Esp.CyG #019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS-IAPUCO

CARRERA DE POSGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Tema: Aplicación de un Sistema de Costos basado en los clientes en una explotación de juegos de azar de 200 máquinas slot de la Provincia de Entre Ríos.

Autor: Paola Vanesa Ferreyra

Director: Gregorio Coronel Troncoso

Abril de 2013

INDICE

Detalle	*Página*
Resumen	2
Introducción	3
El Problema detectado	4
Hipótesis	5
Objetivos General y específicos	6
Marco teórico	7
Marketing Mix de la Unidad de Negocio Casino	7
Caracterización de la empresa	9
La estructura organizativa en el casino	10
La visión horizontal de la unidad de negocio	12
Descripción del parque de máquinas	13
Conociendo a los clientes de un casino	16
Aplicación de un programa de fidelización de clientes	27
Aplicación de la Contabilidad de Clientes	28
La reunión con el empresario	30
Recomendaciones a la gerencia general	31
Conclusiones	33
Bibliografía	34
Anexo - Desarrollo Práctico	35

RESUMEN

En un sector tan competitivo como los Casinos sin lugar a dudas las empresas operadoras saben que su principal activo radica en la base de clientes.

Como consecuencia de ello la estrategia básica, clave en el accionar comercial, es lograr que los jugadores vuelvan, compren los productos y recomienden al Casino.

El problema que se plantea en el presente trabajo radica en cómo debería conformarse la estructura de la empresa para identificar las necesidades de los clientes y generar productos y servicios adaptados a la medida de los mismos con el fin de retenerlos y fidelizarlos.

Para ello se propuso la aplicación de un Sistema de Costos por clientes, en una Explotación de Juegos de azar de 200 máquinas slot, que permita conocer la medida del uso de la estructura de la empresa por parte de los clientes estableciendo el grado de conveniencia de operar con unos u otros.

Como resultado de esta aplicación, se implementaron estrategias de fidelización a través de las cuales se establecieron relaciones más fuertes y duraderas con los clientes más rentables logrando un incremento en la rentabilidad de la Sala de Juegos.

APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS BASADO EN LOS CLIENTES EN UNA EXPLOTACIÓN DE JUEGOS DE ÁZAR DE 200 MÁQUINAS SLOT DE LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS

INTRODUCCIÓN

Hoy en día todas las empresas conviven en un escenario caracterizado por la incertidumbre y la información creciente, en donde el desarrollo de su capacidad innovadora se convierte en un factor decisivo para desarrollar estrategias vinculadas con la lealtad del cliente disminuyendo, de esta manera, el riesgo de vulnerabilidad ante los competidores.

En un sector tan competitivo como los Casinos, las empresas operadoras saben que su principal activo radica en la base de clientes.

Como consecuencia de ello la estrategia básica, clave en el accionar comercial, es lograr que los jugadores vuelvan, compren los productos y recomienden al Casino.

Constantemente hay búsqueda de mejoras en los servicios ofrecidos al jugador. Las empresas operadoras de Casinos ponen mucho énfasis en la atención al cliente y logran clientes satisfechos.

Pero no es suficiente y las dudas permanecen... ***¿los clientes volverán al Casino?... ¿lo recomendarán?***

Es hacia ese camino al que se dirige el presente trabajo, mediante la aplicación de un sistema de costos basados en los clientes en una explotación de juegos de azar de 200 máquinas slot que permita identificar las necesidades de los clientes y generar productos y servicios adaptados a la medida de los mismos con el fin de retenerlos y fidelizarlos.

Para el cumplimiento de tal objetivo se propone identificar la demanda de la Unidad de negocio objeto de estudio, analizar la rentabilidad de los servicios ofrecidos, cuantificar los recursos consumidos en la atención de los pedidos de cada segmento de clientes, realizar el control de gestión pertinente y determinar los cursos de acción que puede llevar a cabo el empresario a partir de la implementación de la Contabilidad de Clientes.

El PROBLEMA DETECTADO

El disparador para profundizar el análisis fue la detección de un cambio en las preferencias de los jugadores que era manifestado por una disminución en el nivel de apuestas de los mismos sumado a una escasa renovación del público concurrente a la Sala.

El análisis de la evolución de la relación existente entre el beneficio de la sala en comparación con el nivel de apuestas en billetes, es decir win/billetes ingresados en máquinas, permitió detectar una baja considerable de este índice avalando la existencia del problema detallado en el párrafo anterior.

Habiendo tomado conocimiento de esta situación, los dirigentes de la empresa comenzaron a analizar la implementación de acciones para captar un nuevo público, retener y fidelizar a los actuales y potenciales con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la sala.

A partir de esta problemática, surgen los primeros interrogantes de la investigación:

1. ¿Qué motiva a un cliente ingresar a un Casino? ¿Qué satisfacción obtiene?
2. ¿Cuáles son las preferencias de los clientes apostadores?
3. ¿Cuál es la frecuencia del consumo de los productos y servicios que se ofrecen dentro del Casino?
4. ¿Cuáles son los clientes que el negocio debe hacer énfasis? ¿Qué servicios debe brindarle la empresa?
5. ¿Cómo influye la implementación de un programa de fidelización de clientes en la rentabilidad de la empresa?
6. ¿Qué aspectos se toman en consideración para la decisión de modificar y/o ampliar el parque de máquinas?
7. ¿De qué manera se debería organizar la información considerando los objetivos empresarios de retener, fidelizar y satisfacer al cliente?
8. ¿Qué acciones se llevan a cabo para conocer a los clientes?
9. ¿Cómo se debería organizar la estructura de la empresa para atender en forma particularizada las demandas planteadas por los clientes?
10. ¿Son nuestros servicios adecuadamente reconocidos por la clientela en términos de oportunidad, calidad y costos?

En síntesis, todos esos interrogantes se resumirían en el siguiente:

¿Cómo debería conformarse la estructura de la empresa para identificar las necesidades de los clientes y generar productos y servicios adaptados a la medida de los mismos con el fin de retenerlos y fidelizarlos?

HIPÓTESIS

En un sector tan competitivo como los Casinos sin lugar a dudas las empresas operadoras saben que su principal activo radica en la base de clientes.

Como consecuencia de ello la estrategia básica, clave en el accionar comercial, debería ser: "lograr que los jugadores vuelvan, compren los productos y recomienden al Casino".

En este sentido, la aplicación de un Sistema de Costos por clientes permitirá conocer la medida del uso de la estructura de la empresa por parte de los clientes estableciendo el grado de conveniencia de operar con unos u otros.

Como resultado de esta aplicación, se podrán implementar programas de fidelización a través del cual se establecerán relaciones más fuertes y duraderas con los clientes más rentables.

La aplicación de esta herramienta a la operación de Casinos requiere, en principio, definir la relación existente entre jugador, compra y producto.

Se puede asimilar el derecho de un jugador a participar en un juego de azar como la compra de un producto intangible que se materializa a través de la apuesta que él realiza.

Basándonos en ello es posible decir que el Programa de Fidelización de un Casino tiene como objetivo básico estimular la satisfacción del cliente ante la experiencia de jugar por dinero, aunque pierda ó gane en el intento.

Un programa de fidelización se asienta, básicamente, en los siguientes componentes:

- Plan de Comunicación
- Estructura de Premios y Beneficios.
- Seguimiento de la actividad del jugador.
- Medición de los resultados.

- Plan de Servicios Complementarios y su correspondiente estructura: esto incluye la seguridad, el ambiente, los amenities, el sector de cajas, etc.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este trabajo es aplicar un sistema de costos por clientes que permita tomar decisiones vinculadas con las estrategias a poner en práctica para lograr la fidelización de los clientes más rentables y así maximizar los beneficios de la unidad de negocio casino.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar la demanda de un Casino determinando las características del grupo de clientes al que se le ofrecen los servicios.
2. Analizar el rendimiento de cada producto/servicio (máquinas) a fines de establecer un ranking para componer la mezcla de productos más conveniente.
3. Confeccionar el presupuesto de ingresos y costos de la Unidad de Negocio "Casino" teniendo en cuenta las acciones de retener, fidelizar y satisfacer a los clientes.
4. Analizar los resultados de la implementación de un programa de fidelización de clientes en la Sala.
5. Identificar y analizar los indicadores de gestión relacionados con la cantidad de recursos que consumen los clientes.
6. Realizar el control de gestión determinando los desvíos con su pertinente justificación.
7. Determinar el abanico de decisiones que pueden tomar la Gerencia a partir de la aplicación de un sistema de contabilidad de clientes.

MARCO TEÓRICO

MARKETING MIX DE LA UNIDAD DE NEGOCIO CASINO

Resulta necesario destacar las características que poseen las cuatro herramientas básicas del Marketing dentro de un Casino para reconocer las diferencias existentes con otros negocios y sentar las bases de nuestro estudio.

- **Producto**: el producto ofrecido por el Casino es ciertamente un servicio ya que el bien que se está entregando es un intangible. Éste intangible se encuentra acompañado de los elementos que lo rodean, como los juegos (máquinas, ruletas, entre otros) y también el espacio físico, es decir el establecimiento. Estos elementos son llamados por Schroeder[1] "Bienes Facilitadores", y precisamente esa es la función que cumplen, facilitar la prestación del servicio.

Por otro lado la idea planteada por Lincoln y Denis[2] indica que el producto, en la industria de los casinos, es visto como una combinación de servicio y entretenimiento. Proporcionando a los clientes con experiencias únicas de entretenimiento y reforzando estas experiencias a través de incentivos de mercadeo, el casino asegura su propia supervivencia. Desde el punto de vista de los clientes, el producto o servicio que los casinos ofrecen, es una mezcla de los beneficios que ellos recibirán del producto. No es el hospedaje, la comida, el vuelo, el entretenimiento, o el juego en sí mismo, sino la combinación de las experiencias y memorias que son generadas.

Teniendo en cuenta, el entretenimiento como servicio, el cliente puede apostar esperando ser retribuido con el conjunto de emociones que experimenta al interior de las instalaciones del casino, que pueden ser diferentes a la emoción de ganar. Es por ello que el precio en los casinos es el valor que perciben los jugadores del servicio que están recibiendo.

- **Precio.** Al contrario de lo que se puede pensar, el pago dado a través de las apuestas que hacen los jugadores, no todas las veces busca un premio como se

---

[1] SCHROEDER, Roger. Gestión de Operaciones, Editorial McGraw-Hill, 2003. p. 83.

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

presenta en el caso de las loterías o quinielas. De esta forma, teniendo en cuenta el concepto de entretenimiento como servicio, el cliente puede apostar esperando ser retribuido con el conjunto de emociones que experimenta al interior de las instalaciones del casino, que pueden ser diferentes a la emoción de ganar.

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

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

De ésta forma, los casinos deben trabajar por obtener la mejor percepción de valor de parte de sus clientes, superior a la de sus competidores y a los servicios sustitutos, y así obtener el mejor pago y las mayores utilidades. Por otro lado, si se considera el concepto del servicio como el juego de azar, existen en los casinos dos elementos que definen el precio. El primero puede considerarse como aquel que se establece como "apuesta mínima" y el cual varía de acuerdo al tipo de juego. El segundo elemento que forma parte del precio tiene que ver con que el valor también lo define el cliente. Para éste último, el cliente se ve afectado por su percepción del riesgo y su nivel de ingresos.

- **Promoción.** La promoción en los casinos no se diferencia de la que realizan otros negocios como sucede con el producto o el precio; en el negocio de los casinos, la publicidad visual entra a jugar un papel de extrema importancia y como en toda actividad de promoción, la publicidad tiene como objetivo generar en el cliente un reconocimiento hacia el producto.
- **Distribución.** Para Lincoln y Denis, la distribución o plaza, lo conforma el lugar donde se adquiere el servicio y el lugar donde se usa el servicio. El lugar donde se usa el servicio es el casino en sí mismo, y su localización define la plaza o la distribución final.

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa objeto de estudio, es un Hotel Casino ubicado en la Provincia de Entre Ríos.

Consta de tres unidades de negocio diferenciadas. La primera de ellas es el Hotel que posee una capacidad de alojamiento de 50 habitaciones que abarcan tres categorías: clásicas, confort y Premium. A su vez posee un Restaurant y Café que brinda diferentes propuestas gastronómicas tanto para el pasajero como para el público en general. Y por último la unidad de negocio Casino, que cuenta con un Salón principal de entretenimiento, equipado con 200 máquinas de juegos de ázar, dentro de las que se identifican: 168 slot y 32 puestos de Ruletas Electrónicas multijuegos. A su vez, la sala de juegos posee una cafetería, barra de tragos y estacionamiento propio.

El enfoque del estudio se realizará sobre la unidad de negocio Casino, que presenta las siguientes características particulares:

- Nivel de facturación mensual: $2.300.000 (pesos dos millones trescientos mil).
- Horas de operación: 17 horas diarias.
- Estructura de personal: 35 empleados, cuyas categorías abarcan: cajeros, asistentes de sala, mantenimiento, seguridad interna, camareros, tesorero-Supervisor, Jefe Administrativo y Gerente de Slot.
- Marco legal: en la Provincia de Entre Ríos, la actividad de explotación de juegos de ázar se encuentra regulada y controlada por el Instituto de Ayuda Financiera para la Acción Social (IAFAS), mediante la Ley Provincial Nº 5.144 y su decreto reglamentario.

Los productos y servicios que ofrece esta unidad de negocio se refieren a los juegos y servicios adicionales ofertados en la sala. Los principales juegos son: Ruleta, Black Jack, Baccarat y una diversidad de juegos instalados en cada terminal slot, entre los que se destacan: Wolf Run, King Cheeta y Geisha por ser los más jugados.

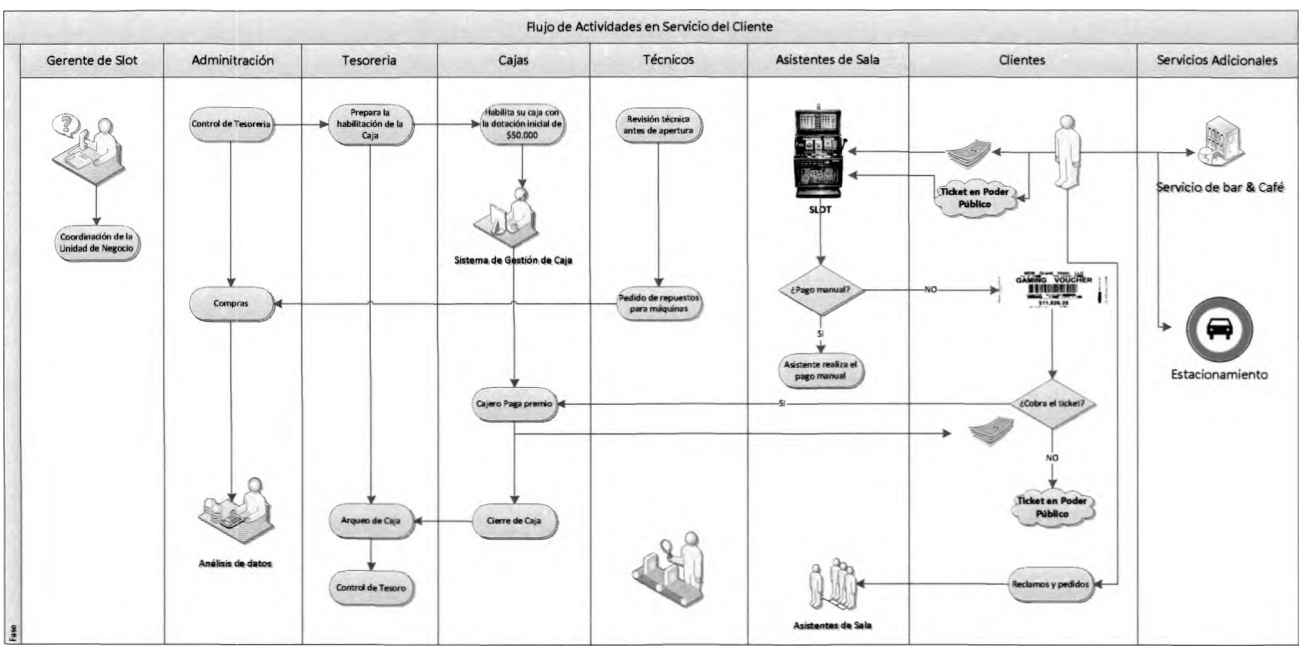
Los servicios adicionales abarcan:

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

- Servicio de Atención al cliente: en la sala existen Asistentes que recorren la sala atendiendo las consultas y reclamos de los clientes brindando las soluciones que para cada caso se requieran.
- Estacionamiento gratuito: se ofrece una estadía para el vehículo del cliente.
- Servicio de Bar y Confitería: en el que el cliente puede acceder a una carta gastronómica que incluye diferentes menúes y bebidas.

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN EL CASINO

La estructura organizativa de la unidad de negocio bajo análisis, se plasma en el siguiente diagrama de flujo de actividades.



Como se podrá observar en el diagrama de flujo, las actividades identificadas incluyen:

1. Gerencia de Slot: a cargo de la dirección de toda la Unidad de Negocio, es el área demandante de información de gestión para la toma de decisiones.

2. Administración: es el área soporte de la Gerencia y coordina todas las acciones administrativas ya sea desde el control de personal, control de la tesorería, gestión de compras, análisis de gestión diaria, semanal y mensual, entre otras.

3. Tesorería: es el área que custodia los valores y administra el efectivo. Realiza las acciones de habilitación de cajas definiendo las dotaciones de apertura de las mismas. Realiza los arqueos de caja. Supervisa la extracción de dinero que se realiza al finalizar la jornada y ejerce el respectivo recuento.

4. Cajas: cada cajero es responsable de la dotación que recibe para cumplir con su tarea de pagar los premios a los clientes. También pueden cumplir la función de Asistentes de Sala ya que es polivalente.

5. Asistentes de Sala: son aquellos que recorren la sala atendiendo las consultas y reclamos de los clientes. Otorgan cambio a los clientes y realizan pagos manuales cuando se presentan fallas en las máquinas. Asimismo se ocupan de realizar el cierre de jornada, lo que implica: la toma de datos y la extracción de dinero de cada una de las máquinas.

6. Departamento Técnico: es el área responsable del funcionamiento eficiente de las máquinas. Implica realizar un mantenimiento preventivo en cada terminal de juego como así también resolver los problemas técnicos que se presenten en la sala.

7. Servicios Soporte: Seguridad Interna y mantenimiento y limpieza.

8. Servicio de Bar: está compuesto por un Chef, adicionistas y camareros que se ocupan de atender los pedidos de los clientes.

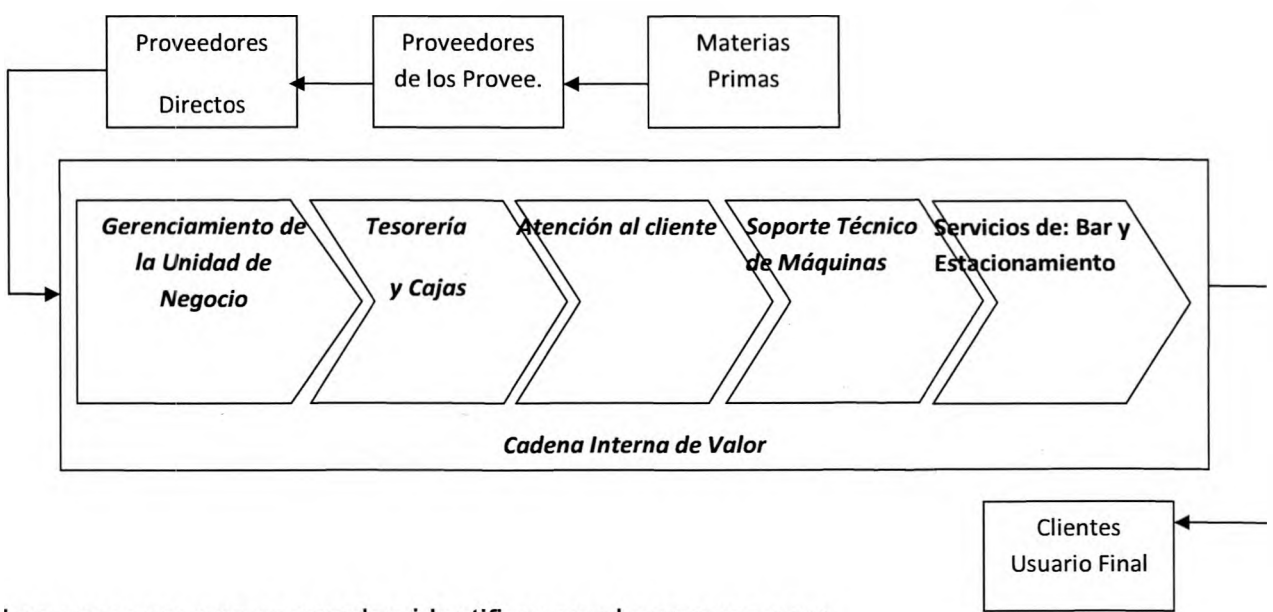
9. Clientes: son aquellos que realizan las apuestas en efectivo o mediante ticket que han ganado en otra jornada. El Cliente realiza su apuesta y si gana, la máquina emite un ticket denominado TITO (Ticket In - Ticket Out). Éste puede insertarse nuevamente en otra terminal (ticket IN) o bien puede cobrarlo (ticket OUT) o jugarlo y/o cobrarlo en otra ocasión (Ticket en poder del público hasta su vencimiento, que es de 7 días). A su vez la máquina tragamonedas puede tener fallas o averías o bien generar un premio jackpot, que es un premio superior a los $10.000 (pesos diez mil) y se genera un pago manual que debe realizarlo el Asistente de Sala. Éste último completará el formulario de pago manual con todos los datos de la operación y lo entregará en la caja para su respectivo cobro.

LA VISIÓN HORIZONTAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

Acorde con las ideas Hope y Hope[3] , la visión horizontal de la organización de la empresa permite plasmar una estructura de procesos en donde cada unidad operativa se desmenuza en acciones o actividades para relacionarlas y evaluarlas por su participación en la agregación de valor de cada proceso dirigido a servir al cliente. De esta forma, se desarrollan los diversos procesos que conducen al cliente que a su vez forman parte de una cadena de valor mayor que es la de la propia empresa en su relación interna y externa.

Con el análisis realizado en el apartado anterior es posible construir el esquema horizontal donde se hace posible la identificación de las distintas acciones originadas en la atención de los pedidos de los demandantes y viabiliza la medición de la magnitud de su uso.

Cadena Externa de Valor de la U.N. Casino



Los procesos que se pueden identificar en el esquema son:

- Atención a clientes.
- Máquinas de mayor ocupación: los juegos más jugados y apostados por los clientes.

[3] De Hope y Hope, "Transformando la cuenta de resultados", Ed. Paidós, 1997, pág 19.

- De mejora e innovación de productos: instalación de nuevos juegos y movimientos en el parque de máquinas.
- Reclamos recibidos.
- Cantidad de tickets pagados por caja.
- Cantidad de pagos manuales por fallas realizados en la sala.
- De reparación de máquinas.
- Servicios adicionales consumidos por el cliente: servicio de Bar y estacionamiento.

DESCRIPCIÓN DEL PARQUE DE MÁQUINAS

La unidad de Negocio Casino está compuesta por 200 máquinas tipo Slot.

Estas máquinas están dispuestas en islas que agrupan máquinas según el fabricante. Es así que en el caso estudiado, el parque de máquinas se compone de la siguiente manera:

Fabricante	Tipo de Máquina	Cantidad de slot	Cantidad de Islas	Cantidad de máquinas por Isla
Electrochance	Ruleta Multijuego	32	2	16
Atronic	Slot Video	16	2	8
Aristocrat	Slot Video	10	2	5
IGT 044	Slot Video	30	3	10
IGT 039	Slot Video	30	3	10
IGT TRIM	Slot Video	10	1	10
Williams	Slot Video	12	2	6
Orion	Slot Video	20	2	10
Bally	Slot Video	20	2	10
Sielcon	Slot Ruleta	20	2	10
Total		**200**	**21**	

Cada una de las 200 máquinas cuenta con diversos juegos instalados, que por una cuestión de extensión del presente trabajo solo se describirán los más preferidos del público.

No obstante la aclaración anterior, vale destacar que los puestos de Ruleta del fabricante Electrochance cuentan con tres juegos instalados, por lo que el apostador puede elegir entre: baccarat, black Jack y ruleta.

A fin de profundizar los conceptos, y hacer que el lector pueda comprender este negocio, se analizarán los términos utilizados con mayor frecuencia dentro del rubro.

Máquinas Tragamonedas:

Las máquinas tragamonedas, son máquinas que a cambio de una cantidad de dinero apostada dan un tiempo de juego y eventualmente un premio en efectivo.

Una primera clasificación de estas máquinas las distingue en:

- ***Máquinas Tragamonedas Rodillo***: Son aquellas que poseen 3 rodillos y entre una y cinco líneas de pago. Los símbolos de las máquinas pueden parar en cualquier lugar, incluso por encima o por debajo de la línea de pago. El interior de estas máquinas tragamonedas de 3 carretes contiene una tecnología de software actualizada y algoritmos generadores de números aleatorios. Son una variante de la tragamonedas clásicas con ciertas características especiales para incrementar las probabilidades de ganar, tales como mini juegos con bonos dentro del juego de slots.
- ***Máquinas tragamonedas Video***: Poseen 5 rodillos o carretes, son más elegantes y de aspecto moderno. Tiene una apariencia plana, como las de un televisor de pantalla plana, y sus símbolos siempre se alinean perfectamente en una rejilla que corre a través de las líneas de pago. Tienen múltiples líneas de pago y pueden ofrecer premios sorpresivos, premios multiplicadores, interesantes bonos, y otras características especiales.

A su vez pueden clasificarse en:

- Máquinas programadas. En estas máquinas el premio depende de un programa interno en la máquina, de tal forma que al cabo de una secuencia de jugadas la máquina ha de devolver una cantidad determinada de lo que se ha metido en ella. Este tipo de máquinas son habituales de los salones de juego y en algunos países también en bares o cafeterías.
- Máquinas de azar. En ellas los premios dependen exclusivamente del azar.

Para conocer el porcentaje de pago de estas máquinas hay que acudir a la

estadística y la probabilidad. Sólo se suelen encontrar en salones de juego de los casinos.

- Existen también tragamonedas progresivas. Tragamonedas progresivas ofrece un gran potencial de ganar interesantes sumas de dinero. Cada vez que alguien juega un juego de tragamonedas progresiva, se agrega cada vez más dinero al pozo y por eso se lo llama "progresivo".[4]

Funcionamiento de los Slots

Los Slots poseen mecanismos de pago para la obtención de créditos (saldo a favor) con estilos o formas de obtenerlos: depósito a través de tarjetas, ticket o dinero papel (efectivo). Cuando el cliente quiere retirarse del juego su saldo lo recibe en un ticket o tarjeta interna, con el monto a cobrar en cualquier CAJA habilitada a tal fin. Los Slots no tienen una memoria analítica, los programas son secuencias lógicas que manejan su funcionamiento, generando resultados aleatorios y probabilidades.

Se sabe que estas máquinas tienen un porcentaje establecido de ganancia fija sobre el coeficiente cien de las sumas apostadas, que en promedio ronda el 10%.

¿Cómo determinan un ganador estas máquinas?. Las máquinas tienen un chip que va generando figuras aleatorias mediante un sistema titulado RNG (generador de números aleatorios). Éste sistema elige números al azar en forma constante y a velocidades increíbles, éstos a su vez determinan mediante una tabla fija si el dibujo aparecido es perdedor o ganador de pocos o muchos créditos.

Contabilidad de una SLOT

Para determinar el resultado bruto de cada terminal de juego se toma en cuenta:

- El contador de todas las entradas que recibió la máquina, denominado COIN IN. Las entradas pueden ser billetes o Tickets provenientes de otras máquinas (Ticket IN).
- El contador que agrupa todas las salidas, denominado COIN OUT. Las salidas son los tickets que el cliente decide cobrar, ya sea que luego los ingrese en otra máquina o bien decida cobrarlo en Caja.
- El Contador de Jackpot que determina si la máquina realizó un pago por un premio superior a los $10.000.-

[4] Extraído de http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina_tragaperras)

Por lo tanto el resultado bruto de cada máquina es: **COIN IN – COIN OUT – JACKPOT = WIN Máquina.**

Luego a este resultado deberán detraérsele todos los costos correspondientes: como Canon a IAFAS, Impuestos a los Ingresos Brutos Lúdicos, Insumos de Máquinas, entre otros que serán detallados en la aplicación práctica.

CONOCIENDO A LOS CLIENTES DE UN CASINO

El conocimiento de los clientes es una gran cuestión a resolver, ya que es la base para determinar todas las estrategias y acciones comerciales a efectuar para retener y fidelizar a los consumidores.

Ahora bien, ¿qué queremos saber de nuestros clientes que nos vaya a ayudar en las decisiones empresariales a tomar?

Básicamente, tenemos que conocer a la perfección los siguientes aspectos:

- Ocupación mensual y semanal de asistentes: esto permitirá conocer los días de menor y de mayor ocupación de la sala, lo que posibilita la aplicación de estrategias comerciales de captación de clientes en los días de bajo público y la implementación de acciones destinadas a brindar diferentes servicios para retener a los clientes habituales.
- Máquinas de mayor ocupación: conocer cuáles son las máquinas más jugadas es fundamental para implementar cambios en el parque de máquinas así como también la programación e instalación de nuevos juegos.
- Apuesta promedio: determinar cuál es el promedio de pesos jugados permitirá conocer el precio que el jugador está dispuesto a pagar por el servicio de entretenimiento.
- Artículos gastronómicos de mayor consumo.
- Edad predominante de los asistentes: este aspecto determinará el tipo de acciones comerciales a implementar, ya que las mismas serán acorde a las preferencias generacionales.
- Género predominante de los asistentes: es de gran importancia conocer que género es el que prevalece entre el público para luego ofrecer diferentes servicios

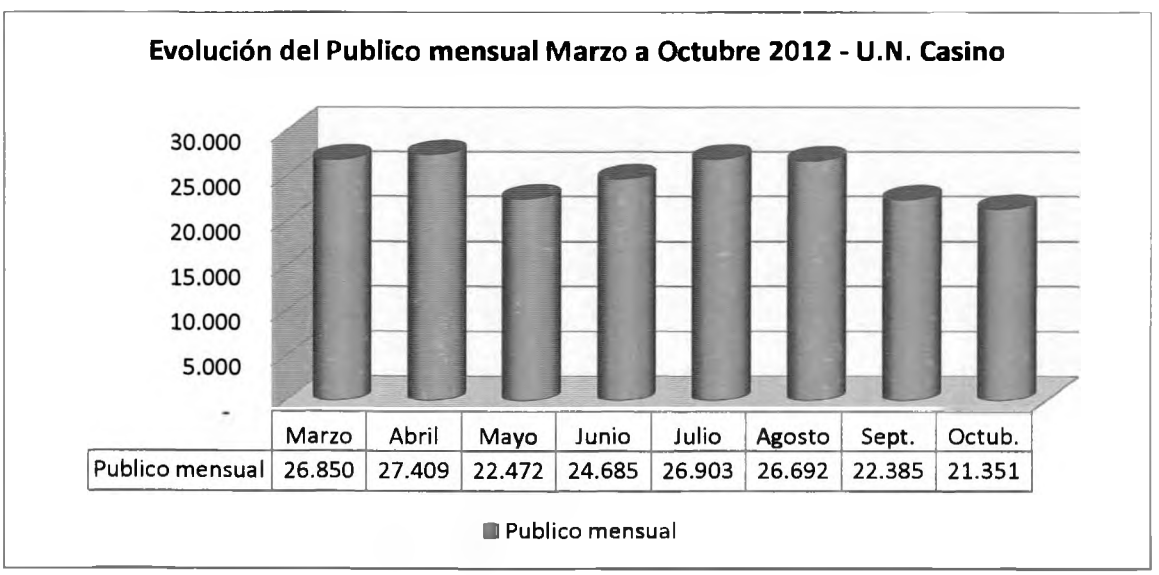
vinculados con las preferencias femeninas y/o masculinas: por ejemplo promover un día de spa será valorado por el público femenino mientras que la realización de un torneo de póker será valorado por el público masculino.

- Localidad de residencia de los visitantes: resulta de gran interés conocer si el cliente reside en la zona donde se encuentra instalado el Casino o bien habita en zonas aledañas y tiene que trasladarse. A su vez es importante conocer si el visitante es turista[5].

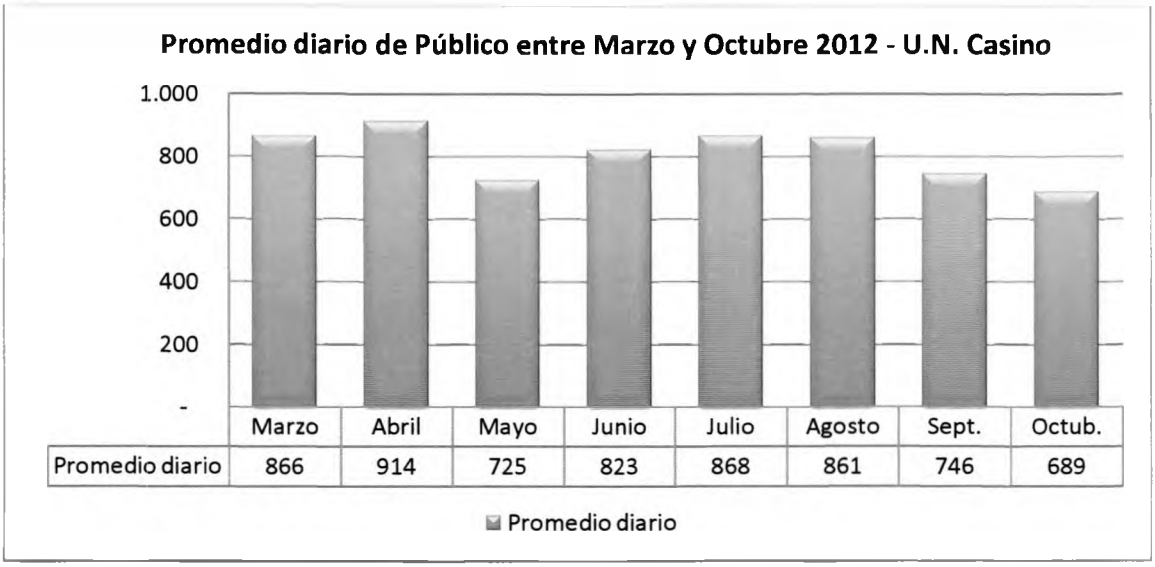
1. Ocupación Mensual:

En el gráfico N°1 se puede observar la cantidad mensual de asistentes que concurrieron al casino durante los meses de Marzo hasta Octubre del 2012. Los meses anteriores no se muestran debido a que no se realizaba un registro del público.

El gráfico denota que el mes de mayor concurrencia ha sido el mes de Abril, luego se presenta una baja hasta los meses de Junio y Julio, donde se detecta un alza importante en la asistencia. Luego se ve claramente una evolución hacia la baja del público asistente durante los meses de Septiembre y Octubre.

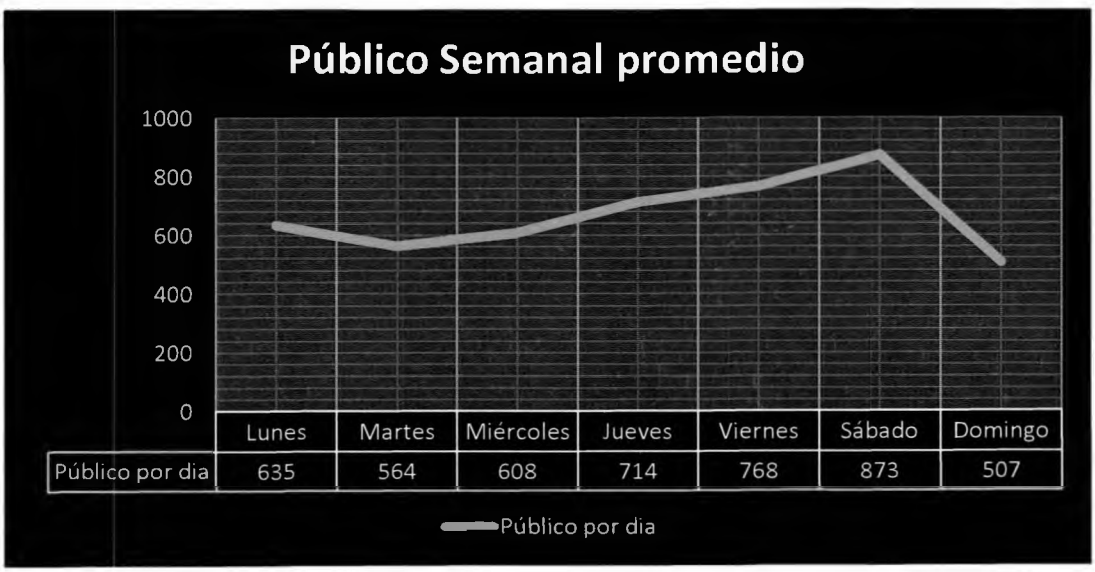


[5] Turismo: es un complejo de actividades originadas por el desplazamiento temporal y voluntario del hombre, fuera del lugar de residencia habitual, sin incorporación al mercado laboral del lugar de destino, con motivos o no de recreación.



2. Ocupación semanal:

En el siguiente gráfico se observa la tendencia del público asistente por día de la semana. Para la realización de este gráfico se realizó un promedio de cada día de las semanas de los meses de Marzo a Octubre de 2012, arrojando la siguiente conclusión: viernes y sábados son los días de mayor concurrencia, mientras que se presenta una tendencia descendente en los días domingos, lunes y martes. Los días miércoles y jueves el público comienza incrementarse hasta llegar a los días pico.



3. Ránking de Máquinas:

El ranking de máquinas se determina en función de aquellas terminales que recibieron mayor coin ins durante el período analizado. Esto significa que dichas terminales son las que el público ha preferido y decidió jugar en mayor cantidad de apuestas que otras.

Cabe destacar que dentro del Ranking no se incluyen las Ruletas ya que al ser éstas totalmente aleatorias sesgan el análisis de preferencias de los consumidores.

Marca	Juegos	Promedio Jugada	Coin IN
IGT 044	Noah"z ARK	$ 2,33	$ 336.629,77
IGT 044	Wolf Run	$ 2,16	$ 299.870,24
IGT 044	Coyote Moon	$ 2,24	$ 271.386,53
Atronic	King kong Cash	$ 2,15	$ 262.094,56
IGT 044	Wild Wolf	$ 2,07	$ 261.274,76
IGT 044	Kity Glitter	$ 2,05	$ 241.527,99
Williams	Survivor	$ 2,02	$ 231.450,40

Esta preferencia habitualmente está asociada a todos los elementos que componen el juego, como los diferentes tipos y estilos de tragamonedas, sus diferentes sonidos, temas, ganancias potenciales etc. Estos elementos pueden explicar en parte la popularidad del juego. Aunque el concepto en el que se basan todas las tragamonedas es el mismo, puede haber un sinnúmero de maneras en que la máquina se presenta a los jugadores.

Aunque la variedad de temas sirven para atraer una gran variedad de jugadores, éste no es el único elemento que explica la popularidad de las tragamonedas. Detrás de esos sonidos, de esas luces y colores, existe un elemento fundamental en todas las tragamonedas. Ese elemento es el dinero.

A continuación se realizará una breve descripción de los juegos más populares citados en el ranking.

Wolf Run: Tragamonedas Wolf Run, es una máquina que tiene 5 ruedas y 40 líneas de pago. Sus combinaciones ganadoras se pueden formar al girar las 5 ruedas. Obtiene su nombre de los lobos salvajes. El diseño y sonidos de la tragamonedas Wolf Run son muy intrigantes y espeluznantes. Son de acción rápida desde el primer lanzamiento y lo prepara con anticipación a lo que tiene frente a usted. Los símbolos comodines en la wolf run slots lo pueden ayudar a amasar enormes ganancias. El

comodín del lobo aullando reemplaza a todos los demás símbolos excepto el símbolo de bono. El símbolo del bono en las tragamonedas wolf run aparecen en la segunda, tercera, y cuarta ruedas. Si logra dar a 3 de estos símbolos de bono ganara 5 lanzamientos gratis. En los juegos gratis, usted puede ganar un máximo de 225 lanzamientos gratis al lograr los símbolos de bono en las ruedas 2, 3 y 4. Sus ganancias totales de las rondas de bono son la suma total de todos los premios de las jugadas gratis.[6]

King Kong Cash: es la máquina de azar basada en la película de Universal Studios. Sumerje a los jugadores en un mundo salvaje de aventuras. Esta máquina progresiva cuenta con dos rondas de bonos, el "Mystery Kong Bonus", que se obtiene al azar durante la partida y añade créditos extra, y el "King Kong Cash Bonus", que se puede poner en marcha al aparecer los símbolos "King", "Kong" y "Cash". La obtención del King Kong Cash Bonus es independiente de la cantidad de líneas y la apuesta por línea. Sin embargo, cuando mayor sea la apuesta, más posibilidades tiene de ser premiado con unos de los niveles más altos del jackpot.

Cuando se consiga el bonus, que se anuncia con un espectacular rugido, se habrá de seleccionar la escena favorita de la película, que proporcionará un número de juegos gratis determinado (5, 7 ó 10). Con estos juegos, y con cada combinación ganadora, se podrán lograr créditos y con ellos ganar uno de los cuatro niveles de jackpot.

Noah's Ark (El Arca de Noé) es una máquina de azar de 5 tambores, 30 líneas y una función llamada Split Symbols, la cual promete a todo jugador un diluvio de premios.

El Arca de Noé Slots ofrece una característica que también puede otorgar grandes premios. Los símbolos de la innovación 'split' significa que un icono puede contar como dos imágenes lucrativas. Como resultado, una línea de pago ganadora puede tener hasta diez símbolos activos, con cada alojamiento de dos animales cada símbolo.

[6] Extraido de http://www.wolfrun.uk.com/espanol/

Por ejemplo, si un símbolo sencillo es un hipopótamo, la versión Split Symbols de ese símbolo sería dos hipopótamos.[7]

Juegos instalados en los puestos multijuegos:

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

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

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

[7] Extraido de http://www.kerching.com/Noahs-Ark/

entonces el jugador debe permanecer sin jalar una carta. Si las dos primeras cartas dan un total de cinco o menos, el jugador debe pedir una carta adicional[8].

4. Apuesta promedio:

La apuesta determina el precio que cada cliente está dispuesto a pagar por los servicios que ofrece el Casino.

Cabe destacar que cada establecimiento tiene su apuesta mínima. En el caso analizado la apuesta mínima va de $0,05 y $0,10 el tiro. En el caso de la Ruletas Electrónicas la apuesta mínima es de $40.

Por ejemplo, si se tiene en cuenta que una mesa de juego tiene una apuesta mínima de $50 pesos y una compra mínima de fichas por $200 pesos, ésta última es el precio como apuesta mínima. Del mismo modo, si el jugador, teniendo en cuenta su percepción del riesgo y su presupuesto, toma la decisión de forma consciente o inconsciente (cuando se presentan patologías con el juego), de apostar un determinado monto de dinero, sin importar cuál sea, éste será el precio del juego.

	Promedio de Apuesta		Win total
Mes	Slot	Ruleta	
Junio	$ 1,75	$ 54,24	$ 1.821.490,19
Julio	$ 1,80	$ 60,81	$ 2.216.551,15
Agosto	$ 1,89	$ 62,05	$ 2.229.359,62
Septiembre	$ 1,76	$ 59,31	$ 2.286.685,77
Octubre	$ 1,85	$ 72,65	$ 2.392.717,88
Noviembre	$ 1,94	$ 75,67	$ 2.239.953,28

5. Edad, Género y lugar de residencia

Para la investigación de las características: edad, género y residencia de los visitantes se utilizó la técnica de la observación directa y encuesta.

La observación directa consistió en:

- Determinar el objeto, situación, caso, que se va a observar: en este caso el objeto de observación fueron todos los visitantes que ingresaron durante tres días de la semana específicamente seleccionados: lunes, jueves y sábado. La observación se realizó mediante cámaras de CCTV.

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

- Determinar los objetivos de la observación, es decir para qué se va a observar. Las características sujetas a observación fueron: género predominante y franjas horarias de mayor concurrencia.
- Determinar la forma con que se van a registrar los datos: la observación se realizó mediante una grabación de las cámaras del Circuito Cerrado de Televisión dispuesto en el Sector de Seguridad de la Sala.
- Observar cuidadosa y críticamente.
- Registrar los datos observados: Por cada hora analizada se fueron registrando los ingresos y salidas del establecimiento distinguiendo entre Hombre o Mujer.
- Analizar e interpretar los datos

En lo que respecta a la encuesta, ésta se elaboró teniendo en cuenta una aproximación al concepto de un cliente de casino, ya que generalmente se trata de consumidores reservados, por ser el juego de azar una actividad socialmente criticada. De allí, que se confeccionó una encuesta muy simple pero que permitió recabar datos muy importantes para la consecución del objetivo.

Encuesta de Conocimiento de Clientes

Nº	Género		Edad	Residencia		Es Turista?
	Mujer	Hombre		Concordia	Otro	

No obstante la aplicación de estas técnicas de investigación, se decidió implementar una estrategia comercial a priori que consistió en organizar un sorteo de dinero en efectivo mediante cupones que los asistentes de sala fueron entregando a los clientes habituales para dicha participación.

La modalidad consistió en sortear dinero en efectivo en un día de la semana y durante un mes.

Durante los días previos a la realización del sorteo, los Asistentes de Sala repartieron los cupones a los clientes habituales para que éstos los completen con sus datos.

El cupón posee los siguientes datos:

- Nombre y apellido, Documento y Teléfono.

- Dirección y Localidad.
- Provincia, código postal.
- Fecha de nacimiento
- E – mail.

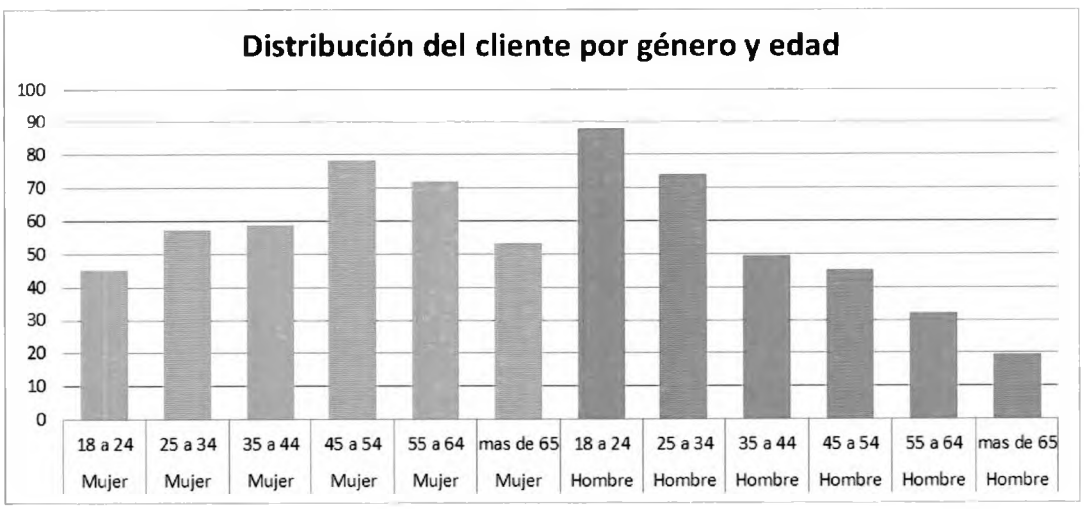
Las condiciones del sorteo se basaron en que de resultar favorecido el cupón, para hacerse acreedor del premio, es necesario que el titular del mismo esté presente con su documento de identidad en el momento del sorteo. De no estar presente el titular del cupón favorecido, el premio se volverá a sortear hasta que haya un ganador.
La aplicación de esta primera estrategia comercial permitió conformar una base de datos de los clientes que visitan a diario el casino.
El resultado conjunto de todas las técnicas de investigación aplicadas fue el siguiente: del total del público habitual analizado predomina el género femenino, siendo representativo de un 54% mientras que el público masculino asciende al 46% del total.
En cuanto a la edad predominante, puede observarse que:

- Dentro del público femenino, la franja de edad de mayor concurrencia es la que va de 45 a 54 años de edad, arribando a un porcentaje de 21% contemplando solamente el público femenino. Y si se tiene en cuenta el total de observaciones esta franja de edad arriba al 12% del total.
- Dentro del público masculino, la franja de edad de mayor concurrencia es la que va de 18 a 24 años de edad, arribando a un porcentaje de 29% contemplando solamente el público masculino. Y si se tiene en cuenta el total de observaciones esta franja de edad arriba al 13% del total.

Por otro lado, analizando el lugar de residencia de los clientes habituales se obtuvieron los siguientes datos:

	Mujer	Hombre
Residente local	86%	75%
Localidades aledañas	10%	15%
Turista	4%	10%

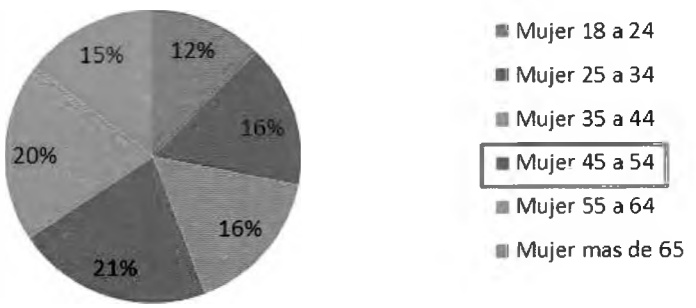
Sexo	Edad	Cantidad de Observaciones	% del total
Mujer	18 a 24	45	7%
Mujer	25 a 34	58	9%
Mujer	35 a 44	59	9%
Mujer	45 a 54	78	12%
Mujer	55 a 64	72	11%
Mujer	más de 65	53	8%
Hombre	18 a 24	88	13%
Hombre	25 a 34	74	11%
Hombre	35 a 44	49	7%
Hombre	45 a 54	45	7%
Hombre	55 a 64	32	5%
Hombre	más de 65	20	3%
Total		**673**	**100%**



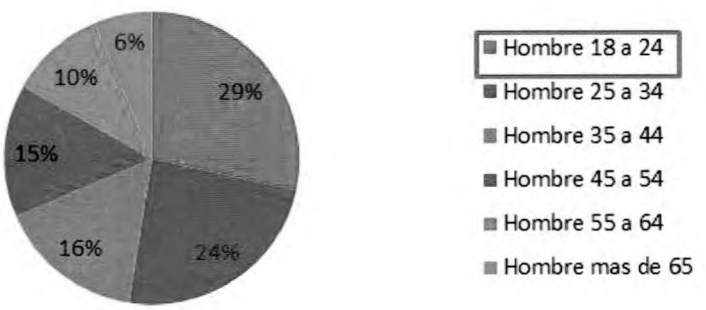
Distribución del público por género



Edad Predominante en el público femenino



Edad Predominante en el público masculino





En conclusión podemos decir que las estrategias a aplicar para la fidelización de clientes tendrán que estar dirigidas en mayor medida a las mujeres residentes locales cuya franja de edad abarque desde los 45 años hasta los 54 años de edad y a los hombres, también residentes locales, cuya franja de edad abarque los 18 a 24 años de edad.

APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Teniendo en cuenta la necesidad de motivar al jugador y ganar su fidelidad, y habiendo realizado un estudio exhaustivo de "conocimiento de los clientes" habituales, el área Comercial de la compañía decidió aplicar un Programa de Fidelización con el objetivo de establecer relaciones más fuertes y duraderas con los clientes.

Es así, que el objetivo de fidelización se cumplió mediante la adquisición de una herramienta informática que permitió la captura on line de la actividad del jugador, obteniendo datos tales como: créditos comprados, apuesta media, tiempo de juego, créditos ganados o perdidos, permanencia en el Casino, frecuencia de su visita, entre otros.

Basándose en esta información el software realiza cálculos para determinar el potencial del jugador con el fin de otorgarle beneficios de acuerdo a la política de promociones establecida por la Dirección del Casino.

De esta forma el jugador ya no tiene que dejar supeditado su reconocimiento al criterio de un miembro del personal de Casino, sino que es su actividad de juego real la que determina el beneficio al cual se hace acreedor.

Los puntos acumulados en la cuenta del jugador son canjeables a voluntad de este por los beneficios que otorga el plan de premios.

Los datos que se pueden extraer frecuentemente del Sistema de Fidelización de Clientes son los siguientes:

Dia	FDP	Socios Con Accesos	Socios Con Jugadas	Publico Sala	% Socios	Clima	Evento
Lunes	23/05/2011	492	462	8010	6,14%		Semana Lima
Martes	24/05/2011	526	521	10562	4,98%		
Miércoles	25/05/2011	618	611	12725	4,86%		Feriado Revolución de Mayo
Jueves	26/05/2011	461	450	7206	6,40%		
Viernes	27/05/2011	533	520	10164	5,24%		
Sábado	28/05/2011	586	574	11695	5,01%		
Domingo	29/05/2011	551	542	10252	5,32%		
Promedio		538	524	10074	5,37%		

Sexo	Edad	Cantindad	Pesos Jugados	% del Total	Media Coin In	Juegos Jugados	Juego Promedio
Mujer	18 a 24	1278	$ 63.277,53	0,87%	$ 49,51	25709	$ 2,46
Mujer	25 a 34	1630	$ 208.636,44	2,86%	$ 128,00	114176	$ 1,83
Mujer	35 a 44	1667	$ 482.978,46	6,63%	$ 289,73	182001	$ 2,65
Mujer	45 a 54	2220	$ 1.473.797,67	20,23%	$ 663,87	651766	$ 2,26
Mujer	55 a 64	2040	$ 1.315.940,29	18,06%	$ 645,07	639985	$ 2,06
Mujer	65 a +	1513	$ 997.159,07	13,69%	$ 659,06	495853	$ 2,01
Subtotal		10348	$ 4.541.789,46	62,34%	$ 438,91	2108490	$ 2,15
Hombre	18 a 24	2486	$ 80.471,45	1,10%	$ 32,37	36057	$ 2,23
Hombre	25 a 34	2093	$ 116.711,00	1,60%	$ 55,76	40330	$ 2,89
Hombre	35 a 44	1400	$ 627.794,77	8,62%	$ 448,42	147389	$ 4,26
Hombre	45 a 54	1281	$ 772.830,57	10,61%	$ 603,30	165833	$ 4,66
Hombre	55 a 64	906	$ 922.440,91	12,66%	$ 1.018,15	219255	$ 4,21
Hombre	65 a +	553	$ 223.128,22	3,06%	$ 403,49	128860	$ 1,73
Subtotal		8719	$ 2.743.376,72	37,66%	$ 314,64	738324	$ 3,72
Total		19067	$ 7.285.166,18	100%	$ 382,08	2847904	$ 2,56

Dia	Fecha	Cargas Normales	Puntos	Costo
Lunes	[redacted]	324	[redacted]	[redacted]
Martes	24/05/2011	1291	130002	$ 781,64
Miércoles	25/05/2011	119	145422	$ 896,97
Jueves	26/05/2011	85	20845	$ 97,78
Viernes	27/05/2011	182	143681	$ 745,44
Sábado	28/05/2011	29	166500	$ 1.331,30
Domingo	[redacted]	24	[redacted]	[redacted]
Total		2054	864145	$ 5.240,86

Cargas en Tarjetas	%
298	91,98%
317	24,55%
59	49,58%
65	76,47%
156	85,71%
2	6,90%
4	16,67%
901	43,87%

Dia	Fecha	Gold 1 Almuerzo en El Dorado	Gold 2 Cena en El Dorado	Gold 3 Noche de Hotel	Gold 4 Cena en Dique Uno	Gold 5 Consumición	Gold 6 Almuerzo en Dique Uno	Gold 7 Tratamiento SPA	Gold 10 Consumicion GOLD
Lunes	[redacted]	6	10	0	1	34	1	0	0
Martes	24/05/2011	0	12	0	2	16	1	0	0
Miércoles	25/05/2011	4	9	5	3	32	0	1	0
Jueves	26/05/2011	0	4	0	4	14	0	1	0
Viernes	27/05/2011	0	4	0	1	25	0	0	0
Sábado	28/05/2011	2	10	1	3	21	1	0	0
Domingo	29/05/2011	0	10	3	7	20	2	0	0
Total		6	59	9	21	162	5	2	0

Dia	Fecha	Total Gold
Lunes	23/05/2011	46
Martes	24/05/2011	31
Miércoles	25/05/2011	54
Jueves	26/05/2011	23
Viernes	27/05/2011	30
Sábado	28/05/2011	38
Domingo	29/05/2011	42
Total		264

APLICACIÓN DE LA CONTABILIDAD DE CLIENTES

A partir del análisis de todas las actividades realizadas por la Unidad de Negocio junto con la aplicación del programa de fidelización, la Gerencia de Administración y

la Comercial decidieron aplicar un Sistema de Costos basados en los clientes. Para cumplir este objetivo: en primer lugar se identificaron los servicios ofrecidos por la Unidad de Negocio, distinguiéndolos en:

- Entretenimiento en SLOT;
- Entretenimiento en Ruletas Electrónicas, y
- Servicio de Bar.

Luego se definieron los segmentos de clientes hacia los que se dirigirá la Compañía para interesarlos en los servicios detallados anteriormente, los que comprenden:

- N1: Mujeres de 18 a 44 años de edad.
- N2: Mujeres de 45 años de edad en adelante.
- N3: Hombres de 18 a 44 años de edad.
- N4: Hombres de 45 años de edad en adelante.

Seguidamente se realizó un Análisis ABC con el fin de estudiar la eficiencia de la estructura de la empresa puesta a disposición de los clientes y conocer el grado de utilización por parte de los mismos.

A partir de aquí, los segmentos de clientes identificados se constituyeron en Unidades de Costo para la empresa, a los que se les asignaron los costos provenientes de los recursos económicos que demanden sus pedidos.

El desarrollo práctico podrá visualizarse en el Anexo Nº 1 del presente trabajo.

Luego se realizó un análisis de rendimiento por servicios, del que surge que el Servicio de Entretenimiento en Ruletas rinde 113% sobre Costos Directos Totales mientras que el Servicio de Entretenimiento en SLOT rinde 88% y el Servicio de Bar rinde un 47% sobre CDT.

Posteriormente se confeccionó una matriz, en la que se expusieron todos los ingresos y costos específicos de cada segmento de clientes, determinando de esta manera el rendimiento de cada segmento.

Por último, la aplicación de la contabilidad de clientes permitió confeccionar indicadores de gestión por segmento de clientes, que se pueden visualizar en el siguiente cuadro:

vez considerando la participación en el Servicio "Entretenimiento en RULETAS", que es el más rentable que ofrece la unidad de negocio, la participación del Segmento N3 en la CMG bruta de dicho servicio es del 131%.

Continuando con el análisis referente a la relación de la CMG bruta de cada Segmento de Clientes con los Costos Fijos Totales de la estructura, se observa que el Segmento N3 contribuye a cubrir los costos de estructura en un 116% mientras que el Segmento N1 contribuye en un 61%, N2 en un 79% y N4 contribuye en un 60%.

Asimismo se observa que el Segmento N3 es el que mayor uso hace de la estructura de costos, ya que utiliza la actividad de "Atención a clientes" en un 40% aproximadamente, en relación al resto de clientes, luego demanda un 40% de los costos de actividades de "Tickets pagados en Caja", y en las actividades de "Pagos manuales en sala" y "Análisis y estrategias para Clientes" la tasa de uso ronda el 50% en cada una.

Por último, y en relación a la participación de cada segmento de cliente en la CMG Neta de la empresa, se observa que dicha participación continúa siendo liderada por el Segmento N3 con una participación del 37%, luego continúa en el ránking el Segmento N2 con un 25% de participación y por último los Segmentos N1 y N4 con un 19% cada uno.

En conclusión, se observa una cartera de segmento de clientes polarizada, lo cual es acertado si la acción comercial tiene por objetivo apuntar al segmento de mayor rentabilidad.

No obstante si este segmento de clientes decide abandonar la empresa por acciones de la competencia, la unidad de negocio Casino se verá seriamente perjudicada.

RECOMENDACIONES A LA GERENCIA GENERAL

Por todo lo expuesto se propone:

1. Analizar los ratios de captación, abandono y rotación de clientes, con el objetivo de analizar de cerca cómo actúan nuestros clientes y poder tomar decisiones adecuadas en el momento adecuado.

2. Profundizar las acciones comerciales, tales como Sorteos, Cortesías, Cenas Show, Premios por fidelización, promociones gastronómicas, sobre el resto de los clientes a los fines de lograr una cartera de clientes más equilibrada y de esta manera evitar que los mayores rendimientos se concentren en un solo segmento de clientes. Que cabe destacar que esto conlleva a que el Cliente domine muchas veces nuestras acciones ya que ha logrado un gran poder sobre los beneficios de la empresa, es por ello que realizamos esta propuesta.
3. Realizar un control eficiente sobre las acciones de Atención al cliente y analizar como el personal a cargo de dicha área está ejecutando sus tareas: si realizan la atención adecuada, si toman los reclamos, si brindan la solución en tiempo y forma, cuánto tiempo dedican a cada cliente, entre otras actividades.

CONCLUSIONES

En un sector tan competitivo como los Casinos sin lugar a dudas las empresas operadoras saben que su principal activo radica en la base de clientes.

Como consecuencia de ello la estrategia básica, clave en el accionar comercial, debería ser: "lograr que los jugadores vuelvan, compren los productos y recomienden al Casino".

Partiendo de esa premisa fundamental la implementación de un Sistema de Costos basados en los clientes permitió vincular los recursos utilizados por cada segmento de clientes, identificar los ingresos generados por ellos y consecuentemente determinar los resultados.

La importancia de la implementación de esta herramienta de análisis en la Unidad de Negocio objeto de estudio, radicó en que el empresario pudo conocer qué clientes o grupo de ellos son los más rentables para la compañía y así direccionar las estrategias para crear y mantener clientes superando sus expectativas, disminuyendo de esta forma el riesgo de vulnerabilidad ante los competidores.

A partir de la propuesta elaborada por el equipo de trabajo que llevó a cabo la implementación del Sistema de Costos por clientes se fortalecieron las estrategias basadas en la personalización de la atención a clientes que se manifiesta a través de la prestación de servicios que contribuyan a aumentar y mantener la relación y la profundidad del vínculo que finalmente construye la lealtad del cliente.

Para concluir, la aplicación de la Contabilidad de Clientes significó para el empresario reconocer que deberá ofrecer los servicios más rentables, con la estructura más eficiente a los mejores clientes. Traducido sería: ampliar el parque de máquinas incorporando más Ruletas y profundizar acciones comerciales destinadas a captar, retener y fidelizar al Segmento de Clientes: Hombres entre 18 y 44 años de edad.

BIBLIOGRAFÍA

De HOPE y HOPE. "Transformando la cuenta de resultados", Ed. Paidós, 1997, pág 19.

DUFOUR, Gabriela y otros. "Costos desde el conocimiento del cliente". Trabajo presentado en XXV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Buenos Aires, Octubre de 2002.

GIMENEZ, Carlos y otros. Decisiones en la gestión de Costos para crear valor. Editorial Errepar. Buenos Aires. 2006.

LEIDY JOHANA BOLAÑO PEDREROS Y OTROS. Análisis Estructural del Sector Estratégico de Casinos en la Ciudad de Bogotá. Trabajo de grado. Facultad de Administración. Universidad Colegio mayor de Nuestra Señora del Rosario. Agosto 2009.

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

Nota Periodística: "Auge sin precedente. En cinco años se abrieron 22 casinos en la Argentina" Fuente: Exclusivo Soloazar. 16/10/2010. Disponible en http://www.soloazar.com.ar/noticia.php?id=2842.

Nota Periodística: "La atención al público es un factor fundamental para lograr que el cliente continúe eligiendo Casino Trilenium". Fuente: Exclusivo Soloazar. 28/07/2010. Disponible en http://www.soloazar.com.ar/noticia.php?id=2842.

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

REGLAS RULETA. Sistema de Ruleta.com. Reglas Baccarat. Disponible en Internet: http://www.sistemasderuleta.com/baccarat/reglas-baccarat.php.

TRONCOSO, Gregorio Coronel y otros. "Costos de la función comercial". Carrera de Posgrado Especialización en Costos y gestión empresarial. Paraná. Febrero 2011.

TRONCOSO, Gregorio Coronel. "El Costo del Ciclo de Vida de los Productos, la Contabilidad basada en Clientes y la Contabilidad de Gestión". Trabajo presentado en XXIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Rosario. Septiembre de 2000.

ANEXO

DESARROLLO PRÁCTICO

CONSIDERACIONES PARA EL ANÁLISIS

- **Período:** Todos los datos referidos a ventas, costos y resultados se refieren a un mes de análisis.
- Todos los valores expresados no incluyen IVA.
- **Precio**: Para el análisis por Servicio se consideró como Precio el Win Máquina Día, es decir el resultado bruto que genera cada Máquina. Mientras que para el análisis por segmento de cliente el precio considerado: es la apuesta mínima promedio realizada por cada segmento al que se le detrae el 90% en concepto de porcentaje de devolución. Esto supone que si un segmento de cliente realiza una apuesta de $2,5 por cada juego, la máquina le devolverá el 90% siendo el 10% para la casa. Al considerar el precio como la apuesta mínima que realiza cada segmento de cliente, se consideró que el servicio ofrecido se puede expresar en cantidad de juegos jugados. Ya que cada vez que el cliente presiona el boton de "repetir apuesta" está adquiriendo otro juego y así sucesivamente.
- **Horario de oferta del servicio**: 12.00 hs a 4.00hs
- El Personal operativo trabaja 200 hs al mes, mientras que el admnistrativo trabaja 160hs mensuales.
- **Inversiones:** En el mes de análisis se proyecta realizar la inversión de la instalación del programa de fidelización de clientes que abarca la instalación del Software y 2.000 tarjetas magnéticas de fidelización. Esta inversión demandará al inicio, USD 100 por máquina y generará un costo mensual de USD 1710 en concepto de abono mensual.
- **Tipo de Cambio:** 1usd = $ 5.
- **Asistentes:** Público promedio semanal: 4.669 y Mensual: 18.676.
- **Amortización:**

Amortización

Máquinas

	VO	*Vida util*	*Amortiz*
Por máquina	$ 14.600,00	10 años	$ 121,67
Total Maquinas			**$ 24.333,33**

Edificio

De acuerdo a la valuación fiscal la distribución entre Edificio y terreno es del 80% y 20% respectivamente

El valor fiscal asciende: $1.500.000

	VO	*Vida Util*	*Amortiz.*
Amortización	1.200.000	50 años	**$ 2.000,00**

- **Lote de compra:** para los Servicios A (Entretenimiento en SLOT) y B (Entretenimiento en Ruletas) el lote de compra es de 2 veces al mes. Mientras que para el Servicio C (Bar) es de 4 veces al mes.
- **Superficie de juego:** el total de la superficie de la Sala de Máquinas asciende a 1250 m2. Se considera que la ocupación que realiza cada Cliente, de dicho espacio, está dada por la cantidad de máquinas que ocupa, independientemente del servicio del que hace uso. Cada máquina tiene un espacio de 2,25 m2. Por ejemplo, el Segmento de Clientes N1 utiliza 260m2 que van a estar dados por la utilización 99 slot y 17 ruletas mensuales.

Base de Datos para el análisis de clientes

Servicios

A Entretenimiento en SLOT. 168 Máquinas
B Entretenimiento en Ruletas electrónicas. 32 Ruletas.
C Servicio de Bar

Segmento de Clientes

N1 Mujeres de 18 a 44 años
N2 Mujeres de 45 años en adelante
N3 Hombres de 18 a 44 años
N4 Hombres de 45 años en adelante

Estructura de personal por área de responsabilidad

		Sueldo Bruto	C. Soc	Total Costo
Gerencia Operativa	1	$ 12.036,00	$ 2.948,82	$ 14.984,82
Administración y Comercialización	1	$ 12.036,00	$ 2.948,82	$ 14.984,82
Supervisores y Tesoreros	4	$ 26.340,00	$ 6.453,30	$ 32.793,30
Cajeros y Asistentes de Sala	12	$ 63.216,00	$ 15.487,92	$ 78.703,92
Personal de Gastronomía	4	$ 20.420,00	$ 5.002,90	$ 25.422,90
Soporte técnico	5	$ 28.974,00	$ 7.098,63	$ 36.072,63
Seguridad Interna	4	$ 19.600,00	$ 4.802,00	$ 24.402,00
Mantenimiento	4	$ 18.032,00	$ 4.417,84	$ 22.449,84
	35	**$ 200.654,00**	**$ 49.160,23**	**$ 249.814,23**

ANÁLISIS DE RENDIMIENTO POR SERVICIOS

De los Servicios

Servicio	Caracterisitca		Posic.Ránking	Win Maq.Día	Dias al mes	c.v.u.			CFP	CF Asignables
A. Entret. SLOT	168	Slot	2	$ 338	30	$ 7,44	35%	8%	$ 7.182	$ 42.187
B. Entret. RULETA	32	Ruleta	1	$ 708	30	$ 1,56	35%	8%	$ 1.368	$ 8.036
C. BAR		Bar	3	$ 30	30	$ 10,54		3,50%	$ 27.518	
									$ 36.068	**$ 50.223**

Público Esperado

Servicio	Caracterisitca		Público esperado
A. Entret. SLOT	168	Slot	13.067
B. Entret. RULETA	32	Ruleta	2.489
C. BAR		Bar	3.120
			18.676

Inversión proyectada

Servicio	Caracterisitca		Inversión
A. Entret. SLOT	168	Slot	$ 84.000
B. Entret. RULETA	32	Ruleta	$ 16.000
C. BAR		Bar	$ -
			$ 100.000

Costos Fijos Ajenos a los Servicios

De Clientes	$ 46.344
De la Estructura de Apoyo General	$ 301.063
	$ 347.407

Cuadro de Rendimientos

Concepto/ Servicio	A. Entret. SLOT	B. Entret. RULETA	C. BAR
Precio venta unitario	$ 338,14	$ 708,30	$ 30,00
Impuestos	$ 145,40	$ 304,57	$ 1,05
PVU neto	**$ 192,74**	**$ 403,73**	**$ 28,95**
Costo de produccion o compra	$ 7,44	$ 1,56	$ 10,54
CMU	**$ 185,30**	**$ 402,17**	**$ 18,42**
Costo Fijo propio	$ 7.182,00	$ 1.368,00	$ 27.517,90
Costos Fijos Inversion en Fidelización	$ 84.000,00	$ 16.000,00	$ -
Costos Fijos Asignables	$ 42.187,01	$ 8.035,62	
Total Costos Fijos Propios	**$ 133.369,01**	**$ 25.403,62**	**$ 27.517,90**
PE Punto Equilibrio	**719,75**	**63,17**	**1.494,32**
CMTB: Contribución Marg.Tot.Bruta	**$ 933.908,45**	**$ 386.084,13**	**$ 57.454,80**
CMTN :Contribución Marg.Tot.Neta	**$ 800.539,44**	**$ 360.680,51**	**$ 29.936,90**
Costo variable Total	**$ 770.304,05**	**$ 293.880,87**	**$ 36.145,20**
Costo fijo directo total	$ 133.369,01	$ 25.403,62	$ 27.517,90
Costo DirectoTotal	**$ 903.673,06**	**$ 319.284,49**	**$ 63.663,10**
Rendimiento sobre CD Total %	**88,59%**	**112,97%**	**47,02%**
Rendimiento sobre Capital Afectado:			
c.v.u.	**$ 152,84**	**$ 306,13**	**$ 11,59**
Total Costos Variables por lote operado	**$ 385.152,03**	**$ 146.940,44**	**$ 9.036,30**
Total Costos Propios(Idem Ant. + Total CFF	$ 518.521,03	$ 172.344,06	$ 36.554,20
Rend. s/. Capital Afectado	154,39%	209,28%	81,90%

ANÁLISIS POR SEGMENTO DE CLIENTES

Ventas mensuales Proyectadas

Segmento de Clientes	Servicio A. Entretenimiento SLOT			Servicio B. Entretenimiento RULETA			Servicio C. BAR			Total
	Cantidad de Juegos	Apuesta mínima	Total	Cantidad de Juegos	Apuesta mínima	Total	Cant. De ticket	Precio promedio	Total	
N1	1.468.400	$ 0,25	$ 367.100	16.203	$ 5,00	$ 81.015	908	$ 30,00	$ 27.240	$ 475.355
N2	1.944.750	$ 0,25	$ 486.188	25.069	$ 5,00	$ 125.345	388	$ 30,00	$ 11.640	$ 623.173
N3	2.740.500	$ 0,25	$ 685.125	42.636	$ 5,00	$ 213.180	528	$ 30,00	$ 15.840	$ 914.145
N4	663.300	$ 0,25	$ 165.800	52.085	$ 5,00	$ 260.425	1296	$ 30,00	$ 38.880	$ 465.105
	6.816.850	$ 0,25	$ 1.704.212,50	135.993	$ 5,00	$ 679.965,00	3.120	$ 30,00	$ 93.600,00	$ 2.477.777,50

Costos Variables	Servicio A (168 SLOT)	Servicio B (32 RULETAS)	Servicio C. BAR
Costo de compra			$ 10,50
Insumo maquinas (Tickets) *	$ 0,0055	$ 0,0110	
Canon IAFAS	35%	35%	0
IIBB Único	8%	8%	3,5%

* 11 USD por millar Slot: cada 10 juegos jugados el cliente baja ticket Ruleta: cada 5 apuestas el cliente baja ticket

Cada Ticket cuesta: 11 usd/1000 0,011 USD $ 0,055

Costos fijos asociados a los segmentos de clientes	N1	N2	N3	N4	Total
Cortesías Gastronómicas	$ 1.800	$ 3.140	$ 2.520	$ 1.400	$ 8.860
Abono Software Fidelización	$ 2.138	$ 2.138	$ 2.993	$ 1.283	$ 8.550
Premios por fidelización	$ 7.747	$ 10.350	$ 14.768	$ 4.618	$ 37.484
	$ 11.685	$ 15.628	$ 20.281	$ 7.301	$ 54.894

9%

APLICACIÓN DE ABC

Aplicación de ABC

1.Consumo de Recursos estimados para un período mensual

Base: Contabilidad de Gestión de la Firma.

	Gcia. Casino	Adm y Com	Tesoreria y Cajas	Soporte Técnico	Areas Comunes	Gastronomía	Total
Gastos de Personal							
Sueldos y Cargas Sociales	$ 14.985	$ 14.985	$ 111.497	$ 36.073	$ 46.852	$ 25.423	$ 249.814
Capacitación	$ 1.500	$ 1.500	$ 1.500	$ 1.500		$ 750	$ 6.750
Viáticos y Alojamiento	$ 1.250	$ 1.250					$ 2.500
Costos de Máquinas							$ -
Mantenimiento maquinas				$ 5.000			$ 5.000
Repuestos				$ 5.000			$ 5.000
Fletes				$ 1.000			$ 1.000
Costos operativos							
Fondo fijo: papeleria y otros	$ 1.000	$ 2.000	$ 750			$ 500	$ 4.250
Abono Software de Gestión de Cajas			$ 9.340				$ 9.340
Abono Software de Gastronomia						$ 445	$ 445
Emergencias médicas					$ 350		$ 350
Desinfección					$ 250		$ 250
Telefonia fija		$ 180					$ 180
Internet	$ 400	$ 400	$ 400	$ 400	$ -	$ 400	$ 2.000
Gas					$ 237		$ 237
Agua					$ 435		$ 435
Energia Electrica					$ 23.450		$ 23.450
Seguros					$ 2.500		$ 2.500
Servicios de terceros: asesoramiento y otros	$ 3.780	$ 3.420		$ 1.250	$ 2.375		$ 10.825
Costos Comerciales							
Shows: Cashet de artista		$ 12.300					$ 12.300
Imprenta Eventos		$ 5.449					$ 5.449
Publicidad Gráfica		$ 286					$ 286
Publicidad Diario		$ 3.360					$ 3.360
TV Abierta y Cable		$ 5.714					$ 5.714
Radios AM		$ 300					$ 300
Radios FM		$ 735					$ 735
Otros Costos no asignables (incluye amorts.)							$ 26.333
	$ 22.915	$ 51.879	$ 123.487	$ 50.223	$ 76.449	$ 27.518	$ 378.803

2.Asignación de recursos a las Actividades

	Activ/Centro	Inductor	Gcia. Casino		Adm. y Com.		Sector de Cajas y Tesorena		Áreas Comunes		Soporte Técnico		Bar		Total	%
1	Atención Clientes	Cant. De Clientes aten	$ 1.146	5%	$ 2.594	5%	$ 37.046	30%	$ 7.645	10%	$ 4.018	8%	$ 4.128	15%	$ 56.576	
2	Atención a proveedores y compras	Tiempo/ Prov	$ 5.729	25%	$ 2.594	5%	$ -		$ -		$ 7.533	15%	$ -		$ 15.856	4%
3	Mantenimiento de Máquinas	H/H	$ 6.874	30%	$ -		$ -		$ -		$ 20.089	40%	$ -		$ 26.963	7%
4	Reparación de Máquinas	Repuestos utilizados	$ -		$ -		$ -		$ -		$ 15.067	30%	$ -		$ 15.067	4%
5	Tickets pagados en Caja	Cant. De Tickets	$ -		$ -		$ 49.395	40%	$ -		$ -		$ -		$ 49.395	13%
6	Pagos manuales realizados en sala	Cant. De PM	$ -		$ -		$ 30.872	25%	$ -		$ -		$ -		$ 30.872	8%
7	Compras Gastronomicas	OC tramitadas	$ -		$ -								$ 6.879	25%	$ 6.879	2%
8	Preparación de Comandas solicitadas	Cant. De Comandas	$ -		$ -		$ -		$ -		$ -		$ 16.511	60%	$ 16.511	4%
9	Preparación de informes	Cant. De Informes	$ 1.146	5%	$ 15.564	30%	$ -		$ -		$ 1.004	2%	$ -		$ 17.714	5%
10	Análisis y realización de estrategias para	H/H	$ 1.146	5%	$ 15.564	30%	$ -		$ -		$ -		$ -		$ 16.709	4%
11	Reuniones con el Personal	H/H	$ 5.729	25%	$ 12.970	25%	$ 3.087	3%	$ -		$ 1.256	3%	$ -		$ 23.041	6%
12	Capacitación	H/H	$ 1.146	5%	$ 2.594	5%	$ 3.087	3%	$ -		$ 1.256	3%	$ -		$ 8.082	2%
13	Limpieza y mantenimiento de Sala	M2	$ -		$ -		$ -		$ 34.402	45%	$ -		$ -		$ 34.402	9%
14	Seguridad de la Sala	M2	$ -		$ -		$ -		$ 34.402	45%	$ -		$ -		$ 34.402	9%
15	Amortizacion de Máquinas														$ 26.333	7%
	Total		$ 22.915	100%	$ 51.879	100%	$ 123.487	100%	$ 76.449	100%	$ 50.223	100%	$ 27.518	100%	$ 378.803	$ 1

	Activ/Centro	Nº de Inductor (mensual)		i.u.e.i.
1	Atención Clientes	18676	Clientes atendidos	$ 3,03
2	Atención a proveedores y compras	88	H/H	$ 180,18
3	Mantenimiento de Máquinas	140	H/H	$ 192,60
4	Reparación de Máquinas	23	repuestos	$ 655,08
5	Tickets pagados en Caja	63498	Tickets	$ 0,78
6	Pagos manuales realizados en sala	250	Pagos manuales en sala	$ 123,49
7	Compras Gastronomicas	8	pedidos	$ 859,93
8	Preparación de Comandas solicitadas	780	Comandas	$ 21,17
9	Preparación de informes	84	informes	$ 210,88
10	Análisis y realización de estrategias para clientes	58	horas hombre	$ 288,09
11	Reuniones con el Personal	100	horas hombre	$ 230,41
12	Capacitación	28	horas hombre	$ 288,66
13	Limpieza y mantenimiento de Sala	1250	m2	$ 27,52
14	Seguridad de la Sala	1250	m2	$ 27,52
15	Amortizacion de Máquinas			

3. Uso de las Actividades por los Clientes (No.de Inductores)

Actividad		Segmento N1	Segmento N2	Segmento N3	Segmento N4	Total
Atención Clientes	Clientes atendidos	3.650	4.480	7.190	3.356	18.676
Tickets pagados en Caja	Tickets	12.775	15.680	25.165	11.746	65.366
Pagos manuales realizados en sala	Pm en sala	75	50	125	10	260
Compras Gastronomicas	OC	1	2	2	3	8
Preparación de Comandas solicitadas	Comandas	226	95	132	324	777
Preparación de Informes	informes	21	21	21	21	84
Análisis y realización de estrategias para	H/H	6	14	26	12	58
Capacitación	H/H	7	7	7	7	28
Limpieza y mantenimiento de Sala	m2	260	280	555	155	1.250
Seguridad de la Sala	m2	260	280	555	155	1.250
Otras no Asignables al conjunto de clientes						
Atención a proveedores y compras	H/H					80
Reuniones con el Personal	H/H					100
Mantenimiento de Máquinas	H/H					140
Reparación de Máquinas	repuestos					23
Amortizaciones						

4. Uso de las Actividades por los Clientes (Valorizadas)

	Actividad		Segmento N1	Segmento N2	Segmento N3	Segmento N4	Total
1	Atención Clientes	Clientes atendidos	$ 11.057	$ 13.572	$ 21.781	$ 10.167	$ 56.576
2	Tickets pagados en Caja	Tickets	$ 9.938	$ 12.197	$ 19.576	$ 9.137	$ 50.848
3	Pagos manuales realizados en sala	Pm en sala	$ 9.262	$ 6.174	$ 15.436	$ 1.235	$ 32.107
4	Compras Gastronomicas	OC	$ 860	$ 1.720	$ 1.720	$ 2.580	$ 6.879
5	Preparación de Comandas solicitadas	Comandas	$ 4.784	$ 2.011	$ 2.794	$ 6.858	$ 16.447
6	Preparación de informes	informes	$ 4.428	$ 4.428	$ 4.428	$ 4.428	$ 17.714
7	Análisis y realización de estrategias para	H/H	$ 1.729	$ 4.033	$ 7.490	$ 3.457	$ 16.709
8	Capacitación	H/H	$ 2.021	$ 2.021	$ 2.021	$ 2.021	$ 8.082
9	Limpieza y mantenimiento de Sala	m2	$ 7.156	$ 7.706	$ 15.274	$ 4.266	$ 34.402
10	Seguridad de la Sala	m2	$ 7.156	$ 7.706	$ 15.274	$ 4.266	$ 34.402
	Total asignables a los Segmentos de clientes		**$ 58.389**	**$ 61.568**	**$ 105.795**	**$ 48.414**	**$ 274.167**
	No Asignables al conjunto de clientes						
	Atención a proveedores y compras	H/H					$ 14.415
	Reuniones con el Personal	H/H					$ 23.041
	Mantenimiento de Máquinas	H/H					$ 26.963
	Reparación de Máquinas	repuestos					$ 15.067
	Amortización de Máquinas						$ 26.333
	Ociocidades						
	Atención a proveedores y compras						$ 1.441
	Tickets pagados en Caja						$ -1.453
	PM realizados en sala						$ -1.235
	Preparación de Comandas solicitadas						$ 64
	Total ociocidades						$ -1.183
	Total de CF asignables						**$ 378.803**

CONTABILIDAD DE CLIENTES

Contabilidad de Clientes

Ingresos			Segmento N1	Segmento N2	Segmento N3	Segmento N4	Total
Juegos jugados	Entret. SLOT		1.468.400	1.944.750	2.740.500	663.200	
Precio Vta	Entret. SLOT		$ 0,25	$ 0,25	$ 0,25	$ 0,25	
Total ingresos SS A. Entret SLOT			$ 367.100	$ 486.188	$ 685.125	$ 165.800	$ 1.704.213
Juegos jugados	Entret. RULETA		16.203	25.069	42.636	52.085	
Precio Vta	Entret. RULETA		$ 5,00	$ 5,00	$ 5,00	$ 5,00	
Total ingresos SS B. Entret. RULETA			$ 81.015	$ 125.345	$ 213.180	$ 260.425	$ 679.965
Consumos de BAR	Servicio BAR		908	388	528	1296	
Precio Vta	Servicio BAR		$ 30,00	$ 30,00	$ 30,00	$ 30,00	
			$ 27.240	$ 11.640	$ 15.840	$ 38.880	$ 93.600
Ventas totales al segmento de clientes			$ 475.355	$ 623.173	$ 914.145	$ 465.105	$ 2.477.778
Costos variables							
Costo de Compra A. Entret SLOT	$	0,0055	$ 8.076	$ 10.696	$ 15.073	$ 3.648	$ 37.493
Costo de Compra B Entret. RLTA	$	0,0110	$ 178	$ 276	$ 469	$ 573	$ 1.496
Costo de Compra C. BAR	$	10,50	$ 9.534	$ 4.074	$ 5.544	$ 13.608	$ 32.760
Canon IAFAS		35%	$ 156.840	$ 214.036	$ 314.407	$ 149.179	$ 834.462
IIBB lúdico		8%	$ 35.849	$ 48.923	$ 71.864	$ 34.098	$ 190.734
IIBB		3,5%	$ 953	$ 407	$ 554	$ 1.361	$ 3.276
Total Costos Variables			$ 211.431	$ 278.412	$ 407.911	$ 202.466	$ 1.100.221
Contribución mg total del segmento de clientes			$ 263.924	$ 344.760	$ 506.234	$ 262.639	$ 1.377.557
Costos fijos propios del segmento de clientes			$ 11.685	$ 15.628	$ 20.281	$ 7.301	$ 54.894
Costos fijos asignables por ABC			$ 58.389	$ 61.568	$ 105.795	$ 48.414	$ 274.167
Total Costos Fijos			$ 70.073	$ 77.196	$ 126.076	$ 55.715	$ 329.061
Rentabilidad Neta del Segmento de Clientes							
***Excedentes Propios**			$ 252.239	$ 329.132	$ 485.953	$ 255.338	$ 1.322.663
***Excedentes Periódicos**			$ 193.850	$ 267.564	$ 380.158	$ 206.924	$ 1.048.496
Rendimiento en % s/ Ventas			41%	43%	42%	44%	

Estado de resultado de la empresa

	Servicios			
	A. Entret. SLOT	B. Entret. RLTA	C. BAR	Total
Ingresos	$ 1.704.213	$ 679.965	$ 93.600	$ 2.477.778
menos				
Costo de Compra	$ 37.493	$ 1.496	$ 32.760	$ 71.749
Otros CV	$ 732.811	$ 292.385	$ 3.276	$ 1.028.472
	$ 770.304	$ 293.881	$ 36.036	$ 1.100.221
Contribución MG bruta	$ 933.908	$ 386.084	$ 57.564	$ 1.377.557
Costos fijos propios de segmentos clientes				$ -54.894
Contribución MG Neta				$ 1.322.663
Costos fijos asignables a clientes por ABC				$ -274.167
Contribución MG Neta Operativa				$ 1.048.496
Ociosidades				$ -1.183
CF no asignables				$ -105.819
Resultado Total				$ 941.494

Indicadores	
Costos Variables Totales	1.100.220,92
Costos Fijos Directos	54.894,08
Costos Fijos Asignables	274.166,71
Otros CF	105.819,28
Costos Totales	1.535.100,98

Clientes	Segmento N1	Segmento N2	Segmento N3	Segmento N4
Rendimiento Neto	$ 252.239	$ 329.132	$ 485.953	$ 255.338
S/ CT	*16%*	*21%*	*32%*	*17%*
Aporte a la CMG Bruta de la Empresa				
CMG bruta de Cliente	$ 263.924	$ 344.760	$ 506.234	$ 262.639
	19%	*25%*	*37%*	*19%*
Relación CMG Bruta de Cliente con CFT	*61%*	*79%*	*116%*	*60%*
Aporte a la CMG Total Neta de la Empresa	*19%*	*25%*	*37%*	*19%*
CMG cliente / cmg SS A: Entretenimiento Slot	*28%*	*37%*	*54%*	*28%*
CMG cliente / cmg SS B: Entretenimiento en Ruleta	*68%*	*89%*	*131%*	*68%*
Ranking de clientes	3º	2º	1º	4º

Preferencias por Segmentos de Clientes				
		Ingresos	Servicio A	Servicio B	Servicio C
Segmento N1	$	475.355	77%	17%	6%
Segmento N2	$	623.173	78%	20%	2%
Segmento N3	$	914.145	75%	23%	2%
Segmento N4	$	465.105	36%	56%	8%
	$	**2.477.778**			

CONTROL DE GESTIÓN

Control de Gestión	Servicio A: Entretenimiento en SLOT Segmento de Clientes N1

A). DATOS VENTAS Y COSTOS:	Previsto	Real	Diferencias	
			Cantidad	Precio
* Cantidad de apuestas	1.468.400	1.375.200	-93.200	
*Precio Unitario de apuestas	$ 0,25	$ 0,30		$ 0,05
Total de Ventas	$ 367.100,00	$ 412.560,00	$	45.460,00
*Costo Unitario de Compra (o Produc.)	$ 0,0055	$ 0,0105		$ 0,0050
*Costo total de compra	$ 8.076,20	$ 14.439,60	$	6.363,40
NO HUBO VARIACIONES DE STOCK				
*Costo Variable unitario:	$ 0,11	$ 0,13		$ 0,02
*Incidencia relativa sobre p.v.u.	43%	43%		
-Impuestos	43%	43%		
Total Costos Variables	$ 157.853,00	$ 177.400,80	$	19.547,80

B): DATOS SOBRE COSTOS DE ESTRUCTURA:	Previsto	Real	Diferencia
(Incluyen Ociosidades)			
Costos Fijos Propios	$ 7.182,00	$ 8.256,00	$ 1.074,00
Costos Fijos Asignables	$ 42.187,01	$ 41.230,00	$ -957,01
Costos Comunes	$ 44.604,54	$ 45.327,00	$ 722,46
	$ 93.973,55	$ 94.813,00	$ 839,45

C) DATOS DE LOS CLIENTES	Previsto	Real
Clientes atendidos	3650	4765
Costos Fijos Propios de Clientes	$ 11.685	$ 12.354

1.): Determinación de Resultados Comparativos.

Servicio A : segmento de Clientes N 1

Concepto	Previsto	Resultante	Desvíos	Signo Desvío
Ingresos de Juego	$ 367.100	$ 412.560	$ 45.460	Positivo
Impuestos	$ -157.853	$ -177.401	$ -19.548	Negativo
Costos de Compra	$ -8.076,20	$ -14.439,60	$ -6.363	Negativo
CM bruta - zona	**$ 201.171**	**$ 220.720**	**$ 19.549**	Positivo
Costo fijos directos	$ -49.369	$ -49.486	$ -117	Negativo
Costos fijos Fidelización de clientes(x)	$ -11.685	$ -12.354	$ -669	Negativo
Excedente propio	**$ 140.117**	**$ 158.880**	**$ 18.762**	Positivo
Contribuciones fijas Comunes	$ -44.605	$ -45.327	$ -722	Positivo
Resultados Zona	**$ 95.513**	**$ 113.553**	**$ 18.040**	

(x) Son del Segmento de Clientes

2.): Cálclculo de los Desvíos.

1):DESVIOS EN VENTAS:

Segmento de Clientes	Cantidad	Precio	Combinado	Total Desvíos	Signo Desvío
N1	$ -23.300	$ 73.420	$ -4.660	$ 45.460,00	Positivo

2):DESVIOS COSTOS VARIABLES

	Cantidad	Precio	Combinado	Total Desvíos	Signo Desvío
Costo de Compra	$ 513	$ -7.342	$ 466	$ -6.363	Negativo
Costo variable	$ 10.019	$ -31.571	$ 2.004	$ -19.548	Negativo

3):DESVIOS EN LOS COSTOS FIJOS:

	Previstos	Resultantes	Desvíos	Signo Desvíos
Directos	$ -49.369,01	$ -49.486,00	$ -116,99	Negativo
Comunes	$ -44.604,54	$ -45.327,00	$ -722,46	Negativo
Costos Fijos propios de clientes	$ -11.684,58	$ -12.354,00	$ -669,42	Negativo
Totales	**$ -105.658**	**$ -107.167**	**$ -1.509**	

NOTA: el Nivel de Actividad Previsto y Real son coincidentes.
El desvío es de escasa significación y originado fundametalmente en el desvío de presupuesto, porque el nivel de actividad no se modificó.

4): JUSTIFICACION DEL RESULTADO FINAL DEL SERVICIO A

4.1.: Determinación de Diferencias:

*Resultado Previsto	$ 95.513
*Resultado Resultante	$ 113.553
***Diferencias de Resultados**	$ 18.040
*Contr.Marg./Cliente-Prevista	$ 55,12
*Contr.Marg./Cliente-Resultante	$ 46,32
***Diferencias**	**$ -8,79**

5.2.:Justificación de las Diferencias:

*Por diferencias de Contr.Marg.	$ -41.904,75
*Por Contr.Marg.No Obtenidas	$ 61.453,55
***Gastos en Exceso**	$ -1.509
***Resultado Final**	$ 18.039,93