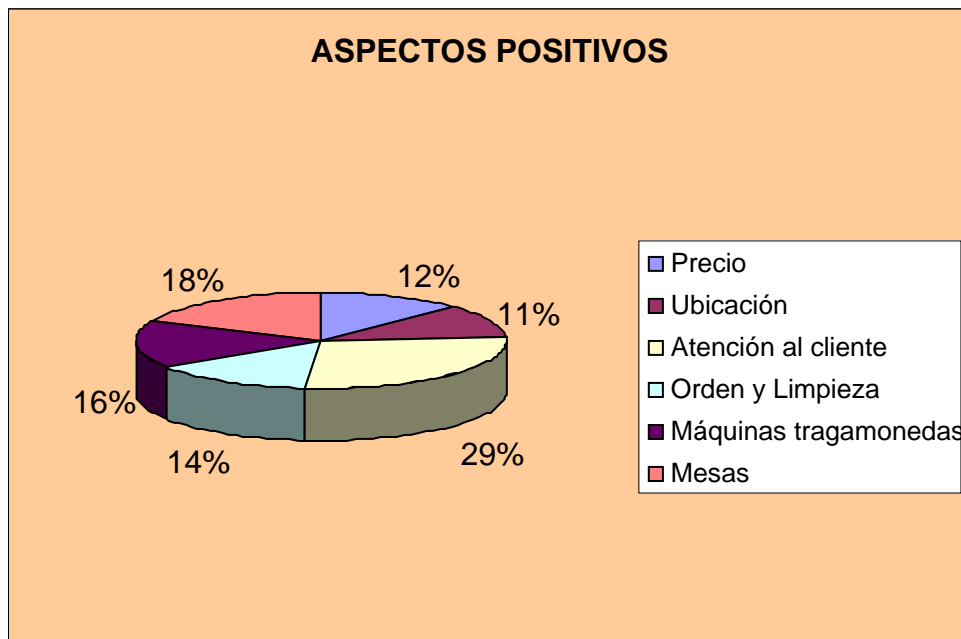


Es una **FORTALEZA ALTA**, generando un 82% en sus sistemas de comunicación.

6. Capacidad Competitiva

-Indique los aspectos positivos del casino:

Aspectos positivos		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Precio	13	12,38%
Ubicación	12	11,43%
Atención al cliente	29	27,62%
Orden y Limpieza	15	14,29%
Máquinas tragamonedas	17	16,19%
Mesas	19	18,10%
Total	105	100,00%



Es una **FORTALEZA MEDIA** debido a que se encuentra el 29% recalca un aspecto positivo en la atención que se brinda al cliente.

2.3 ANÁLISIS FODA

Es el análisis de las respuestas tabuladas, estableciendo comparaciones entre ellas, aplicando las siguientes matrices:

- Matriz de Impacto Interna y Externa
- Matriz de Vulnerabilidad
- Matriz de Aprovechabilidad
- Hoja de Trabajo
- Matriz de estrategias FODA

Obteniendo la Matriz de Estrategias FODA en la cual se diseñan estrategias que impulsen el mejoramiento y desarrollo de la empresa.

2.3.1 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO=5	MEDIO=3	BAJO=1
MACROAMBIENTE									
FACTOR ECONOMICO									
Dolarización		X						3-0	
Producto Interno Bruto			X						1-0
Inflación		X						3-0	
Remesas inmigrantes						X			1-a
Tasa interés pasiva			X						1-0
Tasa interés activa					X			3-a	
FACTOR POLITICO				X			5-a		
FACTOR SOCIAL	X						5-0		
Desempleo						X			1-a
Canasta Familiar				X			5-a		
FACTOR TECNOLOGICO		X						3-0	
FACTOR NORMATIVO O LEYES	X						5-0		
MICROAMBIENTE									
ENCUESTA A CLIENTES									
Servicios que brinda		X						3-0	
Preferencia de Servicios		X						3-0	
Monto de apuestas	X						5-0		
Preferencia en horario de atención	X						5-0		
Frecuencia de visita al Casino		X						3-0	
ENCUESTA A PROVEEDORES									
Calidad de productos y servicios	X						5-0		
Cumplimiento en ordenes de compra		X						3-0	
Recepción de materiales	X						5-0		
Establecimiento en condición de pago		X						3-0	
Forma de entrega de pedidos	X						5-0		
COMPETENCIA				X			5-a		
ORGANISMOS DE CONTROL	X						5-0		

Fuente: Encuestas realizadas al personal del Hotel Casino Salinas S.A., e investigación económica

Elaboración: Jessica Coque V.

2.3.2 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

<u>FACTOR</u>		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO=5	MEDIO=3	BAJO=1
	AREA ADMINISTRATIVA									
1	PLANIFICACION									
	Conocimiento y aplicación de la Planificación					X			3-d	
	Conocimiento y aplicación de misión, visión, principios, etc.				X			5-d		
2	ORGANIZACIÓN									
	Conocimiento y aplicación de organigrama				X			5-d		
	Conocimiento y aplicación de funciones y responsabilidades				X			5-d		
	Distribución de espacio físico				X			5-d		
	Estado de los procesos				X			5-d		
	Estilo de Jefatura		X						3-f	
	Comunicación entre el personal		X						3-f	
	Grado de motivación				X			5-d		
3	CONTROL									
	Tipo de control		X						3-f	
4	EVALUACION									
	Tipo de evaluación		X						3-f	
	CAPACIDAD FINANCIERA									
5	PRESUPUESTO									
	Presupuesto de operaciones		X						3-f	
	Manejo de la contabilidad					X			3-d	
	Cobros y pagos realizados				X			5-d		
	Presupuesto de compras		X						3-f	
	Presupuesto de ventas	X						5-f		
	Presupuesto de gastos		X						3-f	
	Liquidez del Casino		X						3-f	
	Recuperación de cartera		X						3-f	
	Resultado de estados financieros		X						3-f	
	Utilidad del Casino					X			3-d	
6	COMERCIALIZACION									
	Venta de servicios			X						1-f

	Publicidad del Casino								X					3-d	
7	RECURSO HUMANO														
	Nivel de formación personal		X											3-f	
	Capacitación otorgada a empleados													3-d	
8	CAPACIDAD TECNOLÓGICA														
	Sistemas de computación	X												5-f	
	Sistemas de Internet	X												5-f	
	Sistemas de comunicación de teléfono y fax	X												5-f	
9	CAPACIDAD COMPETITIVA														
	Aspectos positivos		X											3-f	

Fuente: Encuestas realizadas al personal del Hotel Casino Salinas S.A.

Elaboración: Jessica Coque V.

2.3.3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

	AMENAZAS						TOTAL
	Remesas Inmigrantes (1)	Tasa de interés activa (3)	Factor político (5)	Desempleo (1)	Canasta Familiar (5)	Competencia (5)	
DEBILIDADES							
Conocimiento y aplicación de la Planificación(3)	1	3	1	1	1	5	12
Conocimiento y aplicación de misión, visión, principios, etc.(5)	1	1	5	1	5	5	18
Conocimiento y aplicación de organigrama(5)	1	1	5	1	5	5	18
Conocimiento y aplicación de funciones y responsabilidades(5)	1	1	5	3	5	5	20
Distribución de espacio físico(5)	1	1	5	1	5	5	18
Estado de los procesos(5)	1	1	5	1	5	5	18
Grado de motivación(5)	1	1	5	3	5	5	20
Manejo de la contabilidad(3)	1	3	1	3	1	5	14
Cobros y pagos realizados(5)	1	3	5	1	5	5	20
Baja utilidad del Casino(3)	1	3	3	3	1	5	16
Publicidad del Casino(3)	1	3	1	1	1	5	12
Capacitación otorgada a empleados(3)	1	3	1	3	1	5	14
TOTAL	12	24	42	22	40	60	200

Fuente: Investigación económica y encuestas realizadas al personal del Hotel Casino Salinas S.A.
Elaboración: Jessica Coque V.

2.3.4 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES	FACTOR ECONOMICO				FACTOR SOCIAL	FACTOR TECNOLÓGICO	FACTOR AMB. Y LEGAL	ENCUESTAS A CLIENTES					ENCUESTA A PROVEEDORES					NORMATIVA	TOTAL
	Dolarización (3)	PIB (1)	Inflación (3)	Tasa de interés pasiva (1)	Social (5)	Tecnológico (3)	Normativo (5)	Servicios que brinda (3)	Preferencia de Servicios 3	Apuestas (5)	Horarios (5)	Concurrencia (3)	Calidad de productos (5)	Cumplimiento compras (3)	Recepción materiales (5)	Condicición de pago (3)	Entrega de pedidos (5)	Organismos de control (5)	
FORTALEZAS																			
Estilo de Jefatura(3)	3	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3	1	3	1	3	1	1	38
Comunicación entre el personal(3)	3	1	3	1	5	3	3	3	3	1	1	3	1	3	1	3	1	3	42
Tipo de control(3)	3	1	3	1	3	3	1	3	3	1	1	3	1	3	1	3	1	1	36
Tipo de evaluación(3)	3	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3	1	3	1	3	1	3	40
Presupuesto de operaciones(3)	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	1	3	5	3	1	3	1	5	56
Presupuesto de compras(3)	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	1	3	5	3	1	3	1	5	56
Presupuesto de ventas(5)	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	1	5	3	5	5	78
Presupuesto de gastos(3)	3	5	3	5	3	3	5	3	3	3	1	3	5	3	1	3	1	5	58
Liquidez del Casino(3)	3	3	3	1	1	3	1	3	3	5	3	3	5	3	1	3	1	5	50
Recuperación de cartera(3)	3	1	3	3	3	3	5	3	3	1	1	3	1	3	1	3	1	5	46

Resultado de estados financieros(3)	3	1	3	1	1	3	5	3	3	5	1	3	5	3	1	3	1	5	50
Venta de servicios(1)	1	1	5	1	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	1	3	3	3	62
Nivel de formación personal(3)	3	1	3	1	5	3	1	3	3	1	1	3	5	3	1	3	1	1	42
Sistemas de computación(5)	1	1	1	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	1	5	1	5	5	66
Sistemas de internet(5)	1	1	1	5	5	5	5	3	1	5	5	1	5	1	5	1	5	5	60
Sistemas de comunicación de teléfono y fax(5)	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	5	5	68
Aspectos positivos(3)	3	1	3	1	5	3	3	3	3	5	5	3	5	3	1	3	1	3	54
TOTAL	43	31	49	39	63	61	63	55	53	59	43	51	65	47	33	47	35	65	902

*Fuente: Investigación económica y encuestas realizadas al personal del Hotel Casino Salinas S.A.
Elaboración: Jessica Coque V.*

2.3.5 Hoja de Trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1 Presupuesto de ventas	1 Calidad de productos
2 Sistemas de comunicación	2 Organismos de control
3 Venta de servicios	3 Factor Social
4 Presupuesto de gastos	4 Factor legal
5 Presupuesto de operaciones	5 Factor tecnológico
6 Presupuesto de compras	6 Monto de apuestas
7 Aspectos positivos (afluencia de clientes)	7 Servicios que brinda el Casinos
	8 Preferencia de servicios
	9 Concurrencia de clientes al Casino
DEBILIDADES	AMENAZAS
1 Conocimiento y aplicación de funciones y responsabilidades	1 Competencia
2 Motivación al personal	2 Factor político
3 Cobros y pagos realizados	3 Canasta familiar
4 Conocimiento y aplicación de misión, visión, principios, etc.	
5 Conocimiento y aplicación de organigrama	
6 Distribución de espacio físico	
7 Estado de documentación de procesos	
8 Baja Utilidad	

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Jessica Coque V.

2.4 MATRIZ DE ESTRATEGIA FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	1. Calidad de productos 2. Organismos de control 3. Factor Social 4. Factor legal 5. Factor tecnológico 6. Monto de apuestas 7. Servicios que brinda el Casinos 8. Preferencia de servicios 9. Concurrencia de clientes al Casino	1. Mucha Competencia 2. Factor político inestable 3. Canasta familiar limitada
INTERNAS		
FORTALEZAS	F.O.	F.A.
1. Presupuesto de ventas 2. Sistemas de comunicación 4. Venta de servicios 6. Presupuesto de gastos	F1-O1.- Mejoramiento del presupuesto de ventas para aprovechar la calidad de lo servicios. F2-O2.- Diseño de sistema de comunicación vía Internet para enviar informes a organismos de control. F9-O9.- Implementación de promociones para captar la asistencia del público al casino.	F1-A1.- Elevación en el presupuesto de ventas con el fin de mejorar frente a la competencia. F4-A3.- Implementación de nuevos servicios de recreación para el alcance de toda la población. F9-A3.- Diversidad de productos para satisfacer el gusto y necesidades que requieren los clientes.

<p>7. Presupuesto de operaciones</p> <p>8. Presupuesto de compras</p> <p>9. Aspectos positivos (afluencia clientes)</p>	<p>F9-O4.- Mantenimiento de leyes y parámetros a seguir para afirmar las buenas relaciones con el organismo de control.</p> <p>F7-O6.- Incremento de presupuesto de operaciones para elevar el monto de la base de apuestas.</p> <p>F8-O5.- elevación en el presupuesto de compras para poder adquirir tecnología de punta.</p>	<p>F6-A2.-Aumento en el presupuesto de gastos tomando en cuenta la situación bancaria del país.</p> <p>F9-A1.- Diseñar estrategias de ventas con la finalidad de incrementar las ganancias.</p> <p>F2-F3-F5-A1.- Mejoramiento de los sistemas tecnológicos para poder trabajar de manera óptima y eficaz.</p>
DEBILIDADES		
<p>1. Poco conocimiento y aplicación de funciones y responsabilidades</p> <p>2. Bajo grado de motivación al personal</p> <p>3. Débiles cobros y pagos realizados</p> <p>4. Poco conocimiento y aplicación de misión, visión, principios, etc.</p> <p>5. Poco conocimiento y aplicación de organigrama</p> <p>6. Inadecuada distribución de espacio físico</p> <p>7. Falta documentación de procesos</p> <p>8. Baja Utilidad</p>	<p>D6-O5.- Mejoramiento de instalaciones físicas adecuando la tecnología en cada detalle a realizarse.</p> <p>D1-O7.- Conocimiento de funciones y responsabilidades por parte del personal para obtener un mejor servicio.</p> <p>D2-O3.- Seguimiento en las capacitaciones y la motivación que se brinda a los empleados.</p> <p>D7-O2.- Procesos administrativos documentados y mejorados.</p> <p>dos para mantener en regla la situación legal.</p> <p>D3-O1.- Mejoramiento en la coordinación de los pagos a realizarse entre la empresa y los proveedores.</p> <p>D8-O6.- Diseño de nuevos productos y promociones para incrementar nuevos clientes e incremento de utilidades.</p>	<p>D6-A1.- Construcción de un nuevo espacio físico en donde se brinde o mejore la satisfacción al cliente.</p> <p>D2- A1.- Elevar la motivación al personal con el fin de que se sientan a gusto y puedan dar el 100% de su capacidad.</p> <p>D3-A1.- Control de cobros realizados por la empresa para tener óptimos resultados que sean a la par frente a la competencia.</p> <p>D3-A2.- Pagos al día para evitar problemas financieros posteriores.</p>

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Jessica Coque V.

2.5. SINTESIS (ESTRATEGIAS DE APLICACION DE ACUERDO AL ANALISIS FODA.

2.2.1. Fortalezas – Oportunidades

- F1-O1.-

Mejoramiento del presupuesto de ventas para aprovechar la calidad de los servicios.

- F2-O2.-

Diseño del sistema de comunicación vía Internet para enviar informes a organismos de control.

- F9-O9.-

Implementación de promociones para captar la asistencia del público al casino.

- F9-O4.-

Seguimiento de leyes y parámetros para afirmar las buenas relaciones con el organismo legal.

- F7-O6.-

Aumento del presupuesto de operaciones para elevar el monto de la base de apuestas.

- F8-O5.-

Elevación en el presupuesto de compras para poder adquirir tecnología de punta.

2.2.2. Fortalezas – Amenazas

- F1-A1.-

Elevación del presupuesto de ventas con el fin de mejorar frente a la competencia.

- F4-A3.-

Ejecución de nuevos servicios para el alcance de toda la población.

- F9-A3.-

Cambio de los productos para satisfacer el gusto y necesidades que requieren los clientes.

- F6-A2.-

Mantenimiento del presupuesto de gastos tomando en cuenta la situación bancaria del país.

- F9-A1.-

Diseño de estrategias de ventas con la finalidad de incrementar las ganancias.

- F2-F3-F5-A1.-

Mejoramiento de los sistemas tecnológicos para poder trabajar de manera óptima y eficaz.

2.2.3. Debilidades – Oportunidades

- D6-O5.-

Mejora de las instalaciones físicas adecuando la tecnología en cada detalle a realizarse.

- D1-O7.-

Conocimiento de las funciones y responsabilidades por parte del personal para obtener un mejor servicio.

- D2-O3.-

Constatación del cumplimiento de las capacitaciones y la motivación que se brinda a los empleados.

- D7-O2.-

Creación de procesos administrativos documentados para mantener en regla la situación legal.

- D3-O1.-

Mejoramiento de la coordinación de los pagos a realizarse entre la empresa y los proveedores.

- D8-O6.-

Diseño de nuevos productos y promociones

2.2.4. Debilidades – Amenazas

- D6-A1.-

Construcción de un nuevo espacio físico en donde se brinde o mejore la satisfacción al cliente.

- D2- A1.-

Aumento en la motivación al personal con el fin de que se sientan a gusto y puedan dar el 100% de su capacidad.

- D3-A1.-

Control de los cobros realizados por la empresa para tener óptimos resultados que sean a la par frente a la competencia.

- D3-A2.-

Mejoramiento en el pago que se brinda al proveedor para evitar problemas financieros posteriores.

CAPITULO III

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Mediante este capítulo se pretende establecer una orientación del desarrollo empresarial del “Hotel Casino Salinas S.A.”, en el corto mediano y largo plazo utilizando las herramientas de la planificación estratégica definiendo los principios y valores, la visión y misión, los objetivos, las políticas, el plan operativo 2007, y el mapa estratégico hasta el 2012.

3.1. PRINCIPIOS Y VALORES

La empresa “Hotel Casino Salinas S.A.”, se encuentra respaldada dentro de un marco filosófico que le permite servir de la mejor manera a sus clientes, mediante la entrega de un servicio de excelente calidad al que tiene derecho el usuario; es por esta razón que cuenta con los siguientes principios y valores.

3.1.1. PRINCIPIOS

Los principios se definen como una “verdad o idea que sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización”²² y en la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.” los principios que orientan sus acciones son:

3.1.1.1. Trabajo en equipo

Se centra en que en un buen equipo de trabajo se afloran varias ideas que puedan resultar de gran beneficio para la compañía, ya que solo un trabajo en conjunto,

²²

http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=19&Itemid=100&limit=5&limitstart=1
80

permitirá solucionar los problemas internos para encaminarse en la visión del negocio.

3.1.1.2. Eficacia en el desempeño

Todos los que forman parte de la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.” deben poner lo mejor de ellos, para satisfacer las necesidades del cliente con un servicio de calidad y brindarle una mejor atención.

3.1.1.3. Competitividad

La empresa “Hotel Casino Salinas S.A.”, es capaz y tiene condiciones que las empresas competidoras, es por ello que la compañía se siente satisfecha con el trabajo que realiza y busca mejorarlo continuamente.

3.1.1.4. Diferenciación

Diferenciarse de sus competidores le permitirá crear una posición única y exclusiva, una manera singular de competir, que se traduzca en un valor superior para sus clientes.

3.1.1.5. Calidad del servicio

La empresa “Hotel Casino Salinas S.A.” se compromete en brindar un servicio de buena calidad y que compita orgullosamente en el mercado.

3.1.1.6. Interacción con el cliente

Permitir una retroalimentación con el cliente, ya que este aporta con ideas importantes para la empresa, permitiendo conocer todas sus inquietudes y en muchos casos dando a la empresa la solución de las mismas.

3.1.2. VALORES

Los valores son “el conjunto de principios, creencias, comportamientos conductuales que orientan y sirven de base para la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional”²³.

Los valores de la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.” son:

3.1.2.1. Confianza

Esperanza y seguridad firmes que se tiene en cada uno de los miembros que forman parte de la compañía para ampliar su mercado y hacer que el servicio de esta tenga una mayor demanda.

3.1.2.2. Responsabilidad

Capacidad u obligación que tiene cada persona en cualquier nivel dentro de la compañía para responder de sus actos, a través de la toma de decisiones que favorezcan al negocio.

3.1.2.3. Respeto

Manifestación de acatamiento que debe hacer tanto el trabajador como el cliente por cortesía, ya que estos tienen una forma de pensar diferente el uno del otro.

3.1.2.4. Honestidad

Las personas que tengan contacto directa o indirectamente con la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.” deben tener compostura, decencia y moderación en sus acciones y palabras, luchar contra la mentira y la corrupción.

²³ <http://www.geocities.com/ceacatl.geo/PlaneacionEstrategica.pdf>

3.1.2.5. Innovación

En un mundo cambiante en donde las necesidades de los consumidores son diversas, es necesario innovar no solo el servicio, sino el proceso de que se realiza para prestar dicho servicio y los medios para llegar al consumidor.

3.1.2.6. Transparencia

La empresa “Hotel Casino Salinas S.A.” se encuentra comprometido para hacer que todas las actividades que se realizan dentro de ella se las haga de forma legal, aplicando los principios mencionados anteriormente.

3.1.3. ACTORES

Los actores que intervienen en el proceso de la prestación del servicio de la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.”: son los siguientes:

- Clientes
- Proveedores
- Personal
- Competencia
- Gobierno
- Entidades Legales

3.1.3.1. Clientes

La población de Quito, que son las personas que más asisten al casino en su mayoría son personas a partir de los 30 años de edad, los mismos que disfrutan de una diversión y entretenimiento, con un servicio de alta calidad.

3.1.3.2. Proveedores

Los proveedores con los cuales trabaja la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.” son los siguientes:

- Ecuador Bottling Company (EBC)
- Alpacific S.A.
- Proesa
- MIDEL S.A
- DIPOR S.A.
- Gamaprodu S.A.
- Federer Cia. Ltda.
- Floralp S.A.
- Ambassador Licores
- DIBMOCE
- Distribuidora Faru
- TIOSA S.A
- Almacén JIMENEZ NORTE
- Produalipac S.A.
- Disierra Cia. Ltda.
- Compañía Ecuatoriana del TE
- Café Zarumeño
- Dimarket
- TEVECABLE S.A
- Datapro S.A.

3.1.3.3. Personal

Dentro del personal que conforma la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.” se encuentra al personal administrativo, operativo, mantenimiento, cajas, bóveda, audio & video, cctv, etc.

3.1.3.4. Competencia

Las empresas competidoras dentro de este mercado se encuentran:

- Montecarlo
- Hotel Quito
- Casino Plaza Caicedo
- Jockers

3.1.3.5. Entidades y Leyes

Dentro de las entidades y normas que regulan los casinos se tiene:

- Ley de Turismo y Reglamentos
- Asociación de Casinos y Bingos del Ecuador (ASCABI)
- Ordenanzas Municipales sobre el tema de casinos
- Sistema de Rentas Internas (S.R.I.) para el pago de impuestos

3.1.3.6 Socios o accionistas

Dentro de los dueños se ha tomado en cuenta al Comité ejecutivo, entre los cuales se cuenta con los siguientes:

- Operaciones
- Finanzas
- Mercadeo
- Desarrollo corporativo

3.1.3.7 Gobierno

El gobierno es un actor muy importante dentro de la matriz axiológica, debido a su poder político y normativo.

3.1.4 MATRIZ AXIOLOGICA

PRINCIPIOS Y VALORES	ACTORES						
	Clientes	Proveedores	Personal	Socios o Accionistas	Competencia	Gobierno	Entidades Legales
Trabajo en equipo		X	X	X		X	X
Eficacia en el desempeño	X	X	X	X		X	X
Competitividad	X	X	X		X		
Diferenciación	X	X			X		
Calidad de servicio	X	X	X	X			
Interacción con el cliente	X		X	X			
Confianza	X	X	X	X		X	X
Responsabilidad	X	X	X	X		X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X		X	X
Innovación	X	X	X	X		X	X
Transparencia	X	X	X	X		X	X

ELABORADO POR: Jessica Coque V.

3.1.4.1 PRINCIPIOS Y VALORES

3.1.4.2 Trabajo en equipo

- Con el personal, para que de esta manera la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.” obtenga una ventaja competitiva frente a las demás compañías de transporte que existe en Quito.

3.1.4.3 Eficacia en el desempeño

- Con los clientes, al momento de prestar el servicio, este debe ser eficaz de esta manera se podrá obtener una mayor acogida por parte de los usuarios.

3.1.4.4 Competitividad

- Con la competencia, ya que la capacidad de la empresa, es de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

3.1.4.5 Diferenciación

- Con los clientes, ya que existen diversos competidores, en lo que se refiere a la diversión y entretenimiento, es por eso que la calidad del servicio de la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.” debe diferenciarse de los demás, de esta manera los clientes notaran el contraste entre la empresa y la competencia.

3.1.4.6 Calidad del servicio

- Con los proveedores, ya que los productos que se utilizan en el casino, deben cumplir con todas las especificaciones necesarias para brindar un buen servicio.
- Con el personal, porque ellos deben ofrecer un servicio que satisfaga a los clientes.

3.1.4.7 Interacción con el cliente

- Con el personal, por que ellos deben tener una mejor interacción con el cliente, para poder mejorar la calidad del servicio y la imagen de la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.”.

3.1.4.8 Confianza

- Con los usuarios, para que ellos se sientan seguros al momento de utilizar el servicio, en cada una de las unidades de transporte de la Compañía “TURISMO S.A.”.
- Con los proveedores, para que cada uno de ellos se sienta satisfechos cuando se realicen sus respectivos pagos en el tiempo acordado.
- Con el personal, para que de esta manera los empleados puedan desarrollar sus labores diarias, sin temor a dar ideas sobre la mejora o el crecimiento de la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.”.
- Con las entidades legales, porque siempre el casino estará al día en sus obligaciones legales y tributarias.

3.1.4.9 Responsabilidad

- Con el personal, para que siempre realicen el trabajo de buena manera dentro de la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.”.
- Con los proveedores, para que ellos ofrezcan los mejores productos con la seguridad de que el casino siempre cumplirá con sus obligaciones.
- Con los clientes, para que se pueda brindar a los usuarios un servicio acorde a sus necesidades.
- Con las entidades legales, para estar siempre al día con los requerimientos de dichas instituciones.

3.1.4.10 Respeto

- Con los usuarios, porque la atención debe ser cortés, amable y cordial, hacia los usuarios, respetando cada uno de sus derechos.
- Con los proveedores, ya que es necesario mantener una relación basada en valores como el respeto para sentir que la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.” es una empresa seria.
- Con el personal, puesto que todas las personas se merecen respeto y cuando son tomadas en cuenta y tratadas de la mejor forma el trabajo será más eficiente y eficaz.
- Con la competencia, ya que cuando se compite con respeto las acciones serán más favorables.
- Con las entidades legales, puesto que son instituciones que regulan el trabajo diario y además son quienes emiten permisos para el funcionamiento y la libre circulación de los vehículos.

3.1.4.11 Honestidad

- Con los usuarios, ya que se debe cumplir con las especificaciones de los productos y servicios por los cuales está pagando.
- Con los proveedores, ya que ellos merecen transparencia al momento de realizar negocios comerciales.
- Con el personal, para que se desempeñen de la mejor manera y sin ocultarles la situación real de la empresa, para que de esta manera apoyen al crecimiento de la misma.

- Con la competencia, porque si se quiere que los competidores sean honestos con la empresa es necesario actuar de la misma manera.
- Con las entidades legales, ya que cuando se es honesto con estas instituciones, las mismas verán a la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.” como una empresa seria.

3.1.4.12 Innovación

- Con los usuarios, porque ellos requieren de un servicio con tecnología de punta.

3.1.4.13 Transparencia

- Con el personal, para que se sientan tranquilos en el desempeño de sus actividades al saber que la empresa cumple con todas sus obligaciones, así como brindarles toda la información que necesiten.
- Con las entidades legales, debe existir transparencia completa, en el tema fiscal y tributario, ya que el personal y los socios que conforman la Empresa deben respetar los reglamentos de turismo.

3.1.5 MISION

*“La Misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es el aporte más importante y significativo a la sociedad. Sin la definición clara de la misión, ninguna organización puede progresar”.*²⁴

²⁴ <http://www.cietec.org/documentos/artic%20semiotica.htm>

Además” responde a la pregunta básica que hacen todos los estrategas: Cuál es nuestro negocio?”²⁵

La formulación de la misión se basa principalmente en las siguientes preguntas:

- *¿En qué negocio estamos?*
- *¿Cuál es el propósito básico?*
- *¿Quiénes son nuestros clientes?*
- *¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?*
- *¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?*
- *¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?*
- *¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?*
- *¿Cuáles son los principios organizacionales?*

En base de la cual se define a continuación la misión del “Hotel Casino Salinas”:

Crear y operar centros de entretenimiento que brinden a turistas y nacionales esparcimiento y diversión, con un ambiente extraordinario y acogedor, amenidades, seguridad, y excelente servicio, de tal forma que las experiencias vividas por los clientes superen sus expectativas, comprometiéndose siempre con lograr la excelencia a través del trabajo en equipo, proveyendo oportunidades de desarrollo a los colaboradores y sirviendo con conciencia social a las comunidades donde se opera, y maximizando el valor de la inversión de los accionistas.

3.1.6 VISION

“La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y

²⁵ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. Pág. 8.

le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones. Es importante visualizar mentalmente cuál es la principal motivación organizacional a futuro, que permite unir incondicionalmente el esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores.”²⁶

“La declaración de la visión contesta a: ¿Qué queremos ser?”²⁷

Para la formulación de la visión se considera principalmente las siguientes preguntas:

- *“¿Si tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de los próximos años?”*
- *¿Qué logros de su empresa le gustaría recordar dentro de 5 años?*
- *¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrecen su empresa?*
- *¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?*
- *¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de 3 a 5 años?*

Considerando lo enunciado la visión 2012 de “Hotel Casino Salinas S.A.”, quedaría establecida así:

Ser líder en la industria del entretenimiento de casinos en Ecuador y modelo de negocios en la actividad de casinos en Latinoamérica, siendo reconocido por los clientes, asociados, competidores y por las autoridades como operador profesional, eficiente, innovador y con responsabilidad social.

²⁶ www.elprisma.com. Apuntes de Administración de Empresas

²⁷ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. Pág... 91.

3.1.7 OBJETIVO

“Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización, por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.”²⁸

3.1.7.1 OBJETIVO GENERAL

1. Posicionar al “Hotel Casino Salinas S.A.” como uno de los mejores Centros de Entretenimiento del Ecuador, convirtiéndose en polo de atracción para el fomento del turismo nacional y punto de encuentro social para la comunidad local.
2. Superar las expectativas de los clientes, ofreciendo valor y experiencias memorables de entretenimiento, mediante una variada combinación de productos y servicios de la más alta calidad.
3. Ser reconocido por la comunidad como una empresa con responsabilidad social, participando activamente con los Organismos Locales en beneficio de las necesidades de la población.
4. Proveer satisfacción laboral y seguridad económica para los colaboradores, creando un ambiente placentero de trabajo, y promoviendo la productividad y el espíritu de pertenencia a la organización.
5. Crear valor para sus accionistas, mediante la adecuada utilización de los recursos disponibles en la empresa, que logren maximizar sus resultados.

²⁸ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. Pág... 10.

3.1.8 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Crecimiento

- Mejorar el presupuesto de ventas del año 2008 para aprovechar el 100% de la calidad de los servicios.
- Diseñar un sistema de comunicación vía Internet, en el primer trimestre del año 2008 para enviar informes a organismos de control.
- Implementar nuevas promociones cada trimestre a partir de julio del 2008 para captar la asistencia del público al casino.
- Incrementar en el 10% el presupuesto de operaciones en el año 2008 para elevar el monto de la base de apuestas.
- Elevar en un 5% el presupuesto de compras del año 2008 para poder adquirir tecnología de punta.
- Mejorar las instalaciones físicas para el último trimestre del 2007, adecuando la tecnología en cada detalle a realizarse.
- Conocer y aplicar las funciones y responsabilidades por parte del personal a partir del mes de agosto del 2007, para tener un mejor servicio hacia el cliente
- Crear procesos administrativos documentados a partir del primer trimestre del 2008, para mejorar los servicios que brinda el casino y reducir sus costos.
- Mejorar la coordinación de los pagos a realizarse entre la empresa y los proveedores, en el último trimestre del 2007, para mejorar la relación con los proveedores.
- Elevar en un 10% el presupuesto de ventas en el año 2008 con el fin de tener ganancias en el resultado del ejercicio contable.

- Implementar tres nuevos servicios con precios accesibles cada semestre, a partir del año 2009, para las personas que gustan del entretenimiento y la diversión.
- Diseñar estrategias de ventas a partir del segundo semestre del 2007 con la finalidad de atraer al público y por ende generar más ganancias.
- Mejorar los sistemas tecnológicos en el año 2008 para poder trabajar de manera óptima y eficaz, superando a la competencia.
- Terminar la construcción de un nuevo espacio físico a finales del año 2007, en donde se brinde o mejore la satisfacción al cliente, para poder enfrentar a la competencia
- Elevar la motivación del personal totalmente en el transcurso de este año 2007, con el fin de que se sientan a gusto y puedan dar lo mejor de su capacidad.

Disminución

- Disminuir en un 100% la falta de comunicación a partir de este año 2007 entre el personal, para tener buenas relaciones interpersonales.
- Disminuir totalmente el grado de autonomía y autoridad a partir del año 2008, que se mantiene al momento de tomar decisiones por parte de la empresa en Guayaquil, con la finalidad de dar mayor agilidad a las decisiones.
- Disminuir totalmente el grado de desconocimiento a partir del transcurso de este año 2007, por parte del empleado con referencia hacia el Plan estratégico que mantiene la empresa, para que el personal se involucre y se comprometa en los objetivos de la empresa.

Mantenimiento

- Conocer y mantener totalmente las leyes y parámetros a seguir a partir del año 2008, para afirmar las buenas relaciones con los organismos de control.
- Mantener las cuentas por pagar al día, a partir del año 2008, para evitar problemas financieros posteriores
- Mantener el presupuesto de gastos tomando en cuenta la situación bancaria que existe en el país, a partir del mes octubre del 2007, para establecer un flujo de caja estable.
- Dar seguimiento total a las capacitaciones y la motivación que se brinda a los empleados, a partir del mes de agosto del 2007, para elevar su rendimiento.
- Diversificar el primer trimestre del 2008 los productos para satisfacer el gusto y necesidades que requieren los clientes.
- Controlar permanentemente los cobros realizados por la empresa para tener óptimos resultados que sean a la par frente a la competencia.

3.1.9 ESTRATEGIAS

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades. Si solo hubiera una posición ideal, no habría necesidad de estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo simple: ganar la carrera por descubrir y adueñarse de la posición.²⁹

3.1.10 POLITICAS

“Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones

²⁹ http://www.atinachile.cl/content/view/15213/Que_es_la_estrategia.html.

repetitivas o recurrentes en el desarrollo de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas”.³⁰

3.1.11 CUADRO DE OBJETIVOS, POLITICAS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVO ESPECIFICOS	POLITICA	ESTRATEGIA
CRECIMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar el presupuesto de ventas del año 2008 para aprovechar el 100% de la calidad de los servicios. ▪ Elevar en un 10% el Presupuesto de Ventas en el año 2008, con el fin de tener ganancias en el resultado del ejercicio contable. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El personal operativo atenderá de manera personalizada tanto a los clientes frecuentes como a los eventuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control permanente del jefe operativo a sus subordinados constatando el buen servicio que se brinda al cliente.
OBJETIVO ESPECIFICOS	POLITICA	ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar nuevas promociones cada trimestre a partir de julio del 2008 para captar la asistencia del público al casino. ▪ Implementar tres nuevos servicios con 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La aplicación de las nuevas promociones se lo realizara todos los miércoles de cada semana. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución del HAPPY HOUR en el área de mesas de juego, incrementando el doble el monto a jugar, los días miércoles en el horario de 16 a 20 horas. ▪ Realizar publicidad

³⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gerestratpeymedem.htm>

<p>precios accesibles, cada semestre a partir del año 2009, para las personas que gustan del entretenimiento y la diversión.</p>		<p>mediante vallas publicitarias y medios de comunicación radial.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Campaña de Imagen: Empresa con responsabilidad social.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar en el 10% el presupuesto de operaciones en el año 2008 para elevar el monto de la base de apuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Únicamente los fines de semana se incrementara el monto de la base de apuestas para las mesas de juego. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento del monto de apuesta de las mesas de juego como mínimo \$5 de manera que exista mayor movimiento de dinero.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevar en un 5% el presupuesto de compras del año 2008 para poder adquirir tecnología de punta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los principales accionistas del casino destinaran el 15% de las utilidades del año transcurrido. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consignación del 15% de los dividendos designados a los accionistas para aumentar el presupuesto de compras a manera de inversión.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar las instalaciones físicas para el último trimestre del 2007, adecuando la tecnología en cada detalle a realizarse. ▪ Terminar la construcción de un nuevo espacio físico a finales del año 2007 en donde se brinde 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El casino contara con remodelaciones parciales cada dos años, una vez que se haya concluido la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocatoria a un concurso de ofertantes que presenten proyectos para la remodelación del Casino.

o mejore la satisfacción al cliente para poder enfrentar a la competencia.	construcción actual.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer y aplicar las funciones y responsabilidades por parte del personal a partir del mes de agosto del 2007, para tener un mejor servicio hacia el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se desarrollara inducciones en cuanto a funciones y actividades al personal en todos sus niveles jerárquicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación y explicación de los jefes departamentales hacia sus colaboradores, mediante manuales de funcionamiento previamente documentados para cada departamento.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear procesos administrativos documentados a partir del primer trimestre del 2008, para mejorar los servicios que brinda el casino y reducir sus costos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El nuevo personal administrativo contratado, contara con un manual de procesos de su área. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración del manual de procesos de cada departamento contando con la participación del personal que lo integra.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la coordinación de los pagos a realizarse entre la empresa y los proveedores, en el último trimestre del 2007, para mejorar la relación con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los pagos de facturas a los proveedores, se realizaran los días viernes de 15 a 17 horas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envío de notificaciones a los proveedores especificando los días y horas de pago de los cheques.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar estrategias de ventas a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se formará un 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos vanguardistas

partir del segundo semestre del 2007 con la finalidad de atraer al público y por ende generar más ganancias.	comité de mercadeo para que desarrolle e implemente las estrategias de venta.	con tecnología de punta. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio personalizado de primera calidad. ▪ Propiciar experiencias de entretenimiento que superen las expectativas de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevar la motivación del personal totalmente en el transcurso de este año 2007, con el fin de que se sientan a gusto y puedan dar lo mejor de su capacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se destinara mensualmente un bono de incentivo al empleado más eficaz en cuanto al desarrollo de sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombramiento del empleado del mes al cual se le premiara con un bono de incentivo de \$30.
DISMINUCION		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminuir en un 100% la falta de comunicación a partir de este año 2007 entre el personal, para tener buenas relaciones interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizaran trimestralmente reuniones de integración entre todo el personal del casino. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al momento de realizar las reuniones cada uno de los empleados tendrá que exponer por lo menos algún hecho que haya pasado en esos tres meses, para poder realizar un debate y llegar a las conclusiones.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminuir totalmente el grado de desconocimiento a partir del transcurso de este año 2007, por parte del empleado con 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El plan estratégico se encontrara ubicado en la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El plan estratégico será expuesto cada inicio de año, por parte de los jefes de área.

referencia hacia el Plan estratégico que mantiene la empresa, para que el personal se involucre y se comprometa en los objetivos de la empresa.	cartelera principal al ingreso del personal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permanentemente existirá inducciones del plan estratégico al personal nuevo contratado
MANTENIMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer y mantener totalmente las leyes y parámetros a seguir a partir del año 2008, para afirmar las buenas relaciones con los organismos de control. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizaran reuniones semestrales con representantes de los diferentes Organismos de Control. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleccionando al personal idóneo para asistir a las diferentes reuniones con los Organismos de Control, se asegura un mejor desempeño del casino como Empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener las cuentas por pagar al día, a partir del año 2008, para evitar problemas financieros posteriores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se llevara un control diario de documentos fuente en cuanto a ingresos y egresos de valores monetarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manteniendo una comunicación abierta entre del departamento administrativo de Quito y Guayaquil, se logrará corregir errores. ▪ Llevando un correcto orden de las facturas según fecha de ingreso, se tendrá menos retrasos a pago proveedores.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar seguimiento total a las capacitaciones y la motivación que se brinda a los empleados, a partir del mes de agosto del 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se presentaran reportes escritos cada mes al Jefe Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborando reportes periódicos y posteriores reuniones con los jefes departamentales, tomando

2007, para elevar su rendimiento.	del Casino.	en cuenta el desempeño del empleado en su labor en el Casino.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversificar el primer trimestre del 2008 los productos para satisfacer el gusto y necesidades que requieren los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se incrementara el horario de atención al público las 24 horas, a partir de la inauguración del nuevo casino. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendiendo en el nuevo casino a clientes potenciales en una Sala VIP, brindando confort y un servicio de alta calidad, con altos acumulados para satisfacer la necesidad de apuesta que tiene el cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar permanentemente los cobros realizados por la empresa para tener óptimos resultados que sean a la par frente a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se priorizara quincenalmente los gastos y egresos según las necesidades básicas del casino. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siendo el personal administrativo que tiene a su cargo el realizar los cobros de la empresa, deberá mantener un control diario de los vouchers que se realizan tanto en mesas como en máquinas del Casino.
DISMINUCION - MANTENIMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminuir totalmente el grado de autonomía y autoridad a partir del año 2008, que se mantiene al momento de tomar decisiones por parte de la empresa en Guayaquil, con la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tanto el personal directivo de Quito como de Guayaquil tendrá 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratando administradores calificados, que cuenten con los estudios necesarios y una alta experiencia en su cargo a desarrollar.

<p>finalidad de dar mayor agilidad a las decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener las cuentas por pagar al día, a partir del año 2008, para evitar problemas financieros posteriores. 	<p>autonomía y autoridad en cuanto a la toma de decisiones que influyan en la gestión del casino.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conociendo el mercado de Casinos por personal administrativo nuevo, se mantendrá una comprensión total del giro del negocio. ▪ Estableciendo las funciones que desempeña cada empresa según ciudades, se llevara al cumplimiento de los objetivos globales que mantiene la empresa.
---	---	--

3.1.14 MAPA ESTRATEGICO

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

MISION:

Crear y operar centros de entretenimiento que brinden a turistas y nacionales esparcimiento y diversión, con un ambiente extraordinario y acogedor, amenidades, seguridad, y excelente servicio, de tal forma que las experiencias vividas por los clientes superen sus expectativas, comprometiéndose siempre con lograr la excelencia a través del trabajo en equipo, proveyendo oportunidades de desarrollo a los colaboradores y sirviendo con conciencia social a las comunidades donde se opera, y maximizando el valor de la inversión de los accionistas.

VISION:

Ser líder en la industria del entretenimiento de casinos en Ecuador y modelo de negocios en la actividad de casinos en Latinoamérica, siendo reconocido por los clientes, asociados, competidores y por las autoridades como operador profesional, eficiente, innovador y con responsabilidad social.

2008

OBJETIVO

Diseñar un sistema de comunicación vía Internet
Implementar nuevas promociones
Crear procesos administrativos documentados.

POLITICA

Se capacitará cada 3 meses al personal
La aplicación de las promociones, se realizará cada miércoles

El nuevo personal contará con un manual de procesos

ESTRATEGIA

Contratar al personal idóneo
Ejecución del HAPPY HOUR en el área de mesas
Elaboración del manual de procesos

2009

OBJETIVO

Implementar 3 nuevos servicios
Incrementar el 10% de presupuesto de operaciones
Elevar en un 10% el presupuesto de ventas

POLITICA

La aplicación de las promociones, se realizará cada miércoles

Los fines de semana se incrementarán el monto de apuesta

Se atenderá de manera personalizada a los clientes

ESTRATEGIA

Campaña de Imagen "Empresa con responsabilidad social"
Incremento en el mínimo de apuestas a \$5
Control del jefe operativo a sus subordinados

2010

OBJETIVO

Elevar un 5% en el presupuesto de compras
Disminuir el grado de autonomía y autoridad
Mantener las buenas relaciones con los organismos de control.

POLITICA

Se destinará el 15% de las utilidades
Las decisiones se tomarán por separado
Se realizarán reuniones semestrales

ESTRATEGIA

Consignación del 15% de dividendos asignados
Contando con personal profesional y experimentado
Seleccionando personal capacitado para estas reuniones.

2011

OBJETIVO

Mantener las cuentas por pagar al día
Elevar la motivación del personal
Mejorar la coordinación de los pagos

POLITICA

Se llevará un control diario de documentos

Se destinará un bono mensual

Los pagos se realizarán los días viernes

ESTRATEGIA

Correcto orden de las facturas
Nombramiento del empleado del mes
Envío de notificaciones a los proveedores especificando la hora y días de pago.

2012

OBJETIVO

Ser líder en la industria de entretenimiento
Ser modelo de negocio en la actividad de Casinos
Disminuir el 100% la falta de comunicación del personal

POLITICA

Se tendrá un cumplimiento en un 80% de los objetivos de años posteriores.

Se mantendrá un alto nivel de calidad en sus productos y servicios.

Se realizarán trimestralmente reuniones

ESTRATEGIA

Verificación por parte de los accionistas del cumplimiento del plan anual.

Manteniendo proveedores de primera calidad

El empleado deberá exponer por lo menos algún hecho ocurrido



PRINCIPIOS Y VALORES

- Trabajo en equipo
- Eficacia en el Desempeño
- Competitividad
- Diferenciación
- Calidad de servicio
- Interacción con el cliente

Confianza
Responsabilidad
Respeto
Honestidad
Innovación
Transparencia

CAPITULO IV

ANALISIS DE PROCESOS

En este capítulo mediante una selección de aquellos procesos que se determinen como los más importantes y los que requieren realmente cambios se realizará un análisis de cada uno de ellos a fin de determinar el tiempo que se utiliza en el proceso, las personas responsables, los productos o servicios que se entregan al cliente interno o externo y los costos. Así como también los problemas de personal, de tecnología y maquinaria, comunicación, espacio físico, repetición de pasos innecesarios y otros aspectos que ameriten cambiar o mejorar, además se establecerán las eficiencias o indicadores de eficiencia en tiempo y costo, con la finalidad de mejorar el servicio que ofrece el “Hotel Casino Salinas S.A.” a sus clientes.

4.1 CADENA DE VALOR Y DIAGRAMA DE CALIDAD DEL HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA.

“Son la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final”.⁶¹

La Cadena de Valor, se encuentra formada por dos subsistemas: la cadena de demanda, que se refiere a todo los procesos relacionados con la creación y entendimiento de la demanda; y la cadena de suministros, que se refiere a alinear todos los procesos del negocio hacia el surtimiento de los requerimientos de la demanda en tiempo, cantidad y forma; es decir, lograr la excelencia en la ejecución logística obteniendo altos niveles de servicio al costo más bajo.

⁶¹ <http://www.vierkon.com/cadvalor.htm>

“Sin embargo, la cadena de valor no solo implica mayores eficiencias y menores costos, sino un cambio radical en nuestra manera de operar, para así establecer ventajas competitivas estructurales”.⁶²

El administrador debe calcular el valor de la empresa a través del conocimiento y análisis estratégico de la estructura de costos. Una vez obtenido éste, debe compararlo con el valor que el cliente da a sus productos y tratar de compensar fallas y resolver diferencias.

Pasos para el análisis de la cadena de valor:

- Definir la Cadena de Valor
- Identificar los generadores de costos
- Identificar los generadores de valor
- Desarrollar una ventaja competitiva sostenible

En lo que respecta a la cadena de valor empresarial del “Hotel Casino Salinas S.A.”, se lo expresa a continuación:

⁶² Ibid

CADENA DE VALOR Y DIAGRAMA DE CALIDAD DEL HOTEL CASINO SALINAS S.A.

GESTION EMPRESARIAL

NORMATIVAS:

- LEY DE TURISMO
- ASCABI
- S.R.I.

RETROALIMENTACION

ATENCION AL CLIENTE

EJECUCION DE JUEGOS Y APUESTAS

CANJE DE FICHAS

C
L
I
E
N
T
E
S

- Recepción y atención al cliente
- Selección de juego (mesas y máquinas)
- Venta de fichas

- Relleno de máquinas
- Calibración de las máquinas
- Enceramiento de las máquinas
- Mantenimiento de las máquinas
- Asignación de dealers a mesas de juegos
- Supervisión de mesas
- Cambio de dealer
- Verificación de fichas y naipes

- Cuadre de fichas contra efectivo ingresado a bóveda
- Canje de fichas por dinero

C
L
I
E
N
T
E
S

A
T
E
N
D
I
D
O
S

PROCESOS HABILITANTES
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

TECNOLOGIA:

- CIRCUITO CERRADO
- SISTEMAS DE CONTABILIDAD (XASS, SAFI)

RECURSO HUMANO:

- PERSONAL CALIFICADO

4.2 DIAGRAMA IDEF-O

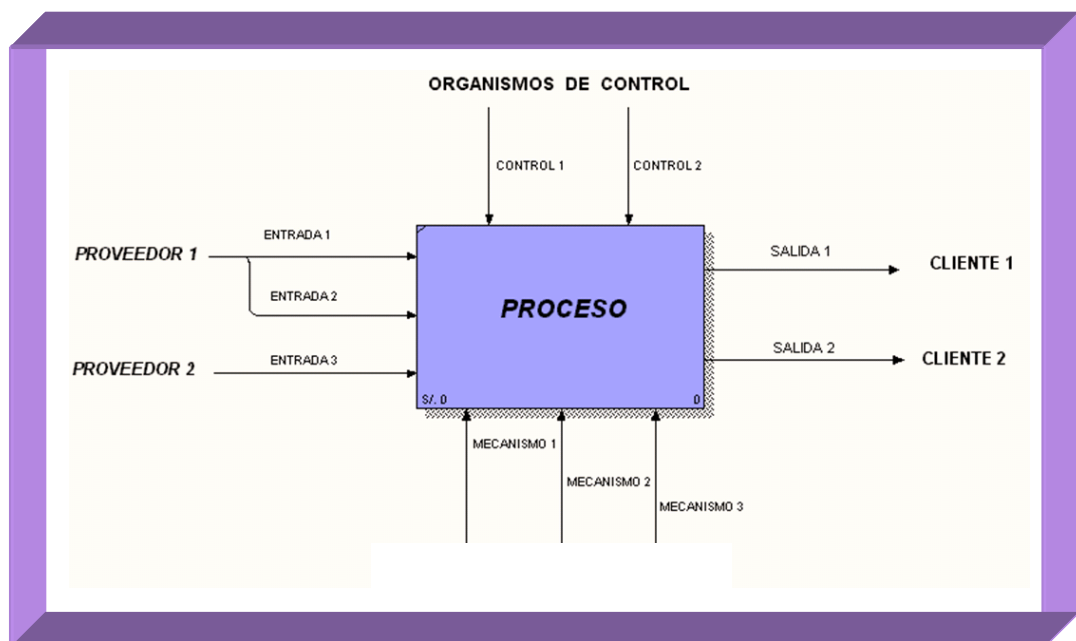
El IDEF 0 es un lenguaje de modelamiento gráfico, que describe:

- Que hace un sistema (razón de ser),
- Que controles tiene y que controla,
- Sobre que trabaja (insumos) y quien los entrega (proveedores),
- Que produce (resultados) y quien los entrega (clientes),
- Como ejecuta sus funciones y como se relaciona con los datos (información y objetos).

Describe gráficamente la relación que existe entre los macroprocesos, procesos y subprocesos. En esta tesis se graficaran únicamente la relación entre los macroprocesos.

En lo que respecta a la Empresa “Hotel Casino Salinas S.A.”, el IDEF-0 se encuentra conformado por:

Gráfico N° 13



FUENTE: Programa BPwin

ELABORADO POR: Jessica Coque V.

- **Entradas:** Son los insumos que necesito para empezar el proceso, es decir los

bienes o servicios que posee el Hotel Casino Salinas S.A. actualmente.

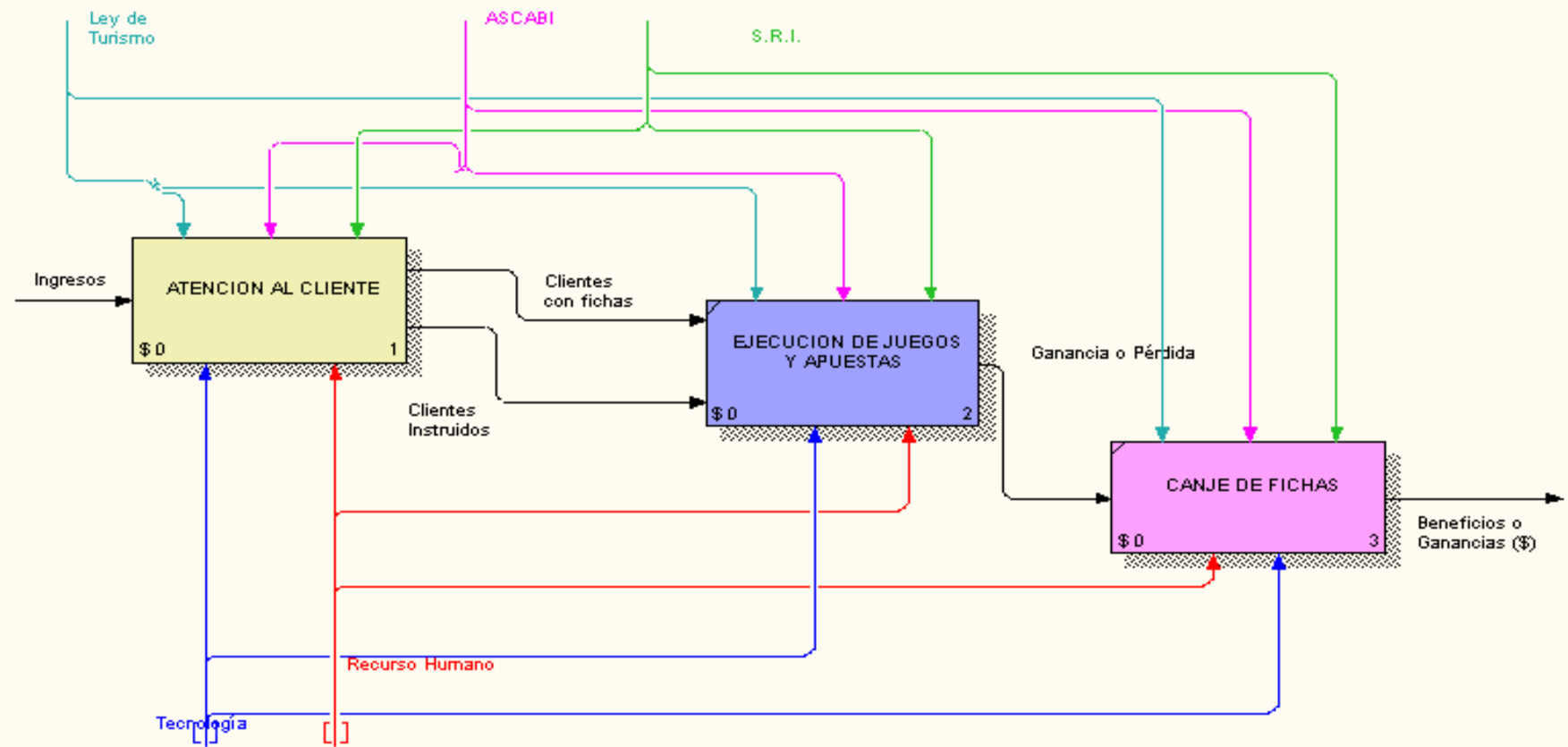
- **Proceso:** Que es el servicio de juego y entretenimiento que brinda cada una de las máquinas y mesas de juegos a sus clientes.

- **Salidas:** La satisfacción o insatisfacción del usuario, esto depende del servicio que se brinde al cliente y si obtuvo alguna ganancia monetaria en su estadía en el Casino.

- **Controles directrices:** Esta formado por todas las entidades legales que se necesita para poder prestar servicio, más las normas de control aplicables.

- **Recursos y mecanismos:** Los recursos que van a permitir que el procesos se realice satisfactoriamente, como son recurso humano y económico.

USED AT:	AUTHOR: JESSICA COQUE	DATE: 20/07/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA EL HOTEL CASINO SALINAS S.A.	REV: 07/08/2007	DRAFT			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			
			PUBLICATION			A0



4.3 INVENTARIO DE PROCESOS

En esta fase se realiza un inventario de los procesos que se realizan en la empresa “Hotel Casino Salinas S.A.”:

NOMBRE DEL PROCESOS	TIPO DE PROCESO
1. ATENCION AL CLIENTE	
1.1 Recepción y atención al cliente	Básico
1.2 Selección de juego (mesas y máquinas)	Básico
1.3 Venta de fichas	Básico
2. JUEGOS Y APUESTAS	
2.1.Relleno de máquinas	Básico
2.2 Calibración de las máquinas	Básico
2.3 Enceramiento de las máquinas	Básico
2.4 Mantenimiento de las máquinas	Básico
2.5 Asignación de dealers a mesas de juego: Black jack, Texas poker, Caribbean Poker, Punta y Banca y Ruleta	Básico
2.6 Supervisión de mesas (Pit-Boss)	Básico
2.7 Cambio de dealer	Básico
2.8 Verificación de fichas y naipes	Básico
3. CANJE DE FICHAS	
3.1 Cuadre de fichas contra efectivo ingresado a bóveda	Básico
3.2 Canje de fichas por dinero	Básico
4. ADMINISTRATIVO	
4.1 Contratación de Personal	Habilitante
4.2 Documentación y archivo	Habilitante
4.3. Seguridad	Habilitante
4.4 Mantenimiento de instalaciones	Habilitante
4.5 Adquisiciones de productos	Habilitante

4.6 Planificación mensual de actividades	Gobernante
5. FINANCIERO	
5.1 Elaboración de presupuestos	Habilitante
5.2. Contabilidad	Habilitante
5.3 Cobranzas	Habilitante
5.4 Tesorería	Habilitante
6. TECNOLOGIA	
6.1 Control de sistemas mediante circuito cerrado	Habilitante
6.2 Sistemas contables actualizados	Habilitante

ELABORADO POR: Jessica Coque V.

4.4 SELECCION DE PROCESOS

4.4.1 Aplicación del Método de Selección Procesos

A razón de que en la presente investigación se trata de analizar los procesos más importantes y necesarios, se requiere seleccionar aquellos procesos que van a ser analizados a continuación, en donde se ha seleccionado un método que se denomina la *Matriz de Priorización*, y la puntuación básica utilizada de las matrices de impacto del capítulo II.

Las preguntas directrices para la selección de procesos son:

- ¿Este proceso cumple con los objetivos más importantes del Casino? (40%)
- ¿Este proceso es considerado como de alto interés para el Casino? (30%)
- ¿Este proceso tiene un alto grado de impacto para el Casino? (30%)

Los procesos serán calificados como 5 alto, 3 medio y 1 bajo; que multiplicados por el respectivo porcentaje darán el resultado parcial y luego el resultado total.

La selección de los procesos que alcancen 3,60 serán los seleccionados.

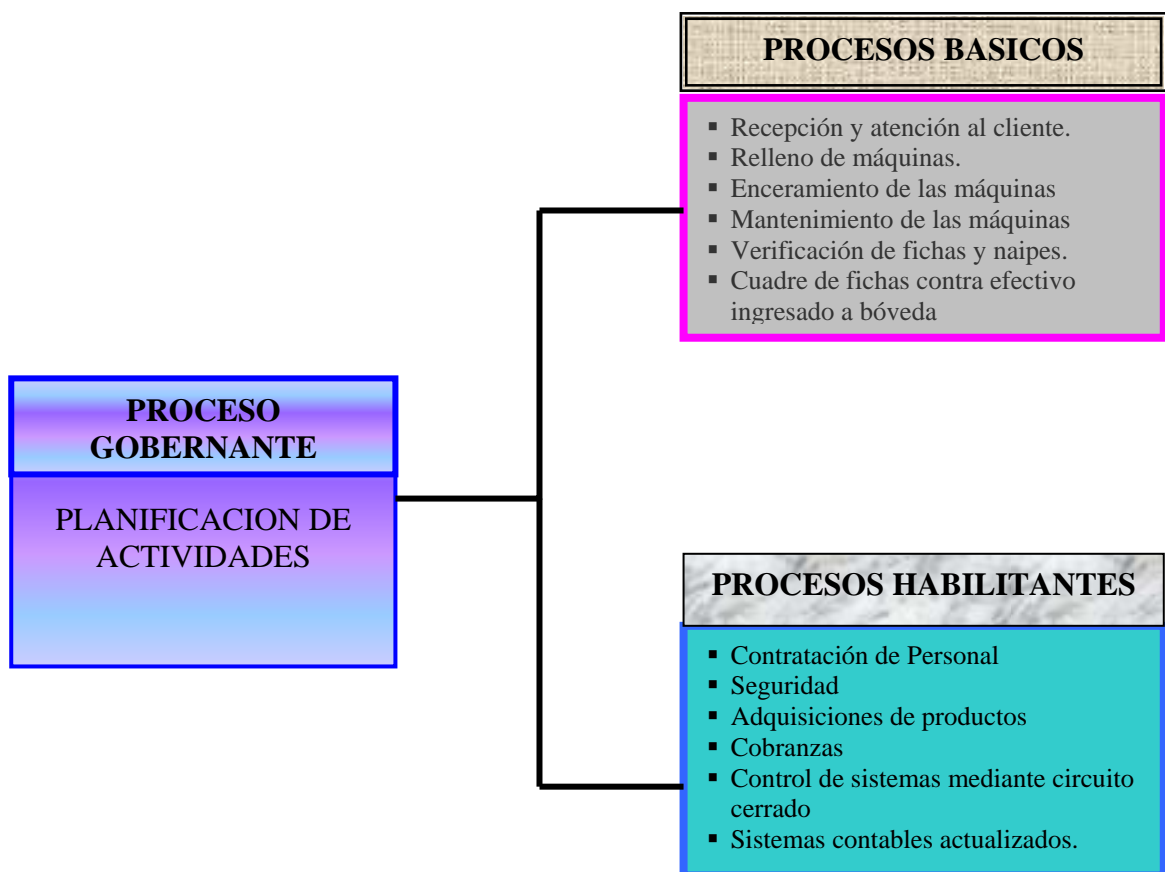
SELECCIÓN DE PROCESOS DEL HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PROCESOS	CRITERIO DE PRIORIZACION	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (40%)	INTERES INSTITUCIONAL (30%)	IMPACTO EMPRESARIAL (30%)	TOTAL	TIPO DE PROCESO
1.1 Recepción y atención al cliente (5)		2,00	0,90	1,50	4,40	Básico
1.2 Selección de juego (mesas y máquinas) (1)		0,40	0,90	1,50	2,80	Básico
1.3 Venta de fichas(5)		2,00	0,90	0,30	3,20	Básico
2.1.1 Relleno de máquinas (5)		2,00	0,90	0,90	3,80	Básico
2.1.2 Calibración de las máquinas (5)		2,00	0,90	0,30	3,20	Básico
2.1.3 Enceramiento de las máquinas(5)		2,00	0,90	0,90	3,80	Básico
2.1.4 Mantenimiento de las máquinas(5)		2,00	0,90	0,90	3,80	Básico
2.2.1 Asignación de dealers a mesas de juego: Black jack, Texas poker, Caribbean Poker, Punta y Banca y Ruleta(3)		1,20	0,90	0,30	2,40	Básico
2.2.2 Supervisión de mesas (Pit-Boss)(3)		1,20	0,90	0,90	3,00	Básico
2.2.3 Cambio de dealer (1)		0,40	0,30	0,90	1,60	Básico
2.2.4 Verificación de fichas y naipes (5)		2,00	1,50	0,90	4,40	Básico
3.1 Cuadre de fichas contra efectivo ingresado a bóveda (5)		2,00	0,90	0,90	3,80	Básico
3.2 Canje de fichas por dinero (5)		2,00	0,90	0,30	3,20	Básico
3.3 Venta de fichas (5)		2,00	0,90	0,30	3,20	Básico
4.1 Contratación de Personal (5)		2,00	1,50	0,90	4,40	Habilitantes
4.2 Documentación y archivo (3)		1,20	0,90	0,90	3,00	Habilitantes
4.3. Seguridad (5)		2,00	1,50	0,90	4,40	Habilitantes
4.4 Mantenimiento de instalaciones (5)		2,00	0,30	0,90	3,20	Habilitantes
4.5 Adquisiciones de productos (3)		1,20	1,50	1,50	4,20	Habilitantes
4.6 Planificación mensual de actividades (5)		2,00	1,50	0,90	4,40	Gobernante
5.1 Elaboración de presupuestos (3)		1,20	0,90	0,90	3,00	Habilitantes
5.2. Contabilidad (1)		0,40	1,50	0,90	2,80	Habilitantes
5.3 Cobranzas (5)		2,00	0,90	0,90	3,80	Habilitantes
5.4 Tesorería (3)		1,20	0,90	0,90	3,00	Habilitantes
6.1 Control de sistemas mediante circuito cerrado (5)		2,00	0,90	1,50	4,40	Habilitantes
6.2 Sistemas contables actualizados (3)		1,20	0,90	1,50	3,60	Habilitantes

4.5 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

En el presente mapa se incluyen los procesos seleccionados, clasificados bajo las siguientes categorías:

- a. Gobernantes.- Permiten a los niveles directivos tomar decisiones.
- b. Procesos Básicos.- Están relacionados con las actividades que son la naturaleza del negocio.
- c. Procesos Habilitantes.- Ayudan a que las actividades se efectúen de manera adecuada.



4.6 ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

4.6.1 DIAGRAMA DE PROCESOS

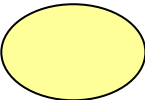

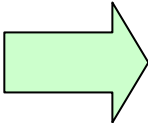
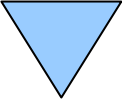
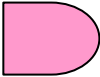
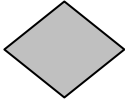
Un diagrama revela la combinación específica de funciones, pasos, entradas y salidas que la organización utiliza para aportar valor a sus clientes, también ayuda a identificar las acciones que es posible emprender para reducir el tiempo del ciclo de proceso, disminuir los defectos, abatir costos, establecer mediciones de desempeño orientadas al cliente, reducir pasos que no proporcionan valor agregado.

Un diagrama tiene las siguientes ventajas:

- **De uso:** Facilita su empleo.
- **De destino:** Orienta la acción de ejecutores y decisores.
- **De comprensión e interpretación:** Para entender la situación actual de un procedimiento, para proponer cambios en los procedimientos.
- **De interacción:** Permite el acercamiento y coordinación.
- **De simbología:** Estandariza criterios y facilita la visualización integral del procedimiento.
- **De diagramación:** Se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados.

Para la diagramación se utilizará los símbolos presentados a continuación:⁶³

⁶³ <http://macabreemooon0.tripod.com/id6.html>

<i>SIMBOLO</i>	<i>FUNCIONES</i>
	Operación: Identifica una actividad o tarea en el proceso que modifica un insumo. Este símbolo AGREGA VALOR.
	Inspección o Control: Identifica una detención en el flujo del proceso para evaluar la calidad del resultado o para obtener autorización para continuar. NO AGREGA VALOR.
	Movimiento o Transporte: Indica el transporte de un resultado de un lugar a otro. NO AGREGA VALOR.
	Archivo o Almacenamiento: Identifica un resultado almacenado en espera de un cliente. NO AGREGA VALOR.
	Demora o Espera: Identifica cuando algo debe esperar o ser puesto en almacenamiento temporal. NO AGREGA VALOR.
	Decisión: Designa un punto de decisión o división del flujo del proceso. NO AGREGA VALOR.

Con los símbolos antes mencionados se elabora una Hoja de Diagramación de Procesos, la hoja contiene los siguientes puntos:

- **Nombre del Proceso:** Identifica y clasifica cada uno de los procesos a ser analizados.
- **Actividades:** Constituyen los pasos a seguir dentro de cada proceso para lograr un resultado determinado, estas actividades podrán o no agregar valor.
- **Entradas:** Son todos aquellos recursos e insumos necesarios para dar inicio a un proceso.
- **Salidas:** Son los resultados obtenidos cuando un proceso determinado ha concluido.

- **Tiempos:** El tiempo de cada actividad se calcula en minutos.
- **Costos:** Los costos que se consideran son remuneraciones y de operación, calculados por minuto.
- **Responsable:** Es la persona o personas a cargo del cumplimiento del proceso.
- **Novedades encontradas:** Se expone una breve explicación de los problemas detectados en los procesos.
- **Eficiencias de tiempos y costos:** Para medir eficiencias se calcula:


$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

- **Tiempo Total del Proceso:** Es la sumatoria de los tiempos de las actividades que agregan valor y los tiempos de las actividades que no agregan valor.

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

- **Costo Total del Proceso:** Que es la sumatoria de los costos de las actividades que agregan valor y los costos de las actividades que no agregan valor.

Este diagrama permite identificar los problemas, necesidades y conflictos que existe dentro de la Empresa.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.		Nombre del Proceso:										
		Entrada:	Volumen:	Eficiencia (tiempo):			Salida:					
		Frecuencia:	Tiempo:	Eficiencia (costo):			Costo:					
Nº	Responsable	Actividad	O	□	→	▽	D	Tiempo		Costo		Novedades
								AV	NAV	AV	NAV	
ELABORADO POR: Jessica Coque Y.								Total				
								Eficiencias				

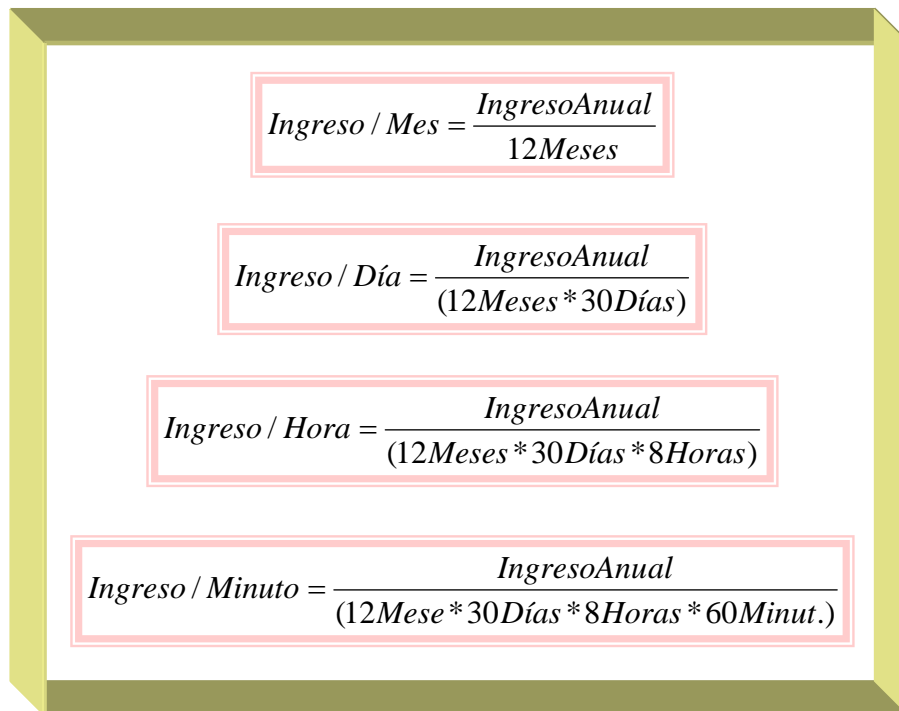
4.6.2 HOJA DE COSTOS (PERSONAL Y OPERACIONES)

Para analizar los procesos se requiere la utilización de dos herramientas básicas que son:

Hoja de costos por minuto {

Dentro de estos costos se tienen los ingresos líquidos mensuales del personal que labora en la Empresa “Hotel Casino Salinas S.A.”

Para poder obtener los respectivos costos, se ha empleado las siguientes fórmulas:


$$\text{Ingreso / Mes} = \frac{\text{IngresoAnual}}{12\text{Meses}}$$
$$\text{Ingreso / Día} = \frac{\text{IngresoAnual}}{(12\text{Meses} * 30\text{Días})}$$
$$\text{Ingreso / Hora} = \frac{\text{IngresoAnual}}{(12\text{Meses} * 30\text{Días} * 8\text{Horas})}$$
$$\text{Ingreso / Minuto} = \frac{\text{IngresoAnual}}{(12\text{Mese} * 30\text{Días} * 8\text{Horas} * 60\text{Minut.})}$$

HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE HOTEL CASINO SALINAS S.A.

CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL IESS	TOTAL ANUAL	COSTO POR PERSONA MINUTO	COSTO POR MINUTO OPERATIVO	COSTO TOTAL
Gerente General	1.200,00	14.400,00	1.200,00	160,00	600,00	1.200,00	1.749,60	19.309,60	0,1117	0,8831	0,9948
Gerente Administrativo	1.500,00	18.000,00	1.500,00	160,00	750,00	1.500,00	2.187,00	24.097,00	0,1395	0,8831	1,0226
Asistente administrativo	500,00	6.000,00	500,00	160,00	250,00	500,00	729,00	8.139,00	0,0471	0,8831	0,9302
Gerente de RRHH	1.000,00	12.000,00	1.000,00	160,00	500,00	1.000,00	1.458,00	16.118,00	0,0933	0,8831	0,9764
Asistente de RRHH	450,00	5.400,00	450,00	160,00	225,00	450,00	656,10	7.341,10	0,0425	0,8831	0,9256
Gerente Operativo	3.500,00	42.000,00	3.500,00	160,00	1.750,00	3.500,00	5.103,00	56.013,00	0,3241	0,8831	1,2072
Encargado de Sala	1.300,00	15.600,00	1.300,00	160,00	650,00	1.300,00	1.895,40	20.905,40	0,1210	0,8831	1,0041
Pit-Boss	800,00	9.600,00	800,00	160,00	400,00	800,00	1.166,40	12.926,40	0,0748	0,8831	0,9579
Supervisor de Mesas	500,00	6.000,00	500,00	160,00	250,00	500,00	729,00	8.139,00	0,0471	0,8831	0,9302
Dealers	250,00	3.000,00	250,00	160,00	125,00	250,00	364,50	4.149,50	0,0240	0,8831	0,9071
Supervisor de Máquinas	400,00	4.800,00	400,00	160,00	200,00	400,00	583,20	6.543,20	0,0379	0,8831	0,9210
Operadores	250,00	3.000,00	250,00	160,00	125,00	250,00	364,50	4.149,50	0,0240	0,8831	0,9071
Técnicos de máquinas	275,00	3.300,00	275,00	160,00	137,50	275,00	400,95	4.548,45	0,0263	0,8831	0,9094
Jefe de Bodega	420,00	5.040,00	420,00	160,00	210,00	420,00	612,36	6.862,36	0,0397	0,8831	0,9228
Saloneros	250,00	3.000,00	250,00	160,00	125,00	250,00	364,50	4.149,50	0,0240	0,8831	0,9071
Mantenimiento	220,00	2.640,00	220,00	160,00	110,00	220,00	320,76	3.670,76	0,0212	0,8831	0,9043
Operador de CCTV	350,00	4.200,00	350,00	160,00	175,00	350,00	510,30	5.745,30	0,0332	0,8831	0,9163
Aux. Recuento	250,00	3.000,00	250,00	160,00	125,00	250,00	364,50	4.149,50	0,0240	0,8831	0,9071
Aux. Boveda	400,00	4.800,00	400,00	160,00	200,00	400,00	583,20	6.543,20	0,0379	0,8831	0,9210
Cajeras	300,00	3.600,00	300,00	160,00	150,00	300,00	437,40	4.947,40	0,0286	0,8831	0,9117
Agentes de Seguridad	275,00	3.300,00	275,00	160,00	137,50	275,00	400,95	4.548,45	0,0263	0,8831	0,9094
Contadora	900,00	10.800,00	900,00	160,00	450,00	900,00	1.312,20	14.522,20	0,0840	0,8831	0,9671
Tesorera	700,00	8.400,00	700,00	160,00	350,00	700,00	1.020,60	11.330,60	0,0656	0,8831	0,9487
SopORTE Sistemas	350,00	4.200,00	350,00	160,00	175,00	350,00	510,30	5.745,30	0,0332	0,8831	0,9163
ELABORADO POR: Jessica Coque V.											

Los Costos Operativos son aquellos que surgen de las actividades actuales en las que incurre un negocio, dentro de estos costos se exceptúan los gastos del personal de la empresa.

Para poder obtener los respectivos costos, se ha empleado las siguientes formulas:

$$\text{Costos / Día} = \frac{\text{CostosAnuales}}{(12\text{meses} * 30\text{días})}$$

$$\text{Costos / Hora} = \frac{\text{CostosAnuales}}{(12\text{meses} * 30\text{días} * 24\text{horas})}$$

$$\text{Costos / Minuto} = \frac{\text{CostosAnuales}}{(12\text{meses} * 30\text{días} * 24\text{horas} * 60\text{min})}$$

Dentro de los costos operativos tenemos:

COSTOS DE OPERACIÓN DEL HOTEL CASINO SALINAS S.A.

RUBROS	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	POR MINUTO
Arriendo	5.000,00	60.000,00	0,1157407
Seguridad	600,00	7.200,00	0,0138889
Depreciación	1.500,00	18.000,00	0,0347222
Gastos Servicios Básicos	4.000,00	48.000,00	0,0925926
Mantenimiento	2.000,00	24.000,00	0,0462963
Suministros y materiales de oficina	800,00	9.600,00	0,0185185
Transporte	2.000,00	24.000,00	0,0462963
Alimentos	8.000,00	96.000,00	0,1851852
Cigarrillos y Bebidas	6.000,00	72.000,00	0,1388889
Cristalería	1.500,00	18.000,00	0,0347222
Material eléctrico	2.000,00	24.000,00	0,0462963
Impuesto al juego	350,00	4.200,00	0,0081019
Permiso de funcionamiento	483,33	5.800,00	0,0111883
Permiso de salud	33,33	400,00	0,0007716
Permiso de bomberos	16,67	200,00	0,0003858


Derecho de patente	66,67	800,00	0,0015432
Publicidad y propaganda	1.200,00	14.400,00	0,0277778
Promociones	2.000,00	24.000,00	0,0462963
Implementos para juego de mesas	400,00	4.800,00	0,0092593
Otros gastos	200,00	2.400,00	0,0046296
TOTAL	38.150,00	457.800,00	0,8831019

Elaborado por: JESSICA COQUE V.


4.6.3 Diagrama de Procesos (Detección de Problemas)

A continuación los procesos seleccionados, son analizados individualmente y graficados; es necesario también incluir información de los costos y gastos del personal involucrado en los procesos.


**PROCESO N° 1
PLAN DE ACTIVIDADES**

HOTEL CASINO SALINAS S.A.		Nombre del Proceso: PLAN DE ACTIVIDADES										
		Entrada: Formato de matrices de Planificación para recabar necesidades	Frecuencia: Mensual		Tiempo: 293 min		Eficiencia (tiempo): 61,43%					
Salida: Plan de Actividades Mensual aprobado		Volumen: 12 veces al año		Costo: \$ 305,11		Eficiencia (costo): 63,66%						
N°	Responsable	Actividad	○	□	⇐	▽	◇	Tiempo		Costo		Novedades Encontradas
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente Administrativo	Prepara matrices de planificación	X					45,00		46,02		
2	Asistente Administrativa	Convoca a reunión de personal					X		30,00		27,91	Falta de puntualidad
3	Gerente Administrativo	Asisten a la reunion y comunican sus ideas, necesidades y actividades					X		10,00		10,23	Falta de participación
4	Asistente Administrativa	Entrega matrices al personal			X				5,00		4,65	Faltan matrices
5	Gerente Administrativo	Instruye sobre uso de matrives					X		20,00		20,45	Poco tiempo y falta de
6	Gerente de Operaciones	Ingresan informacion en matrices	X					60,00		72,43		
7	Gerente Administrativo	Señala los respectivos responsables y funciones	X					20,00		20,45		Demora en asignación
8	Asistente Administrativa	Recopila la informacion y matrices	X					10,00		9,30		
9	Gerente Administrativo	Analiza la informacion recopilada		X					15,00		15,34	
10	Gerente Administrativo	Elabora documento de planificacion	X					45,00		46,02		Demora en entrega
11	Asistente Administrativa	Envia documento a directorio			X				5,00		4,65	
12	Gerente General	Analiza y realiza correcciones		X					15,00		14,92	
13	Gerente General	Envia documento corregido a Gerente Adm.			X				10,00		9,95	Falta de cooperación
14	Asistente Administrativa	Archiva documento				X			3,00		2,79	No se publica plan de actividad
ELABORADO POR: Jessica Coque Y.								Total	180,00	113,00	194,22	110,89
								Eficiencias	61,43%		63,66%	


**PROCESO N° 2
RECEPCION Y ATENCION AL
CLIENTE**

N°		Responsable	Actividad						Tiempo		Costo		Novedades Encontradas
									AV	NAV	AV	NAV	
		HOTEL CASINO SALINAS S.A.			Nombre del Proceso: RECEPCION Y ATENCION AL CLIENTE								
		Entrada: Clientes ingresando al Casino Salida: Cliente atendido- satisfecho			Frecuencia: Diaria Volumen: 250 - 300 personas		Tiempo: 29 min Costo: \$27,89		Eficiencia (tiempo): 68,97% Eficiencia (tiempo): 70,31%				
1	Agente de Seguridad	Recibe a los clientes y les da la bienvenida			X				3,00		2,73		
2	Agente de Seguridad	Verifica documento de identificación y la no portación de armas			X	X				3,00		2,73	Menores de edad no ingresan al Casino
3	Supervisor de Máquinas	Conduce al cliente e indica la variedad de juegos existentes en máquinas			X	X				3,00		2,76	No existen anfitrionas que realicen este tipo de trabajo
4	Supervisor de Mesas	Conduce al cliente en indica la variedad existentes en mesas			X	X				3,00		2,79	No existen anfitrionas que realicen este tipo de trabajo
5	Encargado de Sala	Atendie los requerimientos del cliente durante el juego			X	X			15,00		15,06		El Encargado solo se encuentra en el turno de la noche
6	Agente de Seguridad	Despide al cliente			X				2,00		1,82		
ELABORADO POR: Jessica Coque Y.					Total				20,00	9,00	19,61	8,28	
					Eficiencias				68,97%		70,31%		

**PROCESO N° 3
ENCERAMIENTO DE MÁQUINAS**

HOTEL CASINO SALINAS S.A.		Nombre del Proceso: ENCERAMIENTO DE MAQUINAS										
		Entrada: Máquinas apagadas	Frecuencia: Diaria		Tiempo: 440 min		Eficiencia (tiempo): 38,64%					
		Salida: Máquinas en cero	Volumen: 1 vez		Costo: \$ 399,61		Eficiencia (costo): 38,62%					
N°	Responsable	Actividad	O	□	→	▽	D	Tiempo		Costo		Novedades Encontradas
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Técnico de máquinas	Apaga las máquinas	X					5,00		4,55		
2	Técnico de máquinas	Realiza el bloqueo de máquinas	X	X					45,00		40,92	
3	Técnico de máquinas	Pone en cero todas las máquinas	X	X					120,00		109,13	No todas las máquinas se enceran con el sistema
4	Técnico de máquinas	Elabora y entrega informe de novedades encontradas	X	X				40,00		36,38		
5	Auxiliar de Recuento	Recibe informe	X	X				5,00		4,54		
6	Auxiliar de Recuento	Transcribe información al programa	X	X				120,00		108,85		Se acumula el trabajo a una sola persona
7	Auxiliar de Recuento	Analiza resultados	X	X					60,00		54,43	
8	Auxiliar de Recuento	Constata que sean valores reales	X	X					45,00		40,82	Solo se puede constatar cuando el Casino se encuentra cerrado.
ELABORADO POR: Jessica Coque Y.								Total	170,00	270,00	154,31	245,30
								Eficiencias	38,64%		38,62%	


**PROCESO N° 4
MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS**

HOTEL CASINO SALINAS S.A.		Nombre del Proceso: MANTENIMIENTO DE MAQUINAS											
		Entrada: Máquinas apagadas	Frecuencia: 3 veces por semana			Tiempo: 510 min		Eficiencia (tiempo): 30,39%					
		Salida: Máquinas realizadas el mantenimiento	Volumen: 1 vez			Costo: \$ 463,80		Eficiencia (costo): 30,39%					
N°	Responsable	Actividad	O	□	⇨	▽	D	Tiempo		Costo		Novedades Encontradas	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Técnico de Máquinas	Abre la máquina	X					5,00		4,55			
2	Técnico de Máquinas	Revisa el control de botones (cables y microswitch)	X	X					50,00		45,47	Solo pueden trabajar máximo con 10 máquinas al día	
3	Técnico de Máquinas	Revisa y limpia el aceptador de billetes	X	X					50,00		45,47	Hay que pedir repuestos a Gye	
4	Técnico de Máquinas	Calibra el aceptador de billetes	X	X				50,00		45,47			
5	Técnico de Máquinas	Revisión del hopper	X	X					50,00		45,47		
6	Técnico de Máquinas	Lubricar el motor, chequeo de ópticas	X	X				50,00		45,47			
7	Técnico de Máquinas	Prueba de pagos del hopper	X	X					50,00		45,47		
8	Técnico de Máquinas	Revisión de las tarjetas electronicas de las máquinas	X	X					100,00		90,94	Hay que pedir repuestos a Gye	
9	Técnico de Máquinas	Limpieza de las tarjetas	X	X				20,00		18,19			
10	Técnico de Máquinas	Chequeo de monitor (color-touchscreen)	X	X					50,00		45,47		
11	Técnico de Máquinas	Reporte de mantenimiento de máquinas	X	X				30,00		27,28			
12	Técnico de Máquinas	Archivo de reportes	X	X		X			5,00		4,55		
ELABORADO POR: Jessica Coque Y.								Total	155,00	355,00	140,96	322,84	
								Eficiencias	30,39%		30,39%		

**PROCESO N° 5
RELLENO DE MÁQUINAS**

HOTEL CASINO SALINAS S.A.		Nombre del Proceso: RELLENO DE MAQUINAS				Entrada: 125 Máquinas		Frecuencia: diaria		Tiempo: 550 min		Eficiencia (tiempo): 70,00%	
		Salida: Máquinas para uso diario				Volumen: 1 vez		Costo: \$ 500,31		Eficiencia (costo): 69,97%			
N°	Responsable	Actividad	O	□	⇨	▽	D	Tiempo		Costo		Novedades	
								AV	NAV	AV	NAV	Encontradas	
1	Técnico de máquinas	Realiza la toma de metros (N° fichas ingresadas por día)		X					60,00		54,56	Descuadre de metros por sistema operativo	
2	Técnico de máquinas	Apaga las máquinas	X					5,00		4,55			
3	Aux. Recuento	Saca stackers y hoppers	X					120,00		108,85			
4	Aux. Recuento	Lleva a bóveda			X				60,00		54,43	Balde muy pesados	
5	Aux. Recuento	Conteo de fichas	X					45,00		40,82	Solo existe dos recontadoras de fichas		
6	Aux. Bodega	Conteo de billetes	X					60,00		55,26	Detección de filletes falsos		
7	Aux. Recuento	Elabora el informe de producción	X					30,00		27,21			
8	Operador de CCTV	Verifica y realiza el seguimiento de cuadros		X					45,00		41,23		
10	Aux. Recuento	Rellena c/u de las máquinas con 800 fichas	X					120,00		108,85	Existe un desfase de peso con la balanza		
11	Técnico de máquinas	Prende las máquinas	X					5,00		4,55			
ELABORADO POR: Jessica Coque Y.								Total	385,00	165,00	350,09	150,22	
								Eficiencias	70,00%		69,97%		

**PROCESO N° 6
VERIFICACIÓN DE FICHAS Y NAIPES**

HOTEL CASINO SALINAS S.A.		Nombre del Proceso: VERIFICACION DE FICHAS Y NAIPES										
		Entrada: Fichas y naipes a juego	Frecuencia: diaria	Tiempo: 39 min	Eficiencia (tiempo): 58,97%							
		Salida: Correcta verificación de fichas y naipes	Volumen: 11 veces	Costo: \$ 35,74	Eficiencia (costo): 59,23%							
N°	Responsable	Actividad	O	□	→	▽	D	Tiempo		Costo		Novedades
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Dealer	Retira las fichas de Boveda			X				5,00		4,54	
2	Dealer	Para la banca	X		X			10,00		9,07		
3	Pit-Boss	Llama a CCTV	X					3,00		2,87		
4	Operador de CCTV	Verifica que este completa la banca		X					3,00		2,75	Falta de verificación inmediata por CCTV
5	Dealer	Guarda las fichas en el lugar de seguridad				X			5,00		4,54	
6	Dealer	Procede a abrir el naipe	X			X		2,00		1,81		
7	Pit-Boss	Llama a CCTV	X					3,00		2,87		
8	Operador de CCTV	Verifica que este completo el naipe		X					3,00		2,75	En caso de no estar completo el naipe se procede a abrir un nuevo
9	Dealer	Procede a barajar el naipe	X					3,00		2,72	No se utilizan las barajadoras automáticas	
10	Dealer	Apertura de mesa de juego	X					2,00		1,81		
ELABORADO POR: Jessica Coque Y.								Total	23,00	16,00	21,17	14,57
								Eficiencias	58,97%		59,23%	


**PROCESO N° 7
CUADRE DE FICHAS CONTRA EFECTIVO
INGRESADO A BOVEDA**

N°		Responsable	Actividad	O	□	→	▽	D	Tiempo		Costo		Novedades Encontradas
									AV	NAV	AV	NAV	
		HOTEL CASINO SALINAS S.A.		Nombre del Proceso: CUADRE DE FICHAS CONTRA EFECTIVO INGRESADO A BOVEDA									
		Entrada: Efectivo a Caja		Frecuencia: diaria			Tiempo: 62 min		Eficiencia (tiempo): 46,77%				
		Salida: Efectivo a Bóveda		Volumen: 6 veces			Costo: \$ 56,79		Eficiencia (costo): 46,56%				
1	Aux. Boveda	Entrega de efectivo y fichas a cajas			X					5,00		4,61	
2	Cajera	Recibe y firma la constancia de entrega			X					5,00		4,56	
3	Cajera	Cierre y entrega de valores recibidos en apertura		X					15,00		13,68		
4	Cajera	Entrega de efectivo		X					5,00		4,56		Faltantes o sobrantes en caja
5	Cajera	Entrega de vouchers		X					3,00		2,74		Anulación de vouchers, falta de GB's completos
6	Cajera	Entrega de premios (documentos)		X					3,00		2,74		Falta de codificación en documentos
7	Cajera	Entrega de rellenos (tokens)		X					3,00		2,74		
8	Aux. Boveda	Recibe y verifica los valores entregados						X		15,00		13,82	Demora debido a diversas actividades q revisar
9	Aux. Boveda	Archiva documentación necesario a bóveda					X			3,00		2,76	Falta de una copiadora en esa instalación
10	Aux. Boveda	Envia documentos originales a Tesoreria				X				5,00		4,61	Se envia a Guayaquil
ELABORADO POR: Jessica Coque Y.						Total			29,00	33,00	26,44	30,35	
						Eficiencias			46,77%		46,56%		

**PROCESO N° 8
CONTRATACION DE PERSONAL**

HOTEL CASINO SALINAS S.A.		Nombre del Proceso: CONTRATACION DE PERSONAL				Tiempo: 420 min		Eficiencias (tiempo): 55,95%					
Entrada: Necesidad de personal		Frecuencia: 6 meses				Costo: \$ 426,77		Eficiencia (costo): 53,94%					
Salida: Personal contratado		Volumen: 6 personas											
N°	Responsable	Actividad	O	□	⇨	▽	D	Tiempo		Costo		Novedades Encontradas	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente de RRHH	Realiza publicación de personal a contratar mediante página WEB Multitabajos	X					15,00		13,88		Sistema costoso (via internet)	
2	Asistente de RRHH	Ejecuta la selección del personal idóneo	X					60,00		55,54			
3	Gerente de RRHH	Aprueba la selección del personal idoneo	X	X					30,00		36,22	No reúne todas las necesidades	
4	Asistente de RRHH	Realiza llamadas telefonicos para entrevista	X					20,00		18,51		No se encuentran a las personas facilmente	
5	Gerente de RRHH	Realiza entrevista	X	X					15,00		18,11	Impuntualidad al empezar entrevista	
6	Asistente de RRHH	Toma pruebas psicotecnicas y de aptitud	X	X				80,00		74,05		Demasiado largas	
7	Asistente de RRHH	Entrega resultados con terna para su eleccion	X	X	X			15,00		13,88			
8	Gerente de RRHH	Realiza entrevista junto al Jefe de Departamento	X	X				15,00		18,11		No existe coordinación al momento de la entrevista	
9	Gerente de RRHH	Selecciona a la persona indicada para la vacante	X				X		45,00		54,32		
10	Asistente de RRHH	Realiza contrato a prueba (3 meses)	X				X	15,00		13,88			
11	Asistente de RRHH	Brinda una induccion y capacitacion de acuerdo a su cargo	X					60,00		55,54			
12	Asistente de RRHH	Entrega uniformes y materiales necesarios para su desempeño laboral	X					20,00		18,51		Requiere tiempo para tomar tallas al personal	
13	Gerente de RRHH	Presenta al personal nuevo frente a sus compañeros de trabajo.	X					30,00		36,22		No se encuentra todo el personal	
ELABORADO POR: Jessica Coque Y.								Total	235,00	185,00	230,19	196,58	
								Eficiencias	55,95%		53,94%		


**PROCESO N° 9
SEGURIDAD**

HOTEL CASINO SALINAS S.A.		Nombre del Proceso: SEGURIDAD										
		Entrada: Personal y clientes	Frecuencia: diaria	Tiempo: 23 min	Eficiencia (tiempo): 30,43%							
		Salida: Personal y clientes revisados por Seguridad	Volumen: 250 - 300	Costo: \$ 20,92	Eficiencia (costo): 30,43%							
N°	Responsable	Actividad	O	□	→	▽	D	Tiempo		Costo		Novedades Encontradas
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Agente de Seguridad	Recibe el turno anterior	X					2,00		1,82		No existe notificación total
2	Agente de Seguridad	Indica novedades a Gerente General	X					5,00		4,55		Ausencia de Gerente, debido a viajes
3	Agente de Seguridad	Revisa el ingreso del personal las pertenencias de los mismos		X					2,00		1,82	El personal no le gusta que le revisen
4	Agente de Seguridad	Revisa la no portación de armas al momento de ingreso clientes		X					2,00		1,82	Al pasar por el detector se encuentra la presencia de metales
5	Agente de Seguridad	Manifiesta cualquier novedad presentada					X		5,00		4,55	No existe notificación total
6	Agente de Seguridad	Revisa a la salida del personal las pertenencias de los mismos.		X					2,00		1,82	El personal no le gusta que le revisen
7	Agente de Seguridad	Reporta novedades al fin de turno al Gerente General y Agente de Seguridad que recibe el turno			X				5,00		4,55	Falta de comunicación
ELABORADO POR: Jessica Coque Y.								Total	7,00	16,00	6,37	14,55
								Eficiencias	30,43%		30,43%	

**PROCESO N° 10
ADQUISICIONES DE PRODUCTOS**

N°		Responsable	Actividad	Nombre del Proceso: ADQUISICIONES DE PRODUCTOS					Tiempo		Costo		Novedades Encontradas
				Entrada: Nota de Pedido	Frecuencia: Semanal	Tiempo: 167 min	Eficiencia (tiempo): 18,56%	Salida: Productos ingresados a Bodega	Volumen: 3 veces	Costo: \$ 166,63	Eficiencia (costo): 17,42%	AV	
				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
1	Jefe de Bodega	Realiza nota de pedido	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3,00		2,77		
2	Asistente administrativa	Recibe nota de pedido	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1,00	0,93		
3	Asistente administrativa	Realiza orden de compra	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3,00		2,79		
4	Gerente General	Recibe y firma orden de compra	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5,00		4,97	A veces no se encuentra, ya que sale de viaje constantemente	
5	Gerente Administrativo	Recibe orden de compra y autoriza	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			120,00	122,71	Se espera la autorización desde Guayaquil	
6	Asistente administrativa	Confirma pedidos con proveedor	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			15,00	13,95	No se contacta inmediatamente con los proveedores	
7	Jefe de Bodega	Recibe e ingresa producto a bodega	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		15,00		13,84	Falta de espacio físico para los productos	
8	Asistente administrativa	Ingresar factura para pago	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5,00		4,65	Mal llenado la factura	
ELABORADO POR: Jessica Coque V.									Total	31,00	136,00	29,03	137,60
									Eficiencias	18,56%	17,42%		

**PROCESO N° 11
COBRANZAS**

HOTEL CASINO SALINAS S.A.		Nombre del Proceso: COBRANZAS											
		Entrada: Vouchers	Frecuencia: Quincenal		Tiempo: 65 min		Eficiencia (tiempo): 24,62%						
Salida: Cheque ingresado a Cta. Cte del Casino		Volumen: 3 veces		Costo: \$ 60,27		Eficiencia (costo): 24,56%							
N°	Responsable	Actividad	O	□	→	▽	D	Tiempo		Costo		Novedades	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Cajera	Realiza los vouchers de acuerdo al monto que el cliente indique	X					3,00		2,74		Se tiene problema con el datafast	
2	Cajera	Entrega los vouchers del turno al Aux. de Bóveda	X		X				5,00		4,56	No se imprime el GB completo	
3	Aux. Bóveda	Recibe los vouchers diarios del turno	X		X			3,00		2,76			
4	Aux. Bóveda	Verifica que esten los reportes de acuerdo al turno entregado	X		X				5,00		4,61	Desfase en centavos	
5	Aux. Bóveda	Entrega vouchers y reportes a Asistente Administrativa			X				3,00		2,76		
6	Asistente Administrativa	Recibe y verifica las constancia de vouchers y reportes			X				3,00		2,79	Documentos deteriorados	
7	Asistente Administrativa	Ingresar al sistema los vouchers de acuerdo a la clase de tarjetas	X					10,00		9,30		No concuerda el fisico con el cuadro de cajas	
8	Asistente Administrativa	Envia vouchers a Datafast para la efectivizacion de los mismos			X				10,00		9,30	Los pagos no son inmediatos	
9	Asistente Administrativa	Recibe en cheque el monto de los vouchers enviados					X		5,00		4,65	Descuento del 1% del cheque en montos inferiores a los \$20	
10	Asistente Administrativa	Deposita dichos cheques a la cuenta del Hotel Casino Salinas			X				10,00		9,30		
11	Asistente Administrativa	Envia papeleta de deposito a Tesoreria			X				5,00		4,65		
12	Tesoreria	Recibe y archiva papeleta de deposito			X				3,00		2,85		
ELABORADO POR: Jessica Coque Y.													
								Total	16,00	49,00	14,80	45,47	
								Eficiencias	24,62%		24,56%		

**PROCESO N° 12
CONTROL DE SISTEMAS MEDIANTE CIRCUITO
CERRADO**

N°		Responsable	Actividad	O	□	→	▽	D	Tiempo		Costo		Novedades Encontradas	
									AV	NAV	AV	NAV		
HOTEL CASINO SALINAS S.A. Nombre del Proceso: CONTROL DE SISTEMAS MEDIANTE CIRCUITO CERRADO Entrada: Máquinas y Mesas Frecuencia: Diaria Tiempo: 98 min Eficiencia (tiempo): 13,27% Salida: Seguridad y confianza para el cliente, mediante un control por circuito cerrado Volumen: 24 veces Costo: \$89,65 Eficiencia (costo): 13,27%														
1	Operador de CCTV	Recibe el informe del turno anterior	X						3,00		2,75		No dejan apuntado en la bitacora todas las novedades	
2	Operador de CCTV	Verifica las 24 cámaras	X	X						10,00		9,16	Repuestos con precios elevados para las cámaras	
3	Aux. Recuento	Procede a pesar rellenos	X	X						30,00		27,21		
4	Aux. Boveda	Revisa el peso correcto	X	X						30,00		27,63		
5	Operador de CCTV	Verifica las fichas	X	X						15,00		13,74	No existe un zoom definido de la	
6	Técnico de máquinas	Prender las máquinas	X	X					5,00		4,55			
7	Supervisor de máquinas	Aperturar el Casino	X	X					5,00		4,61			
ELABORADO POR: Jessica Coque Y.									Total		13,00	85,00	11,90	77,75
									Eficiencias		13,27%		13,27%	

**PROCESO N° 13
SISTEMAS CONTABLES
ACTUALIZADOS**

N°		Responsable	Actividad						Tiempo		Costo		Novedades Encontradas
									AV	NAV	AV	NAV	
		HOTEL CASINO SALINAS S.A.		Nombre del Proceso: SISTEMAS CONTABLES ACTUALIZADOS									
		Entrada: Necesidad de actualización de sistemas contables		Frecuencia: Semestral			Tiempo: 110 min		Eficiencia (tiempo): 63,64%				
		Salida: Agilidad en llevar los reportes contables		Volumen: 1 vez			Costo: \$ 103,15		Eficiencia (costo): 63,73%				
1	Contadora	Envía un listado de programas contables actualizados			X			15,00		14,51	Programas con precios elevados		
2	Soporte sistemas	Recibe y verifica dicho listado		X				5,00		4,58			
3	Soporte sistemas	Prioriza los programas con mayor necesidad	X				10,00		9,16		Lo realiza según necesidad y el valor de su costo		
4	Soporte sistemas	Envía proforma para la actualización del sistema			X			20,00		18,33			
5	Gerente Administrativo	Recibe la proforma	X				5,00		5,11				
6	Gerente Administrativo	Analiza y aprueba la implantación del sistema	X				10,00		10,23		Desconocimiento del uso adecuado de los programas		
7	Soporte sistemas	Procede a instalar dicho sistema	X				45,00		41,23		Obtención de las licencias necesarias para la instalación		
ELABORADO POR: Jessica Coque Y.				Total			70,00	40,00	65,74	37,41			
				Eficiencias			63,64%		63,73%				

4.7 MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA DEL HOTEL CASINO SALINAS S.A.

No.	PROCESO	TIEMPOS				COSTOS				FRECUENCIA	NOVEDADES DETECTADAS
		A.Y	N.A.Y	TOTAL	EFICIENCIA EN TIEMPO	A.Y	N.A.Y	TOTAL	EFICIENCIA EN COSTOS	ANUAL	
1	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	180,00	113,00	293,00	61,43%	194,22	110,89	305,11	63,66%	12	No se publica plan de actividad
2	RECEPCION Y ATENCION AL CLIENTE	20,00	9,00	29,00	68,97%	19,61	8,28	27,89	70,31%	365	El Encargado solo se encuentra en la noche
3	RELLENO DE MAQUINAS	385,00	165,00	550,00	70,00%	350,09	150,22	500,31	69,97%	365	Descuadre de metros por sistema operativo
4	ENCERAMIENDO DE LAS MAQUINAS	170,00	270,00	440,00	38,64%	154,31	245,30	399,61	38,62%	365	Solo se puede constatar cuando el Casino esta cerrado
5	MANTENIMIENTO DE LAS MAQUINAS	155,00	355,00	510,00	30,39%	140,96	322,84	463,79	30,39%	365	Solo se trabaja 10 máquinas al día
6	VERIFICACION DE FICHAS Y NAIPES	23,00	16,00	39,00	58,97%	21,17	14,57	35,74	59,23%	365	Falta de verificación inmediata por CCTV
7	CUADRE DE FICHAS CONTRA EFECTIVO INGRESADO A BOVEDA	29,00	33,00	62,00	46,77%	26,44	30,35	56,79	46,56%	365	Falta de codificación en documentos
8	CONTRATACION DE PERSONAL	235,00	185,00	420,00	55,95%	230,19	196,58	426,77	53,94%	2	Impuntualidad al empezar la entrevista
9	SEGURIDAD	7,00	16,00	23,00	30,43%	6,37	14,55	20,92	30,43%	365	Ausencia de Gerente debido a viajes
10	ADQUISICION DE PRODUCTOS	31,00	136,00	167,00	18,56%	29,03	137,60	166,62	17,42%	48	Se espera la autorización desde Guayaquil
11	COBRANZAS	16,00	49,00	65,00	24,62%	14,80	45,47	60,27	24,56%	24	Los pagos no son inmediatos
12	CONTROL DE SISTEMAS MEDIANTE CIRCUITO CERRADO	13,00	85,00	98,00	13,27%	11,90	77,75	89,65	13,27%	365	Repuestos con precios elevados
13	SISTEMAS CONTABLES ACTUALIZADOS	70,00	40,00	110,00	63,64%	65,74	37,41	103,15	63,73%	2	Instalación de programas con precios elevados
TOTAL		1.334,00	1.472,00	2.806,00	44,74%	1.264,81	1.391,80	2.656,61	44,78%		
Elaborado por: JESSICA COQUE Y.											

4.7.1 INFORME DE NOVEDADES

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente General, Gerente Administrativo y Gerente de Operaciones

De: Jessica Coque Velásquez

Asunto: Análisis del proceso PLAN DE ACTIVIDADES

Fecha: Julio 2007

En base al análisis del proceso en referencia se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada: Formato de matrices de Planificación para recabar necesidades	Tiempo: 293 min
Salida: Plan de actividades mensual aprobado	Costo: \$ 305,11
Frecuencia: Mensual	Eficiencia (tiempo): 61,43%
Volumen: 12 veces al año	Eficiencia (costo): 63,66%

NOVEDADES CUALITATIVAS

Se manifiesta que al momento de convocar a las reuniones no existe puntualidad por los empleados, lo que genera que las reuniones tengan que ampliarse más de lo estimado.

Cuando es necesaria la participación del personal, no se lo consigue en un 100%, debido a la falta de interés o solo el cumplimiento básico de sus tareas.

Al momento de instruir sobre el uso de las matrices no existe el material necesario ya que no existe una planificación previa.

El plan de actividades mensual solo conocen los Jefes Departamentales, excluyendo al demás personal de una información que debe ser publicada para el conocimiento general de los empleados.

Atentamente,

Jessica Coque V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Supervisor de Máquinas, Supervisor de mesas, Encargado de Sala

De: Jessica Coque Velásquez

Asunto: Análisis del proceso RECEPCION Y ATENCION AL CLIENTE

Fecha: Julio 2007

En base al análisis del proceso en referencia se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada: Clientes ingresando al Casino	Tiempo: 29 min
Salida: Cliente atendido-satisfecho	Costo: \$ 27,89
Frecuencia: Diaria	Eficiencia (tiempo): 68,97%
Volumen: 250-300 personas	Eficiencia (costo): 70,31%

NOVEDADES CUALITATIVAS

Como política del Casino, las personas menores de 18 años no pueden ingresar a jugar, lo que ha ocasionado conflictos entre el personal de seguridad y los clientes.

De igual manera no se puede ingresar portando armas, ya que atenta la seguridad tanto del cliente como del personal que labora en la Empresa.

No existe un personal adecuado para la instrucción de las instalaciones del Casino, es decir unas anfitrionas, por lo que los Supervisores deben prestar este servicio que no esta dentro de sus funciones.

El Encargado del Casino solo se lo encuentra a partir de las 20 horas, es decir que a partir de las 10 a.m. no existe una persona que pueda supervisar el buen trato que se brinda al cliente.

Atentamente,

Jessica Coque V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Técnico de Máquinas, Auxiliar de Recuento

De: Jessica Coque Velásquez

Asunto: Análisis del proceso ENCERAMIENTO DE MAQUINAS

Fecha: Julio 2007

En base al análisis del proceso en referencia se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada: Máquinas apagadas	Tiempo: 440 min
Salida: Máquinas en cero	Costo: \$ 399,61
Frecuencia: Diaria	Eficiencia (tiempo): 38,64%
Volumen: 1 vez	Eficiencia (costo): 38,62%

NOVEDADES CUALITATIVAS

Existe dificultad al momento de encerar las máquinas, ya que no todas se encuentran sistematizadas y por ende su proceso debe ser manual.

Al recibir el informe se debe transcribir todos los datos al sistema, lo cual solo lo realiza el digitador, de esta manera acumulando todo el trabajo a una sola persona.

No se puede saber con certeza si los resultados de los informes son valores reales, ya que el Casino debe estar cerrado para poder realizar esta verificación.

Atentamente,

Jessica Coque V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Técnico de Máquinas

De: Jessica Coque Velásquez

Asunto: Análisis del proceso MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS

Fecha: Julio 2007

En base al análisis del proceso en referencia se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada: Máquinas apagadas	Tiempo: 510 min
Salida: Máquinas realizadas el mantenimiento	Costo: \$ 463,80
Frecuencia: 3 veces por semana	Eficiencia (tiempo): 30,39%
Volumen: 1 vez (lunes, miércoles y viernes)	Eficiencia (costo): 30,39%

NOVEDADES CUALITATIVAS

Al realizar el mantenimiento de las máquinas es necesario tomar en cuenta que máximo se logra realizar un mantenimiento de diez máquinas, debido al largo proceso que se necesita.

Si existe alguna falla en la máquina se debe reportar a Guayaquil para conocimiento y para que se envíen los reportes necesarios, ya que en Quito no se cuenta con el Dpto. de Comercio Exterior.

Las únicas personas que pueden realizar el mantenimiento de las máquinas solo son los técnicos, los mismos que necesitan capacitaciones continuas para que puedan ajustarse a la nueva tecnología que conllevan las máquinas touchscreen.

Existe problema con los billetes que se encuentran deteriorados, ya que estos ocasionan daños a las máquinas al momento de querer introducir el billete por la ranura.

Atentamente,

Jessica Coque V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Técnico de Máquinas, Aux. Recuento, Aux. Bóveda, Operador CCTV

De: Jessica Coque Velásquez

Asunto: Análisis del proceso RELLENO DE MÁQUINAS

Fecha: Julio 2007

En base al análisis del proceso en referencia se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada: 125 Máquinas	Tiempo: 550 min
Salida: Máquinas para su uso diario	Costo: \$ 500,31
Frecuencia: diaria	Eficiencia (tiempo): 70,00%
Volumen: 1 vez	Eficiencia (costo): 69,97%

NOVEDADES CUALITATIVAS

Al tomar los metros diariamente, existe un descuadre debido al sistema ya que este se encuentran en inglés y no puede ser entendido al 100% por los Técnicos de Máquina.

El personal de recuento son los encargados de cargar hacia bóveda los stackers, los cuales son pesados y este personal no cuenta con instrumentos necesarios para su trabajo.

Al momento del conteo de billetes, si existe alguno que sea falso se procede a descontar al personal que se encuentra bajo custodia de dicho hopper, provocando malestar entre el personal.

Cuando se procede a rellenar las máquinas, estas deben ser pesadas por una balanza la cual muchas veces no esta calibrada y perjudica a las cajeras, ya que se ocasiona faltantes.

Atentamente,

Jessica Coque V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Dealer, Pit-Boss, Operador CCTV

De: Jessica Coque Velásquez

Asunto: Análisis del proceso VERIFICACION DE FICHAS Y NAIPES

Fecha: Julio 2007

En base al análisis del proceso en referencia se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada: Fichas y naipes a juego	Tiempo: 39 min
Salida: Correcta verificación de fichas y naipes	Costo: \$ 35,74
Frecuencia: diaria	Eficiencia (tiempo): 58,97%
Volumen: 11 veces	Eficiencia (costo): 59,23%

NOVEDADES CUALITATIVAS

CCTV es el Dpto. que se encuentra los circuitos cerrados y por ende una sola persona no se abastece para diversas funciones que se realizan, por tal razón la verificación no es inmediata al momento de aperturar mesas o máquinas.

Cada tres días se debe cambiar el naipes o si el cliente desea jugar con un naipes nuevo se debe complacer al cliente.

Por política del Casino no se usa barajadoras automáticas, lo que ocasiona demora.

Atentamente,

Jessica Coque V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Auxiliar Bóveda, Cajera

De: Jessica Coque Velásquez

Asunto: Análisis del proceso CUADRE DE FICHAS CONTRA EFECTIVO INGRESADO A BOVEDA

Fecha: Julio 2007

En base al análisis del proceso en referencia se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada: Efectivo a Caja	Tiempo: 62 min
Salida: Efectivo a Bóveda	Costo: \$ 56,79
Frecuencia: diaria	Eficiencia (tiempo): 46,77%
Volumen: 6 veces	Eficiencia (costo): 46,567%

NOVEDADES CUALITATIVAS

Existe faltantes o sobrantes en Cajas lo cual perjudica en la hoja de vida de cada una de las Cajeras ya que se realiza un llamado de atención.

Existen problemas con el Datafast, ya que varias veces no se imprimen los GB`s completos provocando una demora al momento de querer efectivizarse ese dinero.

Debido a que no cuentan con una fotocopiadora, diversas Cajeras han sido estafadas por personas extranjeras, las cuales portan identificaciones falsas.

Todos los reportes se envían a Guayaquil, en donde no se puede tomar alguna decisión sobre algun asunto inesperado.

Atentamente,

Jessica Coque V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente de RRHH, Asistente de RRHH

De: Jessica Coque Velásquez

Asunto: Análisis del proceso CONTRATACION DE PERSONAL

Fecha: Julio 2007

En base al análisis del proceso en referencia se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada: Necesidad de personal	Tiempo: 420 min
Salida: Personal contratado	Costo: \$ 426,77
Frecuencia: semestral	Eficiencia (tiempo): 55,95%
Volumen: 6 personas	Eficiencia (costo): 53,94%

NOVEDADES CUALITATIVAS

Para poder publicar el personal que se necesita, el Casino ha optado por trabajar con la página WEB Multitrabajos, en donde se debe pagar una mensualidad costosa, se use o no el sistema.

Al momento de convocar a las personas seleccionadas, no se las puede contactar de manera rápida, ya que muchas veces no se encuentran; generando un nuevo costo y tiempo para la empresa, ya que se tendrá que volver a tomar pruebas a otra persona que pueda entrar al concurso.

Para que el personal nuevo pueda tener uniformes, se requiere de un tiempo aproximado de 5 meses lo cual crea malestar para el empleado, ya que en la entrevista se acordó en menos tiempo.

Para poder realizar la presentación formal del personal nuevo, no asisten todos a la Junta que se ha convocado, presentando poco interés al ambiente laboral.

Atentamente,

Jessica Coque V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Agente de Seguridad

De: Jessica Coque Velásquez

Asunto: Análisis del proceso SEGURIDAD

Fecha: Julio 2007

En base al análisis del proceso en referencia se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada: Personal y clientes	Tiempo: 23 min
Salida: Personal y clientes revisados por seguridad	Costo: \$ 20,92
Frecuencia: diaria	Eficiencia (tiempo): 30,43%
Volumen: 250-300 personas	Eficiencia (costo): 30,43%

NOVEDADES CUALITATIVAS

Debido a que el personal rota las 24 horas, no comunican todas las novedades de cada turno, generando conflictos con el Gerente General que es la persona encargada de verificar que no se susciten problemas.

El personal del Casino al momento de ingresar y salir de las instalaciones tendrá que pasar la revisión de los agentes de seguridad, que constatan que no existen hurtos que se han venido dando en fechas anteriores.

El Gerente General debido a su amplia responsabilidad no permanece la totalidad del tiempo en el Casino, lo que provoca que no haya un control total para el Dpto. de Seguridad.

Atentamente,

Jessica Coque V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente General, Gerente Administrativo, Jefe de Bodega. Asistente administrativa

De: Jessica Coque Velásquez

Asunto: Análisis del proceso ADQUISICIONES DE PRODUCTOS

Fecha: Julio 2007

En base al análisis del proceso en referencia se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada: Nota de pedido	Tiempo: 167 min
Salida: Productos ingresados a bodega	Costo: \$ 166,63
Frecuencia: semanal	Eficiencia (tiempo): 18,56%
Volumen: 3 veces	Eficiencia (costo): 17,42%

NOVEDADES CUALITATIVAS

En este proceso podemos encontrar varias novedades, siendo la principal que para realizar pedidos se debe contar con la autorización del Gerente Administrativo, el cual varias veces se tarda hasta más de dos días en contestar la orden de compra y si lo realiza disminuye en un 30% al pedido que se esta realizando.

La bodega de alimentos que mantiene el Casino actualmente es pequeña, comparada con el número de productos que ingresan de manera semanal.

La asistente administrativa es la persona encargada de realizar los contactos para el despacho del producto, pero en diferentes ocasiones no cumple con su trabajo inmediato.

Atentamente,

Jessica Coque V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Tesorera, Asistente Administrativo, Aux. Bóveda, Cajera

De: Jessica Coque Velásquez

Asunto: Análisis del proceso COBRANZAS

Fecha: Julio 2007

En base al análisis del proceso en referencia se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada: Vouchers	Tiempo: 65 min
Salida: Cheque ingresado a Cta. Cte. Del Casino	Costo: \$ 60,27
Frecuencia: Quincenal	Eficiencia (tiempo): 24,62%
Volumen: 3 veces por quincena	Eficiencia (costo): 24,56%

NOVEDADES CUALITATIVAS

Para poder realizar el cobro de los vouchers es necesario que el documento se encuentre intacto o que a su vez exista una copia de constancia, ya que sin la previa presentación de estos documentos no se podrá retirar los cheques.

Muchas veces los vouchers se duplican generando que al usuario le aparezca en su estado de cuenta un valor que no consumió, para lo cual se debe hacer el respectivo reclamo en la Institución Bancaria con la cual se mantenga la tarjeta.

Los pagos de los vouchers no son inmediatos, depende del monto y la fecha con que se haya presentado los documentos de respaldo.

Datafast realiza un cobro del 1% a montos inferiores a \$20, generando una perdida sustancial de su efectivo al Casino.

Atentamente,

Jessica Coque V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Supervisor de Máquinas, Técnico de máquinas, Operador CCTV, Aux. Bóveda, Aux. Recuento

De: Jessica Coque Velásquez

Asunto: Análisis del proceso CONTROL DE SISTEMAS MEDIANTE CIRCUITO CERRADO

Fecha: Julio 2007

En base al análisis del proceso en referencia se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada: Máquinas y mesas	Tiempo: 98 min
Salida: Control por circuito cerrado	Costo: \$ 89,65
Frecuencia: Diaria	Eficiencia (tiempo): 13,27%
Volumen: 24 veces	Eficiencia (costo): 13,27%

NOVEDADES CUALITATIVAS

Básicamente en esta área se puede encontrar con personal que no está capacitado, ya que no saben realizar un buen uso de los equipos, ocasionando que exista un daño en los repuestos y a su vez estos.

No manifiestan todas las necesidades que requiere este departamento debido a los constantes llamados de atención que generan inestabilidad en el personal.

Atentamente,

Jessica Coque V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo, Contadora, Soporte Sistemas

De: Jessica Coque Velásquez

Asunto: Análisis del proceso SISTEMAS CONTABLES ACTUALIZADOS

Fecha: Julio 2007

En base al análisis del proceso en referencia se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada: Necesidad de actualización de sistemas contables	Tiempo: 110 min
Salida: Agilidad en llevar los reportes contables	Costo: \$ 103,15
Frecuencia: Semestral	Eficiencia (tiempo): 63,64%
Volumen: 1 vez	Eficiencia (costo): 63,73%

NOVEDADES CUALITATIVAS

Este tipo de requerimiento se lo hace de manera semestral ya que la instalación de nuevos programas son costosos, ya que se instalara para toda la parte contable que mantiene la corporación en el Ecuador, a su vez se debe capacitar al personal para que exista un correcto uso del sistema.

Para poder realizar la instalación se requiere de licencias del programa que se vaya a usar y hay que tomar en cuenta que esta se debe actualizar de manera permanente.

Atentamente,

Jessica Coque V.

CAPITULO V

PROPUESTA MEJORAMIENTO DE PROCESOS

5.1 HERRAMIENTAS A UTILIZAR EN CADA PROCESO A MEJORAR Y SU CORRESPONDIENTE APLICACIÓN

En el presente capítulo se elaborara en base al análisis de los procesos seleccionados que se efectuaron en el capítulo anterior, con la finalidad de proponer soluciones a los problemas detectados y mejorar los procesos.

Para el mejoramiento de los procesos existen cuatro formas de hacerlos que se muestra a continuación:

- **Mejoramiento**: De las actividades y del proceso, en general reduciendo costos y tiempos.
- **Fusión**: De actividades o de procesos cuando el caso así lo amerite.
- **Eliminación o supresión**: De actividades o de procesos cuando el caso así lo requiera.
- **Creación**: De actividades o de procesos cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento de la Empresa y para la consecución de sus objetivos.

5.1.1 Flujo diagramación y Hoja ISO

La Hoja de Flujo diagramación ayuda a tener una representación gráfica de los procesos, en el cual se establecen las actividades permitiendo clarificar la interrelación entre las distintas unidades. Se aplican los símbolos de diagramación, estableciendo tiempos, costos, eficiencias y las respectivas observaciones en las que se explica lo que se está mejorando.

Los componentes de una hoja de flujodiagramación son los siguientes:

- El nombre del proceso, donde se indica el proceso que se va analizar.
- Las actividades, que son los pasos que se deben seguir para obtener el resultado esperado, estas actividades se dividen en actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor.

- Las entradas, que son recursos e insumos indispensables para iniciar el proceso.
- Las salidas, que es el resultado que se obtiene al final del proceso.
- Los tiempos que se calcula en minutos, estos tiempos son de cada actividad.
- Los costos que son los costos de personal y los de operación que se calcula por minuto.
- El responsable o responsables de cada proceso.
- Las observaciones que se han encontrado en cada actividad.
- Las eficiencias de costos y de tiempos se calculan para cada proceso.

Mientras tanto que la Hoja ISO permite visualizar mejor los cambios que se realizan en los procesos, en las que se detallan el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, indicando los formularios y comités, la terminología a utilizarse y los cambios que se incorporan en el proceso.

Una hoja ISO consta de los siguientes componentes:


- **Objetivo del Procedimiento**: Su redacción deberá contener tres elementos: verbo en infinitivo; lo que pretendemos alcanzar y beneficio.
- **Alcance**: Es el ámbito de acción que se pretende mejorar.
- **Responsabilidades**: Explicar si la descripción de actividades y tareas del procedimiento objeto de mejoramiento serán ejecutadas por unidades administrativas o puestos.
- **Descripción de actividades**: Explicación literal de las actividades y tareas de cada procedimiento.
- **Formularios**: Diseño o rediseño de documentos que se generen en la ejecución de cada procedimiento.
- **Conceptos**: Explicación de cada uno de los procesos o de términos nuevos.

Además de estos componentes en la parte inferior existen unas letras las cuales tiene el siguiente significado:

- **M**: Mejoramiento de actividades
- **F**: Fusión de actividades
- **C**: Creación de actividades

- E: Eliminación de actividades

A continuación se presenta la Flujo diagramación y Hoja ISO, estas herramientas se han funcionado en un solo formato que se presenta continuación:

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO								
		Proceso:			Fecha:			
		Código:			Status:			
Objetivo:								
Alcance:								
Entradas:								
Salidas:								
Responsable:								
Frecuencia:				Volumen:				
Tiempo:				Costo:				
Eficiencia en Tiempo:				Eficiencia en Costos:				
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
			AY	NAY	AY	NAY		
Totales				
CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA								
FUSION								
CREACION								
ELIMINACIÓN								
Elaborado por:		Supervisado por:		Autorizado por:				

Elaborado por: Jessica Coque V.

5.1.2 Hoja de Mejoramiento

Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, especificando la situación actual, situación propuesta y las diferencias entre éstas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y costos y observaciones si se da el caso.

A continuación se presenta el formato del mismo:

HOTEL CASINO SALINAS S.A.		Código:			
HOJA DE MEJORAMIENTO					
AREA	PROCESO	SUBPROCESO			
Problemas Detectados:					
Soluciones Propuestas:					
Tiempo (minutos):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
Costo (\$):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
Eficiencia en Tiempo:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
Eficiencias en costos:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
Frecuencia:					
Ahorro esperado por año:					
Tiempo (min)		Costo (\$)			

ELABORADO POR: Jessica Coque V.

Para obtener el ahorro esperado por año realizamos el siguiente cálculo:

- **Ahorro Anual Esperado en Tiempo** = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia).
- **Beneficio Anual Esperado en Costo** = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia).



Proceso **PLANE DE ACTIVIDADES**

FLUJOGRAMACION Y HOJASIS

Código: HCSPI 001

Fecha: Quito, 07 de agosto del 2007

Status: Propuesto

Objetivo:

Disear y aplicar un Diagrama de flujo que permita proyectar las actividades y objetivos del mes correspondiente

Alcance:

Desde la recopilación de información y necesidades de las diferentes dependencias de la Empresa

Hasta la aprobación y difusión del Plan de Actividades del mes correspondiente

Entradas:

Formateo de matrices de Planificación para recibir necesidades

Salidas:

Plan de Actividades Mensual a proveído

Responsable:

Gerente Administrativo

Frecuencia:

12 (anual)

Tiempo:

241 min.

Eficiencia en Tiempo:

91,12%

Volumen: 12 veces al año

Costo: \$ 254,83

Eficiencia en Costo:

92,43%

NO.	ACTIVIDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENTE OPERACIONES	GERENTE GENERAL	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Prepara matrices de planificación					45		44,02		
2	Entrega matrices al personal vía Intranet y vía a la reunión					2,00		1,84		Se elimina el trabajo manual mediante el uso del Intranet
3	Conoce a reunión de personal vía Intranet					2,00		1,84		Se elimina la demo a mediante la aplicación del Intranet
4	Realiza inducción a los miembros de la Junta Directiva					25,00		25,54		La inducción se realiza en forma de matrices
5	Asiste a la reunión y comunica sus ideas, necesidades y actualizaciones					10,00		9,30		Se elimina la demo a previa la inducción que se dio a la Junta
6	Ingresan información en matrices					40,00		20,43		
7	Señalan los respectivos responsables y funciones					10,00		10,23		Se elimina la demo a mediante la reducción de tiempo en actualizaciones
8	Recopila la información y matrices					5,00		4,45		
9	Estudia la información recopilada					15,00		15,34		
10	Elabora documento de planificación					45,00		44,01		
11	Envía documento a dirección vía Intranet						2,00	1,84		Se elimina la demo a mediante el envío vía Intranet
12	Analiza y realiza conexiones							14,50		
13	Envía documento como sigue vía Intranet a Gerente Adm.						2,00	1,89		Se elimina la demo a mediante el envío vía Intranet
14	Archiva documento y se publica el Plan de Actividades en la página Web					3,00		2,79		Se agrega valor debido a la publicación en la página Web
Totales						222,00	#####	234,04	18,77	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
MEJORA	4	Matrices	Lo antecede: Plan anual	Matrices
FUSION	1	Junta Directiva	Lo sigue: Presupuesto	
CREACION	0	Intranet		
ELIMINACION	0	Página Web		
Elaborado por:		Supervizado por:		Autorizado por:
Jessica Coque V.		Sr. Michel Choque		Ing. Wilken Palacios



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Nombre del Proyecto: PLAN DE ACTIVIDADES

Entrada: Formato de matrices de planificación para recibir recordados

Frecuencia: 12 veces al año

Tiempo: 241 min

Eficiencia (tiempo): 92,12%

Salida: Plan de actividades manual aprobado

Volumen: 12 veces

Costo: \$254,83

Eficiencia (costo): 92,63%

N°	Responsable	Actividad	O	□	→	▽	D	Tiempo		Costo		Novedades Encontradas
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente Administrativo	Prepara matrices de planificación	Y					45	0	46,02	0,00	
2	Asistente Administrativo	Envía matrices al personal vía Intranet previa al a reunión	X					2	0	1,86	0,00	Se elimina el traslado manual mediante el uso del Intranet
3	Asistente Administrativo	Convoca a reunión al personal vía Intranet	X					2	0	1,86	0,00	Se elimina la demora mediante la aplicación del Intranet
4	Gerente Administrativo	Realiza inducción a los miembros de la Junta Directiva	Y					25	0	25,56	0,00	La inducción tomara en cuenta el uso de matrices
5	Asistente Administrativo	Asisten a la reunión y comunican sus ideas, recordados y actividades	Y					10	0	9,30	0,00	Se elimina la demora previa la inducción que se dio a la Junta
6	Gerente Operaciones	Toman información en matrices	X					60	0	72,43	0,00	
7	Gerente Administrativo	Señala los responsables y funciones	X					10	0	10,25	0,00	Se elimina la demora mediante la realización de tiempo en actividades previas
8	Asistente Administrativo	Recopila la información y matrices	Y					5	0	4,65	0,00	
9	Gerente Administrativo	Estudia la información recopilada	Y					15	0	15,34	0,00	
10	Gerente Administrativo	Elabora documento de planificación	X					45	0	46,01	0,00	
11	Asistente Administrativo	Envía documento a directorio vía Intranet			X			0	2	0,00	1,86	Se elimina la demora mediante el envío vía Intranet
12	Gerente General	Analiza y realiza correcciones			X			0	15	0,00	14,92	
13	Gerente General	Envía documento corregido vía Intranet a Gerente Administrativo			X			0	2	0,00	1,99	Se elimina la demora mediante el envío vía Intranet
14	Asistente Administrativo	Archiva documento y se publica el Plan de actividades en página Web	X					5	0	2,79	0,00	Se agrega valor debido a la publicación realizada en la página Web
Total								212	19	236,06	18,77	
Eficiencia								92,12%		92,63%		

ELABORADO POR: Janica Coque V.

**HOJA DE MEJORAMIENTO****PROCESO: PLAN DE ACTIVIDADES****Problemas Detectados:**

- Falta de puntualidad
- Falta de participación
- Faltan matrices
- Poco tiempo y falta de capacitación
- Demora en asignación
- Demora en entrega
- Falta de cooperación
- No se publica plan de actividad

Soluciones Propuestas:

- Se elimina el traslado manual mediante el uso del Intranet
- Se elimina la demora mediante la aplicación del Intranet
- La instrucción temara en cuenta el uso de matrices
- Se elimina la demora previa la instrucción que se dio a la Junta
- Se elimina la demora mediante la reducción de tiempo en actividades previas
- Se agrega valor debido a la publicación malhada en la página Web

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
180,00	113,00	293,00	222	19	241	42,00	94,00	52,00

Costo (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
194,22	110,8856	305,1056	236,06	18,77	254,83	-41,84	92,11	50,27

Eficiencia en tiempo:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
61,43%	92,12%	30,69%

Eficiencias en costos:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
63,66%	92,63%	28,97%

Frecuencia: 12 veces al año**Ahorro esperado por año:**

Tiempo (min)	Costo (\$)
624	603,26

ELABORADO POR: Jessica Coque V.



EL USO DE LA INFORMACIÓN Y HOJAS

Título: **PROYECTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Código: **HCN RA 002**

Fecha: **Quito, 09 de agosto del 2007**

Revisión: **1** repunte

Objetivo: Mejorar la atención del cliente para aumentar los ingresos del Casino como su impacto empresarial
Alcance: Desde que el agente de seguridad recibe al cliente, atiende requerimientos hasta la despedida del cliente
Entradas: Cliente ingresando al Casino
Salidas: Cliente atendido o satisfecho
Responsable: Encargado de Sala
Frecuencia: Diaria
Tiempo: 27 min
Eficiencia en Tiempo: 81.48%

Volumen: 250.000 personas
Costo: \$36.45
Eficiencia en Costos: 81.02%

NO.	ACTIVIDAD	AGENTE DE SEGURIDAD	ENCARGADO DE SALA	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES Y VERIFICACIONES
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe a los clientes, verifica documentos de identificación y la autorización de juego	○	○	5.00	4.55			Se eliminó la verificación de menores de edad mediante anuncios al ingreso del Casino
2	Brinda una breve inducción de los juegos máquinas y mesas	○	○		5.00		5.02	Se eliminan las actividades ya que el Encargado de Sala conoce los dos juegos
3	Atiende los requerimientos del cliente durante el juego	○	○	15.00	15.06			Se mantiene la propuesta de atención a los requerimientos
4	Despede al cliente	○	○	2.00	1.82			
Total:				22.00	5.00	21.43	5.02	

CAMBIO	TERMINOLOGÍA	PROCESO QUE TIENE RELACION	INDICACION
MEJORA	2	Máquinas	Inducción
USO	2	Mesas	Ingreso a los clientes
CREACION	0		
ELIMINACION	2		

Elaborado por: Jesica Coque V.	Supervisado por: Sr. Michel Ordoñez	Autorizado por: Ing. Wilson Palacios
--	---	--



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Nombre del Proceso: RECEPCION Y ATENCION AL CLIENTE

Inicia: Cliente ingresando al Casino

Proceso: Dura

Tiempo: 27 min

Eficiencia (tiempo): 81,48%

Salida: Cliente atendido satisfactoriamente

Volumen: 250-300 personas

Costo: \$26,43

Eficiencia (costo): 81,02%

N°	Responsable	Actividad	O	□	□	▽	D	Tiempo		Costo		Observaciones Encontrada
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Agente de Seguridad	Recibe a los clientes, verifica documentos de identificación y llama para el área de juegos	X					5,00	-	4,55	-	Se elimina la verificación de menor edad mediante un aviso al ingreso del Casino
2	Encargado de Sala	Bienvenida breve invitación de juegos, máquinas y mesa		X				-	5,00	-	5,02	Se fusiona con las actividades ya que el Encargado de Sala conoce los dos juegos
3	Encargado de Sala	Atiende los requerimientos del cliente durante el juego			X			15,00	-	15,00	-	Se mantiene la propuesta de atención a los requerimientos
4	Agente de Seguridad	El capital de juego	X					2,00	-	1,82	-	

ELABORADO POR: Janica Caspa V.

Total	22	5	21,43	5,02
Eficiencia	81,48%		81,02%	



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Código: HCS RA 002

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: RECEPCION Y ATENCION AL CLIENTE

Problemas Detectados:

- Menores de edad no ingresan al Casino
- No existen anfitrionas que realicen este tipo de trabajo
- El Encargado solo se encuentra en el turno de la noche

Soluciones Propuestas:

- Se elimina la verificación de menores de edad mediante anuncios al ingreso del Casino
- Se firman las actividades ya que el Encargado de Sala conoce los dos juegos
- Se mantiene la propuesta de atención a los requerimientos

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
20,00	9,00	29,00	22	5	27	-2,00	4,00	2,00

Costo (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
19,609	8,2818	27,8903	21,43	5,02	26,45	-1,82	3,26	1,44

Eficiencia en Tiempo:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
68,97%	81,48%	12,51%

Eficiencias en costos:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
70,31%	81,02%	10,71%

Frecuencia: 365 veces al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min)	Costo (\$)
730	526,60

ELABORADO POR: Jessica Coque V.



FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO

Proceso: **ENCERAMIENTO DE MAQUINAS**

Código: HCS En.003

Fecha: Quito, 09 de agosto del 2007

Status: Propuesto

Objetivo: Disponer de máquinas en condiciones de operación en un registro inicial en cero.
Alcance: Desde que el técnico de máquinas apaga y realiza el bloqueo de las máquinas hasta la constatación de valores reales
Entradas: Máquinas apagadas
Salidas: Máquinas en cero con valores reales
Responsable: Técnico de Máquinas
Frecuencia: Diaria
Tiempo: 205 min
Eficiencia en Tiempo: 85,37%

Volumen: 1 vez al día
Costo: \$ 186,38
Eficiencia en Costos: 85,36%

NO.	ACTIVIDAD	AUXILIAR DE RECUEENTO	TECNICO DE MAQUINAS	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Apaga y realiza el bloqueo de máquinas			30,00		45,47		
2	Pone en cero todas las máquinas			80,00		72,75		Se elimina la demora mediante la sistematización de todas las máquinas
3	Elabora y entrega informe de novedades encontradas			25,00		22,68		Se elimina la demora mediante la aplicación del litroret
4	Recibe y transcribe la información al programa			20,00		18,19		Se elimina la demora mediante el uso del litroret y el scanner
5	Analiza y constata que los valores sean reales				30,00	-	27,28	Se divide por sectores las máquinas para poder verificar en cualquier horario
Totales				175,00	30,00	159,09	27,28	

CAMBIOS	TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
MEJORA	4	Bloqueo de máquinas	Informe técnico de máquinas
FUSION	2	Valores	
CREACION	0	En cero las máquinas	
ELIMINACION	3		

Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Jessica Coque V.	Sr. Michel Orozco	Ing. Wilson Pablos



FLUO DIAGRAMACION Y HOJA ISO

Proceso: **ENCERAMIENTO DE MAQUINAS**

Código: HCS Br.003

Fecha: Quito, 09 de agosto del 2007

Status: Propuesto

Objetivo: Disponer de máquinas en condiciones de operación en un registro inicial en cero.
Alcance: Desde que el técnico de máquinas apaga y realiza el bloqueo de las máquinas hasta la constatación de valores reales
Entradas: Máquinas apagadas
Salidas: Máquinas en cero con valores reales
Responsable: Técnico de Máquinas
Frecuencia: Diaria
Tiempo: 205 min
Eficiencia en Tiempo: 85,37%

Volumen: 1 vez al día
Costo: \$ 196,38
Eficiencia en Costos: 85,36%

NO.	ACTIVIDAD	AUXILIAR DE RECUESTO	TECNICO DE MAQUINAS	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Apaga y realiza el bloqueo de máquinas			50,00		45,47		
2	Pone en cero todas las máquinas			80,00		72,75		Se elimina la demora mediante la sistematización de todas las máquinas
3	Elabora y entrega informe de novedades encontradas			25,00		22,68		Se elimina la demora mediante la aplicación del Internet
4	Recibe y transcribe la información al programa			20,00		18,19		Se elimina la demora mediante el uso del Internet y el scanner
5	Analiza y constata que los valores sean reales				30,00	-	27,28	Se divide por sectores las máquinas para poder verificar en cualquier horario
Totales				175,00	30,00	159,09	27,28	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
MEJORA	4	Bloqueo de maquinas	Planificación	Informe técnico de máquinas
FUSION	2	Valores		
CREACION	0	En cero las maquinas		
ELIMINACION	3			

Elaborado por: Jessica Coque V.	Supervisado por: Sr. Michel Orozco	Autorizado por: Ing. Wilson Pacheco
---	--	---



HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: ENCERAMIENTO DE LAS MAQUINAS

Problemas Detectados:

- No todas las máquinas se encierran con el sistema
- Se acumula el trabajo a una sola persona
- Se le puede controlar cuando el Casino se encuentra cerrado.

Soluciones Propuestas:

- Se elimina la demora mediante la automatización de todas las máquinas
- Se elimina la demora mediante la aplicación del Internet
- Se elimina la demora mediante el uso del Internet y el scanner
- Se divide por sectores las máquinas para poder verificar en cualquier horario

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
170,00	270,00	440,00	175	30	205	-5,00	240,00	235,00

Costo (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
154,31	245,2965	399,607	159,09	27,28	186,37	-4,78	218,01	213,24

Eficiencia en Tiempo:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
38,64%	85,37%	46,73%

Eficiencias en costos:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
38,62%	85,36%	46,74%

Frecuencia: 365 veces al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min)	Costo (\$)
85775	77831,49

ELABORADO POR: Jessica Coque V.



Proceso: **MAINTENIMIENTO DE MAQUINAS**

Código: HCS Ma 004

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Fecha: Quito, 09 de agosto del 2007

Status: Presupuesto

Objetivo: Tener las máquinas en perfecto estado de funcionamiento para que sean utilizadas por los clientes
 Alcance: Desde que el técnico de máquinas apaga las máquinas, la realización del mantenimiento hasta la redacción del informe de novedades

Entradas: Máquinas apagadas

Salidas: Máquinas realizadas el mantenimiento

Responsable: Técnico de Máquinas

Frecuencia: semanal

Tiempo: 132 min

Eficiencia en Tiempo: 52,59%

Volumen: 3 veces por semana

Costo: \$210,99

Eficiencia en Costos: 52,59%

NO.	ACTIVIDAD	TECNICO DE MAQUINAS	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Abrir la máquina	○	2,00		1,82		Se realiza la apertura de máquinas mediante el sistema automatizado	
2	Revisa el control de botones (cables y micro switch)	□		25,00		22,74	Se elimina la demora mediante la división de las máquinas por sectores	
3	Limpia y calibra el receptor de billetes	○	45,00		40,92		Se manejan los pedidos de repuestos en stock, mediante control de inventarios	
4	Revisa el hopper	□		25,00		22,74	Se elimina la demora mediante la división de las máquinas por sectores	
5	Lubrica el motor, chequeo de ópticas	○	25,00		22,74		Se elimina la demora mediante la división de las máquinas por sectores	
6	Prueba pagos del hopper	○	10,00		9,09		Se elimina la demora mediante la prueba de máquinas o ceptilas al azar	
7	Revisa las tarjetas electronicas de las máquinas	□		50,00		45,47	Se realiza la revisión mediante el sistema automatico y manual	
8	Limpia las tarjetas	○	20,00		18,19			
9	Chequea el monitor (color touch screen)	□		10,00		9,09	Se elimina demora mediante el sistema automatizado, que nos presenta el monitor en mal estado	
10	Reporta y archiva informe de mantenimiento de máquinas	○	20,00		18,19		Se realiza mediante el uso del Intranet	
			Totales	122,00	110,00	110,95	100,04	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
MEJORA	4	Botones	Planificación	Limpieza interna
FUSION	0	Hopper		control de trabajos técnicos realizados en las máquinas
CREACION	0	Tarjetas		Control de mantenimiento preventivo
ELIMINACION	2	Touchscreen		
Elaborado por: Jorjica Cagua V.		Supervisado por: Sr. Michel Chesco	Autorizado por: Ing. Wilson Palacios	



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Nombre del Proceso: MANTENIMIENTO DE MAQUINAS

Iniciada: Maquinas apagadas

Frecuencia: 3 veces por semana

Tiempo: 252min

Eficiencia (tiempo): 52,99%

Salida: Maquinas realizadas el mantenimiento

Volumen: 1 vez

Costo: \$ 210,99

Eficiencia (costo): 52,99%

N°	Responsable	Actividad	O	□	□	▽	D	Tiempo		Costo		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Técnico de Maquinas	Abre la maquina	X					2,00	-	1,82	-	Se realiza la apertura de máquinas mediante el sistema automatizado
2	Técnico de Maquinas	Revisa el control de botones (cables y microswitch)	X					-	25,00	-	22,74	Se elimina la demora mediante la división de las máquinas por actores
3	Técnico de Maquinas	Limpia y calibra el aceptador de billetes	X					45,00	-	40,92	-	Se manejarán los pedidos de repuestos en stock, mediante control de inventarios
4	Técnico de Maquinas	Revisa el hopper	X					-	25,00	-	22,74	Se elimina la demora mediante la división de las máquinas por actores
5	Técnico de Maquinas	Lubrica el motor, chequea de optica	X					25,00	-	22,74	-	Se elimina la demora mediante la división de las máquinas por actores
6	Técnico de Maquinas	Prueba pagos del hopper	X					10,00	-	9,09	-	Se elimina la demora mediante la prueba de máquinas acogidas al actor
7	Técnico de Maquinas	Revisa las tarjetas electronicas de las maquinas	X					-	50,00	-	45,47	Se realiza la revisión mediante el sistema automatico y manual
8	Técnico de Maquinas	Limpia las tarjetas	X					20,00	-	18,19	-	
9	Técnico de Maquinas	Chequea el monitor (color-sonda cruce)	X					-	10,00	-	9,09	Se elimina demora mediante el sistema automatizado, que nos presenta el monitor en mal estado
10	Técnico de Maquinas	Reporta y archiva informe de mantenimiento de maquinas	X					20,00	-	18,19	-	Lo realiza mediante el uso del Internet

E.LABORADO POR: Jorjica Casque V.

Tiempo	122	110	110,92	100,00
Costo	110,92	100,00	100,00	90,91
Eficiencia	52,99%	52,99%	52,99%	52,99%



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Código: HCS Ma 004

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: MANTENIMIENTO DE LAS MAQUINAS

Problemas Detectados:

Se le pueden trabajar máximo con 10 máquinas al día

Hay que pedir respuestos a Gyo

Soluciones Propuestas:

Se realiza la apertura de máquinas mediante el sistema automatizado

Se elimina la demora mediante la división de las máquinas por sectores

Se manejarán los pedidos de respuestos en excel, mediante control de inventarios

Se elimina la demora mediante la prueba de máquinas desde pilas al azar

Se realiza la revisión mediante el sistema automático y manual

Se elimina demora mediante el sistema automatizado, que nos presenta el monitor en mal estado

Se realiza mediante el uso del Internet

Tiempo (minutos):

	Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
	155,00	355,00	510,00	122	110	232	33,00	245,00	278,00

Costo (\$):

	Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
	140,96	322,837	463,794	110,95	100,04	210,98	30,01	222,80	252,81

Eficiencia en Tiempo:

	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
	30,39%	52,59%	22,20%

Eficiencias en costos:

	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
	30,39%	52,59%	22,20%

Frecuencia: 156 veces al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min)	Costo (\$)
43368	39438,72

ELABORADO POR: Jessica Coque V.



Proceso **RELLENO DE MAQUINAS**

Código: HCS Pm 005

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Fecha: Quito, 09 de agosto del 2007

Objetivo: Llenar las máquinas con las fichas respectivas para que el cliente pueda jugar
 Alcance: Desde que el técnico de máquinas apaga y realiza la toma de metros, hasta con las fichas hasta la puesta en marcha de las máquinas
 Entradas: 125 máquinas vacías
 Salidas: Máquinas para uso diario rellenas con fichas
 Responsable: Técnico de Máquinas
 Frecuencia: diaria
 Tiempo: 395 min
 Eficiencia en Tiempo: 79,75%

Volumen: 1 us alda
 Costo: \$345,50
 Eficiencia en Costos: 78,95%

NO.	ACTIVIDAD	AUXILIAR DE RECUESTO	OPERADOR DE OCTV	AUX. DE BOVEDA	TECNICO DE MAQUINAS	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
						AV	NAV	AV	NAV		
1	Realiza la toma de metros (N° fichas ingresadas por día)						25,00		22,74	Se elimina la demora mediante la calibración del sistema para la toma de metroje	
2	Apaga las máquinas					5,00		4,55			
3	Saca tokens y los pesos					120,00		108,85			
4	Lleva a boveda						45,00		40,82	Se distribuye el peso correcto según capacidad física de cada empleado	
5	Realiza el conteo de fichas					25,00		22,48		Se realiza la compra de dos máquinas monederos de monedas	
6	Realiza el conteo de billetes					45,00		41,44		Se realiza compra de marcadores detectores de billetes falsos	
7	Elabora el informe de producción					15,00					
8	Verifica y realiza el sergimiento de cuadros						10,00		9,14	Se lo realiza mediante el circuito cerrado de cámara	
9	Realiza cada de las máquinas con 500 fichas					100,00		90,71		Se calibra la balanza con peso bundle antes de empezar a tomar el peso	
10	Pone las máquinas					5,00		4,55			
Total:						315,00	80,00	272,78	22,72		

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
MEJORA	7	Toma de metros	Planificación	Informe de cambios
FUSION	0	Tokens		
CREACION	0	El pesos		
ELIMINACION	1	Cuadros		



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Nombre del Proceso: RELENO DE MAQUINAS

Entrada: 125 maquinas vacias

Frecuencia: diaria

Tiempo: 39,5 min

Eficiencia (tiempo): 79,75%

Salida: Maquinas para uso diario e listas con fichas

Volumen: 1 vez al dia

Costo: \$345,50

Eficiencia (costo): 78,95%

N°	Responsable	Actividad	O	□	□	▽	D	Tiempo		Costo		No validas Encuentras
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Tecnicos de maquinas	Realiza la toma de metros (10 fichas) (reprograma por dia)		X				-	25,00	-	22,74	Se elimina la demora mediante la calibración del sistema para la toma de metroaje
2	Tecnicos de maquinas	Apaaga las maquinas	X					5,00	-	4,55	-	
3	Asesores de recuento	Saca a sacos y heppera	X					120,00	-	108,85	-	
4	Asesores de recuento	Lleva a bodega			X			-	45,00	-	40,82	Se distribuye el peso correcto según capacidad física de cada empleado
5	Asesores de recuento	Realiza el conteo de fichas	X					25,00	-	22,68	-	Se realiza la compra de dos maquinas recontadoras de monedas
6	Asesores de bodega	Realiza el conteo de billetes	X					45,00	-	41,44	-	Se realiza compra de marcadores detectora de billetes falsos
7	Asesores de recuento	Elabora el informe de producción	X					15,00	-	-	-	
8	Operador de CCTV	Verifica y realiza el seguimiento de cámaras	X					-	10,00	-	9,16	Se lo realiza mediante el circuito cerrado de cámaras
9	Asesores de recuento	Reforma c/u de las maquinas con 300 fichas	X					100,00	-	90,71	-	Se calibra la balanza compro bando antes de empezar a tomar el peso
10	Tecnicos de maquinas	Prende las maquinas	X					5,00	-	4,55	-	

ELABORADO POR: Janira C. Lopez V.

Total	315	80	272,76	72,72
Eficiencias	79,75%		78,95%	

**HOJA DE MEJORAMIENTO****PROCESO:** RELLENO DE MAQUINAS**Problemas Detectados:**

Des cuadro de metros por sistema operativo

Balles muy pesales

Solo existe dos recetadoras de fichas

Detección de filletes falsos

Existe un des fase de peso con la balanza

Soluciones Propuestas:

Se elimina la demora mediante la calibración del sistema para la toma de metroje

Se distribuye el peso correcto según capacidad física de cada empleado

Se realiza la compra de dos máquinas recetadoras de monedas

Se realiza compra de marcadores detectores de billetes falsos

Se le realiza mediante el circuito cerrado de cámaras

Se calibra la balanza comprando antes de empezar a tomar el peso

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
385,00	165,00	550,00	315	80	395	70,00	85,00	155,00

Costo (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
350,09	150,235	500,314	272,78	72,72	345,50	77,31	77,50	154,81

Eficiencia en Tiempo:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
70,00%	79,75%	9,75%

Eficiencias en costos:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
69,97%	78,95%	8,98%

Frecuencia: 365 veces al año**Ahorro esperado por año:**

Tiempo (min)	Costo (\$)
56575	56507,27

ELABORADO POR: Jessica Coque V.



Proceso: VERIFICACION DE FICHAS Y NAIPES

Código: HCS Vfn.006

FLUJODIAGRAMACION Y HOJAIS 0

Fecha: Quito, 09 de agosto del 2007

Status: Propuesto

Objetivo: Verificar las fichas y naipes para seguimiento del Cliente al momento de jugar
Alcance: Desde que el dealer retira las fichas de bodega, verificando fichas y naipes hasta la apertura de mesas de juego
Entradas: Fichas y naipes a juego
Salidas: Correcta verificación de fichas y naipes
Responsable: Pit-Boss
Frecuencia: diaria
Tiempo: 28 min
Eficiencia en Tiempo: 78,57%

Volumen: 11 veces al día
Costo: \$25,95
Eficiencia en Costos: 79,03%

NO.	ACTIVIDAD	DEALER	OPERADOR DE CCTV	PIT-BOSS	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA		
					AV	NAV	AV	NAV			
1	Retira las fichas de Bodega							3,00	2,72		
2	Para la banca				5,00				4,54		
3	Llama a CCTV				3,00				2,87		
4	Comprueba que este completa la banca				2,00				1,83	Se maneja la comunicación mediante el uso de motores	
5	Guarda las fichas en el lugar de seguridad							3,00	2,72		
6	Procede a abrir el naipe				2,00				1,81		
7	Llama al operador de CCTV				3,00				2,87		
8	Comprueba que esté completo y elabora reporte a CCTV				4,00				3,86	Se mantiene naipes nuevos en stock por cualquier requerimiento	
9	Procede a barajar el naipe				1,00				0,91	Se procede a utilizar las máquinas barajadoras de naipes	
10	Apertura de mesa de juego				2,00				1,81		
Totales					22,00		6,00	20,51	5,44		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS		
MEJORA	6	Banca			Purificación				Reporte CCTV		
FUSION	0	CCTV									
CREACION	0	Naipes									
ELIMINACION	0	Bodega									
Elaborado por: Jessica Coque V.			Supervisado por: Sr. Michel Orozco			Autorizado por: Ing. Wilson Pachios					



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Nombre del Proceso VERIFICACION DE FICHAS Y NAIPES

Iniciado: Ficha y naipes a juego

Frecuencia: diaria

Tiempo: 28 min

Eficiencia tiempo: 78,57%

Salida: Correcta verificación de ficha y naipes

Volumen: 11 veces

Costo: \$25,95

Eficiencia costo: 79,03%

N°	Responsable	Actividad	O	□	▶	▽	D	Tiempo		Costo		No validada Encontrada
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Dealer	Recibe las fichas de Brevada						-	3,00	-	2,72	
2	Dealer	Para la banca						3,00	-	4,34	-	
3	Di-cha	Llama CCTV						3,00	-	2,87	-	
4	Operador de CCTV	Comproba que este completa la banca (ficha)						2,00	-	1,83	-	Se maneja la comunicación mediante el uso de monitor de
5	Dealer	Guarda las fichas en el lugar de seguridad						-	3,00	-	2,72	
6	Dealer	Procede a abrir el naipe						2,00	-	1,81	-	
7	Di-cha	Llama operador de CCTV						3,00	-	2,87	-	
8	Operador de CCTV	Comproba que este complete el naipe y ahora repone						4,00	-	3,86	-	Se mantiene naipes nuevos en stock por cualquier repartimiento
9	Dealer	Procede a bajar el naipe						1,00	-	0,91	-	Se procede a utilizar las máquinas barajadoras de naipes
10	Dealer	Apertura mesa de juego						2,00	-	1,81	-	

ELABORADO POR: Janica Cordero V.

Total	22	6	20,51	5,44
Eficiencia	78,57%		79,03%	

**HOTEL CASINO SALINAS S.A.**

Código: HCS Vfn 006

HOJA DE MEJORAMIENTO**PROCESO: VERIFICACION DE FICHAS Y NAIPES****Problemas Detectados:**

Falta de verificación inmediata por CC IV

Encase de no estar completo el naipé se procede a abrir un nuevo

No se utilizan las barajadoras automáticas

Soluciones Propuestas:

Se maneja la comunicación mediante el uso de metrolas

Se mantiene naipes nuevos en stock por cual requerimiento

Se procede a utilizar las máquinas barajadoras de naipes

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
23,00	16,00	39,00	22	6	28	1,00	10,00	11,00

Costo (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
21,17	14,5688	35,7369	20,51	5,44	25,95	0,66	9,13	9,79

Eficiencia en Tiempo:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
58,97%	78,57%	19,60%

Eficiencias en costos:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
59,23%	79,03%	19,80%

Frecuencia: 365 veces al año**Ahorro esperado por año:**

Tiempo (min)	Costo (\$)
4015	3571,76

ELABORADO POR: Jessica Coque V.



FLUODIAGRAMACIÓN Y HOJA IS O

Proceso: **CUADRE DE FICHAS CONTRA EFECTIVO INGRESADO A BOVEDA**

Código: HCS Feb 007

Fecha: Quito, 09 de agosto del 2007

Status: Propuesto

Objetivo: Verificar que las fichas ingresadas a Bóveda cuadren con el ingreso de efectivo, para generar garantía y seguridad al Casino
Alcance: Desde que el auxiliar de bóveda entregue efectivo y fichas a caja, cierre y cuadre cajas hasta el envío de documentos originales a tesorería.
Entradas: Efectivo a caja
Salidas: Efectivo a bóveda
Responsable: Aux. Bóveda
Frecuencia: diaria
Tiempo: 43 min
Eficiencia en Tiempo: 65,12%
Volumen: 6 veces al día
Costo: \$ 39,34
Eficiencia en Costos: 65,00%

NO.	ACTIVIDAD	CAJERA	AUX. DE BOVEDA	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Entrega de efectivo y fichas a cajas			5,00		4,60		
2	Recibe y firma la constancia de entrega				5,00		4,56	
3	Cierre y entrega de efectivo			15,00		13,68		Se realizará un cuadro al medio día mediante el sistema Cobis para evitar faltantes y sobrantes
4	Entrega los vouchers			3,00		2,74		Para evitar anulación de voucher y GB's incompletos se procederá a cuadrar con Datofast.
5	Entrega premios y rellenos			5,00		4,56		Se incrementará el uso de la codificación mediante hojas de excel
7	Recibe y verifica los valores entregados				5,00		4,60	Se elimina la demora mediante el uso del Sistema Cobis
8	Archiva documentación necesario a bóveda				2,00		1,84	Se realiza la compra de una copiadora para el área de Bóveda y Cajas
9	Envía documentos originales a Tesorería				3,00		2,76	Se envía los documentos mediante servicio aéreo
Totales				28,00	15,00	25,97	13,77	

	CAMBIOS	TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN	FORMULARIOS
MEJORA	5	Efectivo	Cobranzas	Listado de vouchers enviados al cobro
FUSION	0	Vouchers		
CREACION	0	Premios		
ELIMINACIÓN	1	Rellenos		

Elaborado por: Jessica Coque V.	Supervisado por: Sr. Michel Orozco	Autorizado por: Ing. Wilson Roldán
------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

**Nombre del Proceso: CUADRE DE FICHAS CONTRA EFECTIVO
INGRESADO A BODEGA**

Inicial: Efectivo a caja

Frecuencia: diaria

Tiempo: 45 min

Eficiencia (tiempo): 65,12%

Salida: Efectivo a Bodega

Volumen: 6 veces

Costo: 539,34

Eficiencia (costo): 65,00%

N°	Responsable	Actividad	O	□	□	▽	D	Tiempo		Costo		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Auxiliar de Bodega	Entrega efectivo y ficha a caja	X					5,00	-	4,60	-	
2	Cajero	Realiza y firma la constancia de entrega	X	X				-	5,00	-	4,56	
3	Cajero	Cierra y entrega el efectivo	X					15,00	-	15,68	-	Se realizará un cuadro al medio día mediante el sistema Cobis para evitar faltantes y sobras.
4	Cajero	Entrega los vouchers	X					3,00	-	2,74	-	Para evitar antelación de voucher y GDS incompletos se procedera a cruzar con Database
5	Cajero	Entrega papeleta y recibos	X					5,00	-	4,56	-	Se incrementará el uso de la modificación mediante hojas de excel
6	Auxiliar de Bodega	Realiza y verifica los valores entregados	X	X				-	5,00	-	4,60	Se elimina la demora mediante el uso del Sistema Cobis
7	Auxiliar de Bodega	Archiva documentación necesario a bodega				X		-	2,00	-	1,84	Se realiza la compra de una copiadora para el área de Bodega y Caja
8	Auxiliar de Bodega	Envía documentos originales a Tamarit			X			-	3,00	-	2,76	Se envía los documentos mediante servicio aéreo
Total								28	15	25,57	13,77	
Eficiencia								65,12%		65,00%		

ELABORADO POR: Janica Caspe V.



HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: CUADRE DE FICHAS CONTRA EFECTIVO INGRESADO A BOVEDA

Problemas Detectados:

Faltantes e sobrantes en caja
 Anulación de vouchers, falta de GB's completos
 Falta de codificación en documentos
 Demora de bote a diversas actividades q revisar
 Falta de una copiadora en esa instalación
 Se envía a Guayaquil

Soluciones Propuestas:

Se realiza un cuadro al medio día mediante el sistema Cobis para evitar faltantes y sobrantes
 Para evitar anulación de vouchers y GB's incompletos se procedera a cuadrar con Datafast
 Se incrementará el uso de la codificación mediante hojas de excel
 Se elimina la demora mediante el uso del Sistema Cobis
 Se realiza la compra de una copiadora para el área de Bodega y Cajas
 Se envía los documentos mediante servicio aereo

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
29,00	33,00	62,00	28	15	43	1,00	18,00	19,00

Costo (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
26,439	30,3465	56,7858	25,57	13,77	39,34	0,87	16,58	17,45

Eficiencia en Tiempo:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
46,77%	65,12%	18,35%

Eficiencias en costos:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
46,56%	65,00%	18,44%

Frecuencia: 365 veces al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min)	Costo (\$)
6935	6368,40

ELABORADO POR: Jessica Coque V.



Proceso: **CONTRATACION DE PERSONAL**

FLUODIAGRAMACIÓN Y HOJA 50

Código: HCS Cp 008

Fecha: Quito, 09 de agosto del 2007

Status: Propuesto

Objetivo: Contratar personal idóneo para que se enrolle al Hotel Casino Salinas S.A.
Alcance: Desde que el asistente de RRHH realiza la publicación de personal a contratar, realizar entrevista hasta la presentación del personal frente a sus nuevos compañeros
Entradas: Necesidad de personal
Salidas: Personal contratado
Responsable: Gerente de RRHH
Frecuencia: semestral
Tiempo: 235 min
Volúmen: 6 contratos de personas
Costo: \$220,82
Eficiencia en Tiempo: 91,49%
Eficiencia en Costos: 91,27%

NO.	ACTIVIDAD	ASISTENTE DE RRHH	GERENTE DE RRHH	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Realiza publicación de personal a contratar mediante página WEB Multitabajos	○		15,00		13,88		Se realiza un contrato por tiempo con multitabajos, para menorar costos
2	Ejecuta la selección del personal idóneo	○		30,00		27,77		Se elimina la demora mediante la implementación de preguntas al sistema Web
3	Aprueba la selección del personal idóneo		□		15,00	14,65		Se realiza una clasificación correcta mediante perfiles a considerar
4	Realiza llamadas telefónicas para entrevista	○		10,00		9,26		Se realizan llamadas a celular para facilitar la ubicación
5	Realiza entrevista		○	15,00		14,65		Se procede a esperar un máximo de 5 minutos para empezar la entrevista
6	Toma pruebas psicotécnicas y de aptitud	○		30,00		27,77		Se escoge las pruebas según el cargo a contratar
7	Entrega resultados con terra para su elección	□			5,00	4,63		Se realiza la entrega de resultados mediante Intranet
8	Selecciona a la persona indicada para la vacante		○	20,00		19,53		Se elimina la demora mediante los resultados de la evaluación
9	Realiza contrato a prueba (3 meses)	○		5,00		4,63		Se realiza un formato para poder realizar cambios oportunos
10	Brinda una inducción y capacitación de acuerdo a su cargo	○		60,00		55,53		
11	Entrega uniformes y materiales necesarios para su desempeño laboral	○		15,00		13,88		Se realiza las confecciones mediante un proveedor de Quito
12	Presenta al personal nuevo frente a sus compañeros de trabajo.	○	○	15,00		14,65		Conocer mediante Intranet al personal para presentación de personal nuevo
Totales				215,00	20,00	201,55	19,27	

CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
MEJORA	9	Multitabajos	Phrufración	Prueba psicotécnicas
FUSION	0	Pruebas psicotécnicas		Prueba de aptitud
CREACION	0	Pruebas de aptitud		
ELIMINACIÓN	1	Terra		
Elaborado por: Jessica Coque V.		Supervisado por: Sr. Michel Orozco		Autorizado por: Ing. Wilson Pablos



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Nombre del Proyecto: **CONTRATACION DE PERSONAL**

Iniciado: Necesidad de personal

Frecuencia: semanal

Tiempo: 25,5min

Eficiencia tiempo: 91,49%

Salida: Personal contratado

Volumen: 6 personas

Costo: \$220,82

Eficiencia costo: 91,27%

N°	Responsable	Actividad	O	□	▶	▽	D	Tiempo		Costo		Notas/Estado
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente RRHH	Realiza publicación de personal a contratar mediante página Web Minitrabaja	X					15,00	-	15,88	-	Se realiza un contrato por tiempo con multitrabajos, para menor costo
2	Asistente RRHH	Elimina la relación de personal idemso	X					30,00	-	27,77	-	Se elimina la demo mediante la implementación de preguntas al sistema Web
3	Gerente de RRHH	Aprobada la selección del personal idemso	X					-	15,00	-	14,65	Se realiza una clasificación por costo mediante perfil de a considerar
4	Asistente de RRHH	Realiza llamadas telefónicas para entrevista	X					10,00	-	9,26	-	Se realiza llamadas a celular para facilitar la ubicación
5	Gerente de RRHH	Realiza entrevista	X					15,00	-	14,65	-	Se procede a esperar un máximo de 5 minutos para empezar la entrevista
6	Asistente de RRHH	Toma pruebas psicotécnicas y de aptitud	X					30,00	-	27,77	-	Se escoge las pruebas según el cargo a contratar
7	Asistente de RRHH	Entrega resultados con tema para selección	X					-	5,00	-	4,65	Se realiza la entrega de resultado mediante Internet
8	Gerente de RRHH	Selección a la persona indicada para la vacante	X					20,00	-	19,53	-	Se elimina la demo mediante los resultados de la evaluación
9	Asistente de RRHH	Realiza contrato a prueba (3 meses)	X					5,00	-	4,65	-	Se realiza un formato para poder realizar cambios oportunos
10	Asistente de RRHH	Brinda una inducción y capacitación de acuerdo a su cargo	X					60,00	-	55,53	-	
11	Asistente de RRHH	Entrega uniformes y materiales necesarios para su desempeño laboral	X					15,00	-	15,88	-	Se realiza las confecciones mediante un proveedor de Quito
12	Gerente de RRHH	Presenta al personal nuevo frente a sus compañeros de trabajo	X					15,00	-	14,65	-	Convoacar mediante Internet al personal para presentación de personal nuevo

ELABORADO POR: Janica Cordero V.

Total	215	20	201,53	19,27
Eficiencia	91,49%		91,27%	



HOJA DE METORAMIENTO

PROCESO: CONTRATACION DE PERSONAL

Problemas Detectados:

Sistema costoso (vía internet)
 No se usó todas las necesidades
 No se encuentran a las personas fácilmente
 Impuntualidad al empezar entrevista
 Demoras largas
 No existe coordinación al momento de la entrevista
 Requiere tiempo para tomar tallas al personal
 No se encuentra todo el personal

Soluciones Propuestas:

Se realiza un contrato por tiempo con muchos bajos, para disminuir costos
 Se elimina la demora mediante la implementación de paginas al sistema Web
 Se realiza una clasificación correcta mediante perfiles a considerar
 Se realizan llamadas a cobrar para facilitar la ubicación
 Se procede a esperar un máximo de 5 minutos para empezar la entrevista
 Se recoge los pruebas según el cargo a contratar
 Se realiza la entrega de resultados mediante Internet
 Se elimina la demora mediante los resultados de la evaluación
 Se realiza un formato para poder realizar cambios oportunos
 Se realiza las confecciones mediante un proveedor de Quito
 Conectar mediante Internet al personal para presentación de personal nuevo

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
235,00	185,00	420,00	215	20	235	20,00	165,00	185,00

Costo (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
230,19	196,58	426,768	201,55	19,27	220,82	28,64	177,31	205,95

Eficiencia en Tiempo:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
55,95%	91,49%	35,54%

Eficiencias en costos:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
53,94%	91,27%	37,33%

Frecuencia: 2 veces al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min)	Costo (\$)
370	411,90



FLUJO DIAGRAMACIÓN Y HOJA DE O

Proceso: **SEGURIDAD**

Código: HCS Sg 009

Fecha: Quito, 09 de agosto del 2007

Status: Propuesta

Objetivo: Saber guardar la integridad física y moral del personal como el de los clientes para brindar una imagen de seguridad.
 Alcance: Desde que el agente de seguridad recibe el turno, revisa a clientes y personal hasta la entrega de novedades en el cambio de turno.

Entradas: Personal y clientes

Salidas: Personal y clientes revisados por seguridad

Responsable: Agente de Seguridad

Frecuencia: Diaria

Tiempo: 13 min.

Eficiencia en Tiempo: 41,54%

Volumen: 250 a 300 personas

Costo: \$11,83

Eficiencia en Costos: 41,53%

NO.	ACTIVIDAD	AGENTE DE SEGURIDAD	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Escribe el turno e indica novedades a la Persona Encargada de Turno			5,00		4,55	Se mantendrá atento cualquier tipo de novedad en la Bitacora y se realizarán horarios para el personal que estará encargado por turnos
2	Revisa al ingreso y salida del personal las pertenencias de los mismos		3,00		2,73		Se explica al personal que se realizan revisiones para seguridad interna del Casino
3	Revisa la no portación de armas al momento de ingreso clientes		2,00		1,82		Noificar a los clientes que deben depositar objetos de metal en la bandeja para evitar molestias
4	Entrega novedades al final del turno a persona Encargada y Agente de Seguridad		3,00		2,73		Se informa cualquier tipo de novedad a Encargado de Turno
Totales			8,00	5,00	7,28	4,55	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION		FORMULARIOS		
MEJORA	4	Turno	Planificación		Parte de novedades		
FUSION	0	No portación de armas			Control de cambio de turno		
CREACION	0						
ELIMINACION	3						
Elaborado por: Jessica Coque V.		Supervisado por: Sr. Michel Cresco	Autorizado por: Ing. Wil en Palacio				



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Nombre del Proceso: SEGURIDAD

Entrada: Personal y clientes

Frecuencia: diaria

Tiempo: 15 min

Eficiencia (tiempo): 61,54%

Salida: Personal y clientes revisados por seguridad

Volumen: 250-300 personas

Costo: \$11,85

Eficiencia (costo): 61,55%

N°	Responsable	Actividad	O	□	□	▽	D	Tiempo		Costo		No validada Encontrada
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Agente de Seguridad	Revisar los turnos e indicar novedades a la persona encargada de turno	X					-	5,00	-	4,55	Se utiliza y se realizan horarios para el personal que están encargados por turnos
2	Agente de Seguridad	Revisar el ingreso y salida del personal / asperencias de los mismos	X					3,00	-	2,75	-	Se explica al personal que se realizan revisiones para seguridad interna del Casino
3	Agente de Seguridad	Revisar la no aportación de armas al momento de ingreso de clientes	X					2,00	-	1,82	-	No utilizar a los clientes que deben depositar objetos de metal en la bandeja para evitar molestias
4	Agente de Seguridad	Entregar novedades al final de turno a persona encargada y agente de seguridad	X					3,00	-	2,75	-	Se informa cualquier tipo de no validada Encargado de Turno

ELABORADO POR: Janica Coque V.

Total	8	5	7,28	4,55
Eficiencia	61,54%	61,55%		



HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: SEGURIDAD

Problemas Detectados:

No existe notificación total

Ausencia de Gerente, debido a viajes

El personal no le gusta que lo revisen

Al pasar por el detector se encuentra la presencia de metales

No existe notificación total

Falta de comunicación

Soluciones Propuestas:

Se mantendrá atento cualquier tipo de novedad en la Bitacora y se realizarán horarios para el personal que estará encargado por turnos

Se explica al personal que se realicen revisiones para seguridad interna del Casino

Notificar a los clientes que deben depositar objetos de metal en la bandeja para evitar molestias

Se informa cualquier tipo de novedad a Encargado de Turno

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
7,00	16,00	23,00	8	5	13	-1,00	11,00	10,00

Costo (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
6,3658	14,5504	20,9162	7,28	4,55	11,83	-0,91	10,00	9,09

Eficiencia en Tiempo:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
30,43%	61,54%	31,11%

Eficiencias en costos:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
30,43%	61,53%	31,10%

Frecuencia: 365 veces al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min)	Costo (\$)
3650	3317,10

ELABORADO POR: Jessica Coque V.



FLUJO DIAGRAMACIÓN Y HOJAS 0

Proceso: **ADQUISICIONES DE PRODUCTOS** Fecha: Quito, 09 de agosto del 20 Status: Propuesto

Código: HCS Ap 010 Status: Propuesto

Objetivo: Adquirir productos de alta calidad para el consumo de los clientes
 Alcance: Desde que el jefe de bodega realiza nota de pedido, autoriza compra hasta el ingreso de factura para pago
 Entradas: Nota de Pedido
 Salidas: Productos ingresados a Bodega
 Responsable: Gerente General
 Frecuencia: Semanal Volumen: 3 veces por semana
 Tiempo: 40 min Costo: \$38,08
 Eficiencia en Tiempo: 85,00% Eficiencia en Costos: 81,34%

NO.	ACTIVIDAD	ASEST. ADMINISTRATIVA	JEFE DE BODEGA	GERENTE GENERAL	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Realiza nota de pedido		○		3,00		2,77		
2	Escribe nota de pedido	□				1,00		0,93	
3	Realiza orden de compra	○			3,00		2,79		
4	Recibe y autoriza orden de compra			○	15,00		14,92		Se elimina la demora estableciendo políticas de autonomía frente a la Administración de Guayaquil
5	Confirma pedido con proveedor	□				5,00		4,45	Se envía orden de compra mediante Intranet y se procede a llamar para verificar la recepción del mismo
6	Escribe e ingresa producto a bodega		○		10,00		9,23		En las nuevas instalaciones se contará con un lugar específico para mantener los productos
7	Ingresar factura para pago	○	○		3,00		2,79		Verificación de las facturas al momento de recibir el producto
Totales:					34,00	4,00	32,50	5,58	

CAMBIO	TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
MEJORA 5	Nota de pedido	Planificación	Nota de pedido
FUSION 0	Orden de Compra		Orden de compra
CREACION 1			
ELIMINACION 0			

Elaborado por: Jessica Coque V.	Supervisado por: Sr. Michel Crespo	Autorizado por: Ing. Wilken Palacios
------------------------------------	---------------------------------------	---



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Nombre del Proceso: ADQUISICIONES DE PRODUCTOS

Entrada: Nota de pedido

Frecuencia: semanal

Tiempo: 40 min

Eficiencia (tiempo): 85%

Salida: Productos ingresados a bodega

Volumen: 3 veces por semana

Costo: \$38,08

Eficiencia (costo): 85,34%

N°	Responsable	Actividad	O	□	□	▽	D	Tiempo		Costo		Novelada Encontrada
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Acti de Bodega	Realiza nota de pedido	↓					3,00	-	2,77	-	
2	Asistente Administrativa	Realiza nota de pedido		↓				-	1,00	-	0,95	
3	Asistente Administrativa	Realiza orden de compra	↓					3,00	-	2,79	-	
4	Gerente General	Realiza autorización de compra	↓					15,00	-	14,95	-	Se elimina la demora estableciendo política de autonomía frente a la Administración de Guayaquil
5	Asistente Administrativa	Confirma pedido con proveedor	↓					-	3,00	-	4,65	Se envía orden de compra mediante Internet, y se procede a llamar para verificar la recepción del mismo
6	Acti de Bodega	Realiza ingreso productos a bodega	↓					10,00	-	9,23	-	En las nuevas instalaciones se cuenta con un lugar específico para mantener los productos
7	Asistente Administrativa	Ingreso factura para pago	↓					3,00	-	2,79	-	Verificación de la factura al momento de recibir el producto

ELABORADO POR: Janica Casque V.

Total	34	6	32,90	5,98
Eficiencia	85,00%		85,34%	



HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: ADQUISICION DE PRODUCTOS

Problemas Detectados:

A veces no se encuentra, ya que sale de viaje constantemente

Se espera la autorización desde Guayaquil

No se contacta inmediatamente con los proveedores

Falta de espacio físico para los productos

Datos incorrectos en la factura

Soluciones Propuestas:

Se elimina la demora estableciendo políticas de autonomía frente a la Administración de Guayaquil

Se envía orden de compra mediante Intranet y se procede a llamar para verificar la recepción del mismo

En las nuevas instalaciones se contará con un lugar específico para mantener los productos

Verificación de las facturas al momento de recibir el producto

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
31,00	136,00	167,00	34	6	40	-3,00	130,00	127,00

Costo (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
29,026	137,60	166,626	32,50	5,58	38,08	-3,47	132,01	128,54

Eficiencia en Tiempo:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
18,56%	85,00%	66,44%

Eficiencias en costos:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
17,42%	85,34%	67,92%

Frecuencia: 52 veces al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min)	Costo (\$)
6604	6684,06

ELABORADO POR: Jessica Coque V.



FLUJODIAGRAMACION Y HOJA DE

Proceso: **COBRANZAS**

Código: HCS Cb 011

Fecha: Quito, 09 de agosto del 2007

Status: Propuesto

Objetivo: Depositar el total de los vouchers a la Cuenta Corriente del Hotel Casino Salinas S.A. con normas de seguridad

Alcance: Desde que la caja realiza vouchers, envío para la efectivización hasta el depósito en cuenta corriente

Entradas: Vouchers

Salidas: Cheque ingresado a Cta. Cte. Del Casino

Responsable: Asistente Administrativa

Frecuencia: Quincenal

Tiempo: 44 min

Eficiencia en Tiempo: 60,87%

Volumen: 3 veces por quincena

Costo: \$42,41

Eficiencia en Costos: 60,83%

NO.	ACTIVIDAD	CAJERA	AUX. DE BOVEDA	ASST. ADMINISTRATIVA	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Realiza y entrega los vouchers diarios al Aux. Boveda	Inicio			5,00		4,54		Se elimina la demora mediante actualizaciones quincenales con Datafast	
2	Recibe y verifica que estén los reportes de acuerdo al turno entregado					5,00		4,40	Se elimina el descuadro de centavos mediante la verificación de cuadro mediante el Sistema Cobis	
3	Entrega vouchers y reportes a Asistente Administrativa				3,00			2,74	Mediante el sistema Xas se reporta cuales son las tarjetas que tienen descuadro	
4	Ingresar al sistema los vouchers de acuerdo a la clase de tarjetas				5,00			4,45		
5	Envía vouchers a Datafast para la efectivización de los mismos					10,00		9,30		
6	Recibe y deposita el cheque en la Cuenta del Hotel Casino Salinas				15,00			13,95		
8	Envía la papelería original del depósito						3,00	2,79	Se elimina la copia de la papelería mediante el escaneado del documento	
Totales					28,00	18,00		25,92	14,49	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
MEJORA	4	Vouchers	Planificación	Listado de vouchers enviados al cobis
FUSION	0	Reportes		
CREACION	0	Datafast		
ELIMINACION	4			
Elaborado por:		Supervisado por:	Autorizado por:	
Jessica Ceque V.		Sr. Michel Chesco	Ing. Wilken Palacios	



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Nombre del Proceso: COBRANZAS

Etiqueta: Voucher

Frecuencia: quincenal

Tiempo: 46 min

Eficiencia (tiempo): 60,87%

Salida: Cheque ingresado a Cta. Cte. del Casino

Volumen: 5 veces

Costo: \$42,61

Eficiencia (costo): 60,85%

N°	Responsable	Actividad	O	□	↳	▽	D	Tiempo		Costo		No validas Encontradas
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Cajero	Realiza y entrega los vouchers diarios al Auxiliar de Bodega	X					5,00	-	4,56	-	Se elimina la demo ra mediante actualizaciones quincenales con Dinadit
2	Auxiliar de Bodega	Recibe y verifica que estén los reportes de acuerdo al tiempo entregado		X				-	5,00	-	4,60	Se elimina el documento de certavos mediante la verificación de estado mediante el Sistema Cobro
3	Auxiliar de Bodega	Entrega vouchers y reportes a Asistente Administrativa	X					5,00	-	2,76	-	
4	Asistente Administrativa	Ingresar al sistema los vouchers de acuerdo a la día de las tarjetas	X					5,00	-	4,65	-	Mediante el sistema. No se reporta cuando en las tarjetas que tienen deactivada
5	Asistente Administrativa	Envía vouchers a Dinadit para la efectivización de los mismos			X			-	10,00	-	9,30	
6	Asistente Administrativa	Recibe y deposita el cheque en la Cuenta del Hotel Casino Salinas	X					15,00	-	13,95	-	
7	Asistente Administrativa	Envía la papelería original del depósito			X			-	3,00	-	2,79	Se elimina la copia de la papelería mediante el escaneado del documento
Total								20	18	25,92	16,09	
Eficiencia								60,87%		60,85%		

ELABORADO POR: Janica Cosque V.



HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: COBRANZAS

Problemas Detectados:

Se tiene problema con el datafis

No se imprime elGB completo

Derfse en centavos

Documentos deteriorados

No concuerda el físico con el cuadro de cajas

Los pagos no son inmediatos

Descuento del 1% del cheque en montos inferiores a los \$20

Soluciones Propuestas:

Se elimina la demora mediante actualizaciones quincenales con Datafis

Se elimina el descuadre de centavos mediante la verificación de cuadro mediante el Sistema Cobis

Mediante el sistema Xas se reporta cuales son las tarjetas que tienen descuadre

Se elimina la copia de la papleta mediante el escaneo del documento

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
16,00	49,00	65,00	28	18	46	-12,00	31,00	19,00

Costo (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
14,8	45,4692	60,2693	25,92	16,69	42,62	-11,12	28,78	17,65

Eficiencia en Tiempo:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
24,62%	60,87%	36,25%

Eficiencias en costos:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
24,56%	60,83%	36,27%

Frecuencia: 26 veces al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min)	Costo (\$)
494	459,00

ELABORADO POR: Jessica Coque V.



Proceso: **CONTROL DE SISTEMAS MEDIANTE CIRCUITO CERRADO**

FLUJOGRAMACIÓN Y HOJAS IS O

Código: HCS Co: 012

Fecha: Quito, 09 de agosto del 2007

Objetivo: Mantener la seguridad e integridad de los juegos mediante el control de circuito cerrado

Alcance: Desde que el operador de CC IV recibe informe, verifica fichas hasta que se puden máquinas y apertura al Casino

Entradas: Máquinas y mesas

Status: Propuesto

Salidas: Seguridad y confianza para el cliente mediante un control por circuito cerrado

Responsable: Operador de CC IV

Frecuencia: Diaria

Volumen: 24 veces al día

Tiempo: 34 min

Costo: \$50,98

Eficiencia en Tiempo: 73,21%

Eficiencia en Costos: 73,04%

NO.	ACTIVIDAD	OPERADOR DE CCTV	AUX. RECuento	TECNICO DE MAQUINAS	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibe el informe del turno anterior	○			3,00		2,75		Todo novedad sera respaldada mediante información escrita en la Bitacora	
2	Verifica las 24 cámaras	□				10,00			Se realizan diversas cotizaciones para poder elegir el proveedor con precios 9,14 comedos y un producto duradero	
3	Peray revisa el precio correcto de los millores				30,00		37,21			
4	Verifica las fichas	□				5,00		4,58	Mediante las cotizaciones de productos para CC IV se evalúan esos aspectos	
5	Ponen las máquinas y da apertura al Casino				8,00		7,28		Se estipula la política de que el tecnico puede dar la orden para apertura al Casino	
Totales					41,00	15,00	37,23	13,75		

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
MEJORA	3	Circuito cerrado	Planificación	Informe de Turno
FUSION	0	Cámaras		
CREACION	0	Millore		
ELIMINACION	2	Fichas		



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Nombre del Proceso: CONTROL DE SISTEMAS MEDIANTE CIRCUITO CERRADO

Intrata: Maquina y mesa

Procedencia: Daria

Tiempo: 56 min

Eficiencia tiempo: 75,21%

Salida: Seguridad y confianza para el cliente mediante un control por circuito cerrado

Volumen: 24 veces

Costo: \$50,98

Eficiencia costo: 75,04%

N°	Responsable	Actividad	O	□	□	▽	D	Tiempo		Costo		Novedades Encontradas
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Operador de CCTV	Realiza el informe del turno anterior	X					3,00	-	2,73	-	Todo novedad sera registrada mediante informacion escrita en la Bitacora
2	Operador de CCTV	Verifica las 24 camaras	X					-	10,00	-	9,16	prevencor con precios armada y un producto durante
3	Auxiliar de Racento	Pasa y revisa el posicionamiento de las rdieras	X					30,00	-	27,21	-	
4	Operador de CCTV	Verifica las rdieras	X					-	5,00	-	4,58	Mediante las grabaciones de productos para CCTV se evaluara este aspecto
5	Tecnico de maquina	Prende la maquina y da apertura al Casino	X					8,00	-	7,28	-	Se controla la politica de que el tecnico puede dar la orden para apertura al Casino

ELABORADO POR: Janice Cagua V.

Total	41	13	37,23	13,73
Eficiencia	75,21%	75,04%		



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Código: HCS Ccc 012

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: CONTROL DE SISTEMAS MEDIANTE CIRCUITO CERRADO

Problemas Detectados:

No dejan apuntada en la bitácora todas las novedades

Esquemas con precios elevados para las cámaras

No existe un schema definido de la cámara

Soluciones Propuestas:

Todo novedad es registrada mediante información escrita en la Bitácora

Se realizan diversas cotizaciones para poder elegir el proveedor con precios menores y un producto duradero

Mediante las cotizaciones de productos para CCTV se evalúan esos aspectos

Se estipula la política de que el técnico puede dar la orden para aperturar el Cerraje

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
13,00	85,00	98,00	41	15	56	-28,00	70,00	42,00

Costo (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
11,901	77,7505	89,6514	37,23	13,75	50,98	-25,33	64,01	38,67

Eficiencia en Tiempo:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
13,27%	73,21%	59,94%

Eficiencia en costos:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
13,27%	73,04%	59,77%

Frecuencia: 365 veces al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min)	Costo (\$)
15330	14115,19

ELABORADO POR: Jessica Coque V.



FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO

Proceso: **SISTEMAS CONTABLES ACTUALIZADOS**

Código: HCS Sca 013

Fecha: Quito, 09 de agosto del 2007 Status: Propuesto

Objetivo: Mantener los sistemas contables actualizados para la presentación de informes contables óptimos
Alcance: Desde que la contadora envía requerimiento de programas, autorizan hasta la instalación del sistema software
Entradas: Necesidad de actualización de sistemas contables
Salidas: Agilidad en llevar los reportes contables
Responsable: Gerente Administrativo
Frecuencia: Semestral
Tiempo: 63 min
Eficiencia en Tiempo: 71,43%

Volumen: 1 vez por semestre
Costo: \$59,56
Eficiencia en Costos: 71,02%

NO.	ACTIVIDAD	SOPORTE SISTEMAS	CONTADORA	GERENTE ADMINISTRATIVO	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Envía un listado de programas contables actualizados		INICIO			15,00		14,51	Se realiza diversas profomas de sistemas contables actualizados
2	Recibe y prioriza los programas con mayor necesidad				10,00		9,16		
3	Envía profoma para la actualización del sistema					3,00	2,75		Se envía la profoma mediante Intranet
4	Analiza y aprueba la implantación del sistema				10,00		10,23		El encargado de sistemas procederá a instruir sobre el uso y beneficio de los sistemas contables
5	Procede a instalar dicho sistema				25,00		22,91		Se compra los programas con softwares autorizados y bajo licencia autorizada
Totales					45,00	18,00	42,30	17,26	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
MEJORA	3	Programas contables	Planificación	Listado de programas
FUSION	0	Profoma		
CREACION	0	Sistema		
ELIMINACION	2			

Elaborado por: Jessica Coque V.	Supervisado por: Sr. Michel Orozco	Autorizado por: Ing. Wilson Palacios
---	--	--



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Nombre del Proceso: SISTEMAS CONTABLES ACTUALIZADOS

Entrada: Necesidad de actualización de sistemas contables

Frecuencia: Semanal

Tiempo: 65 min

Eficiencia (tiempo): 71,43%

Salida: Agilidad en llevar los reportes contables

Volumen: 1 vez

Costo: \$39,56

Eficiencia (costo): 71,02%

N°	Responsable	Actividad	O	□	□	▽	D	Tiempo		Costo		No violada Encuentrada
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Contador	Envía un listado de programas contables actualizados			X			-	15,00	-	14,51	Se realiza el envío de programas de sistemas contables actualizados
2	Soporte Sistema	Recibe y prioriza los programas con mayor necesidad	X					10,00	-	9,16	-	
3	Soporte Sistema	Envía programa para la actualización del sistema			X			-	3,00	-	2,75	Se envía la información por internet
4	Gerente Administrativo	Analiza y aprueba la implementación del sistema	X					10,00	-	10,23	-	El encargado de sistemas procederá a instalar sobre el uso y beneficio de los sistemas contables
5	Soporte Sistema	Procede a instalar dicho sistema	X					25,00	-	22,91	-	Se compra los programas con software autorizada y bajo licencia autorizada
Total								65	18	40,30	17,26	
Eficiencia								71,43%		71,02%		

ELABORADO POR: Janica Cagua V.



HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Código: HCS Sca 013

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: SISTEMAS CONTABLES ACTUALIZADOS

Problemas Detectados:

Programas con precios elevados:

Se realiza según necesidad y al valor de su costo

Desconocimiento del uso adecuado de los programas

Obtención de las licencias necesarias para la instalación

Soluciones Propuestas:

Se realiza diversas pruebas de sistemas contables actualizados

Se envía la propuesta mediante Internet

El encargado de sistemas procedera a instruir sobre el uso y beneficio de los sistemas contables

Se compra los programas con software autorizados y bajo licencia autorizada

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
70,00	40,00	110,00	45	18	63	25,00	22,00	47,00

Costo (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL
65,736	37,414	103,1495	42,30	17,26	59,55	23,44	20,16	43,60

Eficiencia en Tiempo:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
63,64%	71,43%	7,79%

Eficiencias en costos:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
63,73%	71,02%	7,29%

Frecuencia: 2 veces al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min)	Costo (\$)
94	87,19

ELABORADO POR: Jessica Coque V.

5.2 ELABORACION DE MATRIZ DE ANALISIS, COMPARATIVA, SITUACIONAL ACTUAL, SITUACION PROPUESTA.

La cual resume los procesos actuales y propuestos, estableciendo relaciones en eficiencias en tiempos y costos determinando sus respectivas diferencias, además se detallan las observaciones. Obteniendo un promedio de las eficiencias, lo cual finalmente permitirá realizar el respectivo análisis de los beneficios que se lograrán con el mejoramiento propuesto

Los resultados obtenidos en los diagramas de procesos, se los resume en el siguiente cuadro:

MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

Nº	PROCESO	TIEMPOS						COSTOS						FRECUENCIA		BIBERCO
		I. TIEMPO		II. TIEMPO		DIFERENCIA	ACTUAL	PROPUESTO	DIFERENCIA	II. COSTO		DIFERENCIA EN COSTOS	ANUAL	TIEMPO (min)	COSTOS	
		ACTUAL	PROPUESTO	ACTUAL	PROPUESTO					ACTUAL	PROPUESTO					
1	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	20,00	24,00	52,00	61,48%	92,12%	91,51%	305,11	254,83	50,28	63,66%	92,63%	28,97%	12	634	603,26
2	RECEPCION Y ATENCION AL CLIENTE	29,00	27,00	2,00	68,97%	81,48%	80,79%	27,89	26,45	1,44	70,31%	81,02%	10,71%	365	790	526,6
3	RELLENODE MAQUINAS	590,00	395,00	195,00	70,00%	79,73%	9,75%	800,31	345,90	454,41	69,97%	78,95%	8,08%	365	56575	56507,27
4	ENCERAMIENTO DE LAS MAQUINAS	440,00	205,00	235,00	38,64%	85,37%	46,73%	399,61	186,38	213,23	38,62%	85,36%	46,74%	365	85775	77831,49
5	MANTENIMIENTO DE LAS MAQUINAS	510,00	232,00	278,00	30,39%	52,89%	22,50%	463,79	210,99	252,80	30,39%	52,89%	22,50%	156	43368	39488,72
6	VERIFICACION DE FICHAS Y NAIPES	39,00	28,00	11,00	58,97%	78,57%	19,60%	35,74	25,95	9,79	59,23%	79,03%	19,80%	365	4015	3571,76
7	CUADRE DE FICHAS CONTRA EFECTIVO INGRESADO A BOVEDA	62,00	43,00	19,00	46,77%	65,12%	18,35%	56,79	39,34	17,45	46,56%	65,00%	18,44%	365	6935	6368,4
8	CONTRATACION DE PERSONAL	430,00	235,00	195,00	55,98%	91,48%	35,54%	426,77	230,82	205,95	53,94%	91,27%	37,38%	2	370	411,9
9	SEGURIDAD	23,00	13,00	10,00	30,48%	61,54%	31,11%	20,92	11,83	9,09	30,48%	61,53%	31,10%	365	3690	3317,1
10	ADQUISICION DE PRODUCTOS	167,00	94,00	73,00	18,56%	85,00%	66,44%	166,62	88,08	128,54	17,42%	85,34%	67,92%	5	6604	6684,06
11	COBRANZAS	65,00	46,00	19,00	24,62%	60,87%	36,25%	60,27	42,63	17,64	24,56%	60,83%	36,27%	26	494	459
12	CONTROL DE SISTEMAS MEDIANTE CIRCUITO CERRADO	98,00	56,00	42,00	13,27%	73,21%	89,94%	89,65	50,98	38,67	13,27%	73,04%	59,77%	365	15330	14115,19
13	SISTEMAS CONTABLES ACTUALIZADOS	110,00	63,00	47,00	63,64%	71,48%	77,90%	103,15	59,56	43,59	63,73%	71,02%	7,29%	2	94	87,19
TOTAL		2835,00	1678,00	1157,00				2659,02	1513,34	1145,68					22694	20921,94
PERCENTAJE					47,94%	57,2%	48,85%				47,8%	57,0%	49,4%			

CAPITULO VI

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN

Mediante este capítulo se desarrollará una aplicación de los procesos mejorados utilizando el proceso administrativo, esto es la Planificación, Organización, Dirección/Ejecución, Control y Evaluación; tomando las actividades respectivas de los procesos mejorados. Definiéndolo como una cadena de valor empresarial, en base de ello se diseñan:

- Los factores de éxito
- Los indicadores de gestión
- La organización por procesos

6.1 CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA GESTION EMPRESARIAL

“Una Cadena de Valor es la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final”⁶⁷

⁶⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

CADENA DE VALOR DEL HOTEL CASINO SALINAS SIAI EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO



FACTORES DE EXITO	
CLIENTES	Lograr clientes satisfechos
FINANZAS	Utilidades Razonables
PROCESOS INTERNOS	Modernos, Actualizados
PERSONAL	Comprometido, Capacitado, motivado
PROVEEDORES	Seguros, confiables

6.2 FACTORES DE ÉXITO

Es determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio. Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

6.3 INDICADORES DE GESTION

“Valor que permite conocer el comportamiento de una empresa ante un determinado factor crítico de éxito para controlar su estado y su evolución.”³⁵

Para medir el desempeño de una empresa o unidad de negocios, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento, en donde se encuentra los siguientes:

INDICADOR DE RECURSOS O EFICIENCIA

Eficiencia: Se entiende por eficiencia el uso racional de los recursos disponibles en la consecución del producto “Es obtener más productos con menos recursos”.

Lo que realmente se mide es la forma como se manejan los recursos disponibles para la obtención de productos o resultados. La eficiencia está relacionada con aspectos internos de la organización y no con los aspectos externos de la empresa. Al cliente, hoy en realidad no le interesa si la empresa es o no eficiente, al cliente le interesa mas si su precio esta con su capacidad de pago, pero para ello la empresa debe tener unos costos accesibles o visto de otra manera, debe ser eficiente en el manejo de los recursos.

³⁵ <http://www.esmas.com/emprededores/glosario/400190.html>

La eficiencia esta dada como una medida del manejo de los recursos o de las variables existentes en el proceso. Los recursos o variables que están presentes en el proceso son: materiales, humanos, tecnológicos, logísticos, metodológicos y monetarios.

Una vez obtenidas las Unidades de Insumo Requeridas (UIR) en la producción o las unidades por unidad de insumo, se comparan frente a un esperado definido o preestablecido, y su resultado es multiplicado por cien, para obtener el porcentaje de eficiencia en el manejo de los recursos.

INDICADOR DE RESULTADOS O EFICACIA

Eficacia: Se entiende por eficacia, el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los clientes. La eficacia tiene que ver entonces con alcanzar los atributos de los productos propuestos para el cumplimiento de la misión.

Desde la óptica del proceso, debe entenderse que todo proceso es una cadena, que siempre tiene proveedores y siempre tiene clientes. Pudiera decirse que yo mismo soy el cliente de mi propia gestión.

Vistas así las cosas, siempre los productos propuestos tienen un cliente y es él quien determina el logro de los resultados. La eficacia está relacionada con los aspectos externos de la empresa, es así como el cliente tiene mucho interés en que seamos eficaces.

La eficacia es absoluta, es decir, se alcanza o no se alcanza el resultado propuesto, por lo tanto no se tendrán valores de eficacia superiores al ciento por ciento. Los resultados son cualitativos y por ello no se pueden medir, sino contar.

El cálculo de la eficacia, está dado por la relación entre el número de logros sobre el número de intentos, es decir, el número de aceptaciones sobre el número de producción.

INDICADOR DE IMPACTO O EFECTIVIDAD

Efectividad: Es la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo. El logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo.

Por lo tanto la efectividad es el resultado de la eficacia y eficiencia. No debe considerarse como una sumatoria o multiplicación, simplemente como un resultado.

El concepto de efectividad debe entenderse como el resultado del proceso de alcanzar los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos en ese logro. Está relacionada tanto con aspectos internos, como aspectos externos de la empresa. La efectividad está dada en porcentaje, como una relación del número de veces por cada cien.

INDICADORES DE EQUIDAD

Equidad: Es un proceso donde intervienen distintas variables, y se obtienen productos. Es necesario reconocer que las variables representan unos gastos y que los productos representan unos ingresos.

El indicador de equidad se calcula teniendo en cuenta la participación de la comunidad en el total de la población y se confronta frente al total de los beneficios recibidos, frente al total de los mismos. De lo anterior se desprende que quien menos tiene más recibe, y que por lo tanto para recibir más es necesario tener menos. Esta paradoja de quien menos tiene mas recibe, nos hace pensar que nadie tendría interés en mejorar, por lo tanto lo que se debe dar no es el pescado, sino la enseñanza de pescar, y que por lo tanto es necesario vincular el esfuerzo de las comunidades al indicador de equidad.³⁶

³⁶ <http://www.virtual.unual.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/contenidos/>.html

PLANIFICACION

INDICADORES DE GESTION



HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA

NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	RESULTADO	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE DE CONSULTA	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
Plan de Actividades	Cumplimiento de la realización del Plan y de lo Planificado	# Actividades cumplidas	18	75,00%	100%		25,00%	Encuesta Entrevista	Eficiencia
		# Actividades programadas	24						

INDICADORES DE GESTION



HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA

NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	RESULTADO	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
Plan Estratégico	Cumplimiento de la realización del Plan y de lo Planificado	# Actividades cumplidas	8	66,67%	100%		33,33%	Encuesta Entrevista	Eficiencia
		# Actividades programadas	12						

INDICADORES DE GESTION



HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA

NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	RESULTADO	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
Presupuesto	Mide la eficiencia en la ejecución de sus objetivos	Presupuesto Ejecutado Presupuesto Total Asignado	420000 500000	84,00%	100%		16%	Informes Entrevistas	Eficiencia

ORGANIZACIÓN

INDICADORES DE GESTION



HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA

NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	RESULTADO	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
Recepción y Atención al Cliente	Mide en número de clientes que ingresan al casino en el año	# Clientes que ingresan al Casino	83200	76,19%	100%		23,81%	Encuestas Entrevistas	Eficiencia
		# Clientes estimados para ingreso anual	109200						

INDICADORES DE GESTION



HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA

NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	RESULTADO	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
Contratación de Personal	Mide el número de profesionales que ingresan a laborar al Casino durante el	# Personal contratado idóneo	8	66,67%	100%		33,33%	Informes Entrevistas	Eficiencia
		# Personal por contratar	12						

INDICADORES DE GESTION



HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA

NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	RESULTADO	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
Distribución de Salas: Mesas y Máquinas	Mide el número de mesas y máquinas existentes en el Casino	# Máquinas existentes	125	31,25%	100%		68,75%	Publicaciones	Eficiencia
		# Máquinas por m2	400						
		# Mesas existentes	11	3,67%	100%		96,33%	Encuestas	Eficiencia
		# Mesas por m2	300						

EJECUCION

INDICADORES DE GESTION



HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA

NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA	RESULTADO	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
Mantenimiento de máquinas	Mide el número de máquinas que se encuentran en buen estado	# Máquinas en buen estado # Total de máquinas	123 125	98,40%	100%		1,60%	Informes	Eficiencia

INDICADORES DE GESTION



HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA

NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA	RESULTADO	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
Relleno de máquinas	Mide el número de máquinas rellenas	# Máquinas rellenas # Máquinas por rellenar	125 125	100%	100%	-	-	Informes Publicaciones	Eficacia

INDICADORES DE GESTION



HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA

NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA	RESULTADO	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
Asignación de dealers a mesas	Mide el número de dealers que se necesitan para cada mesa de juego	# Dealer ubicado por mesa # Mesas existentes	11 11	100%	100%	-	-	Encuestas	Eficacia

CONTROL Y EVALUACION

INDICADORES DE GESTION



HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA

NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	RESULTADO	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR	
						+	-			
Verificación de fichas y naipes	Mide la seguridad en las que se operan	# Naipes verificados	5	5,00%	100%		95,00%	Publicaciones	Eficacia	
		# Naipes existentes	100							
	las mesas de juego	# Fichas verificadas	400	100%			-	-	Informes	Eficacia
		# Fichas existentes	400							

INDICADORES DE GESTION



HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA

NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	RESULTADO	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
Control de sistemas mediante circuito cerrado	Mide la seguridad en la ejecución de los juegos antes y despues de los mismos	# Cámaras existentes	22	73,33%	100%		26,67%	Informes	Eficacia
		# Equipos necesarios	30					Publicaciones	

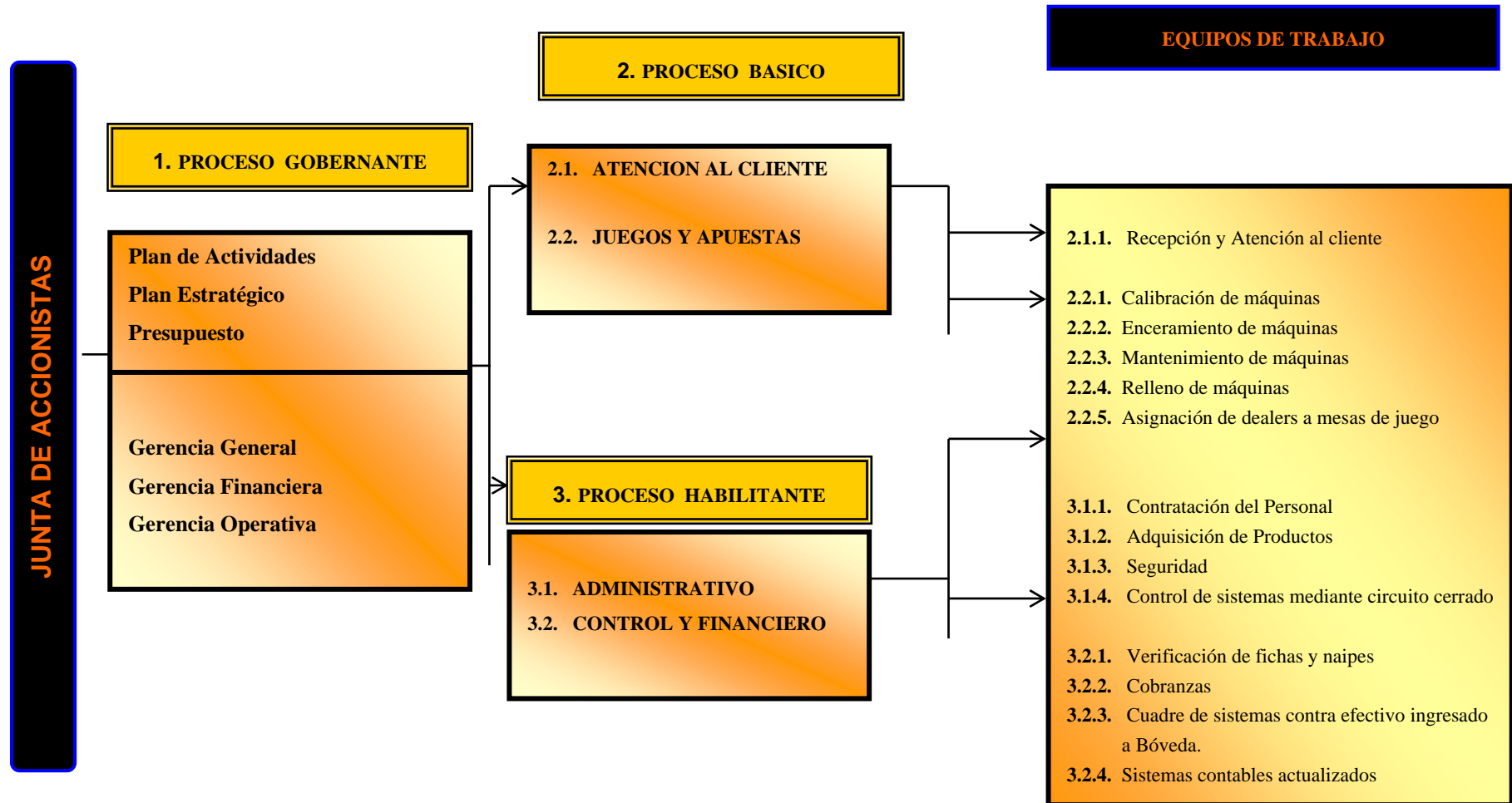
INDICADORES DE GESTION



HOTEL CASINO SALINAS SOCIEDAD ANONIMA

NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	RESULTADO	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
Seguridad	Mide la garantía que se brinda al cliente interno como externo sobre su seguridad física	# Agentes de Seguridad por turno	2	22,22%	100%		77,78%	Entrevistas	Eficacia
		# Agentes de Seguridad Totales	9					Encuestas	

6.4 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA EL HOTEL CASINO SALINAS S.A.



HOTEL CASINO SALINAS S.A.
PERFIL DE PUESTO
HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

GERENCIA GENERAL

SUPERVISA A:

Todo el personal del Casino

REPORTA A:

Junta de accionistas

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Cumplir los objetivos planteados por la empresa, en base al eficaz cumplimiento del personal con la finalidad de obtener un buen funcionamiento del Hotel Casino Salinas S.A.

AREA DE TRABAJO:

Administrativo

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Realiza el Plan de Actividades, el Plan Estratégico, el Presupuesto Anual, Supervisa al personal en sus funciones, se encuentra a su cargo el buen funcionamiento del Hotel Casino Salinas, etc.

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Contar con la experiencia necesaria en manejo del personal, toma de decisiones oportunas, disponibilidad de tiempo total, conocimiento del giro del negocio: mesas y máquinas

FORMACION ACADEMICA:

Título Superior, Administración Empresas

EXPERIENCIA PARA CARGO:

5 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Tener don de gente, capacidad de dirigir, lider innato, trabajo directo con el personal

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

GERENCIA FINANCIERA

SUPERVISA A:

Contadora, Auditor

REPORTA A:

Gerencia General, Junta de Accionistas

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Presentar y obtener resultados razonables generados por la naturaleza del negocio a la Junta de Accionistas

AREA DE TRABAJO:

Financiero

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Realizar el presupuesto anual, controlar las cuentas del Casino, girar el dinero para pagos, aprobación de pagos inmediatos, etc.

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Tener amplio conocimiento en el área de las finanzas, toma de decisiones correctas y oportunas, capacidad de liderazgo

FORMACION ACADEMICA:

Titulo Superior, Economista, Financiero

EXPERIENCIA PARA CARGO:

mínimo 5 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Tener habilidad numérica, disponibilidad de tiempo total

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.
PERFIL DE PUESTO
HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

GERENCIA OPERATIVA

SUPERVISA A:

Supervisor Máquinas, Supervisor Mesas, Dealers,
Técnicos, Aux. Recuento

REPORTA A:

Gerencia General, Junta de Accionistas

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Conocer y compartir el conocimiento de los Juegos
con el personal del Hotel Casino Salinas S.A.

AREA DE TRABAJO:

Mesas y Máquinas

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Realizar capacitaciones constantes al personal sobre
los diversos juegos, generar estrategias de juego,
guiar al cliente al momento del juego, reporte diario
del movimiento del negocio de acuerdo a máquinas
y mesas

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Amplia experiencia en Juegos de Casino, de
preferencia especializado en el exterior

FORMACION ACADEMICA:

Personal especializado en Juegos de Casino

EXPERIENCIA PARA EL CARGO:

mínimo 5 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Habilidad numérica y capacidad de retención, don
de gentes

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

SUPERVISA A:

REPORTA A:

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

AREA DE TRABAJO:

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

FORMACION ACADEMICA:

EXPERIENCIA PARA EL CARGO:

HABILIDADES ESPECIALES:

AGENTES DE SEGURIDAD

Personal del Casino

Gerente General, Gerente de RRH, Gerente de Operaciones

Resguardar la integridad física del cliente y personal del Hotel Casino Salinas S.A.

Seguridad

Recepción y atención al cliente, Realizar el cacheo al ingreso del personal y clientes al Casino, vigilar y notificar las novedades a la persona encargada de turno, mantener la tranquilidad en el Casino

Medir 1 metro 70 cm, conocimientos de seguridad básicos

Bachiller

3 años en el área de Seguridad

Defensa Personal

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

TÉCNICO DE MÁQUINAS

SUPERVISA A:

Operador de Máquinas

REPORTA A:

Supervisor de Máquinas

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Mantener las máquinas de juego en perfecto estado

AREA DE TRABAJO:

Máquinas

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Reporte el daño de las máquinas, relleno de máquinas, mantenimiento de máquinas, enceramiento de máquinas

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Conocimiento de electronica y tarjetas de red

FORMACION ACADEMICA:

Bachiller

EXPERIENCIA PARA EL CARGO:

1 año

HABILIDADES ESPECIALES:

Capacidad de retención visual

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

AUXILIAR DE RECuento

SUPERVISA A:

-

REPORTA A:

Supervisor de Máquinas

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Mantener las fichas en buen estado al momento del recuento.

AREA DE TRABAJO:

Recuento

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Corteo de fichas, sacar stackers y hoppers, rellenar las máquinas

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Buen estado físico

FORMACION ACADEMICA:

Bachiller

EXPERIENCIA PARA CARGO:

1 año

HABILIDADES ESPECIALES:

Habilidad numérica

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

SUPERVISOR DE MÁQUINAS

SUPERVISA A:

Técnico de Máquinas, Operador de Máquinas,
Auxiliar de Recuento

REPORTA A:

Gerente de Operaciones

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Supervisar el correcto funcionamiento de las máquinas y atender las necesidades inmediatas que tiene el cliente al momento del juego.

AREA DE TRABAJO:

Máquinas

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Realizar el control diario de las máquinas, supervisar el desempeño de los operadores de máquinas, reportar en caso de daño de alguna máquina, llevar reporte diario de las máquinas con más movimiento

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Amplio conocimiento de juegos de máquinas

FORMACION ACADEMICA:

Técnico electrónico

EXPERIENCIA PARA CARGO:

2 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Don de gentes, buen trato al cliente

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

PIT-BOSS

SUPERVISA A:

Dealers, Supervisor de Mesas

REPORTA A:

Gerente de Operaciones

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Supervisar las mesas de juego

AREA DE TRABAJO:

Mesas

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Supervisar mesas de juego, atender los requerimientos necesarios del cliente

Solo personal masculino, a partir de los 35 años de edad

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

FORMACION ACADEMICA:

Cursos en el exterior de Juegos Legales

EXPERIENCIA PARA CARGO:

3 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Don de gentes

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

ENCARGADO DE SALA

SUPERVISA A:

Pit- Boss, Supervisor de Mesas, Dealer

REPORTA A:

Gerente de Operaciones

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Velar por el funcionamiento del área de mesas

AREA DE TRABAJO:

Mesas

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Mantener conversaciones con el cliente, para buscar cuales son las necesidades o los requerimientos que busca al momento del juego

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Conocimiento del juego en el área de mesas

FORMACION ACADEMICA:

Cursos en el exterior de Juegos Legales

EXPERIENCIA PARA CARGO:

3 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Don de gentes, habilidad para persuadir

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

DEALER

SUPERVISA A:

-

REPORTA A:

Supervisor de Mesas, Pit-Boss, Encargado de Sala

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Realiza el juego de mesas con los clientes

AREA DE TRABAJO:

Mesas

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Procede a jugar con el cliente de acuerdo a los diversos tipos de mesas: Ruleta, Punto y Banca, Black Jack, Poker

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Amplio conocimiento de los juegos de mesa

FORMACION ACADEMICA:

Estudiante universitario

EXPERIENCIA PARA CARGO:

no es necesario experiencia

HABILIDADES ESPECIALES:

Buen trato con el cliente, poder de convencimiento, buen manejo con las manos (destreza)

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

GERENTE DE RRHH

SUPERVISA A:

Todo el personal

REPORTA A:

Gerente General, Gerente de Operaciones

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Velar por las necesidades del personal del Casino

AREA DE TRABAJO:

Recursos Humanos

FUNCIONES.-

Reporte de Horas extras, selección de personal, entrevistas, toma de pruebas, inducción al nuevo cargo, etc

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Trabajo diario con el personal

FORMACION ACADEMICA:

Psicología Industrial, Ing Comercial

EXPERIENCIA PARA CARGO:

3 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Empatía con el personal

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

ASISTENTE DE RRHH

SUPERVISA A:

-

REPORTA A:

Gerente de Recursos Humanos

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Soporte del Gerente de Recursos Humanos

AREA DE TRABAJO:

Recursos Humanos

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Realizar el ingreso de horas extras, reporte de vacaciones, actas de finiquito, ingresos de personal, avisos de salida, movimiento con el seguro, realización de reporte de novedades mensual

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Disponibilidad de tiempo

FORMACION ACADEMICA:

Estudiante de Psicología Industrial

EXPERIENCIA PARA CARGO:

2 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Confiabilidad y buen trato con el jefe inmediato

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

JEFE DE BODEGA

SUPERVISA A:

Meseros, Manterimiento

REPORTA A:

Gerente General

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Mantener el movimiento de la Bodega

AREA DE TRABAJO:

Administración

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Realizar notas de pedido, llevar kardex, despachar productos, recepcion de mercaderia, entrega de facturas, etc

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Correcto control de los productos en bodega

FORMACION ACADEMICA:

Titulo Superior, Administración de Empresas

EXPERIENCIA PARA CARGO:

4 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Orden y control

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.
PERFIL DE PUESTO
HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

SUPERVISA A:

-

REPORTA A:

Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de RRHH, Tesorera, Contadora

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Brindar soporte a las áreas existentes en el Casino

AREA DE TRABAJO:

Administración

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Realizar inventarios de bodega, llevar el control de las tarjetas de crédito, manejo de caja chica, informe de costos mensuales, etc.

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Conocimiento de las diferentes áreas que tiene el Casino

FORMACION ACADEMICA:

Egresado Ing Comercial

EXPERIENCIA PARA CARGO:

3 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Manejo de los paquetes de Microsoft Office

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

AUXILIAR DE BOVEDA

SUPERVISA A:

Cajera

REPORTA A:

Tesorera, Asistente Administrativa

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Constar el dinero que ingresa al Casino

AREA DE TRABAJO:

Financiero

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Reporte diario de ingreso de efectivo, depósito a las Cuentas del Casino, Cargo del ATM, cuadro de cajas

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Seguridad y confiabilidad al momento de manejar valores monetarios

FORMACION ACADEMICA:

Estudiante universitario, Administración de

EXPERIENCIA PARA CARGO:

2 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Conocimiento de especies monetarias falsas

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

CAJERA

SUPERVISA A:

-

REPORTA A:

Auxiliar de Bóvesa

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Recibir efectivo y entregar fichas

AREA DE TRABAJO:

Financiero

Realiza vouchers, entrega fichas, cambio dinero, realiza el cuadro, reporta detección de billetes falsos, realiza el listado de vouchers enviados al

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Manejo de dinero

FORMACION ACADEMICA:

Bachiller

EXPERIENCIA PARA CARGO:

1 año

HABILIDADES ESPECIALES:

Honestidad y buen desempeño

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

OPERADOR DE CCTV

SUPERVISA A:

Personal de mesas y máquinas

REPORTA A:

Gerente de Operaciones

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Control permanente de las áreas del Casino

AREA DE TRABAJO:

Operaciones

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Controlar todas las áreas, en especial mesas y máquinas, reporte de novedades

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Conocimiento de las cámaras a usarse

FORMACION ACADEMICA:

Estudiante Universitario, Ing. Sistemas

EXPERIENCIA PARA CARGO:

2 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Disponibilidad en horarios rotativos

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

SUPERVISOR DE MESAS

SUPERVISA A:

Dealers

REPORTA A:

Pit-boss, Encargo de Sala, Gerente de Operaciones

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Supervisora las mesas de juego (11 mesas)

AREA DE TRABAJO:

Mesas

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

Controla el correcto pago de premios y juego del dealer

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Mantener buenas relaciones con el personal

FORMACION ACADEMICA:

Técnólogo en Administración de Empresas

EXPERIENCIA PARA CARGO:

2 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Comunicación participativa

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

CONTADORA

Auxiliar de Bóveda, Cajera, Asistente
Administrativa

SUPERVISA A:

REPORTA A:

Gerente Financiero

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Lleva el control de los gastos e ingresos del Casino
Financiero

AREA DE TRABAJO:

Elabora balances, realiza sobregiros, pago de
nómina, desembolso de dinero, declaración del SRI,
Pago de impuestos, realización de retenciones

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO:

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

Contar con una amplia experiencia

FORMACION ACADEMICA:

Contadora Pública Autorizada

EXPERIENCIA PARA CARGO:

5 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Buen manejo numérico

Elaborado por: Jessica Coque V.

HOTEL CASINO SALINAS S.A.

PERFIL DE PUESTO

HOJA DE CARGO



NOMBRE DEL CARGO:

SOPORTE SISTEMAS

SUPERVISA A:

Auxiliar Bóveda, Operador de CCTV

REPORTA A:

Gerente de Operaciones
Brindar el servicio de sistemas a todos los departamentos

FUNCION TIPICA U OBJETIVO DEL CARGO:

Sistemas

AREA DE TRABAJO:

Aperturar cuentas corporativas, mantenimientos de los hardware y software, control del sistema de cableado para CCTV y Audio

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CARGO

Conocimientos total del área de sistemas

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

FORMACION ACADEMICA:

Título universitario, Ing. Sistemas

EXPERIENCIA PARA CARGO:

3 años

HABILIDADES ESPECIALES:

Disponibilidad de tiempo

Elaborado por: Jessica Coque V.

6.4 PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

El plan de implementación se llevará a cabo de acuerdo a un cronograma que se establecerá en función de las necesidades de la empresa, y para lo cual se requiere ciertos cambios en las áreas en las que se ha detectado problemas, de esta manera la propuesta de mejora en los procedimientos y las cadenas de valor darán el beneficio esperado.

PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

Nº	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA (SEMANAS)																RESPONSABLES	RECURSOS								
		oct-07				nov-07				dic-07				ene-08						feb-08				mar-08			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			1	2	3	4	1	2	3	4
1	Entrega de copia del proyecto de Mejoramiento al Gerente General																									Gerente General y Jessica Coque	Fotocopia del proyecto
2	Aprobación de implementación del proyecto de mejoramiento																									Gerente General	Fotocopia del proyecto
3	Reunion de trabajo-establecimiento del cronograma de actividades																									Gerente de Operaciones y Jessica Coque	Fotocopia del proyecto
4	Talleres de capacitación para las áreas de administración y financiero																									Gerente Administrativo y Jessica Coque	Computador, infocus, presentación
5	Talleres de capacitación para el área operativa																									Gerente Administrativo y Gerente de Operaciones	Computador, infocus, presentación
6	Presentación de resumen de los talleres de capacitación efectuados																									Jessica Coque	Informe con resumen de capacitación
7	Implementación de actividades del Proceso de Planificación																									Gerente Administrativo, Gerente de Operaciones y Jessica Coque	Sugerencias de subproceso creado
8	Implementación de actividades del Proceso de Dirección																									Gerente Administrativo, Gerente de Operaciones y Jessica Coque	Sugerencias de subproceso creado
9	Implementación de actividades del Proceso de Control																									Gerente Administrativo, Gerente de Operaciones y Jessica Coque	Sugerencias de subproceso creado
10	Mejora de los procesos gobernantes																									Gerente Administrativo y Gerente de Operaciones	Sugerencias proceso mejorado
11	Mejora de los procesos productivos																									Gerente de Operaciones	Sugerencias proceso mejorado
12	Mejora de los procesos habilitantes																									Gerente Administrativo y Jessica Coque	
13	Evaluación de procesos implantados																								Gerente Administrativo, Gerente de Operaciones y Jessica Coque	Sugerencias proceso mejorado	

Elaborado por: Jessica Coque V.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- La estructura organizacional del Hotel Casino Salinas S.A., no presenta definidos claramente los procesos que genera su accionar o giro del negocio, lo cual genera una duplicación de esfuerzos e incremento en los costos.
- En el diagnóstico situacional se efectuó el análisis de causa-efecto, a través de una revisión de los factores externos o exógenos que afectan a la organización así como el análisis interno, detectando e identificando los principales problemas y dominios que tiene la organización en su gestión, para poder formular las soluciones adecuadas a la realidad empresarial.
- El direccionamiento estratégico permitió identificar los objetivos que la empresa puede alcanzar para lograr una mejor gestión, así como: incorporar la gestión por procesos a la rutina diaria de trabajo, además capacitar, delegar autoridad y definir las principales acciones al personal. Ya que sin duda del Hotel Casino Salinas S.A., carece de un buen direccionamiento, y esto causa problemas de desorientación al personal dentro de ella.
- Del levantamiento de procesos actuales, se ha determinado el mapa de procesos, sus interacciones, responsables, tiempos, costos e indicadores de gestión, lo cual permitió identificar los principales problemas.
- En función de las problemas encontrados, en los procesos se ha podido mejorar e incorporar actividades innovadoras, los cuales están alineados con los objetivos, políticas y estrategias establecidas, esto permitirá efectuar un seguimiento y control del desarrollo y fortalecimiento del proceso que se realice en la Empresa “Hotel Casino Salinas S.A.”

- La implantación de los procesos, la documentación de los procedimientos y la determinación de los indicadores de gestión disminuirán la ineficiencia, reducirá los costos y aumentará la satisfacción de la Junta de Accionistas y la de los clientes.

- La implantación del proyecto en la Empresa “Hotel Casino Salinas S.A.”, ayudará a que cada uno de los trabajadores y accionistas, se encuentren mejor informados de todas las actividades que se llevan a cabo a la vez que se informaran de todas las optimizaciones que se obtendrán con el proyecto.

7.2.RECOMENDACIONES

- La gerencia de la Empresa “Hotel Casino Salinas S.A.”, deberá asignar la prioridad necesaria para la aplicación de esta propuesta de mejoramiento de procesos validando e informando a la Junta de Accionistas del grado de incremento de su eficiencia y eficacia, lo cual permitirá el mejoramiento continuo y la satisfacción del usuario-cliente.
- El mapa de procesos definido, representa las actividades que responden al giro del negocio, de estos se han deducido los procedimientos, los que permitirán a la organización proceder de forma efectiva, estos deben ser aprobados, difundidos y socializados; y además al personal involucrado se lo debe entrenar para su correcto desempeño, para lo cual se sugiere incorporar estos pasos y acciones para mejorar la relaciones internas y externas de la empresa.
- Incentivar el trabajo en equipo, con ayuda de la sistematización e implantación de eventos de capacitación al personal, de esta manera se lograra un excelente trabajo y se evitara la competencia desleal dentro de la misma Empresa.
- Los procesos definidos con todos sus elementos, permitirán su fácil seguimiento y aplicación, el cumplimiento de los indicadores de gestión servirán como insumo producto para evaluar el accionar de los procesos y permitirán realizar una retroalimentación que favorecerá a la organización, para lo cual se propone su implementación y verificación continua.
- En los procesos mejorados se puede notar que existe un ahorro de tiempo y costo, los cuales se los puede utilizar para los procesos creados, de igual forma con la optimización de los recursos financieros, se puede destinar los mismos para el proceso de implantación y fortalecimiento de las tres áreas fundamentales existentes en la Empresa.

- Ejecutar la descripción de cargos para cada uno de los empleados de la Empresa “Hotel Casino Salinas S.A.”, también las responsabilidades y competencias para cada una de las áreas existentes, de esta forma se evitara la repetición o duplicación de actividades y se disminuirá los problemas por la falta de conocimiento de cada una de las funciones.

- Presentar y ejecutar el presente proyecto a cada uno de los accionistas y empleados, con la finalidad de ponerlo en practica, esto permitirá que la Empresa “Hotel Casino Salinas S.A.”, tenga una mejor organización dentro de ella.

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, Idalberto. Administración Proceso Administrativo: Teoría, Proceso y Práctica. 3era. Ed. Ed. McGraw-Hill 2001. Bogotá, Colombia
- Harrington, H. James. Mejoramiento de Procesos Empresariales. D'VINNI Editorial Cía. Ltda. 1999. Bogotá, Colombia
- Miranda Juan José. Gestión de Proyectos. Quinta Edición, Editorial MM. 2003; Bogotá, Colombia
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no12/cadenavalorporter.htm>
- http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos/metoinves/metoinves.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos6/elme/elme.shtml>
- <http://www.vierkon.com/cadvalor.htm>

ANEXOS