



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**MEJORA DEL PROCESO OPERATIVO Y CONTROL DE RIESGOS EN LA
INDUSTRIA DE JUEGOS TEMÁTICOS (OPERATIONAL REVIEW)**

Jennifer Paola García Gómez

Asesorado por el Ing. Ángel Arnoldo Arriaza

Guatemala, noviembre de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MEJORA DEL PROCESO OPERATIVO Y CONTROL DE RIESGOS EN LA
INDUSTRIA DE JUEGOS TEMÁTICOS (OPERATIONAL REVIEW)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JENNIFER PAOLA GARCÍA GÓMEZ

ASESORADO POR EL ING. ANGEL ARNOLDO ARRIAZA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Helen Rocío Ramírez Lucas
EXAMINADOR	Ing. Carlos Alex Olivares Ortiz
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

MEJORA DEL PROCESO OPERATIVO Y CONTROL DE RIESGOS EN LA INDUSTRIA DE JUEGOS TEMÁTICOS (OPERATIONAL REVIEW)

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha noviembre de 2013.

Jennifer Paola García Gómez

Nueva Guatemala de la Asunción, 07 de Noviembre 2013

Ingeniero Cesar Úrquizu

Director de Escuela Mecánica Industrial

Presente

Estimado Ingeniero:

Le escribo deseándole éxitos y bendiciones en sus labores tanto profesionales como de índole personal.

El motivo de la presente es para informarle que tengo a la vista el trabajo de graduación tema MEJORA DEL PROCESO OPERATIVO Y CONTROL DE RIESGOS DE LA INDUSTRIA DE JUEGOS TEMÁTICOS (OPERATIONAL REVIEW) de la señorita Jennifer Paola García Gómez que se identifica con el carné de Universidad 200412907, el cual he revisado y doy por aceptado para ser entregado en la Escuela Mecánica Industrial de la Universidad de San Carlos para realizar el trámite de trabajo de graduación y con esto, completar los requisitos para que la mencionada pueda optar al título de Ingeniera Industrial de la casa de estudio mencionado.

Sin más que agregar, queda a sus órdenes.




Ing. Angel Arnoldo Arriaza

Asesor



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MEJORA DEL PROCESO OPERATIVO Y CONTROL DE RIESGOS EN LA INDUSTRIA DE JUEGOS TEMÁTICOS (OPERATIONAL REVIEW)**, presentado por la estudiante universitaria **Jennifer Paola García Gómez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO 6182
Ing. Erwin Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2013.

/mgp



REF.DIR.EMI.320.013

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de **MEJORA DEL PROCESO OPERATIVO Y CONTROL DE RIESGOS EN LA INDUSTRIA DE JUEGOS TEMÁTICOS (OPERATIONAL REVIEW)**, presentado por la estudiante universitaria **Jennifer Paola García Gómez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2013.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 845.2013

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **MEJORA DEL PROCESO OPERATIVO Y CONTROL DE RIESGOS EN LA INDUSTRIA DE JUEGOS TEMÁTICOS (OPERATIONAL REVIEW)**, presentado por el estudiante universitario **Jennifer Paola García Gómez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 26 de noviembre de 2013

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Quien me ha bendecido y llenado de sabiduría cada día y a quien le debo cada logro alcanzado en mi vida.
- Mis padres** Juan José García Parada y Miriam Leticia Gómez Aguilar, por todo ese esfuerzo y sacrificio realizado día a día gracias a eso soy la persona que soy. Este triunfo es tanto de ellos como mío, gracias por todo su apoyo incondicional.
- Mis hermanos** Ligia Mariela y Juan José García Gómez, por cada momento que hemos vivido y me han apoyado en cada logro alcanzado.
- Mis abuelos** Martín Gómez, Juana Aguilar, Jose Lino García, Rosario Parada (q.e.d.p.) por su amor y cariño que me han brindado desde el primer día de mi vida.
- Mi familia en general** Tíos, tías, primos y primas, por estar presentes en todo momento brindando su apoyo.

Mi gran amigo

Eder Esaú Vega Manzo, por ser parte fundamental de este triunfo, brindándome su apoyo incondicionalmente cada día de mi carrera y en mi vida. Te quiero muchísimo.

**Mis amigos y
compañeros**

Por su sincera amistad, por todos los recuerdos y experiencias vividas juntos, en especial a José Juan Alarcón Berganza por su apoyo.

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios y convertirme en un profesional y brindarme momentos inolvidables.

.

AGRADECIMIENTOS A:

La Universidad de San Carlos de Guatemala	Por darme la valiosa oportunidad de formarme académicamente.
Facultad de Ingeniería	Por haberme formado académicamente dentro de sus aulas.
Mis amigos de la Facultad	Mis amigos por ser parte esencial en la vida, por todos los momentos compartidos en tan inolvidable etapa.
Personal docente de la Facultad	Todo el personal docente de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, por haber compartido sus conocimientos y experiencias, por ser una importante influencia en mi carrera, entre otras cosas.
Ing. Ángel Arnoldo Arriaza	Por su apoyo fundamental y participación en la realización de mi trabajo de graduación. Gracias por todo ese apoyo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Historia de la empresa.....	1
1.1.1. Razón social	6
1.1.2. Nombre comercial.....	6
1.1.3. Enfoque	6
1.1.4. Misión	6
1.1.5. Visión.....	6
1.1.6. Valores	7
1.1.7. Filosofía	7
1.1.8. Cultura	8
1.2. Generalidades de las operaciones	8
1.2.1. Definición de video lotería.....	9
1.2.2. Terminología.....	9
1.2.3. Distribución de los juegos de entretenimiento por propiedad.....	16
1.2.3.1. Definición de juegos de video (máquinas).....	17
1.2.3.2. Definición de juegos de mesas.....	17
1.2.4. Condiciones del mercado actual.....	18

1.2.5.	Crecimiento y desarrollo.....	19
1.2.6.	Expectativas del cliente	19
2.	EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	21
2.1.	Macroambiente	21
2.1.1.	Marco administrativo	21
2.1.2.	Marco legal.....	22
2.1.3.	Marco tributario	25
2.2.	Microambiente.....	26
2.2.1.	Competitividad y <i>marketing</i>	27
2.2.2.	Aspectos que afectan los ingresos.....	29
2.2.3.	Fugas de ingresos.....	33
2.3.	Organización operativa y administrativa por departamento	34
2.3.1.	Organigrama	34
2.3.2.	Responsabilidades y funciones	38
2.4.	Proceso de ingresos.....	38
2.4.1.	Compra y pago de premios	39
2.4.2.	Cálculo de ganancias diarias.....	39
2.4.3.	Cálculo del depósito diario	39
2.4.4.	Contabilización de ingresos.....	40
3.	PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL PROCESO OPERATIVO Y CONTROL DE RIESGOS	41
3.1.	Colaboración y apoyo de la empresa	41
3.1.1.	Promoción directa	41
3.1.2.	Difusión y capacitación.....	45
3.2.	Nuevo ciclo de ingresos	46
3.2.1.	Diagrama de proceso de ingresos.....	49
3.2.2.	Descripción de funciones por cada operación.....	52

3.2.3.	Obtención de utilidades	59
3.2.3.1.	Procedimiento.....	59
3.2.4.	Informes a Gerencia Operativa y Financiera	61
3.3.	Indicadores de clave de desempeño (KPI's)	64
3.3.1.	Eficiencias operativas	65
3.3.2.	Tendencias	65
3.3.2.1.	Entrevistas y encuestas.....	66
3.4.	Análisis vertical y horizontal.....	66
3.5.	Nuevo procedimiento de facturación	68
3.5.1.	Emisión de facturas	71
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	77
4.1.	Contabilización de los ingresos generados por las operaciones diarias	77
4.1.1.	Conciliación bancaria.....	77
4.1.2.	Nuevas partidas de ingresos	78
4.1.2.1.	Nueva forma de contabilización de ingresos	79
4.1.3.	Control de caja general.....	79
4.2.	Verificación y validación de ingresos.....	81
4.2.1.	Documentación generada por las operaciones diarias	81
4.2.2.	Ingresos reportados por el Departamento de Caja	82
4.2.2.1.	Conciliación de los medidores mecánicos.....	82
4.2.2.2.	Conciliación de los medidores electrónicos.....	85
4.2.3.	Análisis y validación de ingresos por juego	86

	4.2.3.1.	Análisis e interpretación	86
	4.2.3.2.	Análisis de tendencia	86
	4.2.3.3.	Análisis por manufactura y denominación	88
	4.2.3.4.	Proyección de ingresos	93
	4.2.3.5.	Reportes a gerenciales.....	94
4.3.	EBITDA (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)		94
4.4.	Resultados financieros		95
	4.4.1.	Utilidad bruta	96
	4.4.2.	Utilidad de la operación (<i>net income operating</i>)	97
	4.4.3.	Utilidad neta	98
	4.4.4.	Utilidad antes de impuestos	99
5.	CONTROL DE RIESGOS OPERATIVOS		101
5.1.	Análisis y control de riesgos		101
5.2.	Criterios legales y cumplimiento.....		102
	5.2.1.	Evaluación de riesgos y aplicación de un enfoque basado en riesgo	102
	5.2.2.	Debida diligencia del cliente	103
	5.2.3.	Mantenimiento de registros	104
	5.2.4.	Reporte de operaciones sospechosas	105
	5.2.5.	Revelación y confidencialidad	105
5.3.	Análisis de riesgos operativos		106
	5.3.1.	Factores de riesgos	106
	5.3.2.	Identificación de riesgos	107
	5.3.3.	Control del riesgo	108
5.4.	Prevención de riesgos laborales		109
	5.4.1.	Principales riesgos	110

5.4.2.	Medidas preventivas.....	112
6.	MEJORA CONTINUA.....	117
6.1.	Resultados.....	117
6.1.1.	Otras perspectivas.....	117
6.1.2.	Estadísticas	117
6.1.3.	Indicadores de rendimiento	118
6.2.	Auditorías	119
6.2.1.	Auditorías externas.....	120
6.2.2.	Auditorías internas.....	121
6.2.3.	Auditorías de sistemas	123
6.3.	Análisis costo beneficio	125
6.4.	Seguimiento y control	125
6.4.1.	Retroalimentación.....	125
6.4.2.	Mantenimiento de equipos.....	126
	CONCLUSIONES	127
	RECOMENDACIONES	129
	BIBLIOGRAFÍA.....	131
	ANEXOS.....	133

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Cantidad de video loterías en el mundo	3
2.	FRecibo emitido por CDAG, constancia de pago	22
3.	Formulario SAT No. 1055.....	26
4.	Organigrama corporativo	35
5.	Organigrama gerencias y jefaturas administrativas	36
6.	Organigrama gerencias y jefaturas operativas	36
7.	Organigrama Departamento Financiero	37
8.	Organigrama Departamento de Caja	37
9.	Perfil del puesto auditor de ingresos	44
10.	Diagrama propuesto de ingresos 1	49
11.	Diagrama propuesto de ingresos 2	50
12.	Diagrama propuesto de ingresos 3	51
13.	Cálculo <i>net win</i>	54
14.	Reporte <i>flash report</i>	60
15.	Cálculo de ingresos.....	61
16.	Reporte <i>daily flash report for location</i>	62
17.	Reporte <i>consolidated flash report Guatemala</i>	64
18.	Análisis vertical	67
19.	Análisis horizontal	68
20.	Emisión de facturas.....	72
21.	Facturas Fiesta Mazatenango	75
22.	Medidor de máquinas.....	83
23.	Medidores de máquinas lectura actual.....	84

24.	Medidores de máquina (lectura anterior)	85
25.	Gráfico de tendencia <i>drop – Head Count</i>	87
26.	Máquinas Ainsworth.....	89
27.	Máquinas Bally.....	89
28.	Máquinas Williams	90
29.	Máquinas Atronic	90
30.	Máquinas Merkur	91
31.	Máquinas IGT	91
32.	Gráfico por denominación.....	93
33.	EBITDA (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones).....	95
34.	Utilidad bruta.....	96
35.	Utilidad de la operación	97
36.	Utilidad neta.....	99
37.	Utilidad antes del impuesto.....	100
38.	Gráfico de tendencia <i>Hold</i>	119

TABLAS

I.	Actividades a seguir (por etapas).....	47
II.	Cálculo de depósitos monetarios.....	54
III.	Desglose de depósito monetario Thunderbird de Guatemala.....	55
IV.	Gráfico del control de riesgos	106
V.	Identificación de riesgos	108
VI.	Gestión de riesgos	109

GLOSARIO

Caja	Área de trabajo dentro del establecimiento para los cajeros y donde se encuentra el área de almacenamiento de la banca del establecimiento.
Fichas	Reemplazo monetario, de varias denominaciones, expedido por el establecimiento de apuesta, utilizado para apostar.
Ganancia neta (Win)	La ganancia neta de actividades de juego, la cual es la diferencia entre ganancias y pérdidas antes de deducir costos y expensas.
Hopper	Aparato que contiene las monedas o <i>tokens</i> para realizar los pagos en una máquina tragamonedas.
Medidor	Aparato mecánico en una máquina tragamonedas, que puede registrar el número de monedas apostadas, el número de monedas entradas, el número de apuestas realizadas.
Video lotería	Es un medio que proporciona entretenimiento y ofrece premios a los clientes por medio de <i>video</i> terminales que usan microprocesadores con diferentes juegos y opciones máquinas.

RESUMEN

Se desarrolló una investigación de los procesos operativos de la industria de juegos de temáticos para Thunderbird de Guatemala y sus condiciones del mercado Guatemalteco (mayores de edad), que logra determinar la situación actual del proceso operativo, para determinar oportunidades, riesgos y mejoras dentro del proceso donde se requiere proteger y asegurar los ingresos, así como la disminución de los riesgos operativos.

Se utilizó la técnica llamada Operational Review, se inicia realizando un procedimiento de cada una de las actividades y áreas que interactúan durante todo el proceso, iniciando desde que el cliente ingresa a una localidad hasta que los ingresos son contabilizados. Con esto se creó una serie de pasos, identificando las actividades con vulnerabilidad y en las cuales se deben fortalecer durante el proceso operativo.

Se logra la definición de un diagrama de flujo de procesos que muestra una secuencia lógica del proceso y quienes interactúan durante la ejecución de cada actividad. Logrando obtener resultados confiables en cada mes y que el personal cuente con las herramientas (guías, documentaciones, talleres) necesarias para la ejecución de los procesos.

Se establece un proceso confiable con indicadores claros y precisos, con un personal capacitado y obteniendo registros contables correctos.

OBJETIVOS

General

Mejorar el proceso operativo y el control de riesgos en la industria de juegos temáticos.

Específicos

1. Realizar un análisis de la situación actual de la organización para determinar los parámetros que opera la empresa.
2. Realizar un estudio técnico de las operaciones actuales y determinar las áreas que delimita.
3. Verificar y validar las ganancias diarias dejándose en un diagrama de flujo.
4. Describir un procedimiento que identifique las operaciones para compartirlo con el personal de la empresa.
5. Analizar, verificar y validar el proceso de contabilización de las ganancias.
6. Lograr una visibilidad de la industria de juegos temáticos para la gerencia general y analizar su entorno.

7. Lograr dar a conocer la importancia de asegurar los ingresos y el conocimiento del negocio de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Thunderbird de Guatemala, S. A. es una empresa dedicada al entretenimiento basado en juegos temáticos, brindando a la población guatemalteca (mayores de edad) una nueva forma de entretener por medio de juegos innovadores de última tecnología. Fiesta Video lotería su marca comercial líder en el mercado de juegos ofrece en el mercado una diversidad de juegos electrónicos y en vivo.

La implementación tiene como principal propósito la investigación de las condiciones actuales y procesos que se realizan, identificando las áreas y actividades que interactúan durante la ejecución de la operación, lo cual lleva a realizar una propuesta para la mejora del proceso operativo y el control de riesgos en la industria de juegos temáticos.

Siendo una industria con prácticas innovadoras y poco comunes a la mayoría de industrias, Thunderbird de Guatemala se encuentra bajo la influencia de diversos riesgos de fuga y descontrol de ingresos, tanto factores externos como internos de la operación. Lo cual hace necesario la implementación de un aseguramiento de los ingresos para que reduzca los efectos ocasionados por distintos factores por posibles procesos vulnerables. Brindando seguridad y control, principalmente la fiabilidad de los ingresos que se perciben diariamente en las instalaciones de juegos.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Historia de la empresa

En tan sólo unos años, Thunderbird Resorts ha tenido grandes avances al desarrollar nuevas oportunidades de negocios exitosos y crecimiento de la compañía, se han convertido en uno de los negocios de más rápido crecimiento en la región al ofrecerles a sus clientes espacios temáticos integrados de entretenimiento dinámico, basado en video loterías.

A continuación se presente una cronología sobre los avances y el crecimiento que ha tenido a través del tiempo.

1994: inicia labores en Vancouver, Canadá como proveedor de productos y servicios de juegos de azar. Luego trasladan sus operaciones a Estados Unidos donde proveen servicios de consultoría, gerencial y financiera de construcción y equipo.

1996: con la privatización de la institución gubernamental de video loterías nacionales por parte del Gobierno panameño, International Thunderbird Gaming Corp obtuvo la licitación de video loterías clase A, con una licencia de operación por 20 años renovables.

1997: el primer paso en el mercado de resorts y juegos de América Latina con el lanzamiento de las instalaciones de juego en el Hotel Camino Real de Guatemala.

1998: se inició operaciones en el video lotería del Hotel El Panamá y posteriormente en otros hoteles como Soloy, Washington (Colón), Nacional (Chiriquí) Los Guayacanes (Chitré) y Decamerón, todos bajo el nombre de Fiesta video Lotería.

2005: inversión en bienes raíces en grandes desarrollos en Nicaragua, Costa Rica y Las Filipinas.

2007: adquisición de una cadena de Hoteles en Perú.

2008: adquisición de 5 video loterías en Perú y dos en Polonia, ingreso a Euronext, adquisición de un hotel en Costa Rica, construcción de un nuevo video lotería en Guatemala, remodelación en Panamá y Costa Rica, en construcción se encuentra un video lotería y un resort en la india.

2013: continúa creciendo, se tiene estimado la apertura de otro video lotería en Guatemala.

Figura 1. Cantidad de video loterías en el mundo



Fuente: Archivos Thunderbird Resorts.

Thunderbird de Guatemala, S. A. ha establecido destinos temáticos integrados de entretenimiento dinámico asegurados con un total de 32 negocios de juego y video lotería ocho países: Panamá, Nicaragua, Guatemala, Costa Rica, Perú, Polonia, Estados Unidos y Las Filipinas.

Como organización dentro de los logros que se han alcanzado se puede mencionar algunos tales como:

- Colectivamente, ofrecer 3,800 máquinas tragamonedas y 1,300 posiciones en mesas de juego.

- Líder en acciones de mercado en Panamá, Costa Rica, Nicaragua y Guatemala.
- El Fiesta Video Lotería en el Hotel El Panamá es ahora uno de los video loterías que producen más ingresos en América Latina.
- Se han abierto dos operaciones en Filipinas que servirán de plataforma para todo el mercado del Sureste de Asia.
- Desarrollo exitoso de dos negocios de entretenimiento sin juegos. Ocho bares que sirven un total de más de 10,000 bebidas por día.
- El primer restaurante en la compañía sirve 15,000 comidas por mes.
- La División de Artes Escénicas ha producido presentaciones de bailes y música que atraen el talento alrededor del mundo.
- Hay más de 4,800 empleados internacionales en las subsidiarias de Thunderbird Resorts y compañías filiales.
- Thunderbird Resorts administra más de \$125 millones de dólares en ingresos por juegos.
- Actualmente, hay dos hoteles y resorts en construcción con una línea de más de 85 millones de proyectos a nivel global.

Los negocios de Thunderbird operan con estándares muy estrictos de control interno y responsabilidad. Cada propiedad ha implementado los mismos

estándares para asegurar la eficiencia, productividad, consistencia en la seguridad de los activos y protección contra robos.

Thunderbird Resorts ha establecido ambientes de video lotería de alto impacto, operaciones de resorts basadas en la tecnología, y soluciones de servicio al cliente y controles fiscales precisos y transparentes. Los sistemas financieros que ofrecen contabilidad a nivel de cada país, con informes de variación del presupuesto a nivel de la operación y del país, al igual que informes diarios de ingresos de las 24 operaciones de manera fidedigna y con integridad.

Algunas de las aplicaciones de tecnología utilizadas para operaciones óptimas por Thunderbird Resorts incluyen vigilancia digital, sistemas de seguridad de máquinas tragamonedas en línea, controles de inventario en línea, y los sistemas de administración de efectivo.

Los estándares de control interno de la empresa siguen el modelo de los estándares de la Comisión de Juegos de Nevada que son un requisito para los video loterías de Las Vegas.

Todos los sistemas están centralizados dentro de la oficina de operaciones de Thunderbird, estos sistemas emplean equipos de comunicación de última tecnología y son utilizados en todas las facilidades.

Las propiedades o centros de entretenimiento operan bajo el *brandname* Fiesta Video Lotería.

1.1.1. Razón social

La razón social de la empresa a analizar es Thunderbird de Guatemala, S. A.

1.1.2. Nombre comercial

El nombre comercial de la empresa es Video lotería Fiesta.

1.1.3. Enfoque

La empresa está enfocada a los centros de entretenimiento basados juegos temáticos electrónicos.

1.1.4. Misión

“Crecer y obtener ganancias mientras que su estrategia exitosa de bienes raíces se extienda a otras oportunidades de mercado”¹.

1.1.5. Visión

“Ser el operador y promotor más exitoso de propiedades recreativas en cada uno de nuestros mercados, ofreciendo a nuestros clientes, espacios temáticos integrados de entretenimiento dinámico”².

¹ Manual de procedimientos Thunderbird de Guatemala. p. 10.

² Ibid.

1.1.6. Valores

Honradez: una virtud que se debe exigirnos a nosotros mismos y al ambiente que rodea día con día.

Iniciativa: es el principio de todo logro para poder estar en constante perfección de nuestra organización y hacerla cada vez más eficiente, innovadora y versátil.

Trabajo en equipo: es la única manera de lograr metas, esta es una causa y origen del éxito de la empresa aceptando la crítica constructiva para la constante mejora de los procesos, métodos y estrategias.

Respeto: para sí mismo, compañeros de trabajo, superiores y clientes, sentir empatía por el entorno día con día.

Responsabilidad: realizar las tareas con dinámica, exactitud, esmero y buena actitud, valor que hace que el trabajo sea agradable para sí mismo y para quienes lo rodean y en consecuencia se hará mejor.

Disciplina: en todas las actividades para una óptima utilización de los recursos.

1.1.7. Filosofía

La filosofía de la empresa está basada en la siguiente expresión: “Creamos experiencias extraordinarias para nuestros invitados”, por ende debe de ser única, atractiva, vibrante para todos sus clientes.

1.1.8. Cultura

La base fundamental de la cultura en Thunderbird de Guatemala, S. A. está basada en mantener a la persona indicada para el puesto indicado. Se tiene una cultura de productividad basada en:

- Metas y objetivos
- Planes para metas y objetivos
- Resultados
- Recompensa (basado en logros de metas)

Metas SMART

Specific = específica

Measureable = medible

Attainable = alcanzable

Realistic = realista

Timely = tiempo

El desempeño se mide a través del sistema de Evaluaciones periódicas.

1.2. Generalidades de las operaciones

A continuación se presenta una definición de video lotería, así como la terminología utilizada: balance diario de efectivo, *bankroll* de juego, conteo duro, *blackjack*, bóveda, caja, cajero, cajón de ganancias, cámara dedicada, comprobante de apertura/cierre, contador de monedas, conteo suave, cuarto de vigilancia, Departamento de Seguridad, entre otros términos.

1.2.1. Definición de video lotería

La video lotería (por sus siglas VL) es un medio que proporciona entretenimiento y ofrece premios a los clientes por medio de video terminales que usan microprocesadores con diferentes juegos y opciones máquinas de video lotería. Dichas video terminales constan de un "MPU" (unidad de micro procesador), monitor e impresora, todo incorporado en un gabinete similar al de una máquina tragamonedas.

Una video lotería no es un casino. Los juegos de video lotería derivan de la lotería instantánea, donde cada jugador ha aceptado la apuesta y se juega al comando del cliente, usualmente presionando un botón para iniciar el juego. Cada juego es completamente probabilístico y está basado en una tabla de premios presentada normalmente en la pantalla o en la parte superior de la máquina. Los premios se ganan por la combinación de símbolos idénticos en apariencia o en el caso de video póker, las cartas.

Los juegos frecuentemente tienen premios extras, los cuales proveen un reto alternativo para el cliente y además crea emoción y entretenimiento.

1.2.2. Terminología

Los términos que a continuación se indican deberán ser entendidos de la siguiente manera a menos que el contexto claramente indique lo contrario.

Balance diario de efectivo: un arqueo detallado de la caja al inicio y al final de cada turno.

Banca (*bankroll*): el inventario de efectivo, monedas, fichas y/o *tokens* en la caja del casino, bóveda, área de pit, banco de rellenos de máquinas y en las mesas de juego, usado para dar cambio, pagar apuestas ganadoras o tiquetes, y pagar *jackpots* de las máquinas tragamonedas.

Bankroll de juego / *bankroll* de mesa o inventario: inventario de fichas, *tokens* y/o monedas almacenadas en la bandeja de fichas para cada juego de mesa.

Conteo duro: conteo de monedas del cajón de ganancias.

Corredor (Runner): empleado que transporta fichas/efectivo de la mesa de juego a la caja y de la caja a la mesa de juego.

Blackjack: juego de cartas conocido comúnmente como 21, jugado por un máximo de siete (7) jugadores, en los cuales cada jugador apuesta contra el croupier, y donde está en juego el banco de la casa.

Bóveda: área resguardada dentro del establecimiento en donde se encuentra el exceso de papel moneda y moneda. Los fondos son transferidos de y hacia la bóveda a medida que sea necesario. El acceso a la bóveda es limitada.

Buy-In: monto que el jugador debe presentar en monedas o fichas en un juego de cartas.

Caja: área de trabajo dentro del establecimiento para los cajeros y donde se encuentra el área de almacenamiento de la banca del establecimiento.

Cajero: encargado de custodiar la banca del establecimiento.

Cajón de ganancias: recipiente ubicado debajo de una máquina tragamonedas con el propósito de recolectar las monedas y *tokens* de dicho aparato.

Cámara dedicada: cámara de video requerida por los estándares aquí presentes para grabar continuamente una actividad específica.

Cámara Ptz: cámara de video que posee, como mínimo; capacidad de paneo, inclinación y zoom o características semejantes adicionales.

Comprobante de apertura/cierre: formulario donde se registra, al final del turno, el inventario de la mesa. El original es utilizado como cierre del turno; la copia se mantiene en la bandeja de fichas y es utilizado como apertura cuando el próximo turno inicie.

Comprobante de *jackpot*: formulario enumerado, con original y al menos una copia, en el cual se registra el pago de la porción faltante del *jackpot* por un miembro del departamento de tragamonedas.

Comprobante de relleno/crédito: formulario enumerado, con original y al menos una copia preparado por el cajero comprobando dicho relleno o crédito.

Contador de monedas: aparato eléctrico que separa las monedas o *tokens* por denominación y las cuenta.

Conteo suave: proceso de conteo de las urnas de las mesas de juego.

Cuarto de vigilancia: área resguardada, dentro de un establecimiento de juegos de azar, utilizada primordialmente para la vigilancia del casino.

Departamento de seguridad: departamento dentro de, o utilizado por, una operación de casino cuyos empleados asisten en cumplir con los estatutos, regulaciones y control interno.

- DROP para los juegos de mesa, el monto total de dinero, cheques otorgados, fichas, *tokens* y transferencias: de apuesta contenido en las urnas junto con cualquier transferencia electrónica de dinero realizada al juego utilizando el sistema de apuestas sin dinero.
- DROP para las máquinas tragamonedas: el monto total de dinero, *tokens* y transferencias de apuesta contenido en *hopper* y cualquier transferencia electrónica de dinero realizada a la máquina tragamonedas utilizando el sistema de apuestas sin dinero.

Equipo de juego activado por monedas: cualquier variedad de aparato manual o electrónico utilizado en conexión con juegos de azar. Incluye máquinas tragamonedas y juegos de video electrónicos como juegos de cartas y *blackjack*.

Fichas: reemplazo monetario, de varias denominaciones, expedido por el establecimiento de apuesta, utilizado para apostar.

Fichas flotante: valor en dólares de las fichas retenidas por los clientes.

Fichas foráneas: fichas emitidas por otro establecimiento.

Fichero: recipiente utilizado para sostener monedas, *tokens* y fichas en una mesa de juego.

Firmante autorizado: *pit boss*, gerente en turno o gerente del casino, quien solicita, firma y autoriza relleno de mesas y créditos.

Gabinete de las urnas: estante donde se colocan las urnas llenas o vacías bajo llave.

Gabinete para *stackers*: estante o base donde los *stackers* son almacenados cuando éstos no están en la máquina tragamonedas ni está siendo contado.

Ganancia neta (*Win*): la ganancia neta de actividades de juego, la cual es la diferencia entre ganancias y pérdidas antes de deducir costos y expensas.

Gerente de turno: empleado que es responsable de la actividad generada por los juegos de azar en un periodo determinado, el mismo no deberá tener relación alguna con el Departamento de Seguridad.

Hold (retención): ver ganancias ajustadas (*Win*).

Hopper: aparato que contiene las monedas o *tokens* para realizar los pagos en una máquina tragamonedas.

Juego de cartas: juego con participantes a quienes se les reparte barajas por un *croupier* que no participa de dicho juego.

Libro de autorización de retiro llaves: un libro en el cual se listan las personas autorizadas para el retiro de llaves restringidas.

Libro de control de llaves: un control donde el personal autorizado firma para recibir llaves de áreas “sensibles” como salas de conteo y caja.

Máquina dispensadora: aparato utilizado primordialmente en la caja.

Marcador: es un tipo de ficha que es colocado en la mesa de juego para indicar la cantidad de fichas asignadas, las cuales han sido otorgadas al cliente para ser apostadas antes de que el instrumento de crédito sea completado.

Medidor: aparato mecánico en una máquina tragamonedas, que puede registrar el número de monedas apostadas, el número de monedas entradas, el número de apuestas realizadas, o el número de monedas salientes pagadas a los ganadores.

Pago: monto pagado a una apuesta ganadora.

Pit: área dentro del establecimiento encerrada o rodeada de mesas de juego, con acceso disponible exclusivamente a los empleados del *pit* y no al público.

Pit boss: empleado responsable del área del *pit*.

Porcentaje de rendimiento: la relación entre el “*hold*” (retención) y el *drop*.

Rake off (*rake*): comisión retenida por el establecimiento por llevar o barajar un juego de cartas.

Reconciliación de caja u hoja de inventario de caja: lista detallada del conteo de la caja.

Relleno: transacción en el que la banca abastece de fichas, monedas o *tokens* una mesa de juego o una máquina tragamonedas.

Relleno inicial: las monedas o *tokens* iniciales, enviadas de la banca a una máquina tragamonedas.

Retención teórica: el porcentaje de rendimiento o ganancia ajustada de una máquina tragamonedas individual según esté programada; teniendo como referencia su registro de pago y los ajustes del disco.

Sistema de vigilancia: un sistema de cámaras de videos, monitores, grabadoras, impresoras de video, botones de cambio y selector de imagen; y demás equipo utilizado por la vigilancia de la video lotería.

Solicitud de relleno/crédito: formulario enumerado, con original y al menos una copia autorizando la preparación de un relleno o crédito.

Stacker: recipiente bajo llave adherido a la máquina tragamonedas con el propósito de recolectar billetes y/o tiquetes.

Subsidiaria: entidad cuyas acciones pertenecen en su totalidad, mayormente o parcialmente a Thunderbird Resorts.

Tokens: sustituto de dinero en forma de monedas, en varias denominaciones, canjeable sólo en un establecimiento o cadena de

establecimientos y diseñadas como un sustituto a las monedas de circulación nacional.

Urna o caja metálica

- Para los juegos de mesa, un recipiente bajo llave, señalando permanentemente el juego, turno, y número correspondiente al número de la mesa, lo cual debe ser visible a una distancia de al menos 20 pies. El recipiente debe estar asegurado a la mesa utilizando una llave distinta a la del recipiente mismo. Todo el efectivo cambiado por fichas, *tokens* o instrumento de crédito, en la mesa y cualquier otro artículo o comprobante de transacciones en la mesa deben ser colocadas dentro de dicho recipiente.
- Para las máquinas tragamonedas, un recipiente o su estante asegurado con llave a una porción de la máquina tragamonedas, utilizada para recolectar efectivo, monedas y *tokens* almacenado en la máquina, de los cuales no salen los pagos automáticos de la máquina.

1.2.3. Distribución de los juegos de entretenimiento por propiedad

A continuación se presentan las definiciones de juegos de video (comprende las máquinas de azar y las programadas), de mesa (por el tipo de soporte en que se desarrolla el mismo), así como también las condiciones para el crecimiento y desarrollo del mercado objetivo, considerando las expectativas del cliente.

1.2.3.1. Definición de juegos de video (máquinas)

Son máquinas que a cambio de una cantidad de dinero apostada dan un tiempo de juego y eventualmente un premio en efectivo. Pueden ser de 2 tipos:

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 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. Solo se suelen encontrar en salones de juego de video loterías.

Existen distintas apuestas en una máquina también se puede jugar sencillo, doble, triple, quintuple. Cuanta más alta sea la apuesta los premios también aumentan.

1.2.3.2. Definición de juegos de mesas

Un juego de mesa es un juego que requiere una mesa para jugarse o un soporte similar y que es jugado generalmente por un grupo de personas alrededor de él. Aunque el azar puede ser una parte muy importante en este tipo de juegos, también los hay en los que son necesarios estrategia y razonamiento para poder jugar y en los que el azar no aparece.

1.2.4. Condiciones del mercado actual

En este 2013 la situación financiera para la mayor parte de video loterías de todo el mundo no ha sido de las mejores de los últimos años. Sin embargo, ello no ha sido impedimento para que varios de los video loterías más exitosas se posicionaran fuertemente en relación a las ganancias obtenidas por empleado.

Entre las video loterías más exitosas de los últimos meses hay complejos individuales de un solo centro de juegos y también compañías enteras que agrupan a varios de los mejores casinos del mundo.

Full House Resorts es la compañía que se ubica en el primer puesto de los mercados de casinos más exitosos del 2010. Las utilidades netas obtenidas a partir de sus empleados en el último período del reporte efectuado fueron de \$1 487 300,00 En segundo lugar se ubican las industrias WMS, con ingresos totales por empleado de \$427 368,00.

International Game Technology (IGT) también ha tenido excelentes cifras durante los últimos meses. Las ganancias por empleado en este período fueron de \$ 397,667, en tanto que las de Shuffle Master, la cuarta compañía más eficiente en el mercado, fueron de \$ 280 355,00

FortuNet, una compañía que no figura entre las más populares, sin embargo cuenta con excelentes cifras. Con ingresos por empleado de \$ 321 100,00 se sitúa en el quinto lugar del *ranking* de las compañías de casinos más exitosas. Monarch Casino & Resort, a su vez, tuvo ingresos de \$ 74 499,00 por empleados durante el mismo período en análisis.

La gigante de los casinos Wynn Resorts logró posicionarse en el séptimo puesto. Las ganancias por empleado de esta compañía alcanzaron los \$ 161 143,00. Finalmente, Isle of Capri Casinos se ubicó en el octavo lugar. Las utilidades por empleado fueron de \$ 121 186,00

1.2.5. Crecimiento y desarrollo

Thunderbird Resorts trabaja para crear facilidades para esparcimiento y entretenimiento a nivel internacional que inspiren la lealtad del cliente y que generen ganancia. Desde 1997, las operaciones subsidiarias de Thunderbird Resorts han implementado un nuevo modelo de negocios en ocho países, alcanzando ganancias en todos los niveles.

Aprovechando las posiciones principales del mercado en los casinos establecidos. El éxito de dos operaciones en Las Filipinas ha abierto la puerta de la ampliación en el mercado del sureste de Asia.

El centro o la base para el crecimiento futuro son los proyectos por debajo de los \$ 200 millones, muy pequeños para los operadores de casinos más grandes, pero muy grande y sofisticado para la mayoría de los empresarios locales.

1.2.6. Expectativas del cliente

Al igual que sus competidores, que se disputan la renta disponible del consumidor, la industria americana de juegos, evaluada en 90 000 millones de dólares, está fuertemente impulsada por el *marketing* basado en gestión de base de datos (o *database marketing*). Pero el cliente de la industria del juego es bastante diferente en un aspecto muy importante.

Mientras los clientes adultos de una película de éxito, por ejemplo, saben que gastarán cerca de 8 a 10 dólares en una entrada, además del refresco y las palomitas, y después volverán a casa, algunos clientes de juegos pierden sumas enormes de dinero, mientras otros, no muchos, tal vez obtengan algún beneficio, principalmente los que sean hábiles en juegos como el *blackjack*.

Los aspectos específicos de la industria de juegos temáticos indican que los operadores de ese segmento deberían crear herramientas distintas para la gestión de la relación con el cliente, es decir, herramientas diferentes de las utilizadas por los operadores de centros comerciales, que analizan cuánto gastan los clientes en una visita típica a una tienda y qué productos compran. Por medio del uso de tarjetas de fidelidad, además de otras herramientas, los ejecutivos de los Juegos temáticos consiguen seguir con más detalle el desempeño de cada jugador.

El acceso a ese nivel de comportamiento, junto con un modelo matemático, puede ayudar a revelar el nivel de habilidad del jugador, un dato importante para la determinación de blancos individuales en las campañas de *marketing* directo.

2. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Macroambiente

Macroambiente lo constituyen todas las condiciones de fondo en el ambiente externo de la organización. Esta parte del ambiente conforma un texto general para la toma de decisiones gerenciales. (Condiciones económicas, socio-culturales, político-legales y tecnológicas).

2.1.1. Marco administrativo

En Guatemala la industria de Juegos trabajan autorizados por medio de acuerdos gubernativos emitidos por el Ministerio de Gobernación, mismos que fueron otorgados en anteriores gobiernos.

Donde en estos acuerdos gubernativos especifican que cada video lotería debe ser administrada por instituciones cuyo objetivo es generar y obtener recursos para el sostenimiento de programas y servicios en el área de salud materno – infantil y la educación, en especial para beneficio de la población de escasos recursos Económicos. Ejemplo de estas instituciones se encuentran Fundación Pediátrica Guatemalteca, Fundación para la Defensa Ecológica Monte Carlo y Confederación deportiva autónoma de Guatemala (CDAG), estas otorgan licencias para poder operar video loterías en Guatemala. Asimismo, cada una de estas instituciones participa de las ganancias brutas (*net win*) de la operación.

Dentro del contrato de CDAG con Thunderbird de Guatemala, específica que este último debe realizar diariamente un depósito lo cual corresponde a los ingresos percibidos, ya que CDAG recibe el 15 % de los ingresos o ganancias Brutas *net win*). Por parte de CDAG este debe realizar un recibo que hace constar cada uno de los ingresos percibidos por Thunderbird de Guatemala.

Figura 2. Recibo emitido por CDAG, constancia de pago

The image shows two receipts from the Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG).
Left Receipt (Form 45-C No. 275355):
 - Issued by: CONFEDERACION DEPORTIVA AUTONOMA DE GUATEMALA CENTROAMERICA
 - Recipient: THUNDERBIRD DE GUATEMALA, S.A.
 - Amount: Q1,858.46
 - Date: 13 de NOVIEMBRE de 2009
 - Description: VI INGRESO CORRESPONDIENTE A VATICINIOS DEPORTIVOS DEL SALÓN DE VIDEO SUERTE DE MAZATENANGO, SEGÚN DEPÓSITO NÚM. 96934621.
 - Signature: Firma del Tesorero Autorizado.
 - Note: Original - Enterante.
 - Vertical text on the left: Autorizado por la Comisión General de Cuentas según Resolución 08/0051. Cita: 12718-30-C-88 de fecha 09/07/196. Comisario Francisco Ochoa de fecha 10/02/2003.
 - Vertical text on the right: Emitido por el C.D.A.G. en fecha 18/02/2009. Libro CT Folio 187 de 2008 y el 18/02/2009. Impreso en Guatemala, G.P.

Right Receipt (No. 96934621):
 - Date: 08/11/09
 - Amount: Q1,858.46
 - Description: DEPÓSITOS MONETARIOS
 - Details: 2010 284107 10/11/2009 16:41:35 0018
 - DOC: 96934621 CTA: 1 7249-6 *1
 - CONFEDERACION DEPORTIVA AUTONOMA DE
 - E Q1,858.46 P 00.00 A 00.00
 - G 00.00 VAL TOT: Q1,858.46
 - Stamp: CONFEDERACION DEPORTIVA AUTONOMA DE GUATEMALA, S.A.
 - Vertical text on the right: COMPROBANTE CLIENTE

Fuente: Archivos Tesorería Thunderbird de Guatemala, S. A.

2.1.2. Marco legal

Para la operación juegos temáticos en Guatemala existen varias leyes que rigen el funcionamiento de esta industria, la empresa Thunderbird de Guatemala opera con la licencia por parte de CDAG o Confede.

- Análisis jurídico

El Decreto 76-97 Ley de Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y del Deporte. Vigente desde el 05 de septiembre de 1997, indica en los artículos 212 y 213 lo siguiente:

Artículo 212. Sistematización. Se autoriza el establecimiento de loterías, quinielas, o sistemas de vaticinios deportivos. Se crea como un medio de fortalecimiento del renglón económico para el desarrollo de las actividades del deporte, educación física y recreación. Su funcionamiento se regirá por un reglamento especial.

Artículo 213. Facultad en manejo de vaticinios deportivos. Corresponderá a la Confederación para realizar o autorizar, supervisar y controlar las loterías, las quinielas y los concursos sistemas de vaticinios deportivos.

Las concesiones que, sobre el particular otorgue la Confederación, deberán ser adjudicadas en licitación pública, conforme bases previamente aprobadas por su Asamblea General y se elevarán a escritura pública, y haciendo constar los términos y condiciones en que se conceda la autorización y los beneficios que correspondan a cada una de las partes interesadas.

El 7 de diciembre del 2002 la Asamblea General de la CDAG celebrada el 07 de diciembre de 2002 emitió El Reglamento del Régimen Jurídico para la Autorización de Loterías, Quinielas, Concursos o Sistemas de Vaticinios Deportivos. El cual fue publicado en el Diario Oficial el 07 de marzo de 2003, fecha en la que entró en vigencia.

Este reglamento contiene dos artículos que contravienen la Constitución Política de la República de Guatemala, los cuales son los siguientes:

Artículo 4. Operación Directa o Asociada. Para lograr los objetivos del artículo 212 de la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura física y del Deporte, las loterías, quinielas, concursos o sistemas de vaticinios deportivos podrán llevarse a cabo por administración directa de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, por delegación en los términos que prevé el Artículo 3 de la Ley del Organismo Ejecutivo o por concesión según lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado.

La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala utiliza un artículo de la Ley del Organismo Ejecutivo para delegar las operaciones de las casas de juego, siendo que es una entidad autónoma y no es una institución que forme parte del Organismo Ejecutivo. Por medio de este artículo que viola la Constitución Política de la República de Guatemala que establece que la CDAG es una entidad autónoma, las autoridades eluden la obligatoriedad de licitar las concesiones de las loterías, quinielas o vaticinios deportivos.

Artículo 3. Naturaleza. Para los fines de este reglamento las loterías, quinielas, concursos o sistemas de vaticinios deportivos en todas sus modalidades podrán estar o no relacionadas con el resultado de un evento deportivo en los términos que los concibe la Ley Nacional al para el Desarrollo de la Cultura Física y del Deporte, siempre y cuando sean organizados por la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala o delegados concesionados por esta y generen ganancias que se apliquen al fortalecimiento económico y desarrollo de las actividades del deporte, educación física y recreación.

2.1.3. Marco tributario

Fiscalización: por cada juego finalizado la video lotería recibirá por parte del ganador del premio los comprobantes o billetes favorecidos con la documentación comprobatoria respectiva (esta puede ser física o digital), los incorporara a las cuentas que está obligada a rendir, a fin que la superintendencia de administración tributario verifique en su oportunidad la entrega de premios a los legítimos tenedores de los comprobantes o billetes reteniendo los impuestos respectivos los cuales son Impuesto sobre la renta 10 % y 3 % sobre la ganancia del cliente.

De acuerdo a la naturaleza del juego, el procedimiento a seguir es el siguiente:

- Pago de premios

Máquinas de *tokens*: cuando el usuario termina de utilizar la máquina selecciona la opción de impresión de ticket en el cual consta si obtuvo premio, este podrá ser cobrado en caja por efectivo, reteniéndole los impuestos correspondientes.

Máquinas de *cashless*: cuando el cliente deja de utilizar la máquina, se dirige a la caja para que le sea leída la tarjeta electrónicamente y establecer si obtuvo premio, haciéndole efectivo el mismo previa retención de los impuestos correspondientes.

Juegos novedosos si obtiene premio en estos juegos y le quedan *tokens* a favor los cuales deben ser cobrados en caja luego de la retención de impuestos.

Mensualmente la video lotería debe llenar los formularios correspondientes por los impuestos retenidos durante ese periodo.

Figura 3. Formulario SAT No. 1055

Formulario SAT-No. 1055 Página 1 de 3

SAT <small>Superintendencia de Administración Tributaria</small>		RETENCIONES ISR-IPF <small>Declaración Jurada y Recibo de Pago Mensual de Retenciones del Impuesto Sobre la Renta e Impuesto Sobre Productos Financieros</small>	SAT-1055 <small>Release 3.1</small> 18014579
<small>Autorizado según resolución Bw / 3292 Clas.: 2136-12-8-A-17-2001 de fecha veintiséis de julio de dos mil cuatro.</small>			
NIT del contribuyente 11952377		Nombre o razón social del contribuyente THUNDERBIRD DE GUATEMALA	
PERIODO DE IMPOSICION			
Mes Febrero		Año 2009	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ISR) REGIMEN ASALARIADOS			
CONCEPTO DE LA RETENCION	CANTIDAD DE EMPLEADOS	PAGADOS EN EL MES	RETENCION
Régimen asalariado (sueldos y similares) exentos de retención y pago	250	817022.12	
Régimen asalariado (sueldos y similares)	17	198582.39	7069.16
(-) Lo devuelto a asalariados por retenciones en exceso			
Diferencia Impuesto Retenido régimen asalariados			7069.16
Saldo a favor régimen asalariados			0
ACTIVIDADES MERCANTILES			
INGRESOS PROVENIENTES DE:	BASE	RETENCION	
Ventas		0	
Servicios empresariales		0	
Arrendamientos		0	
Total Base y Retención	0	0	
ACTIVIDADES NO MERCANTILES			
INGRESOS PERCIBIDOS POR O EN CONCEPTO DE:	BASE	RETENCION	
Servicios profesionales, técnicos o de naturaleza no mercantiles prestados por personas individuales		0	
Servicios de arrendamientos prestados por personas individuales	53922.54	2696.13	
Dietas		0	
Servicios técnicos prestados por personas jurídicas		0	
Servicios de arrendamientos prestados por personas jurídicas		0	
Total Base y Retención	53922.54	2696.13	

Fuente: Contabilidad Thunderbird de Guatemala, S. A.

2.2. Microambiente

El microambiente consiste en otras organizaciones que puedan influenciar a una organización, como por ejemplo el liderazgo del mercado, la competencia con empresas similares, son muchos los factores en el cual las empresas deben tener una ventaja competitiva, así se mantiene como el líder en su tipo de industria.

2.2.1. Competitividad y *marketing*

Respecto a años anteriores se ha podido ver una mayor concurrencia a los Juegos de azar en todos los continentes, esto no es de extrañar ya que el juego temático es hoy en día una de las mejores industrias. Lo que es de sorprender es que las video loterías o casinos (llamado así en el resto del mundo) en línea han sufrido un gran crecimiento entre el 2007 y el 2008 cosa que puede hacer pensar que haría que menos personas fueran a los reales, es decir que asistan físicamente a una video lotería.

Otro dato interesante es que en este año una de las pocas industrias que no se vio afectada por la crisis o mejor dicho no ha sufrido pérdidas por la crisis es la de el juego, es más varios juegos en línea han sufrido un gran crecimiento con respecto a meses del año pasado.

Es por esto que este es el momento del juego sobre todo en internet, con esto se está diciendo que no solo los casino en línea son buen negocio, también lo son los blog, webs y sitios dedicados a esta temática, otra industria que se vio afectada favorablemente es la de las apuestas deportivas. Sólo resta esperar que sea para esta industria que este cada día creciendo más y más.

- Iniciativas y nuevas tendencias

Los aspectos específicos de la industria de juegos indican que los operadores de ese segmento deberían crear herramientas distintas para la gestión de la relación con el cliente, es decir, herramientas diferentes de las utilizadas por los operadores de centros comerciales, que analizan cuánto gastan los clientes en una visita típica a una tienda y qué productos compran.

Por medio del uso de tarjetas de fidelidad, además de otras herramientas, los ejecutivos de la industria de juegos temáticos consiguen seguir con más detalle el desempeño de cada jugador.

El acceso a ese nivel de comportamiento, junto con un modelo matemático, puede ayudar a revelar el nivel de habilidad del jugador, un dato importante para la determinación de blancos individuales en las campañas de *marketing* directo.

La utilización de modelos matemáticos para prever comportamientos futuros es muy importante, porque el jugador que en los últimos tiempos se ha mostrado extremadamente rentable no será, necesariamente, el más lucrativo en el futuro. Es preciso examinar la frecuencia de visitas y combinarlas con los aspectos propios del comportamiento de apuestas. ¿El cliente apuesta más en las máquinas que en las mesas? Es preciso analizar también su nivel de habilidad. Es necesario un modelo específico para trabajar con seres humanos.

Bien es sabido por todos que una de las industrias que mas mueve el mercado español, es la de juegos temáticos, siempre se ven favorables consecuencias para todos aquellos que manejan un casa de apuestas o para quienes siempre están inmiscuidos en este mundo. Súbitamente quienes no creían que este sector iba a proyectarse deben pensar que han cometido un error.

- Competitividad

La oferta que ofrecen las video loterías, resalta las bondades de un sector bien planeado y estructurado, sin embargo como toda área productiva dentro del conglomerado económico, hay factores que deben ser resueltos para

comprender de mejor forma la idea de una industria muy fuerte y solida, que abarque la atención de los principales actores del medio.

Para este caso las principales autoridades del sector, han propuesto el fortalecimiento de cada uno de los principales factores que atañen a la industria de juegos. Entre estos se puede recalcar el importante papel que han ejecutado los empresarios del medio para ofrecerles a sus empleados una mejor formación especializada en el área del juego.

Esta importante noticia hace eco en todas las asociaciones de video lotería de todo el mundo, pues deberán mejorar el perfil profesional de sus empleados, al someterlos académicamente a todas las variantes conceptuales que se puedan manejar, así mismo la formación del personal estará enfocada en brindar mayor competitividad al mundo de los casinos físicos.

La industria de juegos, lanza al mercado la propuesta para crear la “escuela de trabajadores de juegos” a fin de mejorar sus conocimientos, profesionalismo y competitividad del sector.

2.2.2. Aspectos que afectan los ingresos

En el ciclo actual de ingresos de la industria de juegos en la empresa se tienen varios aspectos que afectan directamente e indirectamente a los ingresos, estos aun no han sido contemplados, entre estos están:

- Falta de controles internos

La falta de control interno no sólo deja espacio para el fraude, también lleva a adoptar decisiones incorrectas, faltar al cumplimiento de normas legales,

no adoptar las medidas mínimas en cuanto a seguros, despilfarros de recursos y pérdida de clientes y consumidores.

Mejorar los controles internos es fundamental para estabilizar los resultados de una empresa. Es imposible continuar a flote mientras no se tapan los orificios por los cuales alegremente se pierden los recursos. Trabajar con más ahínco no sirve de nada si parte de los ingresos se filtran producto de la falta de control interno.

Dentro de la operación del Departamento de Caja, aun no se tienen contempladas aquellas debilidades que se tienen actualmente, que al final afectan los ingresos de alguna forma, en este caso monetariamente, entre estos se pueden mencionar:

- Las funciones de custodia y manejo del efectivo deben ser ejecutadas por personas independientes de las que realizan las funciones de revisión, registro y control del mismo.
- Todos los ingresos de efectivo deben hacerse constar en un recibo de ingreso, el cual debe ser firmado y sellado por el cajero.
- Los recibos de ingreso deben ser prenumerados de imprenta y expedidos en secuencia numérica.
- La secuencia numérica en el uso de los recibos de ingresos debe ser controlada por un empleado independiente de quienes manejan el efectivo.

- Todos los ingresos deben ser depositados íntegramente a más tardar el siguiente día laborable. El cajero debe anexar el volante del depósito al recibo de ingreso correspondiente y debe quedarse con una fotocopia del depósito.
- Un empleado independiente debe verificar la coincidencia del total del efectivo recibido y el total del depósito de cada día. Además que el volante de depósito tenga estampado el sello fechador del banco.
- Los ingresos y depósitos deben ser registrados por una persona independiente de las labores de manejo del efectivo ingresado.
- El cajero debe llenar diariamente un formulario de recepción del efectivo donde conste el número del recibo, fecha y monto recibido.
- Es responsabilidad del colaborador de mayor jerarquía, el encargado del área financiera y del auditor interno velar por el cumplimiento de estos controles.
- Falta de capacitación a los colaboradores.

Todo plan de modernización de las empresas debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

Sin negar que siempre faltará capacitación ya que el aprendizaje es un proceso permanente se combina un conjunto de circunstancias que agravan ese fenómeno. Serían, esencialmente las siguientes:

No hay departamentos de capacitación dentro la mayoría de las empresas. Muchos empresarios siguen considerando este rubro como un gasto y no como una inversión significativa. En el pasado esto se suplía capturando personal capacitado por otras empresas, tentándolo con diferentes beneficios. Ahora este fenómeno es marginal.

Es bueno entender que esos empresarios negligentes en términos de capacitación no son suicidas ni catatónicos sino que ofician de escépticos, sumidos en una historia económica nacional donde se marginó, excluyó y denigró a la industria nacional y en ciertas etapa a toda la industria, sin diferencias.

Thunderbird de Guatemala, S. A., carece de una capacitación de los procesos ejercidos en las diferentes áreas que conforman la operación, donde

la eficiencia es muy baja y se tienden a cometer muchos errores, las áreas afectadas o con mayor oportunidad de capacitación son el área de cajas y de máquinas, dada la importancia de cada una de las áreas, es necesario invertir en la capacitación.

- Procesos inadecuados y poco funcionales

Hoy en día el mercado globalizado exige mayor competitividad y una mayor flexibilidad al cambio para una constante adaptación de las necesidades cambiantes del cliente. Después de haber realizado el análisis anterior en coordinación con los empleados y gerencia de las empresas, se destaca la necesidad inmediata de desarrollar una estrategia integral que permita elevar la calidad de servicio, posicionamiento en el mercado, obtener mayores ganancias y en general un mejor rendimiento empresarial.

Los procesos y procedimientos de Thunderbird de Guatemala son inadecuados, generando un bajo rendimiento empresarial en términos de eficiencia y economía de recursos, limitando el potencial crecimiento de la empresa y su respectivo posicionamiento en el mercado.

2.2.3. Fugas de ingresos

Se podrían tener fugas de dinero cuando no llena debidamente el recibo de los ingresos del día, también cuando se espera más de dos días para hacer el depósito respectivo. Pero es mas riesgoso cuando se le delegan estas actividades financieras a personas que no están debidamente capacitadas o recién empiezan a laborar para la empresa.

Principales factores

- Estructura organizacional inadecuada.
- Canal de comunicación insuficiente y mal estructurado.
- Información descentralizada, inoportuna y manipulable.
- Los mecanismos de control y gestión son insuficientes.

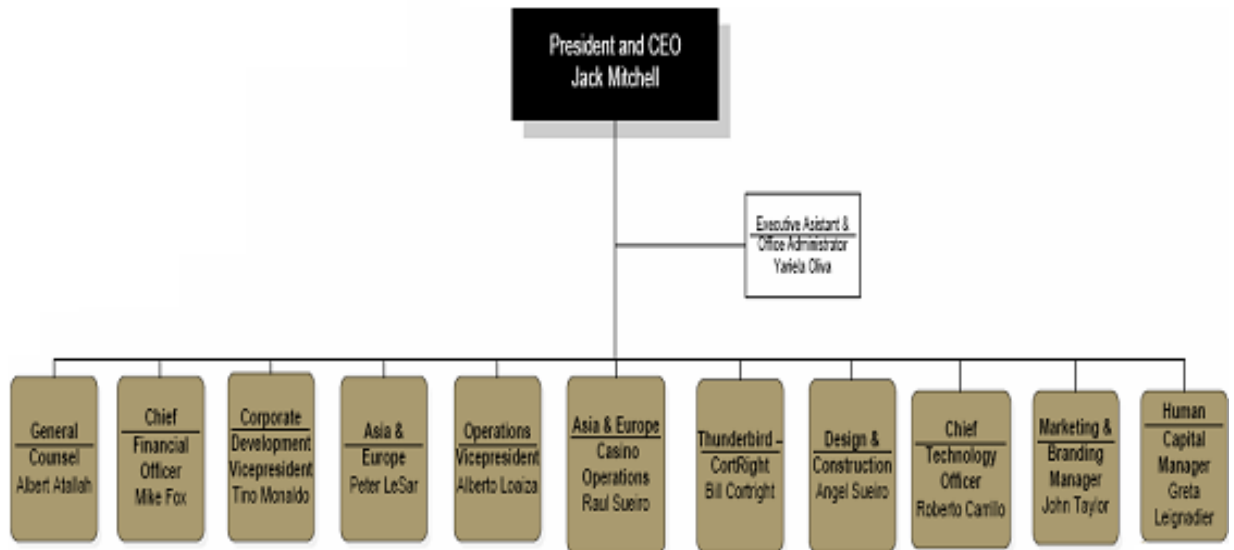
2.3. Organización operativa y administrativa por departamento

Por ser una empresa internacional está dividida en gerencias y jefaturas administrativas y operativas como se muestran en la figura número 4, 5 y 6.

2.3.1. Organigrama

A nivel general, la empresa cuenta con un organigrama donde se muestran la jerarquía de los diversos departamentos y altos mandos que la conforman, como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Organigrama corporativo



Fuente: Thunderbird Resorts Corp.

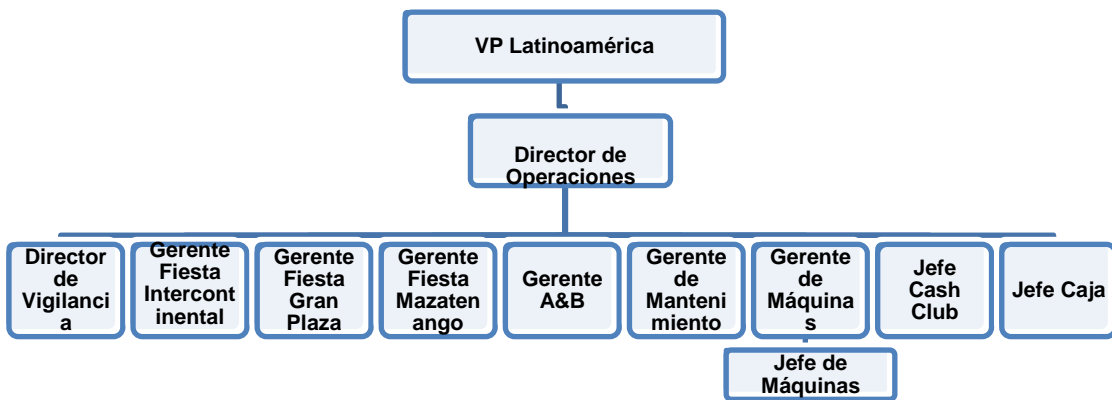
Adicionalmente al organigrama general, en Thunderbird de Guatemala, S. A., se tiene establecido un organigrama por operación - país, para definir las jerarquías y relaciones de autoridad; para la operación por país se muestra en la figura 5 y 6.

Figura 5. Organigrama gerencias y jefaturas administrativas



Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

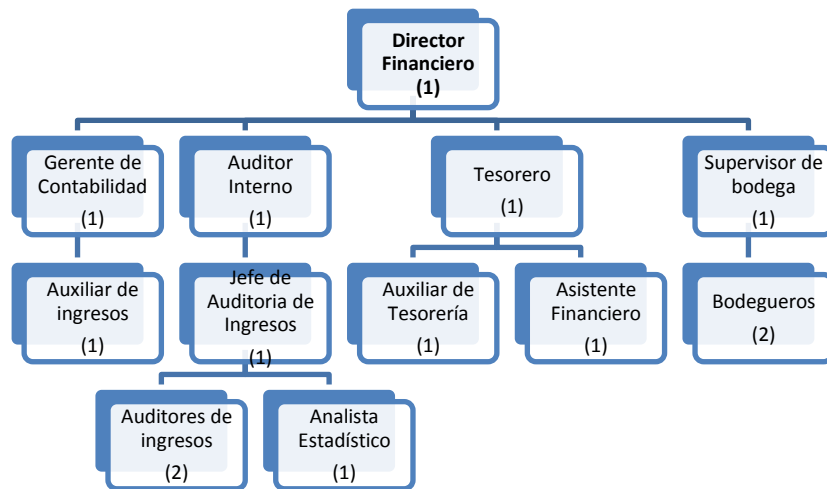
Figura 6. Organigrama gerencias y jefaturas operativas



Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

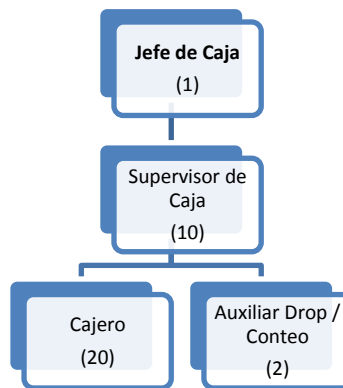
Adicionalmente, en Thunderbird de Guatemala, S. A., se tiene establecido un organigrama por departamento, para definir las jerarquías y relaciones de autoridad; para la operación por país se muestra en la figura 7 y 8.

Figura 7. **Organigrama Departamento Financiero**



Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

Figura 8. **Organigrama Departamento de Caja**



Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

2.3.2. Responsabilidades y funciones

Para la organización, la integración de su equipo de trabajo es una parte fundamental así como lograr que todos y cada unos de sus clientes internos o externos se identifiquen con la misión que tiene como empresa.

Para los clientes internos, proporcionarles una amplia visión sobre la formación de Thunderbird como empresa multinacional, los parámetros generales de la organización, las bases, los valores sobre los cuales manejan así como fomentar de esta manera una cultura de servicio, eficiencia, armonía y responsabilidad en la labor diaria de sus funciones.

Para los clientes externos, que vean más que un centro de entretenimiento como una empresa sólida, con objetivos y bases fortalecidas teniendo como pilar fundamental el éxito como valor real para la comunidad, los empleados y directivos, enfocando nuestros esfuerzos como organización al bienestar, la comodidad y el excelente servicio que cada cliente busca al gozar de cada centro de entretenimiento.

2.4. Proceso de ingresos

- **Compra:** el cliente adquiere una tarjeta de juego, la cual es similar a una tarjeta de crédito o débito, la cual es única e intransferible que consta de un pin personal. El cliente decide la cantidad que desea transferir a su tarjeta, la compra mínima debe ser de Q. 50.00. A este proceso en la industria de juegos temáticos es denominado *drop*. Se le entrega a cada cliente un comprobante de hace constar su compra dentro de la localidad.

- Pago de premios: luego que el jugador realiza su compra dirige a la máquina y decide qué tipo de juego y la denominación que desea jugar. Se transfiere de la tarjeta a la máquina la cantidad de dinero que se deseó poner en juego, en la máquina esto se refleja como créditos conforme se realizan las apuestas y se ganan créditos en la máquina estos van creciendo o aumentando, cuando se decide finalizar el juego se retira la tarjeta y automáticamente los créditos obtenidos son transferidos a la tarjeta, para luego cobrarlos caja.

2.4.1. Compra y pago de premios

Los premios son en su mayoría en efectivo, cuando existe una actividades especial se reciben los premios que se compraron para toda la cadena, que son viajes o estadías en hoteles de lujo, así mismo también se entregan como premio saldo a favor para poder jugar en otra ocasión.

2.4.2. Cálculo de ganancias diarias

Para el cálculo de la ganancias diarias se analiza que los movimientos de cada máquina de juego al azar y las tragamonedas, luego se procede a revisar el saldo en taquilla, donde se concilia el dinero físico y el dinero en el sistema, por último se revisan los reportes de cálculo de ganancias dentro de este día, esto es revisado por el encargado o jefe inmediato que se encuentre presente.

2.4.3. Cálculo del depósito diario

Para el cálculo del depósito diario, se tiene estimado una cantidad promedio, donde luego se revisa el saldo de máquinas, el dinero en el sistema y el dinero físico, también se solicita el informe del depósito realizado en el banco

para evaluar que los registros dentro de la empresa y el depósito coincidan en fecha y monto.

2.4.4. Contabilización de ingresos

La contabilización de los ingresos totales se realiza semanal al final de cada semana, se concilia el dinero reflejado en el sistema, el dinero físico y el dinero que se ha depositado. Para ello se generan reportes de ganancias por día en el sistema donde luego se revisan cada depósito de cada día, si las cantidades no coinciden se buscan observaciones, anotaciones por parte del encargado o jefe a cargo para determinar porque hay una anomalía entre un reporte y otro.

3. PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL PROCESO OPERATIVO Y CONTROL DE RIESGOS

3.1. Colaboración y apoyo de la empresa

La empresa está consciente que es necesario implementar controles, medidas para su buen desempeño y seguridad de la misma, por lo que se tiene un apoyo completo con las iniciativas que se mencionaran a continuación.

3.1.1. Promoción directa

La promoción es fundamentalmente comunicación, transmisión de comunicación a los involucrados. Se analiza a través de distintos medios con el fin de estimular la idea de los cambios y hacer partícipes a todos. La comunicación en la que consiste la promoción tiene como objetivo que el significado de la información sea comprendido por los involucrados.

Para la implementación de la propuesta se necesita dar una promoción adecuada logrando que se dar a conocer el objetivo del proyecto.

Para la promoción de la implementación se hará lo siguiente:

- Transmitir a la gerencia los objetivos de la propuesta, ventajas y desventajas, análisis FODA, el impacto en la operación y los beneficios que ocasionara a la compañía por medio de una reunión para dar a conocer lo antes mencionado.

- Dar a conocer el cronograma para la ejecución del mismo.
- Mostrar la proyección de los resultados al implementar la propuesta.
- Establecer los compromisos por área.
- Dar a conocer las capacitaciones y el cronograma de cada una de ellas en los diferentes departamentos.

Participación e involucramiento de colaboradores

Para que la ejecución del proyecto sea un éxito es fundamental que los colaboradores, quienes serán los ejecutores directamente estén enterados y comprometidos con la implementación, porque ellos al estar convencidos con ejecución podrán mejorar sus procesos y los de la compañía para garantizar los ingresos que actualmente se están generando estén asegurados, para esto es de suma importancia la participación e involucramiento de cada departamento.

La compañía busca el mismo nivel de compromiso e involucramiento del personal en su esfuerzo para alcanzar los objetivos de la empresa y se harán uso de ciertos recursos como estímulos hacia el compromiso de cada uno de los colaboradores.

Para lograr este cumplimiento y compromiso de los participantes podrá alcanzarse como resultado de tener en cuenta los aspectos motivacionales, en los cuales cada líder tendrá que estimular la motivación en el trabajo, para contribuir con este tema se deberá lograr que el involucramiento sea de tipo moral el cual se caracteriza por el hecho que cada uno de los miembros llegaran a manifestar un grado de identificación de la empresa.

La comunicación es fundamental en esta implementación, todos los equipos de trabajo deben tener claridad, de cuál es la función que realizan en los procesos y el aporte que realizan al ejercer una actividad.

Para ello sea diseñado un documento que será impartido a todos los involucrados que pueda visualizar cada uno de los pasos que deben seguir en los nuevos procesos.

Existe un documento por cada puesto de trabajo, porque el proyecto abarca varias áreas y cada uno ejerce una función distinta dentro del proceso, por otra parte este será dinámico y de fácil comprensión. A continuación se muestra un ejemplo:

Figura 9. **Perfil del puesto auditor de ingresos**

THUNDERBIRD DE GUATEMALA, S. A.	1. Validar con el reporte de caja, depósitos diarios.
IMPLEMENTACIÓN DE ASEGURAMIENTO DE INGRESOS	2. Identificar cada uno de los depósitos del estado de cuenta que corresponden a ingresos.
ÁREA: AUDITORÍA INTERNA	3. Colocar el tipo de depósito por ejemplo, impuestos, thunderbird 85 %, etc.
PROCESO: CONCILIACIÓN BANCARIA	4. Identificarlo con la fecha con la cuál corresponde ese ingreso.
PUESTO: AUDITOR DE INGRESOS	5. Enviar semanalmente a tesorería.
OBJETIVO: conocer las actividades contempladas en la implementación de aseguramiento que afecta su labor diaria.	6. Si en algún caso no coincide algún depósito se debe notificar inmediatamente al Jefe de Caja y Gerente de Localidad.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: La conciliación bancaria consiste en validar los depósitos bancarios tanto teóricos versus reales. El teórico son los depósitos que envía el Departamento de Caja en sus reportes mientras que el real es lo que reflejan los estados de cuenta, entre dos deben de conciliar, no deben de haber discrepancias entre ellos. El encargado de tesorería consolida todos los estados de cuenta en un archivo y envía al auditor de ingresos para su respectiva conciliación.	
El procedimiento es el siguiente:	

Fuente: elaboración propia.

3.1.2. Difusión y capacitación

Cuando se habla de capacitación y difusión, se hace referencia a la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la compañía. Normalmente la capacitación tiene objetivos a corto o mediano plazo y busca desarrollar una capacidad específica.

Para tomar las decisiones correctas en cuanto a que programas de capacitación requieren nuestros colaboradores y con la finalidad de no convertir a la capacitación en un gasto sino en una inversión, se debe realizar previamente las siguientes actividades:

- Elaborar una descripción de todos los puestos de su compañía
- Realice una “detección de necesidades de capacitación”, realizando cuestionarios a los empleados sobre sus intereses y evaluando su desempeño, se puede formarnos una idea sobre las necesidades de capacitación.
- Determine cual o cuales cursos – entrenamientos son necesarios para mejorar el desempeño de su empresa en general y después seleccione que empleados son los adecuados para adquirir esa capacitación.
- Establezca los objetivos que quiere alcanzar con la capacitación y determine de qué forma recuperará el dinero que invierta (retorno sobre inversión). Por ejemplo, si contrato un curso profesional de ventas para todos mis vendedores, y si después de tomar este curso mis vendedores

incrementan sus ventas en un 30 %, esto generaría utilidades por X cantidad y por lo tanto recuperaría mi inversión en Y meses.

Determinando la efectividad de la capacitación

Una vez que los conceptos aprendidos fueron puestos en práctica y la medición de los avances reflejan resultados positivos, se puede determinar qué tan efectiva fue la capacitación impartida. Cuando un curso no tuvo el impacto esperado, puede deberse a que este no fue bien canalizado o no se detectaron adecuadamente las necesidades de capacitación.

Si la capacitación fue efectiva, se podrá observar:

- Cambio de conducta en el personal
- Impacto positivo en la productividad de la empresa
- Mejoría en el desempeño después de la capacitación

Las actividades de capacitación que realice en su compañía tienen el efecto de hacer que el empleado se sienta más agradecido y comprometido con la empresa, con lo que se logra una mayor permanencia del empleado y se reduce la rotación de personal.

3.2. Nuevo ciclo de ingresos

En la creación del nuevo proceso de ingresos, se debe detallar una serie actividades, especificando número de actividad, responsable, descripción de la actividad, duración y la dependencia que tiene esta actividad. A continuación se muestra la siguiente tabla con las actividades del nuevo ciclo de ingresos:

Tabla I. **Actividades a seguir (por etapas)**

Nº	Responsable	Descripción de la actividad	Duración	Dependencia
Etapa 1: Compra o Acreditación para Juegos				
A1	Cliente	Ingresar cliente a la localidad	5 minutos	
A2	Cliente	Solicita cantidad Q a comprar	5 minutos	A1
A3	Cajero (a)	Recibe la cantidad monetaria	5 minutos	A2
A4	Cajero (a)	Ingresar cantidad al sistema	5 minutos	A3
A5	Cajero (a)	Imprime documento de transacción	5 minutos	A4
A6	Cajero (a)	Entrega fichas	5 minutos	A5
A7	Cajero (a)	Acredita a tarjeta electrónica	5 minutos	A6
A8	Cajero (a)	Entrega <i>tokens</i>	5 minutos	A7
A9	Cliente	Escoge estación de juego	5 minutos	A8
Tiempo Fase 1/ Etapa 1			45 Minutos	
Etapa 2: Pago de premios				
A10	Cliente	Finaliza juego	5 minutos	A9
A11	Cajero (a)	Verifica el premio ganado	5 minutos	A10
A12	Cajero (a)	Entrega premio completo	5 minutos	A11
A13	Cajero (a)	Realiza deducción de impuestos	5 minutos	A12
A14	Cajero (a)	Entrega premio	5 minutos	A13
A15	Cajero (a)	Imprime documento de transacción	5 minutos	A14
A16	Cliente	Retiro de la operación	5 minutos	A15
Tiempo Fase 2/ Etapa 2			35 Minutos	
Etapa 3: Cuadre de cajeros				
A17	Cajero (a)	Consolida documentación del turno	10 minutos	A16
A18	Cajero (a)	Entrega documentación del turno	5 minutos	A17
A19	Supervisor (a) de caja	Registra todas las transacciones	10 minutos	A18
A20	Supervisor (a) de caja	Revisa la cantidad de dinero entregada	5 minutos	A19
A21	Supervisor (a) de caja	Llena boleta de descuento a colaborador	5 minutos	A20
A22	Supervisor (a) de caja	Envía a recursos humanos	5 minutos	A21
A23	Supervisor (a) de caja	Guarda documentación en bóveda	5 minutos	A22

Continuación de la tabla I.

Tiempo Fase 3/ Etapa 3			45 Minutos	
Etapa 4: Cuadre de Cajeros				
A24	Supervisor (a) de caja	Envía información del cierre del día	5 minutos	A23
A25	Auditor (a) de ingresos	Concilia los ingresos del día	60 minutos	A24
A26	Auditor (a) de ingresos	Realiza pólizas de ingresos	60 minutos	A25
A27	Auditor (a) de ingresos	Realiza reportes mensuales	30 minutos	A26
Tiempo Fase 4/ Etapa 4			155 Minutos	
Etapa 5: Contabilización de ingresos				
A28	Auxiliar de contabilidad	Ingresa pólizas al sistema	10 minutos	A27
A29	Auxiliar de contabilidad	Realiza cierre contable	20 minutos	A28
Tiempo Fase 5/ Etapa 5			25 Minutos	
Etapa 6: Resultados finales				
A30	Gerencia Financiera	Realiza presentación de resultados	30 minutos	A29
Tiempo fase 6/ etapa 6			30 Minutos	
Tiempo total del procedimiento			335 minutos	

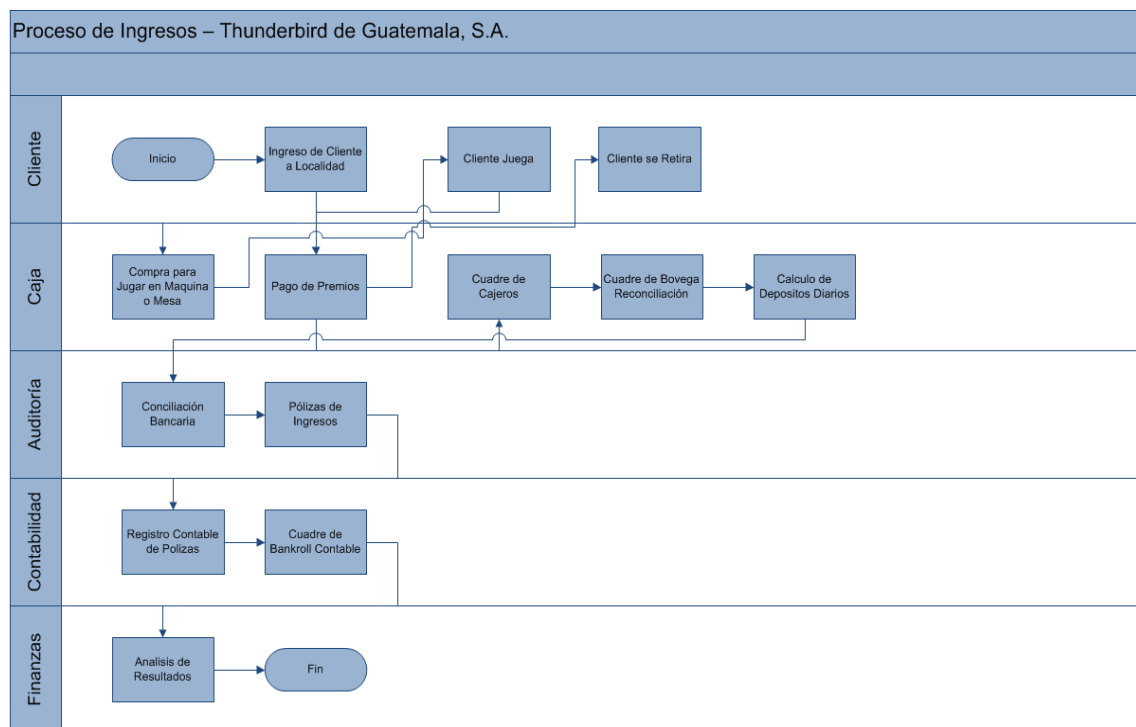
Fuente: elaboración propia.

3.2.1. Diagrama de proceso de ingresos

En la implementación del proceso, se necesita una herramienta gráfica que muestre cada una de las actividades a realizar durante el proceso. Siendo una de las oportunidades más claras, surge la necesidad de plasmar un detalle de las actividades, definiendo responsables durante la realización del proceso.

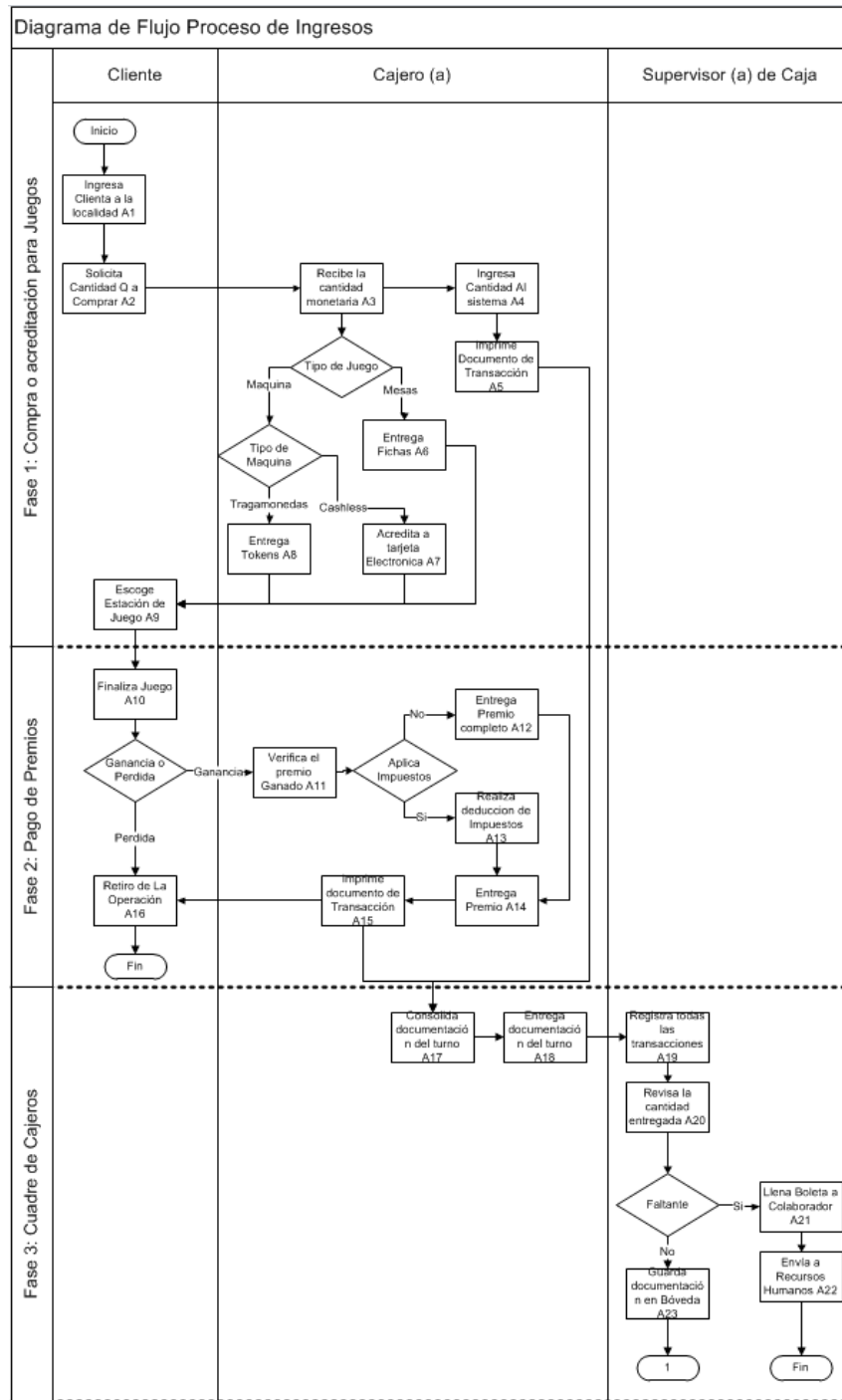
Esta herramienta podrá ser de dominio público para que pueda utilizarse en todas las áreas estén el alcance del proceso.

Figura 10. Diagrama propuesto de ingresos 1



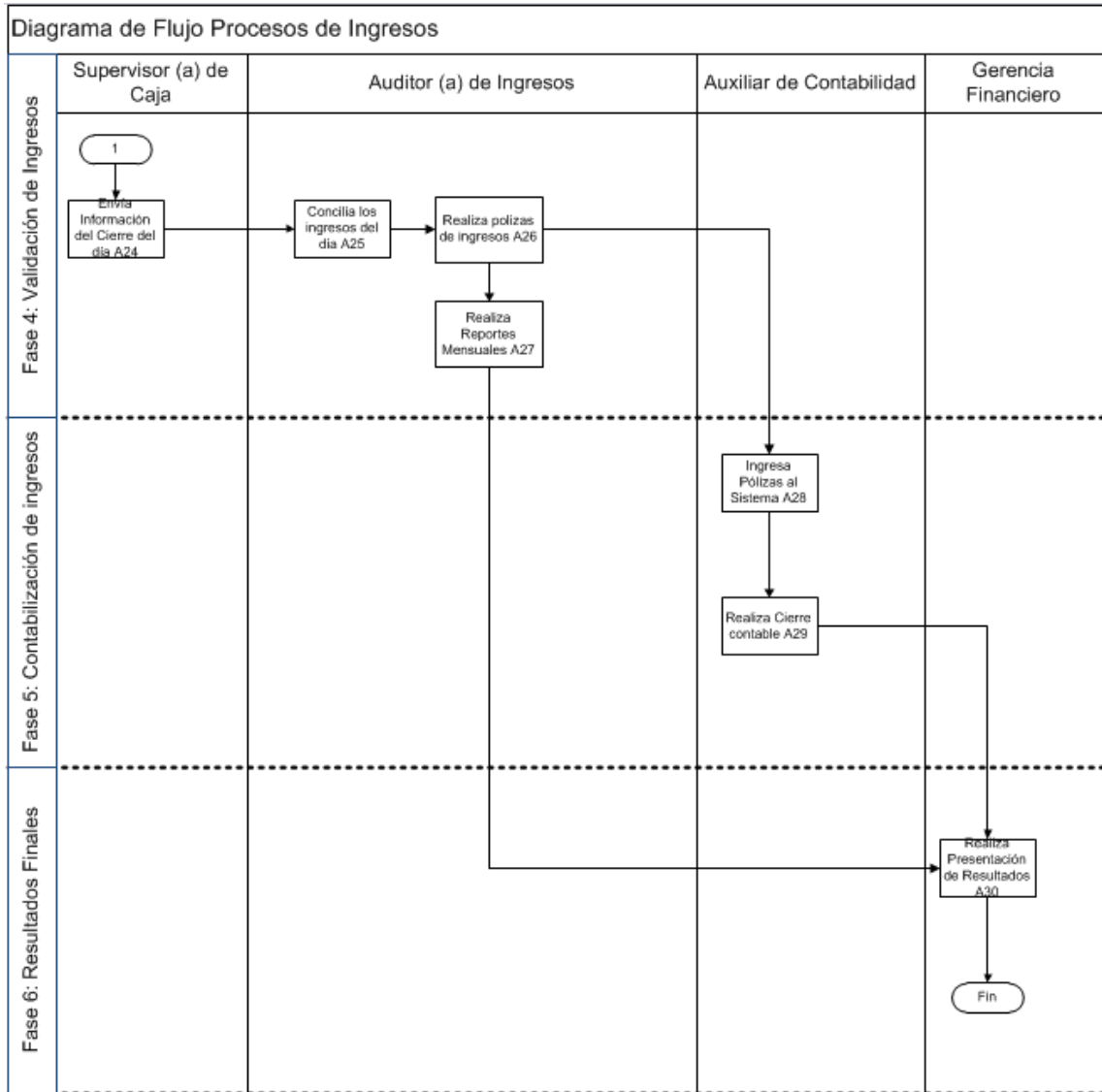
Fuente: elaboración propia, con Microsoft Visio.

Figura 11. Diagrama propuesto de ingresos 2



Fuente: elaboración propia, con Microsoft Visio.

Figura 12. Diagrama propuesto de ingresos 3



Fuente: elaboración propia, con Microsoft Visio.

3.2.2. Descripción de funciones por cada operación

Las funciones que se describen a continuación corresponden al Departamento de Caja, donde se realizan las siguientes actividades: compra, pago de premios, retención de impuestos, cuadro de cajeros, cálculo del *net win*, deposito diario, entre otras.

- Departamento de Caja
 - Compra (DROP)

El cliente debe dirigirse a caja a que le transfieran la cantidad deseada a su tarjeta electrónica, siendo el mínimo a transferir de Q.50.00. El cliente debe de deslizar su tarjeta en la banda electromagnética e ingresar su pin para que pueda ser completada la transacción. Se le entregara un documento que haga constar que la cantidad transferida o acreditada a su tarjeta electrónica.

- Pago de premios

El cliente decide el momento en que se retira de una máquina de juego, para dirigirse a la caja, si el cliente desea consultar su saldo y conocer con exactitud cuánto dinero tiene su tarjeta puede dirigirse a cualquiera de los kioscos ubicados dentro de la localidad y con esta información podrá decidir el monto a retirar de su tarjeta. No precisamente debe sacar todo es decisión del cliente la cantidad de dinero a retirar.

- Retención de impuestos

Cuando un cliente se le ha pagado un premio o retira de su tarjeta electrónica, se el sistema evalúa si el monto es menor a las cantidades transferidas o las cantidades de dinero invertidas de ser así se le cobrara los impuestos 10 % de ISR y 3 % de timbres requeridos por la ley guatemalteca.

Se entregará un comprobante que haga constar la retención de impuestos.

- Cuadre de cajero

A cada cajero se le entregara un fondo de caja para que pueda operar durante un turno, al final debe de realizar un arqueo donde deben de cuadrar todas las transacciones realizadas durante el turno y el efectivo. Esta operación es realizada únicamente por supervisores o jefe de caja, el cajero deberá retirarse al finalizar su cuadro caja donde se valida si su cuadro es efectivo o si tiene faltante o sobrante de dinero, el cual si cada mes se realizará un acumulativo y si excede un monto de Q. 30,00 al mes se le descontará de su salario.

- Cálculo de *net win*

Finalizando el día operacional se debe consolidar todas las transacciones efectuadas, el *net win* se calcula mediante la sumatoria de todos el *drop – Payouts* realizados durante el día operativo obteniendo como resultado el *net win* del día. Este resultado puede ser positivo o negativo.

Figura 13. **Cálculo *net win***

Calculo Net Win	
(+)	Total Drop
(-)	Total Payouts
(=)	Net Win

Fuente: elaboración propia.

- Cálculo del depósito diario

El Departamento de Caja es el responsable del envío de los depósitos diariamente al banco, para su cálculo se detalla a continuación:

Depósito diario: *net win* del día se le debe sumar los faltantes y sobrantes de caja. Este porcentaje es una provisión para efectuar el pago a Confede mensualmente, así como el porcentaje está de acuerdo al contrato entre CDAG y Thunderbird de Guatemala, por la licencia de juegos.

Tabla II. **Cálculo de depósitos monetarios**

Deposito Monetario =	Net Win +/- Faltantes Sobrantes de Caja	
Desglose Deposito Diario	85%	Thunderbird De Guatemala
	15%	Confede CDAG

Fuente: elaboración propia.

- Desglose Depósito 85 % Thunderbird de Guatemala
 - Depósito moneda extranjera (dólares)

Deberá enviar al banco todos los dólares que ingresaron durante el día operativo. Si el depósito monetario es menor que la cantidad de dólares que ingresaron estos se quedan como parte del fondo de la bóveda. La prioridad en el envío de depósito empieza por la moneda extranjera.

- Ingresos de tarjeta de crédito o débito

Luego de descontar el depósito de dólares al depósito total se deberá de descontar los ingresos por tarjeta de crédito o débito, ya que este dinero solo se tiene por medio de voucher este es depositado directamente al banco por medio de visa net.

Importante descontar la mayor cantidad de ingresos por tarjeta debido a que la bóveda necesita contar con efectivo para el pago de premios, por lo que si no se llegasen a descontar en su totalidad forman parte del fondo de bóveda o *bankroll*.

Tabla III. **Desglose de depósito monetario Thunderbird de Guatemala**

Desglose 85% Thunderbird de Guatemala	
(+)	Moneda Extranjera (Dólares)
(+)	Ingresos por Tarjeta de Crédito y/o Débito
(+)	Efectivo (Moneda Nacional)
(=)	Deposito 85 % Thunderbird de Guatemala

Fuente: elaboración propia.

- Depósitos en efectivo (moneda local)

Los depósitos en efectivo básicamente son el complemento para el depósito total de 85 % que le corresponde a Thunderbird de Guatemala. Según lo que se depositó en moneda extranjero, tarjeta de crédito, el resto se deposita en efectivo por el valor necesario en efectivo en moneda nacional.

- Depósito de impuestos

La retención de impuestos se efectúa en el pago de premios, donde consiste en retener un 10 % por concepto de ISR y 3 % de timbres en cada uno de los premios pagados. Estos impuestos se depositaran en una cuenta exclusiva para impuestos, ya que estos deben de ser pagados mensualmente a SAT.

- Deposito Confede

Se tiene una cuenta exclusiva para provisionar el pago a CDAG, donde se le depositara diariamente. Este depósito es exclusivamente en moneda nacional.

Cada uno de los depósitos debe ser depositados en sus cuentas respectivas y si se diera el caso de dos depósitos en una misma cuenta deberán ser en boletas separadas.

- Departamento de máquinas

Este Departamento es el encargado de configuración y mantenimiento de todas las máquinas ubicadas en la localidad.

- Funcionamiento de máquinas

El Departamento de máquinas debe de garantizar el buen funcionamiento de máquinas en piso de la localidad, para dar un buen servicio a cada uno de los clientes y que estos puedan invertir el mayor tiempo posible dentro de las instalaciones, para esto se necesitan la variedad de juegos, denominaciones de apuesta y tipos de máquinas.

- Contadores electrónicos

Cada máquina cuenta con sus estadísticas de juego, donde se registran todos los movimientos de la máquina durante un día en cierto rango de tiempo, este estos contadores deben de ser generados por día operativo y debe contar con la siguiente información *drop* (todo lo ingresado a la máquina) y Premios Pagados con esta información se calcula la ganancia de la máquina. Este proceso debe realizarse con todas las máquinas de la localidad y luego al realizar una sumatoria de todas las ganancias debe de conciliar con el *net win*. De esta conciliación será auditoria en validar estas operaciones.

- Tesorería

La tesorería financiera todo el ciclo productivo en toda empresa en marcha se produce una circulación continua de capital, que discurre desde el propio dinero metálico que se mantiene en caja y bancos, los bienes materiales (inventarios equipos y edificios), y los activos financieros semilíquidos (cuentas por cobrar), los que finalmente terminan convirtiéndose en efectivo.

El área de tesorería cumple las siguientes funciones dentro del proceso de ingresos de la compañía:

- Revisión y control de las conciliaciones bancarias

El tesorero como primera función del día, debe de revisar la conciliación bancaria preparada por el cajero y de esta manera toma conocimiento de los movimientos habidos el día anterior, así como de los saldos de apertura del día (Bancarios contable, disponible y libros), asimismo, controla y verifica, si las diferentes operaciones comprometidas se han efectivizado.

Esta es una responsabilidad muy importante del tesorero debe de mantener un flujo de caja, efectuando un estricto control de cada una de las partidas de ingresos este debe de ser referida a: confirmar día a día si los ingresos se están efectuando conforme a lo programado como ingresos se tiene: los depósitos efectuados por cada localidad tanto en quetzales, dólares, y las transferencias efectuadas por visa net.

- Departamento Contable

Es el encargado de crear las partidas de ingresos e ingresarlas al sistema contable, la información necesaria para crear las partidas provienen del Departamento de Caja y Tesorería, quien día a día envían toda la información para puedan crearse las partidas de ingresos respectivas diariamente.

- Auditoria

Es el Departamento encargado de validar y verificar los ingresos diarios de las localidades, para llevar a cabo la auditoria de los ingresos se debe realizar lo siguiente:

- Toma de contadores mecánicos diariamente y conciliarlos con los contadores electrónicos (estos son generados por el departamento de máquinas).
- Comparar el *net win* obtenido en caja contra los contadores electrónicos.
- Revisar la documentación del Departamento de Caja, cuadros de cajero, etc.

3.2.3. Obtención de utilidades

En la determinación de los procesos operativos surge la necesidad de definir un procedimiento claro de cómo deben ser obtenidas las utilidades, donde debe cumplir con las características de confiabilidad, fiabilidad y veracidad de la información que se contabilice en los registros contables, para esto se debe crear un documento claro y preciso de la obtención de las utilidades de las operaciones.

3.2.3.1. Procedimiento

Las utilidades brutas de la compañía son calculadas en base al net Win, Sera el área de contabilidad quien sea el encargado de realizar lo siguiente:

- Utilizar el reporte *flash report* enviado por el área de auditoría de ingresos y tomar el depósito diario (*net win* +/- sobrantes o faltantes de caja).

Figura 14. **Reporte flash report**

Machines	05-Nov-12
Token Machine Drop:	Q1,113,530.00
Ticket Payouts:	Q958,219.35
Token Net	Q155,310.65
Percentage	13.95%
Active VLT units	36
Av. Daily Win per unit Q	154.69
Cashless Drop	Q316,183.50
Cashless Out	Q136,052.50
Cashless Net	Q180,131.00
Percentage	56.97%
Active VLT units	61
Av. Daily Win per unit Q	106.27
Total Drop	Q1,578,308.50
Total Payouts	Q1,192,241.85
Promotions/Prizes:	Q39,800.00
Hand/Manual Pays:	Q7,076.00
Vouchers:	Q650.00
Progressive Provision:	Q0.00
Total Others Payouts	Q47,526.00
Net:	Q338,540.65
Percentage	21.45%
Faltantes/sobrantes	Q535.32
Deposito Diario	Q339,075.97

Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

- El depósito se calcula el 85 % que le corresponde a la compañía y el 15 % que le corresponde a Confede.
- A ese 85 % del depósito diario calcularle el IVA siendo este el 12 %, y luego restárselo.

Figura 15. **Cálculo de ingresos**

Deposito Diario	Q42,416.58
Active Machine Position	258
Av. Daily Win per Unit Q	Q164.79
Ingresos para la confede (15%)	Q6,362.49
Ingresos para Empresa	Q36,054.09
Ingresos empresa - IVA	Q32,182.03
IVA	Q3,872.06

Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

- Esto dará los ingresos brutos de las operaciones diarias de la localidad.
- Esta utilidad bruta es la base en contabilidad para calcular la utilidad neta del ejercicio.

3.2.4. Informes a Gerencia Operativa y Financiera

Las gerencias de la compañía necesitan una información veraz y concisa de lo sucedido en las operaciones diarias de la localidad, para esto sean generados reportes que puedan brindar la información necesaria para poder

analizar y tomar decisiones en la operación. Este reporte es enviado a las gerencias y jefaturas de la empresa en Guatemala.

Dentro de los informes se puede mencionar:

- *Daily Flash Report for location*

Este informe tiene una frecuencia de envío diaria, muestra por localidad toda información de lo sucedido durante en la operación, día a día este reporte es alimentado de la información proporcionada por el área de caja, conforme pasan los días se muestra un acumulado del mes.

En este informe se agregan los rubros, número de posiciones de máquinas y *win per position*.

Figura 16. **Reporte *daily flash report for location***

Summary	01-Ene-13
Machine Drop	Q165,082.30
Total Drop	Q165,082.30
Machine Paid	Q86,976.00
Total Payouts	Q86,976.00
Promotions/Prizes	Q900.00
Hand Pays / Manual Pay	Q5,531.50
Cash back	Q2,875.50
Fiesta Cash Club Promotions	Q7,000.00
Total Other Payouts	Q16,307.00
Machine Net Win	Q61,799.30
Machines Net/Drop %	37.44%
Active VLT units	Q826.00
Machine Av. Daily Win p/u Q	Q9.23
Faltantes / Sobrantes	Q51.94
Banking Net+ Cashier O/S	Q61,851.24
Impuestos:	
Tax 1 3% (machines only)	Q50.76
Tax 2 10% (machines only)	Q168.30
Total Impuestos:	Q219.06
All above figures in Quetzales	

Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

- *Consolidated Flash Report*

Este informe muestra la información consolidada de todas las localidades que actualmente cuenta la compañía, las cifras son en dólares americanos, este debe ser enviado diariamente a todos los ejecutivos de la empresa.


Este reporte consta de 6 hojas electrónicas siendo las siguientes:

Flash report: muestra el resumen del *net win* del día, el acumulado del mes, comparaciones entre lo proyectado y lo real diariamente y mensualmente, comparación con el año anterior y una varianza entre ellos.

Consolidado MTD (*Consolidated Month to Day*): muestra el acumulado del mes a reportar detalle de todas las operaciones del mes. Y realiza una proyección de acuerdo al *net win* de lo que va del mes.

- Localidades: dos pestañas para mostrar el *net win* por localidad.
- *Chart*: un gráfico que muestra la tendencia del *net win* mensual.
- *Budget*: se le denomina a lo presupuestado por día y mes del *net win*. Estos datos son proporcionados por el área financiera.

Figura 17. **Reporte consolidated flash report Guatemala**



THUNDERBIRD DE GUATEMALA
FLASH US\$ REPORT
Miércoles, 12 de Diciembre de 2012

Property Revenue	Current Day		Month to Day		2011	
	Actual	Budget	Actual	Budget	This Day's Revenue	This Month's Revenue
Fiesta Gran Plaza Machines	1,949.18	3,270.56	34,563.60	91,575.64	0.00	0.00
Fiesta Gran Plaza Tables	154.38	871.09	25,586.24	24,390.40	0.00	0.00
Total Gran Plaza	2,103.55	4,141.64	60,149.83	115,966.04	0.00	0.00
Fiesta VL Intercontinental Machine	2,536.94	13,075.57	246,790.78	366,115.93	16,007.15	265,758.28
Fiesta VL Intercontinental Tables	(857.05)	2,142.00	39,907.66	59,976.00	0.00	0.00
Total Intercontinental	1,679.88	15,217.57	286,698.44	426,091.93	16,007.15	265,758.28
Fiesta VL Mazate	2,096.82	1,477.48	43,322.32	41,369.33	1,027.49	27,820.76
Fiesta VL Coate	0.00	1,551.80	17,000.05	23,277.00	327.10	14,408.48
Total Gaming Revenue	5,880.26	22,388.49	407,170.64	606,704.30	17,361.74	307,987.52
Total Machines (Confede 10%) *	209.68	275.39	6,032.24	5,876.94	135.46	4,222.92
Total Machines (Confede 15%)	672.92	2,132.10	42,203.16	59,698.90	2,401.07	39,863.74
Table fee	185.71	5,200.00	185.71	5,200.00	185.71	5,200.00
Total Gaming Tax	1,068.31	2,593.21	53,435.39	70,775.84	2,722.25	49,286.67
Total Net Gaming Revenue	4,811.94	19,795.28	353,735.24	535,928.46	14,639.49	258,700.85
Food & Beverage Gran Plaza	1,258.86	709.15	18,063.04	19,856.21	0.00	0.00
Food & Beverage Intercontinental	113.32	378.25	3,923.25	10,591.00	0.00	0.00
Food & Beverage Mazate	66.97	130.14	2,173.14	3,644.00	0.00	0.00
Food & Beverage Coatepeque	0.00	138.79	1,517.58	2,081.79	70.72	1,533.76
Total Net F&B Revenue	1,439.16	1,356.33	25,677.00	36,173.00	70.72	1,533.76
Total Revenue	6,251.10	21,151.61	379,412.24	572,101.46	14,710.22	260,234.61
Total Entertainment GP**	737.84		1,352.11			
Total	6,988.94	21,151.61	380,764.36	572,101.46	14,710.22	260,234.61

All above figures in US \$

Fuente: Auditoria Thunderbird de Guatemala, S. A.

3.3. Indicadores de clave de desempeño (KPI's)

Como su nombre lo indica los KPI *Key Performance Indicators*, o indicadores clave de desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, centrándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los KPI suelen estar atados a la estrategia de la organización. Permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

3.3.1. Eficiencias operativas

De acuerdo a la finalidad de esta propuesta, que tiene como fin asegurar los ingresos que se obtienen por medio de un servicio brindado a cada uno de los clientes, para esto la eficiencia es fundamental ya que se quiere lograr resultados con la menor utilización de recursos.

Entre estos recursos se tiene el recurso humano, materiales, equipo, maquinaria y disponibilidad de tiempo de los involucrados.

Por lo que para la implementación de esta propuesta se utilizaran los recursos que actualmente se cuenta en la compañía, se tiene previsto invertir un 50 % adicional de tiempo para el área de contabilidad para que se pueda efectuar el cierre de fin de mes, ya implementada la propuesta.

3.3.2. Tendencias

La eficacia de la implementación de esta propuesta: será la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva.

Evaluación y ejecución

La evaluaciones de los indicadores de desempeño se realizaran cada 3 meses, para determinar si sus tolerancias has sido adecuadas y determinar si deben ajustase, si han indicado variaciones, se han anticipado a un acontecimiento y así poder añadir más indicadores.

3.3.2.1. Entrevistas y encuestas

La encuesta será el método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida. De este modo, puede ser utilizada para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos.

En relación con su papel como método dentro de la evaluación del proyecto, las encuestas deben cumplir con tres propósitos:

- Servir de instrumento exploratorio para ayudar a identificar variables y relaciones, sugerir hipótesis y dirigir otras fases del proyecto.
- Ser el principal instrumento del proyecto, de modo tal que las preguntas diseñadas para medir las variables de la investigación se incluirán en el programa de entrevistas.
- Complementar otros métodos, permitiendo el seguimiento de resultados inesperados, validando otros métodos y profundizando en las razones de la respuesta de las personas

3.4. Análisis vertical y horizontal

El análisis financiero es de gran importancia, porque el correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el análisis financiero, ya que el mismo representa un medio imprescindible para el control del cumplimiento

de los planes y el estudio de los resultados de la empresa, posibilitando tomar decisiones eficientes, con el fin de garantizar el empleo racional de los escasos recursos materiales, laborales y financieros.

El análisis de los estados financieros de la empresa, forma parte de un proceso de información cuyo objetivo fundamental, es la de aportar datos para la toma de decisiones. Los usuarios de esta información, son muchos y variados, desde los gerentes de empresa interesados en la evaluación de la misma, directores financieros acerca de la viabilidad de nuevas inversiones, nuevos proyectos y cuál es la mejor vía de financiación, hasta entidades financieras externas sobre si es conveniente o no conceder créditos para llevar a cabo dichas inversiones.

Dada la importancia del análisis financiero, surge que mensualmente se realice un análisis vertical y horizontal de los resultados obtenidos durante este periodo. Los cuales se mostrarán a continuación:

Figura 18. **Análisis vertical**

Vertical Analysis

Description	February 2013	%	January 2012	%
Gaming Revenues	345,672	92%	324,561	89%
Food, Beverages Revenues	29,453	8%	39,876	11%
Revenues	375,125	100%	364,437	100%
Promotional Allowances	65,234		65,432	54%
Property, marketing and Admon	178,654		177,654	146%
Property EBITDA	131,237		121,351	

Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

Según lo que el análisis muestre se podrá concluir y comparar sobre los resultados obtenidos, importante que se logre establecer una conclusión y definir un plan de acción de mejora para próximos periodos.

Figura 19. **Análisis horizontal**

Horizontal Analysis

Description	February 2013	January 2012	%
Gaming Revenues	345,672	324,561	7%
Food, Beverages Revenues	29,453	39,876	-26%
Revenues	375,125	364,437	3%
Promotional Allowances	65,234	65,432	0%
Property, marketing and Admon	178,654	177,654	1%
Property EBITDA	131,237	121,351	8%

Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

3.5. **Nuevo procedimiento de facturación**

La factura es un documento, exigido por la Ley del IVA, con el que se registra la venta de un producto, bien o servicio, en nuestro caso, alquiler máquinas de video lotería y juegos novedosos.

La Ley del IVA define la factura como: “Es el Documento que refleja la entrega de un bien o la prestación de un servicio, en el cual se consigna el valor pactado a pagar entre el comprador y el vendedor del bien o servicio, en la misma se consigna las generales de ambos de acuerdo a regulaciones fiscales”.

- Importancia de la facturación

Se factura ya que la Ley del Impuesto al Valor Agregado decreto No. 27-92 y sus reformas, establece que todo contribuyentes (en este caso Thunderbird de Guatemala) está obligado a emitir y entregar a nuestros clientes su factura por la prestación de servicios que para nuestro caso particular es el alquiler de máquinad de video lotería y de Juegos Novedosos). El cumplir con el requisito de emitir factura evitará la imposición de sanciones por parte de la SAT, que van desde multas hasta el cierre del local por no emitir y entregar facturas.

- Procedimiento

- La persona responsable de emitir la factura por medio manual al cliente, es el Departamento Caja, y lo debe de hacer de la siguiente manera:
 - Al momento de que el cliente ingrese a la propiedad, compre *tokens* o *cashless* para jugar, se le emite una factura, se le coloca la fecha del día, se le debe requerir al cliente su nombre y nit para consignarlo en la factura, en caso se niegue a proporcionar sus datos, se debe colocar “consumidores varios”, lo mismo sucede con el nit, ya que, si no da su nombre se consignará en el espacio para nit la leyenda “C/F”, luego se llena el espacio para la dirección.
 - En las descripciones debe marcar con una equis (X), la opción de uso de máquinas o juegos novedosos (Mesas). Si fuere otro el motivo de la emisión de la factura, debe

colocarse en las líneas en blanco el concepto que origina la facturación.

- El valor con el que se llena, es de Q 5,00, En ningún caso se le cobra, ni se le recibe al cliente esta cantidad, ya que es por el uso de la máquina. Acto seguido se le hace entrega de su factura.
- Si el cliente pregunta el porqué de la factura se le explica “es obligación, por la ley, darle factura a cada uno de los clientes que visitan y hacen uso de las máquinas de juego”.
- El talonario de facturas, se compone por tres copias, una blanca, que es la original para el cliente, una rosada que es para el departamento de contabilidad y una celeste que es para el archivo de la propiedad.
- Al finalizar el día operacional, se separan las copias, todas las copias rosadas se agrupan por separado, las celestes en otro grupo (no deben desprenderse del talonario a menos que se anule el juego completo), se toman las dos facturas que siguen después de la última utilizada (junto con su copias) y se adjunta a las copias rosadas (contabilidad), se guardan en un sobre y se adjuntan al paquete del movimiento diario de la propiedad.
- Las facturas que quedaron en blanco serán llenadas por la persona responsable de revisar y cuadrar los ingresos del día en el área de auditoría de Ingresos de acuerdo con los

resultados que se obtengan en el día (ver numeral 1 de facturación de ingresos). Si fuese pérdida, anulará las facturas en mención. Esta operación debe realizarse a más tardar al día siguiente al que correspondan las operaciones.

- El responsable de llevar el control y correlativo de las facturas que se emitan en el día, es el gerente de turno.
- El jefe de caja es el responsable de llevar el control de las facturas que le entregue al gerente de turno, y deberá solicitar a la persona responsable de la custodia de las facturas en blanco, por lo menos cinco días antes de que se acaben, otro grupo de talonarios del correlativo que corresponda.

3.5.1. Emisión de facturas

Diariamente se debe emitir una factura por los ingresos diarios de la propiedad.

- Procedimiento
 - Diariamente en la propiedad deben dejar 2 facturas en blanco en una se factura los ingresos percibidos por mesas y en la otra los ingresos por alquiler de máquinas. El monto a facturar es el siguiente:

En máquinas

(+) *Win* - Confede

(--) Pérdida del día anterior

(--) Monto facturado en el casino

(=) Total a facturar

En mesas

(+) Win

(--) Pérdida del día anterior

(--) Monto facturado en el casino

(=) Total a facturar

Figura 20. Emisión de facturas

Date	Month to day	01-Ene-13	02-Ene-13	03-Ene-13	04-Ene-13	05-Ene-13	06-Ene-13	07-Ene-13
Machine Drop	Q320,220.00	Q70,670.00	Q33,050.00	Q25,600.00	Q47,310.00	Q48,840.00	Q41,450.00	Q53,300.00
Total Drop	Q320,220.00	Q70,670.00	Q33,050.00	Q25,600.00	Q47,310.00	Q48,840.00	Q41,450.00	Q53,300.00
Machine Paid	Q264,475.50	Q61,978.60	Q26,593.00	Q18,332.40	Q31,481.50	Q41,905.50	Q36,954.50	Q47,230.00
Total Payouts	Q264,475.50	Q61,978.60	Q26,593.00	Q18,332.40	Q31,481.50	Q41,905.50	Q36,954.50	Q47,230.00
Promotions/Prizes	Q11,140.00	Q5,440.00	Q600.00	Q1,400.00	Q2,200.00	Q0.00	Q1,500.00	Q0.00
Hand Pays / Manual Pay	Q1,156.50	Q53.50	Q500.00	Q0.00	Q67.00	Q0.00	Q150.00	Q386.00
Cash back	Q120.00	Q20.00	Q60.00	Q10.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q30.00
Fiesta Cash Club Promotions	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00
Total Other Payouts	Q12,416.50	Q36.00	Q1,331.00	Q1,048.50	Q1,089.50	Q12,358.50	Q329.50	Q114.00
Machine Net Win	Q43,328.00	Q8,655.40	Q5,126.00	Q6,219.10	Q14,739.00	-Q5,424.00	Q4,166.00	Q5,956.00
Machines Net/Drop %	13.53%	59.80%	47.47%	70.91%	60.17%	-15.38%	10.99%	38.76%
Active VLT units	Q826.00	Q118.00	Q118.00	Q118.00	Q118.00	Q118.00	Q118.00	Q118.00
Machine Av. Daily Win p/u Q	Q9.23	Q39.25	Q77.36	Q171.54	Q182.17	-Q40.61	Q18.25	Q75.75
Faltantes / Sobrantes	Q51.94	Q0.48	Q3.49	Q5.62	Q1.16	Q1.38	Q3.81	Q36.00
Net Win	Q43,379.94	Q4,632.48	Q9,132.49	Q20,247.62	Q21,497.16	-Q4,791.12	Q2,157.61	Q8,975.00
Impuestos:								
Tax 1 3% (machines only)	Q50.76	Q2.25	Q23.91	Q13.20	Q4.38	Q2.25	Q4.77	Q0.00
Tax 2 10% (machines only)	Q168.30	Q7.27	Q78.50	Q42.68	Q14.16	Q10.27	Q15.42	Q0.00
Total Impuestos:	Q219.06	Q9.52	Q102.41	Q55.88	Q18.54	Q12.52	Q20.19	Q0.00
All above figures in Quetzales								
Confede	Q4,732.50	Q1,038.65	Q615.12	Q746.29	Q1,768.68	-Q650.88	Q499.92	Q714.72
Net Win - Confede	Q34,705.00	Q7,616.75	Q4,510.88	Q5,472.81	Q12,970.32	-Q4,773.12	Q3,666.08	Q5,241.28
Iva	Q3,718.39	Q816.08	Q483.31	Q586.37	Q1,389.68	-Q511.41	Q392.79	Q561.57
Net win - Iva	Q30,986.61	Q6,800.67	Q4,027.57	Q4,886.44	Q11,580.64	-Q4,261.71	Q3,273.29	Q4,679.71

Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

Ejemplo 1:

Facturación operativa: 50 Facturas (por concepto alquiler de máquinas)

pérdida al 30 de abril: (Q1 000,00)

Total a facturar por ingresos de máquinas = Q 4 076,16 – Q 1 000 – 50(5) = Q 2 826,16

Se debe realizar una facturar por Q. 2 826,16.

Ejemplo 2:

Puede darse el caso de que en máquinas se tenga ganancia y en mesas pérdida, o viceversa. En ese caso debe procederse a unificar los ingresos del día a efecto de compensar la pérdida. De esta manera si por ejemplo en máquinas se tiene un netwin de Q. 2 000,00 y en mesas una pérdida de Q. 1 000,00 y por otro lado se emiten 50 facturas de Q. 5,00. El total a facturar este día sería

Ingreso máquinas (Netwin después de Confede)	Q.2 000,00
(-) Pérdida en mesas	Q.1 000,00
(-) Facturas emitidas (Q. 5,00 x 50)	Q. <u>250,00</u>
Total a facturar en el día	Q. 750,00

Esto para evitar facturar ingresos mayores en un día en que hubo pérdida no compensadas. Si se diera el caso que el día cierra con pérdida no se emitirá factura y a cambio en el primer día siguiente que haya ganancia se descontará la pérdida.

Para el efecto, la persona responsable de la revisión de los ingresos diarios en auditoría de ingresos emitirá notas de crédito referenciando los

números de factura del ingreso de ese día para llenar el requisito que exige la SAT.

- Elaborar un reporte especificando los correlativos de facturas utilizadas por día con su respectivo monto (todos los correlativos los facturados en el casino y los facturados por auditoria). Al sumar todos los días debe ser igual total del rubro *net win* – Confede generado en las pólizas de ingresos diarios (en el ejemplo es por Q. 143 517,13), donde se valide la facturación mensual. Para luego enviarlo en los primeros 5 días de cada mes al departamento de contabilidad.

Figura 21. Facturas Fiesta Mazatenango

**FIESTA MAZATENANGO
FACTURAS MAYO 2012
SERIE M3**

FECHA	DEL	AL	VALOR
01/05/2012	2691	2716	Q 12,829.10
02/05/2012	2717	2750	Q 20,923.49
03/05/2012	2751	2785	Q 4,687.85
04/05/2012	2786	2832	Q 13,390.30
05/05/2012	2833	2879	Q 12,588.64
06/05/2012	2880	2916	Q 7,894.89
07/05/2012	2917	2955	Q 185.00
08/05/2012	2956	3000	Q 913.28
09/05/2012	3001	3050	Q 15,640.09
10/05/2012	3051	3084	Q 20,287.07
11/05/2012	3085	3127	Q 14,769.10
12/05/2012	3128	3165	Q 11,981.72
13/05/2012	3166	3221	Q 4,594.39
14/05/2012	3222	3261	Q 15,399.67
15/05/2012	3262	3312	Q 27,700.56
16/05/2012	3313	3362	Q 14,403.25
17/05/2012	3363	3402	Q 8,065.48
18/05/2012	3403	3450	Q 11,924.96
19/05/2012	3451	3487	Q 18,387.80
20/05/2012	3488	3525	Q 5,575.50
21/05/2012	3526	3568	Q 15,013.19
22/05/2012	3569	3606	Q 11,827.80
23/05/2012	3607	3665	Q 285.00
24/05/2012	3666	3721	Q 270.00
25/05/2012	3722	3773	Q 250.00
26/05/2012	3774	3809	Q 14,416.85
27/05/2012	3810	3850	Q 10,390.15
28/05/2012	3851	3892	Q 32,063.97
29/05/2012	3893	3984	Q 11,156.06
30/05/2012	3985	4043	Q 22,850.44
TOTAL			Q 360,665.60

Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

El monto del día 15 significa que se tiene pérdida acumulada.

- Se debe archivar la facturación (copias rosadas y anuladas) debidamente identificadas por rangos de fechas y por locación.

Inventario de facturas

Se debe llevar un estricto control de facturas, documentando cuando se reciben y entregan los talonarios, donde el aspecto de mayor importancia es el control de correlativos que se entregan a las propiedades. Para esto se debe llevar un reporte donde muestre las facturas en cada localidad, facturas en auditoría, quien recibe, quien entrega, fecha. Este inventario debe ser enviado mensualmente al jefe de operaciones de auditoría de ingresos.

Se debe hacer una requisición de facturas al contador de la empresa, cuando en auditoría se tienen 20 talonarios, para que solicite la autorización correspondiente ante la SAT esto con el fin de tener siempre facturas en existencia. (Llevar un leitz solo para control de facturación). El contador de la empresa coordinará con el Departamento de Compras la impresión y recepción en la empresa de las facturas que se haya ordenado.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Contabilización de los ingresos generados por las operaciones diarias

Para esta parte del proceso dentro de la empresa interviene el área de tesorería, contabilidad quien tiene el acceso a los estados bancarios de la empresa.

4.1.1. Conciliación bancaria

La conciliación bancaria consiste en validar los depósitos bancarios tanto teórico versus real, para esta industria es el auditor de ingresos es quien semanalmente realiza esta conciliación.

El procedimiento es de la siguiente manera, el encargado de tesorería envía los estados de cuenta de los diferentes bancos, y los consolida en un archivo de Excel y los envía al área de auditoría de ingresos, una vez por semana.

El auditor de ingresos tiene los reportes enviados por el Departamento de Caja y va identificando cada depósito y le coloca una observación que indica que tipo de depósito, fecha que corresponde, luego de revisar cada una de las cuentas bancarias se le envía al área de Contabilidad y Tesorería.

Dentro del estado de cuenta no se identificaran el 100 % de depósitos debido a que se está enfocando en los que son de ingresos, puede que hayan

depósitos de ventas de activos o transferencias bancarias, será tesorería quien les dará seguimiento para que puedan cuadrar las cuentas de banco.

Luego el área de contabilidad ingresara los depósitos identificados como ingresos en una cuenta transitoria la cual tendrá todos los depósitos de ingresos, esto será un cargo para la cuenta contable, por otra parte esta cuenta bancaria tendrá un abono que vendrá de las partidas contables de ingresos, al final esta cuenta tendrá que quedar cuadrada a cero. Esto se verá a detalle en inciso 3.3.4 que explica el procedimiento de las cuentas transitorias.

Con esta conciliación se está logrando validar que los depósitos que reporta el Departamento de Caja realmente están en las cuentas bancarias, si se encontrase alguna discrepancia entre ellos, el auditor debe notificar a su jefe inmediato en este caso el supervisor de auditoría de ingresos para darle seguimiento.

4.1.2. Nuevas partidas de ingresos

Con la implementación de este proceso de ingresos se tendrá una nueva forma de contabilizar los ingresos diarios de la operación, buscando la transparencia y aseguramiento de lo que ingresa diario por medio de las operaciones.

En la situación actual se realizan una partida de ingresos por mes, donde no se detalla los ingresos diarios y al final no cuadra con los ingresos reportados por el Departamento de Caja, por otra parte se tienen cargos y abonos en cuentas por cobrar y por pagar que aún no se tiene el detalle a que corresponden, por lo que la compañía tiene la necesidad de implementar un

método de asegurar los ingresos por medio de nuevos procesos que sean eficientes y que muestren la mayor transparencia en los libros contables.

4.1.2.1. Nueva forma de contabilización de ingresos

Cuadre de cuentas transitorias: se le llaman cuentas transitorias a aquellas que se utilizan para reflejar operaciones de situaciones eventuales, que al momento que estas terminen se cancelan, para nuestra situación, se cancelan al finalizar el periodo de un mes, donde la contabilidad debe de validar que estas estén con un saldo cero. Ya que los cargos y abonos no deben de tener diferencia.

Con esta cuenta transitoria ayuda a controlar los ingresos diarios de las operaciones, ya que en los cargos irán los depósitos que fueron identificados en la conciliación bancaria y el abono irán los depósitos reportados por las partidas de ingresos diarias, para que al final esta sea cero.

4.1.3. Control de caja general

Se le denomina *bankroll* o caja general a la reserva que cuenta el Departamento de Caja, para poder cubrir las necesidades de la operación, en otras palabras en el fondo general que se tiene para cubrir los premios pagados por la operación.

Esta caja general cuenta con un fondo fijo desglosado por los siguientes rubros, fondo de cajas de cajero, efectivo en quetzales, efectivo en dólares, para poder ver el movimiento diario de esta caja general es necesario que el

Departamento de Caja envíe diariamente un reporte que muestre que se tiene en el *bankroll* lo cual debe ser lo físico que se tiene en bóveda.

Cómo funciona la caja general, esta tiene un fondo fijo como se menciona anteriormente, entonces durante una operación diaria sucede lo siguiente:

- Se les entrega a los cajeros en turno su fondo de caja, el cual como se explicó en el inciso 3.1.2.a al cuadrar cada cajero cada uno obtiene un *Net win*. Si en algún caso el cajero necesitara pagar un premio y no cuenta con el efectivo necesario, deberá pedir una transferencia al supervisor, quien tomará el dinero de la caja general para entregárselo al cajero, esto queda registrado en el movimiento diario de la caja general y es colocado en el rubro transferencias a cajeros.
- Debido a que el pago de premios debe ser en efectivo, y se tiene ingreso de tarjeta de crédito y dólares, nuestro efectivo inicial tiende a disminuir, y los rubros de dólares y crédito aumentan, pero al final el efecto es cero.
- Conforme pasa el día operativo y se obtienen ganancias la caja general tiene más efectivo, al final del día cuando se realizan los depósitos la caja vuelve a su fondo fijo, lo que en otras palabras todo lo que ingresa al final se deposita y su efecto es cero, por lo que la caja siempre debe tener su fondo fijo.

Esta caja general debe de cuadrar diariamente y el encargado de realizar esto es el supervisor, quien es el responsable que se cumpla este procedimiento.

4.2. Verificación y validación de ingresos

En el proceso de ingresos de la empresa debemos realizar un verificación y validación de los registros, documentación y transacciones que se generan en las operaciones diarias, el área de auditoría de ingresos será la encargada de realizar los respectivos procedimientos para garantizar estas revisiones, logrando identificar oportunidades y que estas sean corregidas en las operaciones.

4.2.1. Documentación generada por las operaciones diarias

La documentación generada diariamente es vital para validar y verificar los ingresos diarios de la empresa, será el área de auditoría quien se encargue de recibir esta documentación diariamente, para luego enviar un *check list* de lo revisado, así como un informe semanal de los hallazgos encontrados. Si la magnitud de los hallazgos es significativa se informara inmediatamente.

La documentación es la siguiente:

- Movimiento de cajeros

El movimiento de cajero lleva todos los documentos de las transacciones de Dropa, los *tickets* de los premios pagados, pagos manuales y el cuadro del cajero.

- Reporte de movimiento de cajeros

Este documento muestra el resumen de los movimientos de cajero y el *net win* del día.

- *Cierre voucher visanet*

El cierre emitido por el POS donde muestra todas las transacciones realizadas por tarjeta de crédito y debito.

- Ingresos *cash less*

Este documento muestra todos ingresos realizados durante el día operativo, así como los impuestos del día.

Toda esta documentación debe ser revisada y validada por el área de auditoría, para dar la validación de los ingresos.

4.2.2. Ingresos reportados por el Departamento de Caja

El Departamento de Caja es el encargado de la recepción de todas las transacciones que se realizan en las operaciones diarias, es la fuente principal de los ingresos, para esto debemos de tener contemplado cuales son los ingresos que reporta el área de caja, brindándole herramientas claves y procedimientos claros.

4.2.2.1. Conciliación de los medidores mecánicos

Los medidores mecánicos deben tomarse las lecturas diarias de cada contador, son 2 los contadores que cuenta cada una de las máquinas tragamonedas, *drop*, *Payouts*, son el nombre de cada uno de ellos. El auxiliar de Dropa es el responsable de la toma de contadores para luego enviarlos al área de auditoría.

Para conciliar los contadores mecánicos se deben ingresar las lecturas y calcular los incrementos de cada uno de los medidores, luego totalizar el drop y los pagos de premios (*payouts*) para luego calcular el *net win*, este debe conciliar con el *net win* reportado por el área de caja.

El margen de diferencia no puede ser de +/- 5 %, y se deberá realizar una investigación minuciosa de la o las máquinas que tienen diferencia, pueden surgir problemas técnicos con los medidores, debido al tiempo de uso de la máquina pueda ser que algunas veces el contador pueda quedarse estático.

Figura 22. **Medidor de máquinas**



Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

- Lectura de contadores o medidores

Para calcular los incrementos de los contadores mecánicos se toma la lectura actual menos la lectura del día anterior.

- Lectura actual

Figura 23. **Medidores de máquinas lectura actual**

<u>MAQUINA</u>	<u>MARCA</u>	<u>Juego</u>	Unidades	
			Drop (Mecanicos)	Payouts Mecanicos
517	AINSWORTH	Golden Freasure	2167133	2122174
518	AINSWORTH	Boracay Beauty	2919933	2957802
519	AINSWORTH	Exotic Orient	825701	782211
520	AINSWORTH	Flamenco Flame	850013	815770
521	AINSWORTH	Golden Freasure	1955812	1910334
522	AINSWORTH	Flamenco Flame	552199	548304
523	AINSWORTH	Bocaray Beauty	3086689	3116128
524	AINSWORTH	Exotic Orient	1117883	1093449
525	AINSWORTH	Golden Freasure	1738808	1676084
526	AINSWORTH	Flamenco Flame	745233	719770

Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

- Lectura del día anterior

A diferencia del la lectura actual los medidores son menores o iguales en el caso de que la máquina no haya sido jugada.

Figura 24. **Medidores de máquina (lectura anterior)**

Unidades				
<u>MAQUINA</u>	<u>MARCA</u>	<u>Juego</u>	<u>Drop (Mecanicos)</u>	<u>Payouts (Mecanicos)</u>
517	AINSWORTH	Golden Freasure	2153790	2109736
518	AINSWORTH	Boracay Beauty	289443	2926053
519	AINSWORTH	Exotic Orient	815718	772831
520	AINSWORTH	Flamenco Flame	845065	812241
521	AINSWORTH	Golden Freasure	1984895	1887781
522	AINSWORTH	Flamenco Flame	538966	131860
523	AINSWORTH	Bocaray Beauty	3069750	3057707
524	AINSWORTH	Exotic Orient	109478	1083702
525	AINSWORTH	Golden Freasure	1705516	1643430
526	AINSWORTH	Flamenco Flame	717406	698578

Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

Teniendo estas dos lecturas, se calcula el incremento del día.

4.2.2.2. Conciliación de los medidores electrónicos

Los contadores electrónicos como se menciona anteriormente son generados por medio del personal de máquinas, esto tiene una frecuencia diaria, deben de trasladar esta información al Departamento de Caja y Auditoría. La conciliación de contadores consiste en comparar el *net win* de las máquinas con el reportado en el Departamento de Caja.

El Departamento de Auditoría será el encargado de validar esta conciliación y dar un informe del resultado, para esto es importante tomar en cuenta que se tiene un 3 % de holgura.

4.2.3. Análisis y validación de ingresos por juego

En esta industria, la mayoría de información se basa en el análisis de cada uno de los ingresos, ya que tomamos en consideración las estadísticas de cada uno de los juegos, es sumamente importante tener el conocimiento para interpretar cada uno de los datos generados en las operaciones.

4.2.3.1. Análisis e interpretación

El análisis de los datos como la parte más fundamental en un estudio, dado que después de todo el duro trabajo y la espera, se tienen la oportunidad de encontrar las respuestas. Si los datos no proveen respuestas, es una oportunidad más para la creatividad. De manera que el análisis y la interpretación de los resultados son el “premio” que recompensa el trabajo de recolección de datos. Los datos, sin embargo, no “hablan por sí mismos”. Revelan lo que el analista puede detectar.

Igual que con otros aspectos de un estudio, el análisis e interpretación del estudio debe relacionarse con los objetivos del mismo y el problema de investigación. Una estrategia, a menudo útil, es comenzar imaginando o hasta trazando el (los) manuscrito(s) que deberían escribirse a partir de los datos. El enfoque habitual es comenzar con los análisis descriptivos, explorar y lograr “sentir” los datos.

4.2.3.2. Análisis de tendencia

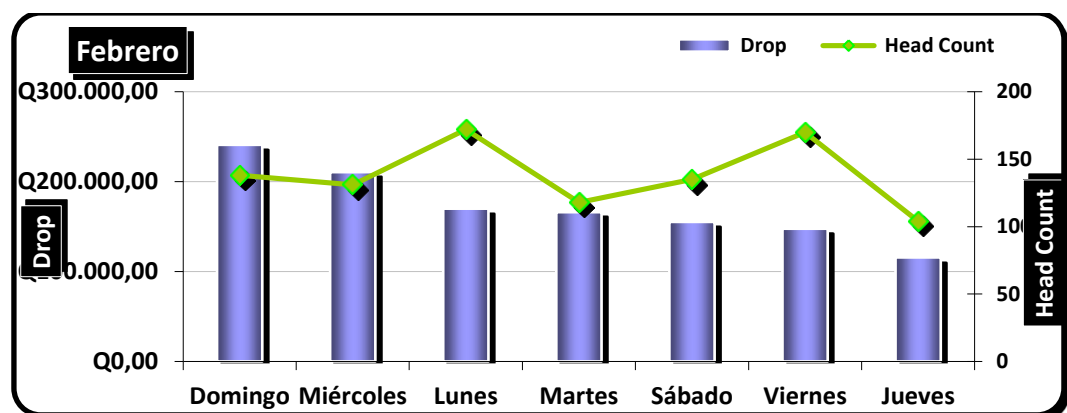
Para la compañía es fundamental el análisis de información de las operaciones diarias, por la particularidad de Industria se debe analizar periódicamente para que las operaciones no se salgan de control, por lo que es

preciso tener una visión más precisa, entre las generalidades de esta industria es necesario monitorear las ganancias diarias.

Drop por día: analizar el comportamiento del *drop*, dirá la cantidad de ingreso promedio en las máquinas diariamente, entre más *drop* tiene una máquina mayor será el porcentaje de retención, que significa esto que como bien se menciona el *drop* es todo el Ingreso a las máquinas y *net win* es el *drop* menos Payouts, esto dice que se tiene que incrementar el *drop*. Un factor que afecta directamente el comportamiento de es el *Headcount* (la cantidad de clientes que ingresan diariamente a la localidad).

Esta gráfica muestra el comportamiento de *drop* por día, si se puede ver los mejores días son domingo y miércoles de *drop*, lo interesante es analizar los viernes y sábados donde se tiene la mayor afluencia de clientes más el *drop* no se incrementa.

Figura 25. **Gráfico de tendencia *drop* – Head Count**



Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

Win por día:

Al igual que el *drop* se debe analizar el *Win* por día, por mes, debido a que del depende la utilidades de la compañía, el comportamiento del *Win* se desglosa por máquina, por ubicación en el piso. Dependiendo de la información mostrada se llegaran a tomar decisiones, para poder obtener mejores resultados.

4.2.3.3. Análisis por manufactura y denominación

En esta industria el análisis de máquinas es parte fundamental, en el inciso anterior se vió como analizar la tendencia del *Dropa* y *Win*.

Esta parte se irá al detalle del *Dropa* y *Win* por manufactura y denominación de cada máquina.

- Manufactura

Se refiere a la marca de la máquina, cada una de estas tiene ciertas características que las identifica, la manufactura es una parte integral de las preferencias de los clientes, por la particularidad de sus juegos o algunos aspecto que hacen la diferencia dentro de la localidad.

Dentro de las máquinas actuales se tienen las siguientes manufacturas:

- Ainsworth

Diseñado y fabricado en Australia con las variaciones de embajador (de sobremesa y el modelo de piso) y la celebridad de la máquina convencional que ofrece muchas características únicas.

Figura 26. Máquinas Ainsworth



Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

Figura 27. Máquinas Bally



Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

Figura 28. Máquinas Williams



Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

- Atronic

Fue fundada en 1993 en Luebbecke, Alemania. La firma cuenta con oficinas en Europa y en Rusia, así como los Estados Unidos, América Central, Australia y América del Sur.

Figura 29. Máquinas Atronic



Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

- Merkur

Merkur Inspired ofrece la plataforma Open VL de Inspired, terminales y juegos, además de la extensa experiencia de Merkur Gaming en crear juegos de slots de alto rendimiento y terminales de alta calidad.

Figura 30. Máquinas Merkur



Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

Figura 31. Máquinas IGT



Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

- Denominación:

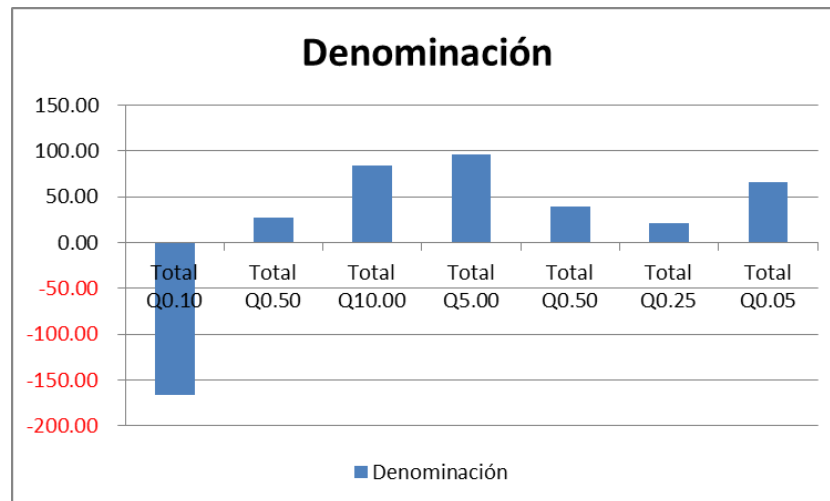
Cada una de las máquinas de juego tiene una denominación, esto se refiere a la conversión de dinero en créditos, que quiere decir que cada cliente escoge si juega en denominaciones de 10 centavos, 50 centavos o de 1 quetzal, y así sucesivamente. En otras palabras si se escoge una denominación de 50 centavos por cada quetzal se podrá jugar dos veces.

Según el análisis por jugador, se ha llegado a la conclusión que las denominaciones por máquina deben ser las adecuadas de acuerdo a los tipos de juego que tiene cada una de las diferentes manufacturas de máquinas. Puede ser que una máquina de acuerdo a su comportamiento solo tenga una denominación y sea una de las máquinas con mayor *Win* en la localidad o puede suceder lo contrario que el cliente no esté satisfecho por no poder escoger a que denominación jugar para esa máquina, a raíz de esto lleva a analizar el comportamiento de *drop* y *Win* por máquina de acuerdo a su denominación.

Uno de los factores claves en una estrategia ganadora al jugar cierto tipo de juegos de video lotería es la correcta elección de la denominación de la máquina en la que se apostará dinero. Los juegos de video póquer son candidatos ideales para plantear estrategias detalladas a partir de las distintas denominaciones que ofrecen.

En *Jacks or Better* (jotas o mejor), por lo general, se tendrá la posibilidad de escoger entre denominaciones de Q1, Q2, Q5, Q10 y Q25. La decisión sobre el tipo de denominación correcta siempre se debería efectuar antes de visitar una video lotería.

Figura 32. **Gráfico por denominación**



Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

4.2.3.4. **Proyección de ingresos**

Los ingresos de las localidades durante cierto periodo de tiempo suelen bajar o subir dependiendo del mercado al cual no se esté enfocando, anualmente se realiza una proyección de ingresos de acuerdo al comportamiento de años anteriores, para establecer las metas del año en curso, por otra parte de acuerdo a los ingresos percibidos durante cada día se realiza una proyección a un mes para estimar con cuanto se cerrará durante este periodo y poder crear estrategias para incrementar los indicadores de la operación y por ende generar mayores ganancias.

Las estrategias más utilizadas serán las promociones para días de pago y mejores premios por jugadas.

Para realizar la estimación antes mencionada se tomará la suma de *net win* se dividirá dentro de los días transcurridos y luego se multiplica por 30, para obtener una proyección de ingresos mensual.

4.2.3.5. Reportes a gerenciales

Los reportes que se presentan mensualmente a Gerencia General y Corporativa son generados por el área financiera, quienes muestran las ganancias brutas de las localidades en diferentes formas de análisis. Esta información se compara con dos meses anteriores, año anterior y presupuesto. Así como nos sirven como información de toma de decisiones.

4.3. EBITDA (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)

Entre los resultados de la compañía se muestra el EBITDA que significa la utilidad de cierto período antes de intereses, impuestos y amortizaciones, es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros. El propósito del Ebitda es obtener una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo de su negocio.

Figura 33. **EBITDA (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)**

Thunderbird de Guatemala, S.A.
For five months Ending en Dic, 31 2012
Valores en Dolares USD \$ (Tipo de cambio: Q 7.81)

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	YTD
Property Revenues						
Slot Revenues	324,568	234,564	432,561	387,690	411,398	1,790,781
Table Revenues	56,344	34,532	45,621	56,731	57,862	251,090
F&B Revenues	24,564	23,455	27,654	28,765	29,865	134,303
Total Property Revenues	405,476	292,551	505,836	473,186	499,125	2,176,174
Total Utilidad Bruta	405,476	292,551	505,836	473,186	499,125	2,176,174
Direct Expenses						
Slot	(10,876)	(9,846)	(8,740)	(9,932)	(11,235)	(50,629)
Table	(23,456)	(24,566)	(22,309)	(24,876)	(26,508)	(121,715)
F&B	(34,590)	(29,085)	(41,097)	(35,476)	(42,389)	(182,637)
Total Direct Expenses	(68,922)	(63,497)	(72,146)	(70,284)	(80,132)	(354,981)
Indirect Expenses						
Security	(14,308)	(15,003)	(11,234)	(14,876)	(12,376)	(67,797)
Surveillance	(9,923)	(10,236)	(8,321)	(11,234)	(8,342)	(48,056)
Cage & count	(15,098)	(14,097)	(12,349)	(11,257)	(13,987)	(66,788)
Maintenance & cleaning	(13,498)	(12,097)	(13,887)	(14,356)	(13,096)	(66,934)
Marketing Expenses	(19,832)	(18,743)	(18,230)	(17,654)	(20,125)	(94,584)
Property Management	(155,087)	(150,231)	(156,093)	(132,087)	(160,231)	(753,729)
Facility Expenses	(70,123)	(75,089)	(80,923)	(81,240)	(91,238)	(398,613)
Total Indirect Expenses	(297,869)	(295,496)	(301,037)	(282,704)	(319,395)	(1,496,501)
Total Operating Expenses	(366,791)	(358,993)	(373,183)	(352,988)	(399,527)	(1,851,482)
Net Income Operating	\$ 38,685	-\$ 66,442	\$ 132,653	\$ 120,198	\$ 99,598	\$ 324,692

Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

4.4. Resultados financieros

En la empresa su contabilidad es llevada electrónicamente siendo el estado de pérdidas y ganancias, un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un

período determinado la empresa puede tener acceso a todos los datos y el detalle de los mismos.

Su estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

4.4.1. Utilidad bruta

Se muestra a continuación las utilidades brutas de la empresa hasta diciembre del 2012. La utilidad bruta es la diferencia entre los ingresos de una empresa por la venta de bienes y servicios y lo que cuesta producir esos bienes y servicios. La utilidad bruta no toma en cuenta los costos fijos, que son en gran medida los mismos.

Figura 34. Utilidad bruta

Thunderbird de Guatemala, S.A.
For five months Ending en Dic, 31 2012
Tipo de cambio: Q 7.81

Property Revenues	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	YTD
Slot Revenues	\$ 324,568	\$ 234,564	\$ 432,561	\$ 387,690	\$ 411,398	\$ 1,790,781
Table Revenues	\$ 56,344	\$ 34,532	\$ 45,621	\$ 56,731	\$ 57,862	\$ 251,090
F&B Revenues	\$ 24,564	\$ 23,455	\$ 27,654	\$ 28,765	\$ 29,865	\$ 134,303
Total Property Revenues	\$ 405,476	\$ 292,551	\$ 505,836	\$ 473,186	\$ 499,125	\$ 2,176,174
Total Utilidad Bruta	\$ 405,476	\$ 292,551	\$ 505,836	\$ 473,186	\$ 499,125	\$ 2,176,174

Fuente: Archivos Contables.

4.4.2. Utilidad de la operación (*net income operating*)

En la operación de la empresa se debe obtener una utilidad de la operación el cual se le denomina “*net income operating*”, obtener los ingresos totales (desglosados por tipo de ingresos) y restar los gastos directos e indirectos. Se muestra a continuación las utilidades de la operación al mes de diciembre del 2012, con la aplicación de la mejora en el proceso.

Figura 35. Utilidad de la operación

Thunderbird de Guatemala, S.A.						
For five months Ending en Dic, 31 2012						
Valores en Dolares USD \$ (Tipo de cambio: Q 7.81)						
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	YTD
Property Revenues						
Slot Revenues	324,568	234,564	432,561	387,690	411,398	1,790,781
Table Revenues	56,344	34,532	45,621	56,731	57,862	251,090
F&B Revenues	24,564	23,455	27,654	28,765	29,865	134,303
Total Property Revenues	405,476	292,551	505,836	473,186	499,125	2,176,174
Total Utilidad Bruta	405,476	292,551	505,836	473,186	499,125	2,176,174
Direct Expenses						
Slot	(10,876)	(9,846)	(8,740)	(9,932)	(11,235)	(50,629)
Table	(23,456)	(24,566)	(22,309)	(24,876)	(26,508)	(121,715)
F&B	(34,590)	(29,085)	(41,097)	(35,476)	(42,389)	(182,637)
Total Direct Expenses	(68,922)	(63,497)	(72,146)	(70,284)	(80,132)	(354,981)
Indirect Expenses						
Security	(14,308)	(15,003)	(11,234)	(14,876)	(12,376)	(67,797)
Surveillance	(9,923)	(10,236)	(8,321)	(11,234)	(8,342)	(48,056)
Cage & count	(15,098)	(14,097)	(12,349)	(11,257)	(13,987)	(66,788)
Maintenance & cleaning	(13,498)	(12,097)	(13,887)	(14,356)	(13,096)	(66,934)
Marketing Expenses	(19,832)	(18,743)	(18,230)	(17,654)	(20,125)	(94,584)
Property Management	(155,087)	(150,231)	(156,093)	(132,087)	(160,231)	(753,729)
Facility Expenses	(70,123)	(75,089)	(80,923)	(81,240)	(91,238)	(398,613)
Total Indirect Expenses	(297,869)	(295,496)	(301,037)	(282,704)	(319,395)	(1,496,501)
Total Operating Expenses	(366,791)	(358,993)	(373,183)	(352,988)	(399,527)	(1,851,482)
Net Income Operating	\$ 38,685	-\$ 66,442	\$ 132,653	\$ 120,198	\$ 99,598	\$ 324,692

Fuente: Archivos Contables.

4.4.3. Utilidad neta

En los resultados de la empresa, este muestra nuestra utilidad neta del periodo antes de los impuestos, detallando los ingresos totales, gastos indirectos e directos, como el detalle de las depreciaciones, amortizaciones del periodo. Se muestra a continuación la utilidad neta al mes de diciembre del 2012.

Figura 36. Utilidad neta

Thunderbird de Guatemala, S.A.
For five months Ending en Dic, 31 2012
Valores en Dolares USD \$ (Tipo de cambio: Q 7.81)

Property Revenues	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	YTD
Slot Revenues	324,568	234,564	432,561	387,690	411,398	1,790,781
Table Revenues	56,344	34,532	45,621	56,731	57,862	251,090
F&B Revenues	24,564	23,455	27,654	28,765	29,865	134,303
Total Property Revenues	405,476	292,551	505,836	473,186	499,125	2,176,174
Total Utilidad Bruta	405,476	292,551	505,836	473,186	499,125	2,176,174
Direct Expenses						
Slot	(10,876)	(9,846)	(8,740)	(9,932)	(11,235)	(50,629)
Table	(23,456)	(24,566)	(22,309)	(24,876)	(26,508)	(121,715)
F&B	(34,590)	(29,085)	(41,097)	(35,476)	(42,389)	(182,637)
Total Direct Expenses	(68,922)	(63,497)	(72,146)	(70,284)	(80,132)	(354,981)
Indirect Expenses						
Security	(14,308)	(15,003)	(11,234)	(14,876)	(12,376)	(67,797)
Surveillance	(9,923)	(10,236)	(8,321)	(11,234)	(8,342)	(48,056)
Cage & count	(15,098)	(14,097)	(12,349)	(11,257)	(13,987)	(66,788)
Maintenance & cleaning	(13,498)	(12,097)	(13,887)	(14,356)	(13,096)	(66,934)
Marketing Expenses	(19,832)	(18,743)	(18,230)	(17,654)	(20,125)	(94,584)
Property Management	(155,087)	(150,231)	(156,093)	(132,087)	(160,231)	(753,729)
Facility Expenses	(70,123)	(75,089)	(80,923)	(81,240)	(91,238)	(398,613)
Total Indirect Expenses	(297,869)	(295,496)	(301,037)	(282,704)	(319,395)	(1,496,501)
Total Operating Expenses	(366,791)	(358,993)	(373,183)	(352,988)	(399,527)	(1,851,482)
Net Income Operating	\$ 38,685	-\$ 66,442	\$ 132,653	\$ 120,198	\$ 99,598	\$ 324,692
General & Administrative						
Administration	76,231	65,120	87,521	98,512	80,542	407,926
Finance & Accounting	(30,988)	(23,497)	(25,340)	(29,754)	(27,651)	(137,230)
Legal & Compliance	(13,982)	(2,093)	(3,482)	(23,923)	(11,208)	(54,688)
Information and Tecnology	(1,239)	(2,318)	(2,876)	(2,376)	(3,021)	(11,830)
Human Resource	(10,750)	(10,987)	(10,234)	(10,543)	(10,876)	(53,390)
Purchasing	(902)	(987)	(943)	(923)	(876)	(4,631)
Warehouse	(1,123)	(1,143)	(1,167)	(1,129)	(1,187)	(5,749)
Audit Expense	(4,398)	(4,568)	(4,897)	(4,621)	(5,021)	(23,505)
Facility Expenses	(12,309)	(11,876)	(11,854)	(10,987)	(10,543)	(57,569)
Other Cost	(2,345)	(3,468)	(4,531)	(3,789)	(2,346)	(16,479)
Total Administrative Expense	(1,805)	4,183	22,197	10,467	7,813	42,855
EBITDA	\$ 36,880	-\$ 62,259	\$ 154,850	\$ 130,665	\$ 107,411	\$ 367,547
Other Cost						
Interest (Income Expense)	(134,987)	(109,324)	(114,769)	(105,321)	(106,234)	(570,635)
Foreign Exchange (Gain) Lost	5,001	4,097	6,783	2,456	6,321	24,658
Depreation & Amortization	(100,345)	(99,862)	(102,345)	(105,321)	(108,742)	(516,615)
Management Fee & Home	(9,823)	(9,831)	(9,321)	(14,509)	(17,432)	(60,916)
Total Other Cost	(240,154)	(214,920)	(219,652)	(222,695)	(226,087)	(1,123,508)
Net Income Before Tax	-\$ 203,274	-\$ 277,179	-\$ 64,802	-\$ 92,030	-\$ 118,676	-\$ 755,961

Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

4.4.4. Utilidad antes de impuestos

En los meses de julio a noviembre se muestra cual es la utilidad que se ha obtenido en cada uno de los meses comprendidos en el rango anterior, así

como el acumulado del año (YTD, *year to day*) para analizar los resultados que la empresa ha generado y que esta información nos sirva de base para la toma de decisiones.

Figura 37. Utilidad antes del impuesto

Property Revenues	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	YTD
Slot Revenues:	309,369	321,885	235,052	216,603	241,024	1,323,933
Table Revenues:	89,605	44,753	45,926	87,083	110,895	378,263
F&B Revenues:	38,798	14,684	27,714	33,340	29,541	144,076
Total Property Revenues	437,772	381,321	308,693	337,026	381,460	1,846,272
Total Utilidad Bruta	437,772	381,321	308,693	337,026	381,460	1,846,272
Direct Expenses						
Slot	(11,134)	(8,252)	(9,231)	(9,391)	(9,935)	(47,944)
Table	(24,194)	(16,540)	(18,490)	(17,416)	(19,942)	(96,581)
F&B	(70,183)	(33,804)	(49,164)	(50,588)	(45,635)	(249,376)
Total Direct Expenses	(105,511)	(58,596)	(76,886)	(77,395)	(75,512)	(393,901)
Indirect Expenses						
Security	(19,633)	(13,103)	(13,544)	(14,116)	(14,363)	(74,759)
Surveillance	(12,140)	(8,359)	(8,735)	(8,558)	(8,868)	(46,660)
Cage & Count	(16,351)	(9,763)	(11,969)	(13,179)	(12,990)	(64,253)
Maintenance & Cleaning	(20,101)	(10,560)	(11,842)	(13,315)	(12,039)	(67,856)
Marketing Expenses	(26,227)	(17,913)	(13,251)	(10,115)	(10,139)	(77,646)
Property Management	(149,439)	(156,310)	(126,091)	(115,944)	(133,297)	(681,082)
Facility Expenses	(75,190)	(64,706)	(63,268)	(76,494)	(72,857)	(352,516)
Total Indirect Expenses	(319,081)	(280,715)	(248,699)	(251,722)	(264,554)	(1,364,771)
Total Operating Expenses	(424,592)	(339,311)	(325,585)	(329,118)	(340,066)	(1,758,672)
Net Income Operating	13,179	42,011	(16,892)	7,908	41,394	87,600
General & Administrative						
Administration	75,765	92,694	61,997	54,262	91,947	376,664
Finance & Accounting	(29,392)	(32,074)	(23,673)	(13,894)	(40,174)	(139,207)
Legal & Compliance	(6,581)	(23,692)	(10,609)	(14,096)	(20,505)	(75,482)
Information and Technology	(3,414)	(3,198)	(5,029)	(2,891)	(3,001)	(17,534)
Human Resource	(11,338)	(10,391)	(10,623)	(10,246)	(10,750)	(53,348)
Purchasing	(852)	(815)	(813)	(817)	(811)	(4,107)
Warehouse	(1,535)	(1,055)	(1,127)	(1,131)	(1,130)	(5,979)
Audit Expenses	(4,407)	(3,996)	(4,072)	(4,066)	(4,055)	(20,596)
Facility Expenses	(12,266)	(12,417)	(16,575)	(3,446)	(8,305)	(53,009)
Other Cost	(21,431)	(7,298)	(24,661)	(2,587)	241	(55,736)
Total Administrative Expe	(15,452)	(2,243)	(35,185)	1,088	3,456	(48,336)
EBITDA	(2,273)	39,767	(52,077)	8,996	44,851	39,264
Other Cost						
Interest (Income) Expense:	(147,617)	(109,807)	(156,350)	(103,556)	(121,668)	(638,998)
Foreign Exchange (Gain) Lo	5,100	1,480	1,551	1,243	835	10,210
Depreciation & Amortization	(101,050)	(100,500)	(95,392)	(106,739)	(105,459)	(509,140)
Management Fee & Home C	(9,856)	(33,175)	(30,497)	(13,016)	(29,313)	(115,858)
Total Other Cost	(253,423)	(242,002)	(280,689)	(222,068)	(255,604)	(1,253,786)
Net Income Before Tax	(255,696)	(202,234)	(332,766)	(213,072)	(210,754)	(1,214,522)

Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

5. CONTROL DE RIESGOS OPERATIVOS

La industria de juego ha crecido durante las últimas décadas, en algunos países son regulados por varias entidades que fiscalizan según las leyes vigentes de cada país, para Guatemala es necesario enlistar y analizar los riesgos operativos que se tienen al operar y establecer procedimientos que ayuden a garantizar que las operaciones funcionen de manera correcta.

5.1. Análisis y control de riesgos

Considerando el actual nivel de desarrollo de la industria de juego y los crecientes grados de complejidad que ha alcanzado la fiscalización y revisión, que deben de ejercer las diferentes entidades gubernamentales, es importante tener controles internos para garantizar el cumplimiento de la legislación Guatemalteca, evitando posibles multas y/o auditorías que estas pueden llegar incluso al cierre del negocio. Dado a esto se necesita enumerar aquellos factores que garanticen la reducción de riesgos.

La industria de juego debe tener un enfoque de supervisión que permitirá evaluar los distintos ámbitos del negocio, siendo la calidad de sus operaciones, sistemas de administración, del control interno y de la gestión de riesgos en las operaciones, con el fin de identificar las áreas de mayor riesgo neto desde el punto de vista de la ley guatemalteca, y de esta manera, asignar sus recursos al Departamento de Auditoría para que actúe de forma preventiva y focalizada.

Con la aplicación de estas supervisiones, se esperan no sólo beneficios para la compañía que hará un trabajo mucho más eficiente y focalizado, sino

que también los juegos se verán beneficiados con una normativa simplificada, una mayor transparencia y explicitud.

5.2. Criterios legales y cumplimiento

En la legislación guatemalteca, existen varios rubros que deben ser tomados en consideración para las operaciones de juego, en esta parte detallaremos los criterios legales y de cumplimiento que debemos implementar en cada una de las operaciones para garantizar el correcto funcionamiento operativo y evitar posibles sanciones por las identidades guatemaltecas que podría causar hasta el cierre de operaciones.

5.2.1. Evaluación de riesgos y aplicación de un enfoque basado en riesgo

El sistema de prevención se encuentra diseñado para identificar y tomar acciones de forma eficaz para mitigar los riesgos.

En la evaluación de riesgos se debe considerar lo siguiente:

- De acuerdo al volumen de activos o ingresos, es obligatorio realizar una auditoría externa a los estados financieros durante el periodo contable.
- El pago de impuestos deben ser declarados y pagados respetando los plazos establecidos por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

- Las modalidades de juegos, así como los modelos de máquinas tragamonedas y sus respectivos programas se encuentran aprobados y registrados por el Departamento de Auditoría.

5.2.2. Debida diligencia del cliente

El concepto de la debida diligencia del cliente comienza con la verificación del cliente por parte de la seguridad de la compañía y se evalúa que cumpla con los requisitos según la ley.

La debida diligencia está relacionada con el cumplimiento de las normas sobre el ingreso de clientes a las operaciones de juegos, en especial sobre la prevención del lavado de activos.

El cliente estará sujeto a evaluaciones bajo los siguientes factores:

- Se inicien relaciones comerciales entre el cliente y la empresa.
- Exista sospecha de lavado de activos.
- Se tenga dudas sobre la veracidad de o congruencia de la información de identificación del cliente obtenida anteriormente.

Esto es aplicable bajo las siguientes reglas:

- Identificar al cliente y verificar su identidad empleando documentos, datos e información de una fuente fidedigna y confiable.
- Identificar su documentación de identificación, y tomar medidas razonables para verificar su identidad de modo que no haya duda para la institución que lo identifica.

- Llevar a cabo un proceso de revisión de las operaciones realizadas durante un periodo de al menos 3 meses, con el fin de asegurar que las operaciones que se están haciendo son compatibles con las normas de la empresa, sus negocios y su perfil de riesgo, incluso el origen de los fondos, en caso necesario.

En las operaciones de juego es necesario que el cliente cumpla con aspectos legales y de cumplimiento según las leyes vigentes del país.

- Identificación del cliente para que pueda utilizar las instalaciones de juego.
- Definir límites para validar otros tipos de documentos.
- El registro de las operaciones es permanente y es examinado por el oficial de cumplimiento. A su criterio se verifican otras fuentes de información para conocer su actividad comercial, perfil de riesgo y en ocasiones la fuente de sus fondos, a través de un enfoque basado en riesgos.

5.2.3. Mantenimiento de registros

Se recomienda como herramienta de control interno se debe llevar un registro de los clientes que asisten a las operaciones.

El registro de las operaciones incluye la siguiente información:

- Nombre y apellidos
- Nacionalidad, para los casos de los extranjeros
- Tipo y número de documento de identificación
- Domicilio
- Tipo de operación (monto y tipo de moneda)

- Fecha y lugar de la operación (En el caso de tener varias operaciones)
- Tipo de cambio del día

Ningún cliente por excepción, puede ser excluido de ser registrado.

5.2.4. Reporte de operaciones sospechosas

Una operación sospechosa es calificada bajo los siguientes aspectos como la base magnitud, inusualidad o condiciones particulares, que a criterio de la compañía podrían estar vinculadas a alguna actividad ilícita o no tengan un origen lícito.

Lo cual se establece como regla que se debe comunicar las operaciones sospechosas que sean detectadas en un plazo no mayor de 30 días calendario, registrados desde la fecha de su detección.

La comunicación de operaciones sospechosas tiene el carácter confidencial entre la empresa y la entidad gubernamental por parte del país.

5.2.5. Revelación y confidencialidad

La confidencialidad es la cualidad que posee cierta información de mantenerse reservada para el conocimiento de una persona o de algunas, pero que no debe ser expuesta en forma masiva. La confidencialidad puede fundarse en normas legales o morales; o en acuerdos de partes.

5.3. Análisis de riesgos operativos

Riesgo operativo: consiste en la posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir un cliente y/o la compañía por su propensión a ser utilizado directamente a través de sus operaciones como instrumentos para el lavado de activos o para el financiamiento de actividades criminales.

El riesgo operativo se materializa a través de los riesgos asociados:

Tabla IV. Gráfico del control de riesgos

Riesgo Legal	• Es la posibilidad de pérdida que incurre una identidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas y regulaciones.
Riesgo Reputacional	• Es la posibilidad de pérdida que incluye una identidad de desprestigio , mala imagen, publicidad negativa, causa de perdida de clientes, disminución de ingresos, o procesos judiciales.
Riesgo de contagio	• Es la posibilidad de pérdida que incurre una identidad puede sufrir directa o indirectamente por una acción de un vinculado.
Riesgo Operativo	• Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas de recurso humano, los procesos , la tecnología.

Fuente: elaboración propia, con Microsoft Word.

5.3.1. Factores de riesgos

Existen riesgos mayores en función a las circunstancias, en las cuales resulta necesario tomar medidas intensificadas.

Entre los factores de riesgo se tienen:

- Con respecto a los clientes, cuando por ejemplo existe distancia geográfica sin explicación válida. En las operaciones los clientes únicamente pueden acceder al entretenimiento de forma presencial.

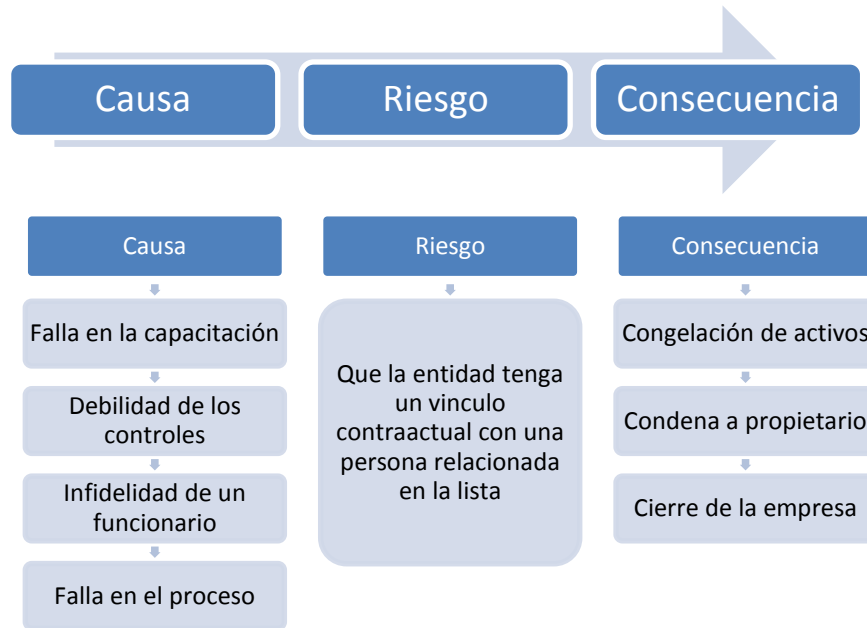
- Productos y servicios, a través de transacciones anónimas.

En las operaciones las transacciones se realizan de manera presencial y se identifica plenamente al cliente cuando realiza una operación sujeta a registro. En las unidades de negocio una suma importante se encuentra representada por el consumo a través de tarjeta de crédito.

5.3.2. Identificación de riesgos

Se muestra una forma gráfica de cómo identificar los riesgos, delimitando las causas y consecuencias.

Tabla V. **Identificación de riesgos**

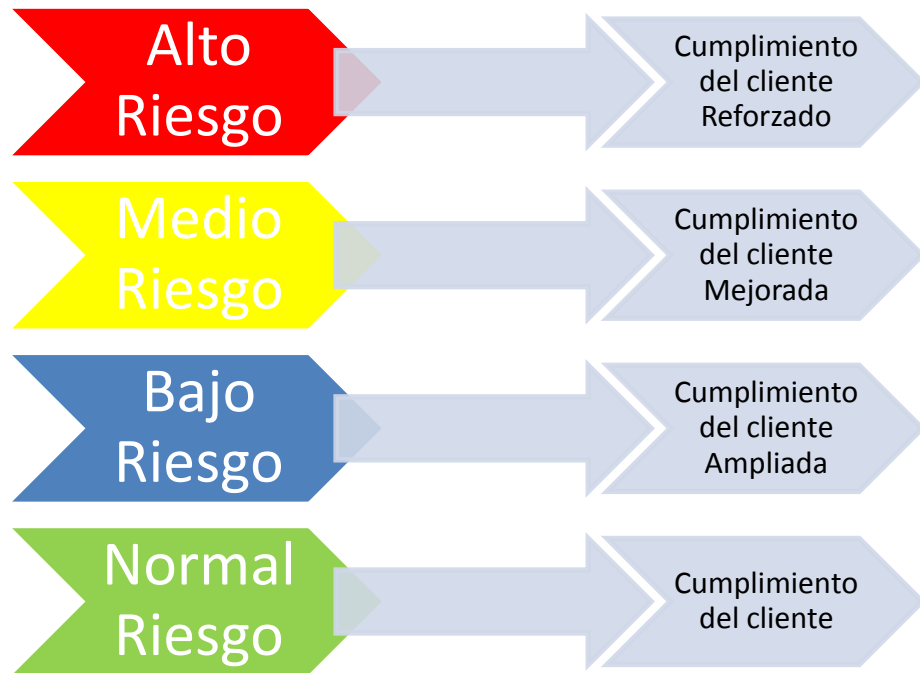


Fuente: elaboración propia, con Microsoft Word.

5.3.3. **Control del riesgo**

Se presenta el siguiente grafico que indica la magnitud del riesgo que se tiene en las operaciones y la acción que se debe realizar, así como el color de cada uno de los riesgos.

Tabla VI. **Gestión de riesgos**



Fuente: elaboración propia.

5.4. **Prevención de riesgos laborales**

En los riesgos laborales, en esta industria se laboran largas jornadas de trabajo, siendo 24 horas en su mayoría el ambiente se construye para simular que los clientes sientan que están de noche, logrando que el cliente permanezca mucho más tiempo en las localidades, se tiene de ejemplo que en las operaciones de juego no se colocan relojes para los clientes no calculen su tiempo.

5.4.1. Principales riesgos

- Utilización de pantallas de visualización de datos:
 - Fatiga visual
 - Posturas forzadas
 - Tensión estática en brazos y espalda
 - Carga mental

- Manipulación manual de cargas

El transporte de las cajas de anticipos y bolsas de dinero manualmente, adoptando posturas inadecuadas en su transporte, da lugar, en la mayoría de los casos, al sobreesfuerzo.

- Lesiones de espalda: región lumbar, columna y tronco (lumbagos, pinzamientos, ernias discales...).
- Medio ambiente laboral.
- Iluminación. Una deficiente intensidad de la iluminación, focos directos a la cara de la persona trabajadora o zonas de trabajo en penumbra, pueden dar lugar a consecuencias negativas para la visión, disminución del rendimiento, baja concentración, estrés...
- Ruido. Incide negativamente sobre los/as trabajadores/as, haciéndolos más vulnerables a accidentes y errores al provocar fatiga, irritabilidad, dificultad de concentración así como el temido estrés.
- Temperatura, ventilación y climatización. El uso inadecuado del aire acondicionado/calefacción, la exposición de los/as

trabajadores/as a salidas de chorros de aire directos, la falta de renovación del aire o los cambios bruscos de temperatura, pueden dar lugar a:

- Somnolencia
- Enfermedades pulmonares
- Calambres

El humo del tabaco de los clientes se percibe como un riesgo grave para la salud de los/as trabajadores/as, ya que pasan largas horas en la sala como fumadores pasivos.

- Caída de personas al mismo y distinto nivel
 - Choques contra objetos inmóviles
 - Contactos eléctricos
 - Cortes y golpes por objetos u herramientas
- Organización del trabajo (riesgos psicosociales)

La importancia de la evaluación de los factores de riesgo psicosociales en un sector de actividad como el que ocupa, donde existen como se ha visto otros factores de riesgo, radica en que éstos serán potenciados con la aparición de factores de riesgo de carácter psicosocial.

Entre otras causas íntimamente relacionadas con la aparición de la fatiga, se puede citar:

- Postura sedante durante largos períodos de tiempo. A pesar de ser la más cómoda de las existentes, no debe mantenerse de manera prolongada.
- Tareas repetitivas.
- Pausas o descansos insuficientes o inexistentes.
- Trabajo predominantemente nocturno, con períodos de sueño/reposo inadecuados o en desfase horario (imposibilidad de efecto reparador del sueño).
- Diseño inapropiado de asientos.
- Existencia de exposición al ruido.
- Tareas que sobrecargan o saturan su capacidad sensorial.

Individualmente consideradas, todas y cada una de las características enunciadas y presentes en la actividad ya presentan por sí solas un riesgo, la afluencia conjunta de todas llevaría a la llamada "fatiga crítica" que aparece como el factor principal en el origen del accidente, sus efectos actúan como detonante de alteraciones y deterioros de las capacidades humanas y especialmente las sensoriales.

5.4.2. Medidas preventivas

Medio ambiente laboral

- Iluminación. Una deficiente intensidad de la iluminación, focos directos a la cara de la persona trabajadora o zonas de trabajo en penumbra, pueden dar lugar a consecuencias negativas para la visión, disminución del rendimiento, baja concentración, estrés.
 - Evitar deslumbramientos directos e indirectos.

- Adaptarla a la actividad que se esté desarrollando.
 - Evitar fuentes de luz que perjudiquen la percepción de contrastes, la profundidad o la distancia entre objetos.
 - Adaptar la distribución y la potencia de las fuentes luminosas a las exigencias visuales de cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta la edad de la persona que lo va a desempeñar.
- Ruido
 - Deberían habilitarse lugares de descanso y reunión.
 - Hazte controles periódicos de audición.
 - Propón realizar la evaluación de los niveles de ruido presentes en tu puesto de trabajo.
 - Sustituir máquinas y equipos defectuosos o muy ruidosos por otros en mejor estado y que ofrezcan similares resultados.
 - Temperatura, ventilación y climatización
 - Distribuir los puestos de trabajo de manera correcta. Adecuar los parámetros termoambientales a la actividad física que se desarrolle.
 - Mantenimiento y puesta a punto adecuada, de los sistemas de climatización, dotando a los sistemas de distribución del aire frío de elementos difusores del aire que impidan o minimicen la acción directa del chorro de aire.
 - Evitar situarse junto a los focos de climatización y las posturas estáticas.

- No exponerse a corrientes de aire.
 - Rotación de puestos y tareas.
 - Práctica una vida saludable, con periodos adecuados de descanso y sueño.
 - Prevé la fatiga con una alimentación ligera y rica en zumos y frutas, bebiendo con frecuencia agua u otro líquido para reponer el líquido y las sales perdidas con el sudor, para evitar la deshidratación.
- Contactos eléctricos
- Las operaciones de mantenimiento, manipulación y reparación de los sistemas eléctricos, tienen que ser realizadas por el personal especializado y con la instalación desconectada.
 - Evitar conductores desnudos, protegiendo las partes activas o elementos en tensión con aislantes adecuados de forma que resulten inaccesibles.
Los cuadros eléctricos deben permanecer cerrados y el riesgo eléctrico está señalizado.
 - Todos los enchufes deben tener toma de tierra y los aparatos que se conecten a la red deben contar con doble aislamiento.
 - La puesta a tierra y el diferencial deben revisarse (por personal especializado) al menos una vez al año para garantizar su correcto funcionamiento.
 - Evitar las conexiones múltiples y las alargaderas.

- Incendio/explosión. (La empresa, debe cumplir con la normativa específica, aquí sólo se dan una serie de indicaciones, fácilmente detectables por el personal)
 - No fumar en presencia de oxígeno y en los lugares donde esté prohibido.
 - Comprobar la existencia de extintores, debiendo ser revisados de forma periódica.
 - Verificar que las vías y salidas de evacuación están señalizadas mediante paneles foto luminiscentes de color verde.
 - Los extintores no debieran estar colocados a una altura superior de 1,70 m. desde el suelo hasta la parte superior del mismo.

6. MEJORA CONTINUA

6.1. Resultados

La aceptación de los procedimientos fue muy buena, como esta información ha sido para toda la organización todos se han sentido tomados en cuenta y están siendo empoderados en sus procesos lo cual es un resultado excelente ya que las mejoras futuras saldrán directamente de cada departamento haciendo más eficiente, ordenado y seguro cada procedimiento.

6.1.1. Otras perspectivas

Los gerentes y jefes piensan que la operación esta ordenada, siendo una gran ventaja dentro del negocio, porque en vez de estar al pendiente de cada operación, tienen más tiempo para analizar el macro ambiente y así plantear nuevas estrategias que sean atractivas para los clientes existentes y atraer nuevos mercados.

6.1.2. Estadísticas

Administrativa mente hablando con años anteriores y otras sedes se percibe que el personal ha sabe su trabajo y cada persona tiene un empleado de acuerdo con su perfil como lo demuestra las pruebas a nivel organización que para este año la empresa a crecido un 5 % respecto al año anterior, que como tal en promedio los empleados tenía un 91 % de empoderamiento con su trabajo y ahora en la evaluación de este año lograron un 95,55 %.

Otro dato interesante que se ha analizado este tiempo es que cada cierre de mes se ha realizado a tiempo durante los últimos 4 meses, esperando que siga así todos los meses y no surja ninguna eventualidad.

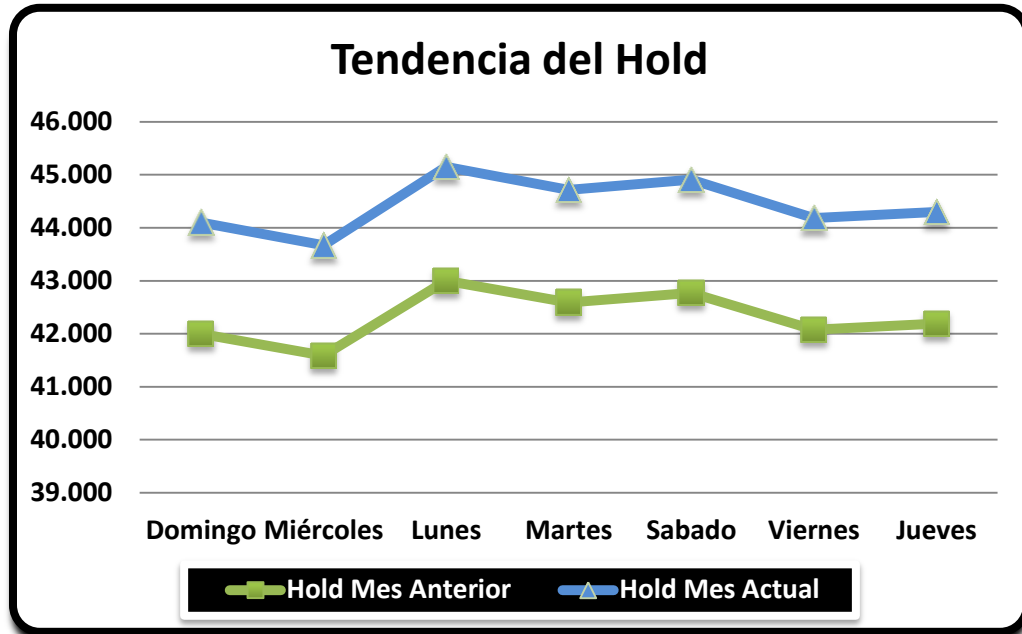
Este proyecto se inicio con un grupo piloto de 4 personas para luego extender a 35 involucrados que aportaron sus conocimientos de la los procedimientos, entre estos están los gerentes y jefes tanto administrativa como operativamente y personal que directamente está trabajando en los procesos que se propusieron para mejorar.

La tendencia de faltantes y sobrantes de caja a descendido de un 5 % diario a un 2 %, siendo un logro visible ante la empresa y los trabajadores, este es el resultado del orden y buena aplicación de los procedimientos así como la responsabilidad de cada persona.

6.1.3. Indicadores de rendimiento

El principal indicador para la empresa es el porcentaje de Hold que se obtiene, por ello se han estudiado y comparado días del mes anterior con el mes en la implementación de la propuesta, se ha determinado que este indicador a aumentado un 5 % respecto al mes y día anterior, ha sido muy significativo para la gerencia general que espera que este sea constante a lo largo de los meses. Se muestra la grafica de tendencia a continuación.

Figura 38. Gráfico de tendencia *Hold*



Fuente: Thunderbird de Guatemala, S. A.

6.2. Auditorías

Siendo la auditoría un exámen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia de una organización, es una revisión metódica, periódica e intelectual de los registros, tareas y resultados de la empresa, con el fin de diagnosticar el comportamiento global en el desarrollo de sus actividades y operaciones, por ello se propone que se elaboren auditorías internas como externas.

6.2.1. Auditorías externas

La auditoría externa examina y evaluará cualquiera de los sistemas de información de la organización y emitirá una opinión independiente sobre los mismos, la empresa generalmente requerirá de una evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término auditoría externa a auditoría de estados financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir auditoría externa del Sistema de Información Tributario, auditoría externa del Sistema de Información Administrativo, auditoría externa del Sistema de Información Automático, etc.

La auditoría externa o independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una auditoría externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de

los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Bajo cualquier circunstancia, un contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

La auditoría externa será realizada una vez por año, para lograr el objetivo de la auditoría como se mencionó anteriormente.

6.2.2. Auditorías internas

La auditoría interna será el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la fé pública.

Las auditorías internas serán hechas por personal de la empresa. El auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

Esta auditoría será dirigida por los contadores públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los

intereses de los accionistas, los acreedores y el público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del público.

La auditoría interna será un servicio que reportara al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.

La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

- Diferencias entre auditoría interna y externa

Existen diferencias substanciales entre la auditoría interna y la auditoría externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

En la auditoría interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la auditoría externa la relación es de tipo civil.

En la auditoría interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la auditoría externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.

La auditoría interna está inhabilitada para dar fé pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la auditoría externa tiene la facultad legal de dar fé pública.

6.2.3. Auditorías de sistemas

La auditoría en informática es la revisión y la evaluación de los controles, sistemas, procedimientos de informática; de los equipos de cómputo, su utilización, eficiencia y seguridad, de la organización que participan en el procesamiento de la información, a fin de que por medio del señalamiento de cursos alternativos se logre una utilización más eficiente y segura de la información que servirá para una adecuada toma de decisiones.

La auditoría en informática deberá comprender no sólo la evaluación de los equipos de cómputo, de un sistema o procedimiento específico, sino que además habrá de evaluar los sistemas de información en general desde sus entradas, procedimientos, controles, archivos, seguridad y obtención de información.

La auditoría en informática es de vital importancia para el buen desempeño de los sistemas de información, ya que proporciona los controles necesarios para que los sistemas sean confiables y con un buen nivel de seguridad. Además debe evaluar todo (informática, organización de centros de información, hardware y software).

Planeación de la auditoría en informática

Para hacer una adecuada planeación de la auditoría en informática, hay que seguir una serie de pasos previos que permitirán dimensionar el tamaño y características de área dentro del organismo a auditar, sus sistemas, organización y equipo.

En el caso de la auditoría en informática, la planeación es fundamental, pues habrá que hacerla desde el punto de vista de los dos objetivos:

- Evaluación de los sistemas y procedimientos

En este punto se deberá delimitar los sistemas y los procedimientos a evaluar, que en el transcurso de este trabajo de graduación se mencionaron en su momento.

- Evaluación de los equipos de cómputo

Para hacer una planeación eficaz, lo primero que se requiere es obtener información general sobre la organización y sobre la función de informática a evaluar. Para ello es preciso hacer una investigación preliminar y algunas entrevistas previas, con base en esto planear el programa de trabajo, el cual deberá incluir tiempo, costo, personal necesario y documentos auxiliares a solicitar o formular durante el desarrollo de la misma.

Sistemas y procedimientos

Se efectuara una auditoria de sistemas con una frecuencia mensual, la ejecutara el área de IT, para esto se utilizara el personal propiamente de la

empresa para una reducción de costos. Esta auditoría se ejecutara a lo siguiente:

- Sistemas de información, entre estos los sistemas de contabilidad, programas de reporteria interna, procedimientos de cada uno de los procesos validar cada uno de estos.
- Equipos de cómputo, se le hará un *back up* de información a todos los equipos de cómputo de toda la compañía. Para salvaguardar toda la información en caso de robo o desperfecto del equipo.

6.3. Análisis costo beneficio

Para analizar el costo beneficio se debe determinar cuál ha sido el costo de la implementación y el costo que ha conseguido disminuir la empresa para determinar si la acción ha sido favorable o no para la empresa.

6.4. Seguimiento y control

El éxito de un proyecto es basado en el cumplimiento de los objetivos trazados, lo cual para mantener este éxito es importante el seguimiento y control de la administración, operación y mantenimiento del proyecto, ya que esto determinara que se cumpla la vida útil de proyecto.

6.4.1. Retroalimentación

Para la administración y seguimiento se deberá contar un *check list* por área para que se reciba una retroalimentación por parte de cada área con el avance el proyecto, este deberá ser trasladado periódicamente para que se le

de una respuesta rápida, ya que por avances de tecnología, cambios en gubernamentales y /o bancarios algún procedimiento se ve afectado, para que se pueda realizar un acoplamiento y continuar con la base establecida con los objetivos del proyecto.

6.4.2. Mantenimiento de equipos

El área de IT (*information and technology*) serán los responsables de cada uno de los equipos que se tienen en la compañía. Seguridad de la información es vital para la compañía, ya que la información que se maneja es confidencial, para esto se implementara un calendario de mantenimiento de equipos, así como un *back up* por máquina para que si en algún caso se perdiera información en alguna máquina, la se tendría en un servidor para que se pueda tener acceso.

CONCLUSIONES

1. Al realizar el análisis actual de la organización se obtuvieron parámetros con los cuales la empresa opera bajo condiciones normales. Sin embargo, se debe asegurar los ingresos para la misma, por ello se diseñaron procesos para evitar las fugas de dinero donde todo debe de ser identificado, documentado y con un responsable.
2. Se realizó un estudio técnico sobre las operaciones actuales, en el que se determinaron la delimitación de las siguientes áreas: depósito de dinero, análisis de las ganancias, regulaciones legales de los juegos. Estas áreas están propensas a generar pérdidas monetarias dentro de la empresa.
3. Con base en entrevistas y otros tipos de información, se identificó el equipo técnico encargado de verificar y validar las ganancias diarias en la organización, dejándose plasmado en el diagrama de flujo de ingresos donde se determinan los responsables de cada actividad y el tiempo estimado de cada una de ellas.
4. Se identificaron las operaciones y se describió el procedimiento asimismo se traslado al personal de la empresa para que pudieran conocerlo, implementarlo y mejorarlo; siendo esto una mejora continua sostenida dentro de la empresa.

5. Se analizó, verificó y validó el proceso de contabilización de de las ganancias, donde se propusieron modificaciones para asegurar la transparencia, rapidez y orden en los cada uno.
6. Se logró una vista más amplia de la industria de los juegos temáticos para que la gerencia general pudiera analizar la industria, su entorno y la posición de la misma ante el entorno mundial y así generar nuevas estrategias.
7. Se logró generar una conciencia tanto en la Gerencia General como en toda la empresa sobre la importantica que tiene el aseguramiento de los ingresos, la administración, el conocimiento del negocio y de los clientes para proteger los ingresos, las utilidades y la preservación de la empresa a lo largo del tiempo.

RECOMENDACIONES

1. Implementar indicadores de gestión, los cuales pueden estar enfocados a la máquinas de tragamonedas; para establecer límites aceptables en la ganancias o pensar en la posibilidad de cambiar el modo de operar en las mismas, donde sí y solo si, se tenga la ganancia mínima permita ganar a los jugadores.
2. Es importante que la empresa fomente la capacitación y el adiestramiento antes de entrar en funciones y realice capacitaciones constantes a sus empleados, sobre el comportamiento de los clientes ya que de estos resultados se obtendrían aumentos en las ganancias.
3. Implementar el sistema informático de seguridad una “administración de riesgo empresarial” ERM por sus siglas en ingles *Enterprise Risk Manager*, donde esta monitores las operaciones de cada día bajo parámetros de seguridad establecidos.
4. Considerar una apertura de la empresa en el interior de la República de Guatemala, para aumentar los ingresos de la industria e incrementar la cultura de juego.

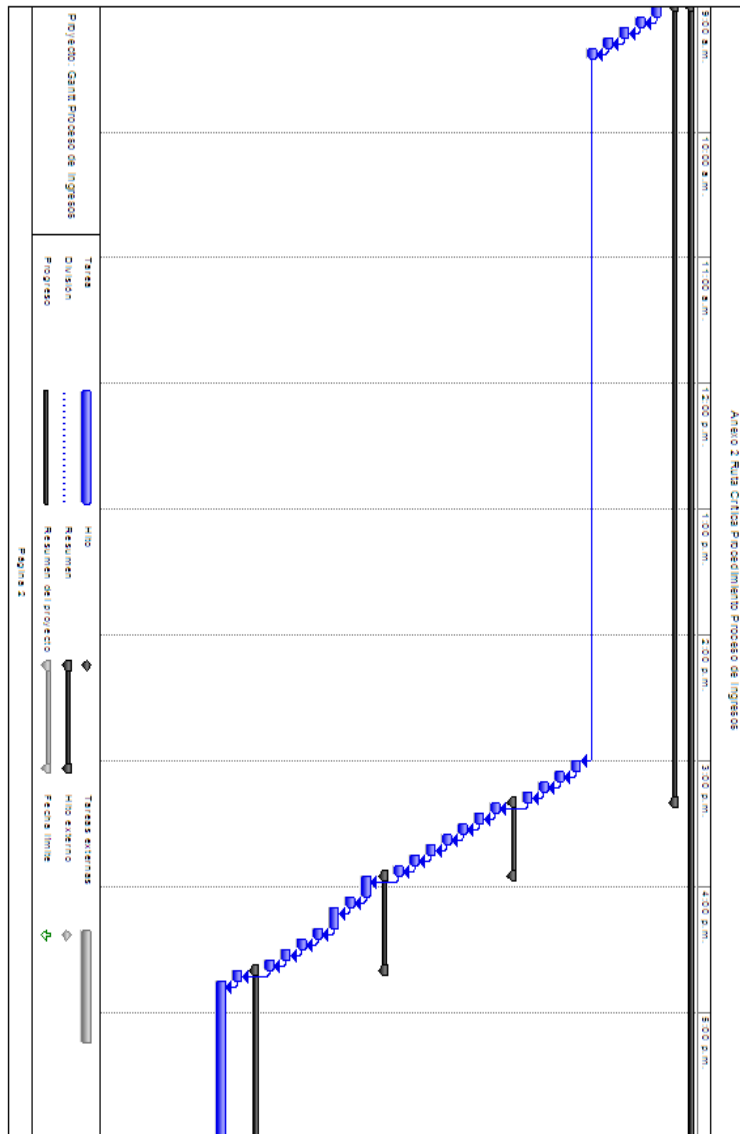
BIBLIOGRAFÍA

1. AYALA GUILLÉN, Rigoberto. *Análisis de los aspectos que determinan la segmentación de mercados de las tiendas de auto servicio o supermercados en la ciudad de Guatemala*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004. 151 p.
2. CABRERA HERNÁNDEZ, Walter Augusto. *Áreas de riesgo en el procesamiento electrónico de datos en los bancos y la función de la auditoría interna*. Trabajo de graduación de Lic. en Contador Público y Auditor. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 1991. 97 p.
3. CASTILLO OAJACA, Roberto. *Algunas proyecciones de la auditoría interna de una entidad bancaria, frente al procesamiento electrónico de datos*. Trabajo de graduación de Lic. en Contador Público y Auditor. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 1995. 143 p.
4. ROBBINS, Stephe P. *Administración*. 8a ed. México: Prentice-Hall, 2001. 640 p.

5. VIDES NAVARRO, Marta Susana. *Estandarización de los procesos de recursos humanos para los gerentes de ventas de Centroamérica de Farma, S. A.* Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2006. 152 p.

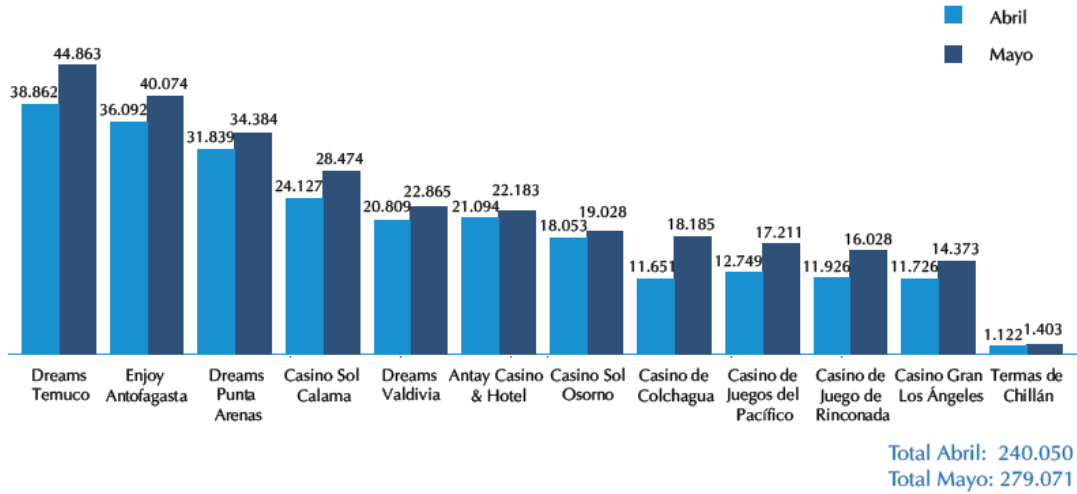
ANEXOS

RUTA CRÍTICA PROCEDIMIENTO DE PROCESO OPERATIVO Y CONTROL DE RIESGOS



Fuente: Contabilidad Thunderbird de Guatemala, S. A.

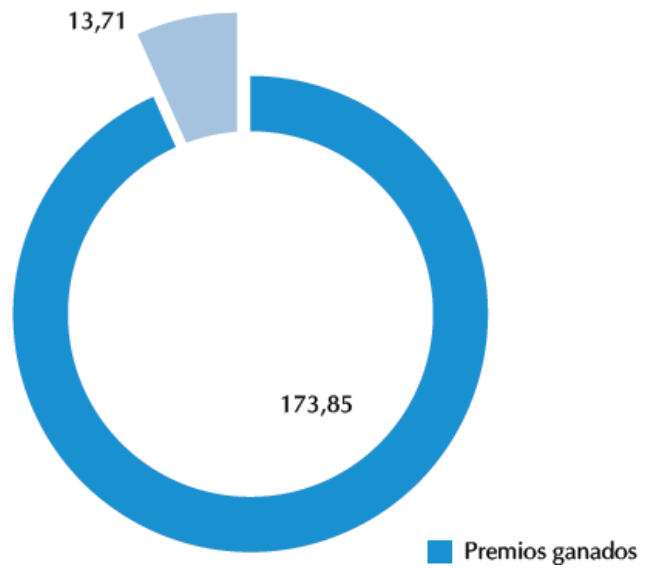
Número de visitas por casino abril y mayo



Fuente: Contabilidad Thunderbird de Guatemala, S. A.

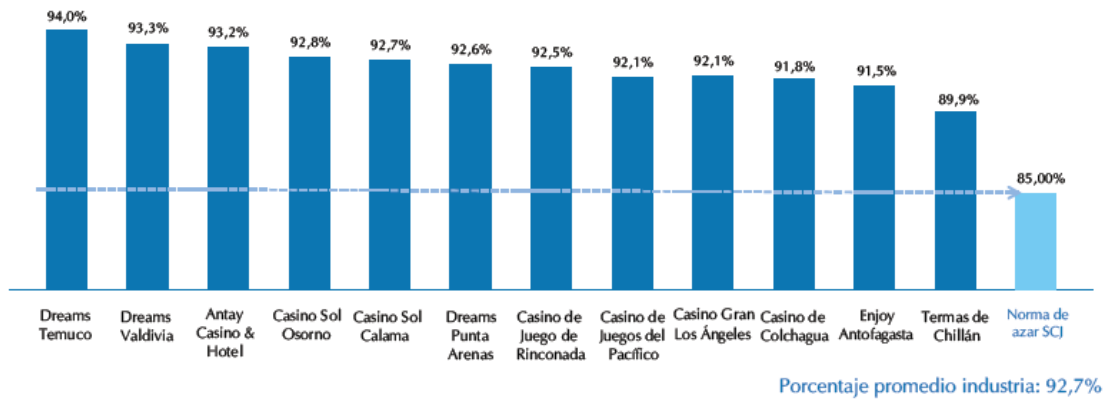
Máquina de azar monto total apostado

MÁQUINAS DE AZAR
MONTO TOTAL APOSTADO:
US\$ 187,56 MILLONES



Fuente: Contabilidad Thunderbird de Guatemala, S. A.

Máquina de azar porcentaje de retorno al cliente



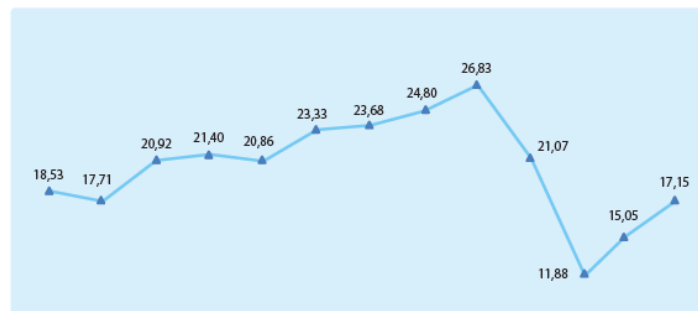
Fuente: Contabilidad Thunderbird de Guatemala, S. A.

Estado de resultados

RESULTADOS AÑO 2010

- Ingresos brutos del juego	US\$ 91,98 millones
- Impuestos	Específico al juego: US\$ 15,36 millones IVA al juego: US\$ 14,68 millones Por entradas: US\$ 7,66 millones
- Visitas	1.550.832
- Gasto promedio por visita	\$ 30.854

EVOLUCIÓN MENSUAL DE INGRESOS BRUTOS DEL JUEGO O WIN (US\$ MILLONES)



Fuente: Contabilidad Thunderbird de Guatemala, S. A.