



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

**“ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA  
EMPRESA ENJOY, SEDE PUCON”.**

---

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

---

**Profesor Guía: Karina Sandoval Henríquez.**

**Natalia Gutiérrez Quezada**

**AÑO 2012**

**“ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA  
EMPRESA ENJOY, SEDE PUCON”.**

NATALIA CECILIA GUTIÉRREZ QUEZADA

**COMISIÓN EXAMINADORA**

**KARINA ANDREA SANDOVAL HENRIQUEZ**  
Profesor Guía

Profesor examinador 1

Profesorexaminador 2

**Nota trabajo escrito:**

**Nota examen:**

**Nota final:**

## **AGRADECIMIENTOS.**

Me siento muy agradecida de todas las personas que se han cruzado en mi vida, y que han aportado su granito de arena en mí, a mis amigas María Luisa, Carolina, Daniela, Camila, Caro y Jessica, por los buenos momentos que hemos pasado juntas, las alegrías, las preocupaciones de la Universidad, entre millones de vivencias más que hemos compartido.

A mi Familia, a mis hermanos y cuñado, Ximena, Patricia, Juan Andrés y Sergio por ayudarme, aconsejarme siempre y darme su cariño, a mi Papá que me ha acompañado en todos estos años de Universidad, a mi Tío Rubén que me ha dado sus consejos y apoyo, a mis sobrinos que con su inocencia, alegría y cariño me han robado el corazón, y como no agradecer a la persona más importante de mi vida, a mi Mamá que le debo todo lo que soy, que lucho por nosotros, dándonos todo su amor, comprensión, alegría, su empuje y sus ganas de salir adelante. Gracias a todos por todo.

## RESUMEN:

El propósito del presente trabajo de titulación es analizar la productividad del recurso humano en un cargo con turnos rotativos, en la empresa de servicios Enjoy sede Pucón, IX región de La Araucanía.

Primero para el desarrollo de la investigación se actualizó y analizó los datos históricos de la empresa Enjoy sede Pucón, sobre los cambios de turnos, y se realizaron los registros de información actual, utilizando los programas computacionales que ocupa la empresa para sus procesos internos. Como SAP y planillas de Excel. Se dividió esta información en tres periodos, primero se tomó los años completos 2010 y 2011, luego los meses de Enero y Febrero años 2010, 2011 y 2012, finalmente de Enero a Mayo del presente año. El resultado de estos análisis nos arrojó información sobre las divisiones que realizan mayores cambios de turnos, los principales puestos, los motivos más utilizados, y los planificadores responsables de realizar los turnos que más les solicitan dichos cambios de turnos.

Se analizó el cargo de asistente de servicio de restauración, a través del estudio de tiempos, el cual consistió en cronometrar una muestra de la actividad de los colaboradores, la cual se utiliza para fijar un estándar de atención al cliente en Enjoy sede Pucón, y comparar los resultados con el estándar fijado por Enjoy a todas sus sedes a lo largo de Chile, además de buscar que variables son las que afectan en el tiempo de servicio, como el Censo TGM (tragamonedas), que es la cantidad de máquinas que están siendo utilizadas cada media hora aunque sea con un crédito, un crédito es la apuesta para jugar en una máquina tragamonedas, esta varía entre los cinco pesos, diez pesos y hasta los cien pesos. También se buscó la relación del tiempo del servicio con las distancia de los pasillos del sector TGM (tragamonedas) fumadores y por último se buscó la relación de las ventas totales de las fechas y horarios definidos para la medición y el tiempo medido del servicio entregado por las asistentes de restauración.

Finalmente se buscó estrategias para poder disminuir el tiempo de espera de parte de los clientes, sobre todo en días de alta demanda, fines de semana (viernes y sábados) y los fines de semana largo (viernes, sábado y domingo, en este tipo de fin de semana se incorpora el domingo ya que se comporta la demanda como un día sábado), Con los resultados de los análisis de tiempo se buscó un sistema para enviar los pedidos de los clientes al bar, de forma más rápida que la actual. Que cada asistente posea, sin la necesidad de tomar el pedido y después desplazarse hasta el MICRO (máquina para digitar pedido) en un costado del salón

tragamonedas. Así disminuir el tiempo de espera del cliente, ya que su pedido llegara al bar en el mismo momento que el cliente lo solicite, y si otro cliente hace un pedido a la asistente de servicio de restoración en el momento que va a buscar un pedido al bar, este no retrasara el pedido del cliente anterior.

Como segunda propuesta para mejorar la productividad las asistentes de servicio de restoración, va enfocada directamente a las asistentes que contratan por eventos, los cuales son contratados para fines de semana largo, vacaciones de invierno y verano, es incluirlas a los cursos de ventas que comenzara a realizar la empresa para sus colaboradores de planta. Es una medida que no aumenta más allá los costos y es a corto plazo, además a la empresa les sirve como marketing interno y fidelización, para que el personal de evento se sienta parte de la empresa y conozca más de ella.

## INDICE

<b>1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
1.1 Introducción .....	2
1.2 Visión:.....	3
1.3 Misión: .....	3
1.4 Valores:.....	3
1.5 EXPOSICION GENERAL DEL PROBLEMA: .....	4
1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:.....	5
1.6.1 OBJETIVO GENERAL: .....	5
1.6.2 Objetivos específicos:.....	5
<b>2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 Fundamentos teóricos .....	7
<b>3 CAPÍTULO III: MEDOLOGÍA .....</b>	<b>27</b>
3.1 Metodología del trabajo .....	27
3.2 Plan de trabajo: .....	27
3.2.1 Actualizar datos históricos de la empresa, sobre cambios de turnos.....	27
3.2.2 Analizar los resultados que entrega información histórica.....	27
3.2.3 Realizar los registros de información actual.....	27
3.2.4 Estimación de productividad .....	28
3.3 CARTA GANTT. ....	29
3.4 Descripción de áreas de la empresa: .....	32
3.4.1 AA & BB:.....	32
3.4.2 Enjoy Tour:.....	32
3.4.3 Gerencia General: .....	33
3.4.4 Hotel: .....	33
3.4.5 Marketing: .....	33
3.4.6 Personas:.....	34

3.4.7	Sala de juegos: .....	34
3.4.8	Tesorería operativa: .....	34
3.4.9	Tragamonedas:.....	34
3.4.10	Mantenimiento y logística:.....	35
3.5	Análisis interno. ....	35
3.5.1	Porcentaje de cambios de turnos por áreas.....	35
3.5.2	Principales cargos que realizan más cambios de turnos. ....	37
3.5.3	Cambios por fecha. ....	39
3.5.4	Análisis de cambios de turnos en motivos directos e indirectos. ....	41
3.5.5	Cambios directos por división. ....	44
3.5.6	Porcentaje de importancia de cada motivo directo. ....	48
3.5.7	Cambios indirectos por división. ....	51
3.5.8	Porcentaje de importancia de cada motivo Indirecto.....	54
3.6	Comparación entre los periodos.....	55
3.6.1	Distribución porcentual de cambio de turno por áreas. ....	56
3.6.2	Distribución porcentual de cambios de turno por planificador .....	59
3.7	ESTIMACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD. ....	63
3.7.1	La metodología a utilizar. ....	64
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>72</b>
4.1	Resultados y discusión.....	72
4.1.1	Estadística descriptiva. ....	72
4.1.2	Tiempos promedios. ....	78
4.1.3	Relación entre Censo TGM y el tiempo de demora de la entrega del servicio total. 83	
4.1.4	Relación entre el tiempo de cada servicio, con la cantidad de ventas correspondientes en dicho periodo. ....	85
4.1.5	Relación entre distancia de los pasillos y tiempos promedios.....	87
4.1.6	Estudio de tiempos con cronómetro. ....	90

4.2	Estrategia a proponer para mejorar la productividad de las asistentes de servicio de restauración. ....	95
<b>5</b>	<b>Capítulo V: CONCLUSIONES.....</b>	<b>104</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	104
5.1.1	Tiempos promedios. ....	104
5.1.2	Relación entre Censo TGM y el tiempo de demora de la entrega del servicio total. ....	104
5.1.3	Relación entre el tiempo de cada servicio, con la cantidad de ventas correspondientes en dicho periodo. ....	105
5.1.4	Relación entre distancia de los pasillos y tiempos promedios.....	106
5.1.5	Estudio de tiempos con cronómetro. ....	106
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFIA. ....</b>	<b>109</b>



## INDICE DE FIGURAS

Figura 3-1: Imagen de sistema SAP. ....	28
Figura 3-2: Relación porcentual entre las áreas del casino y sus respectivos cambios de turnos, años 2010-2011 .....	35
Figura 3-3: Relación porcentual entre las áreas del casino y sus respectivos cambios de turnos, Enero-Febrero, años 2010, 2011 y 2012.....	36
Figura 3-4: Relación porcentual entre las áreas del casino y sus respectivos cambios de turnos, Enero-Mayo año 2012 .....	36
Figura 3-5: Relación que muestra cantidad de cambios de turnos por meses, años 2010-2011 .....	40
Figura 3-6: Relación que muestra cantidad de cambios de turnos por meses, Enero-Febrero, años 2010, 2011 y 2012.....	40
Figura 3-7: Relación que muestra cantidad de cambios de turnos por meses, Enero-Mayo año 2012.....	41
Figura 3-8: Relación porcentual que muestra la división de motivos de cambios de turnos, directos e indirectos, años 2010-2011. ....	42
Figura 3-9: Relación porcentual que muestra la división de motivos de cambios de turnos, directos e indirectos, Enero-Febrero, años 2010, 2011 y 2012. ....	43
Figura 3-10: Relación porcentual que muestra la división de motivos de cambios de turnos, directos e indirectos, Enero-Mayo año 2012.....	43
Figura 3-11: Divisiones que realizan más cambios de turnos directos, años 2010-2011.....	45
Figura 3-12: Divisiones que realizan más cambios de turnos directos, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.....	46
Figura 3-13: Divisiones que realizan más cambios de turnos directos, Enero a Mayo, año 2012.....	47
Figura 3-14: Relación que muestra los cambios directos, mayor frecuencia, años 2010, 2011 y 2012.....	48
Figura 3-15: Relación que muestra los cambios directos, mayor frecuencia, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.....	49
Figura 3-16: Relación que muestra los cambios directos, mayor frecuencia, Enero a Mayo año 2012.....	50
Figura 3-17: Relación que muestra los cambios indirectos, mayor frecuencia, años 2010-2011. ....	51

Figura 3-18: Relación que muestra los cambios indirectos, mayor frecuencia, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.....	52
Figura 3-19: Relación que muestra los cambios indirectos, mayor frecuencia, Enero a Mayo año 2012- .....	53
Figura 3-20: Relación que muestra los cambios indirectos, mayor frecuencia, años 2010-2011. ....	54
Figura 3-21: Relación que muestra los cambios indirectos, mayor frecuencia, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.....	54
Figura 3-22: Relación que muestra los cambios indirectos, mayor frecuencia, Enero a Mayo año 2012. ....	55
Figura 3-23: Distribución porcentual de cambios de turnos por áreas, años 2010-2011. ....	56
Figura 3-24: Distribución porcentual de cambios de turnos por áreas, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012. ....	57
Figura 3-25: Distribución porcentual de cambios de turnos por áreas, Enero a Mayo año 2012. ....	58
Figura 3-26: Relación porcentual que muestra los cambios de turnos realizados por planificador, años 2010-2011. ....	60
Figura 3-27: Relación porcentual que muestra los cambios de turnos realizados por planificador, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012. ....	61
Figura 3-28: Relación porcentual que muestra los cambios de turnos realizados por planificador, Enero a Mayo año 2012. ....	62
Figura 3-29: Layout sobre distribución de las zonas del Casino.....	65
Figura 4-1: Medición de tiempo total del pedido, dispersión de los datos totales. ....	73
Figura 4-2: Medición de tiempo total del pedido, dispersión de los datos en días de baja demanda.....	74
Figura 4-3: Medición de tiempo total del pedido, dispersión de los datos en días de alta demanda.....	76
Figura 4-4: Medición de tiempo total del pedido, dispersión de los datos en días de fin de semana largo.....	77
Figura 4-5: Layout de recorrido de la asistente de servicio de restauración. ....	88
Figura 4-6: Imagen MICROS HHT (Hand Held Touchscreen). ....	97

## INDICE DE TABLAS

Tabla 2-1: Escala de Valorización.....	17
Tabla 3-1: División de motivos de cambios de turnos, Operacional y personal. ....	37
Tabla 3-2 Cargos que realizan más cambios de turno, años 2010-2011 .....	38
Tabla 3-3: Cargos que realizan más cambios de turno, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012 .....	38
Tabla 3-4: Cargos que realizan más cambios de turno, Enero-Mayo años 2012. ....	39
Tabla 3-5: División de motivos de cambios de turnos, directos e indirectos. ....	42
Tabla 3-6: Divisiones que realizan más cambios de turnos directos, años 2010-2011. ....	45
Tabla 3-7: Divisiones que realizan más cambios de turnos directos, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012. ....	46
Tabla 3-8: Divisiones que realizan más cambios de turnos directos, Enero a Mayo, año 2012. .....	47
<b>Tabla 3-9: Principales motivos de cambios directos, años 2010-2011</b> .....	48
Tabla 3-10: Principales motivos de cambios directos, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012. .....	49
Tabla 3-11: Principales motivos de cambios directos, Enero a Mayo año 2012.....	50
Tabla 3-12: Principales cambios indirectos por división, años 2010-2011.....	51
Tabla 3-13: Principales cambios indirectos por división, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012. ....	52
Tabla 3-14: Principales cambios indirectos por división, Enero a Mayo año 2012. ....	53
Tabla 3-15: Distribución porcentual de principales áreas que realizan más cambios de turnos, años 2010- 2011. ....	56
<b>Tabla 3-16: Distribución porcentual de principales áreas que realizan más cambios de turnos, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.</b> .....	57
Tabla 3-17: Distribución porcentual de principales áreas que realizan más cambios de turnos, Enero a Mayo año 2012.....	58
Tabla 3-18: Principales planificadores que realizan más cambios de turnos, años 2010-2011. .....	60
Tabla 3-19: Principales planificadores que realizan más cambios de turnos, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.....	61
Tabla 3-20: Principales planificadores que realizan más cambios de turnos, Enero a Mayo año 2012. ....	62

Tabla 3-21: Días y horas de medición. ....	66
Tabla 3-22: Medición Ejecución. ....	67
Tabla 3-23: Escala de valorización.....	69
Tabla 4-1: Promedios de días de baja demanda: .....	78
Tabla 4-2: Promedios totales de días de baja demanda (lunes, miércoles, jueves y domingo): .....	79
Tabla 4-3: Promedios de días de alta demanda. ....	80
Tabla 4-4: Promedios finales de día de alta demanda (viernes y sábado).....	81
Tabla 4-5: Promedios de fin de semana largo (viernes, sábado y domingo).....	81
Tabla 4-6: Promedios totales de fin de semana largo:.....	82
Tabla 4-7: Relación entre Censo TGM y tiempo total del servicio.....	83
Tabla 4-8: Relación entre ventas y tiempo de entrega del servicio total, días de baja demanda. .....	85
Tabla 4-9: Relación entre ventas y tiempo de entrega del servicio total, días de demanda alta. .....	86
Tabla 4-10: Relación entre ventas y tiempo de entrega del servicio total, fin de semana largo. .....	86
Tabla 4-11: Relación entre metros recorridos y tiempo total del servicio entregado por la asistente de servicio de restauración. ....	88
Tabla 4-12: Escala de valorización británica.....	91
Tabla 4-13: Valorización del ritmo del trabajo de cada colaborador que se midió.....	92
Tabla 4-14: Análisis de Costo del producto. ....	98



**CAPÍTULO I  
INTRODUCCIÓN**

## **1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Introducción**

En la siguiente investigación, se analizará la productividad del recurso humano en un cargo con turnos rotativos, en la empresa de servicios Enjoy sede Pucón, IX región de La Araucanía.

Miranda J.(2010) En su estudio “Indicadores de productividad para la industria Dominicana”, señala que el concepto de la productividad comenzó a principio del siglo XX, en los años 50 la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, la definió como la relación entre la producción final y factores productivos utilizados en la obtención tanto de bienes como servicios. Su crecimiento refleja el uso de los recursos que utiliza la empresa, el sector económico o el país sea lo más eficiente posible. La productividad dentro de la economía ocupa un lugar muy importante para el crecimiento de un país, por lo que es de suma importancia avanzar en un mayor conocimiento de ella, y lograr que sea medida, para poder incrementarla.

Hoy en día sobre todas las empresas, han ido adquiriendo un preocupación explícita en calidad, productividad y costos, en especial en empresas terciarias, que tienen el deber de buscar en que diferenciarse de la competencia, porque no entregan un producto tangible, sino una experiencia que se basa en sensaciones subjetivas, Enjoy al ser una empresa de servicios trata de fusionar estos tres factores, para entregar una experiencia inolvidable a todos sus clientes.

La historia de la empresa Enjoy comenzó en 1975, con Antonio Martínez Ruiz, fundador de la compañía, comenzando con la concesión del Casino de Viña del Mar. Enjoy es empresa líder de entretenimiento integral a lo largo de Chile, porque no sólo presta servicios de juegos de azar sino que además posee hotelería, gastronomía, centro de convenciones, juegos para niños, espectáculos, turismo, y cultura, entregando en todos estos servicios una alta calidad y garantía sobre ello.

En los años noventa, Enjoy expandió sus operaciones e incorporan a nuevos ejecutivos, con esto logró modernizar los tipos de juegos y las máquinas de juegos de azar.

En 1997, viendo a Pucón como una gran zona turística y para darle un mayor empuje económico, se inauguró el Hotel del Lago Casino & Resort, el cual incluía hotel de cinco estrellas, centro de convenciones, cine, restaurantes, spa, además de un operador turístico. El 17 de Septiembre de 2007, el hotel y casino fueron totalmente destruido por un incendio, el casino fue reconstruido en la cuadra siguiente y Enjoy procedió a comprar en el 2008 el Gran Hotel Pucón, ubicado a una cuadra del nuevo casino.

Enjoy tiene presencia en las ciudades con mayor turismo de Chile, Viña del Mar, Pucón, Coquimbo, Antofagasta, Santa Cruz y Chiloé. Impulsando el crecimiento económico de estas.

El éxito de la empresa Enjoy se ha debido a su permanente necesidad de mejorar los servicios y capacidad de estudiar el mercado, y así ir adecuándose a los tiempos. Desarrollando un plan de entretención integral, siendo empresa líder tanto en Chile como en América latina. A través del benchmarking trae este concepto desde Las Vegas, Estados Unidos, y adaptándola a la realidad nacional, además esta empresa exportó sus servicios a Panamá, Argentina y Croacia.

Entre otros factores, que han permitido el crecimiento de la empresa, es que se ha propuesto en ser los mejores dentro sus pares, innovando dentro de todas sus áreas y tener como un factor muy importante a todo el personal que trabaja en la empresa.

### 1.2 Visión:

“Ser reconocido como una empresa de clase mundial en la industria de la entretención, por la gestión de experiencias para sus clientes, la rentabilidad para sus accionistas, la mutua lealtad con sus colaboradores y la ética en su actuar”.

### 1.3 Misión:

“Mejoraremos el bienestar de nuestros clientes a través de la genuina preocupación por su entretención, disfrute y cuidado, generando experiencias memorables e integrales de juego, hotelería, gastronomía y turismo, en una cultura de eficiencia, rentabilidad y responsabilidad”.

### 1.4 Valores:

- Actuamos con Integridad y Transparencia.
- Nuestro estilo es la excelencia.
- Valoramos la calidez en todas nuestras relaciones.



- El mérito es el centro del desarrollo de nuestras personas.
- Vivimos con pasión por nuestros clientes.
- Somos un equipo comprometido.

### 1.5 EXPOSICION GENERAL DEL PROBLEMA:

La productividad al interior de las empresas es un indicador de eficiencia, sirve para detectar si la cantidad de capital o trabajo es el apropiado para el resultado final, delatando la existencia de factores ociosos que estén entorpeciendo una entrega de servicio óptima.

La presente investigación posee como objetivo realizar un estudio de productividad del recurso humano en un cargo que posea turnos rotativos, de la empresa Enjoy sede Pucón. Esta empresa ofrece distintos servicios en la comuna: restaurantes, bar, casino, hotel, eventos, centros de convenciones y centro de ski. En temporada baja trabajan al redor de 680 personas y en temporada alta esta cifra aumenta a 971 personas.

Dada la gran dotación de personal de la empresa, el recurso humano tiene una fuerte incidencia en los resultados de la compañía, es por ello que resulta fundamental una adecuada planificación de este recurso.

El área de planificación de recursos humanos, según los objetivos que la casa matriz define (nivel de servicio), se encarga de organizar el sistema de turnos de los empleados a fin de que cubran todas las horas de servicio y áreas, incluyendo eventualidades tanto de la empresa como de los empleados; determinar la cantidad de personal que debe trabajar en cada sección, esta cifra debe ser exacta para el correcto funcionamiento de la empresa, y al mismo tiempo que esta calce con el presupuesto que se asigna en cada área, contribuyendo a que se generen los dividendos esperados.

Al analizar la productividad del recurso humano, dará a conocer si la planificación que se está realizando es la adecuada según las necesidades de la empresa, ya que esto afecta de manera directa a todas las áreas, tanto administrativas como a aquellas que tratan de forma directa con el cliente.

Se espera que este trabajo sea un aporte para la empresa Enjoy sede Pucón, la cual desea conocer los lineamientos para mejoras en la determinación de planificación de personal en

cuanto cantidad, calidad y turnos, de forma de alcanzar los objetivos presupuestarios y brindar el nivel de servicio definido por la empresa.

### 1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:

El presente estudio, busca alcanzar los siguientes objetivos:

#### 1.6.1 OBJETIVO GENERAL:

- Analizar la productividad del Recurso Humano en un cargo con turnos rotativos, en la empresa de servicios Enjoy sede Pucón, IX región de La Araucanía.

#### 1.6.2 Objetivos específicos:

- Identificar fortalezas y/o debilidades en el funcionamiento operativo del recurso humano.
- Analizar la productividad de un cargo crítico que se relacionan en forma directa con los clientes, en cuanto a su rendimiento y organización del trabajo (secuencia).
- Proponer estrategias de mejoras en la productividad de un cargo de turnos rotativos que potencie los beneficios y que genere valor, modificar aquellos que no sean eficientes para la empresa.
- Proponer índices de productividad de la mano de obra que se encuentra en el cargo de turnos rotativos.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Fundamentos teóricos

A medida que las economías van alcanzando un mayor nivel de desarrollo, el aumento del PIB y la mayor valorización de las actividades asociadas al tiempo libre, inevitablemente se traducen en un aumento en la demanda de actividades ligadas al ocio: hotelería, turismo, cultura y espectáculos.

Las empresas que se desempeñan en el sector terciario asociado a actividades de esparcimiento, enfrentan una compleja definición de la entrega de su producto final, debido a que los beneficios que entregan a sus clientes son la mayoría de las veces de forma intangible, siendo percibidos de forma subjetiva por el cliente, en base a su satisfacción personal, correspondiendo a una experiencia.

En una empresa de servicios, el personal se constituye en parte fundamental de la calidad del servicio (experiencia recibida), siendo la cara visible de la empresa en todo momento, lo que sumado al alto impacto en la estructura de costos, hacen que el recurso humano adquiera una importancia primordial

La productividad hoy en día, es un tema sumamente importante, ya que para ser una empresa competitiva, ya sea esta de servicio o de bienes, debe cumplir con ciertos estándares de calidad, bajos costos, tiempos estándares de producción o de entregar un servicio, eficiencia, innovación, nuevos métodos de trabajo y tecnología. El nivel de productividad de una empresa puede demostrar su tiempo de vida en el mercado.

La productividad en general puede definirse en la relación entre los bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos que se utilizó para ella. La productividad sirve para evaluar el rendimiento de toda empresa, se puede aplicar para producción tanto de productos y servicios, para medir los equipos de trabajo y empleados, y tecnología.

Morgado, A. (2008), en su revista “Conociendo sobre Gestión” menciona que durante el siglo veinte, surgió la administración científica, con grandes pioneros en el tema como Taylor, Fayol, Ford, Weber y Mayo. Sus investigaciones tuvieron directa relación en la influencia de la planificación para un mayor uso de los factores productivos dentro de las organizaciones.

Frederick W. Taylor (1881), quien es el llamado padre de la dirección científica, fue el primero en realizar importantes contribuciones en la selección de personal, planificación y estudios de movimientos. Una de sus principales contribuciones fue convencer a que los directivos que llevaban las empresas debían ser más ingeniosos y además tener iniciativas en la mejora de los métodos de trabajo. Además Taylor desarrolló la Escuela de la Administración Científica, la cual buscaba aumentar la eficiencia de la industria, basándose en la racionalización del trabajo de los obreros.

Entre otras de sus aportes al mundo, convenció a que la dirección de las empresas debían asumir una mayor responsabilidad en:

- Asignar el puesto adecuado a los trabajadores.
- Facilitar la información adecuada.
- Proporcionar métodos apropiados de trabajo y herramientas.
- Establecer incentivos justos por el trabajo a realizar.

Henry Fayol (1916), Entre sus aportes se encuentra en clasificar las funciones principales de la empresa, como técnicas financieras, de contabilidad y administrativa.

Se preocupó de aumentar la eficiencia de la industria bajo la forma y disposición de los órganos componentes de la organización. Fayol fundó la escuela de Anatomía y Fisiología de la Organización o Teoría Clásica, dando énfasis en las características que debía tener la organización para que sea eficiente.

En relación a la parte administrativa, destacó que la dirección de la empresa debe prever, organizar, comandar, coordinar y controlar. Además aplico principios sobre la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de dirección, remuneración del personal, centralización, jerarquía, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal.

Henry Ford (1929), se inspiró en Taylor, el cual fue el precursor de la división del trabajo, pasando de doce horas y veinte minutos a una hora y veinte minutos en el montaje de un automóvil, logrando aumentar la producción y por lo mismo volviéndose un producto más barato.

Ford se basó en tres principios: Intensificación, economicidad y productividad; además en su organización instauró el salario mínimo para los obreros y determinó la jornada laboral en ocho horas diarias.

Max Weber a principio del siglo veinte, describió las características del modelo burocrático de organización público y privado. La Burocracia tiene ventajas como, la racionalidad a los objetivos de la organización; precisión en la definición del cargo y en la operación de este; rapidez en la toma de decisiones; uniformidad de las rutinas y procedimientos. Sin embargo igualmente la burocracia presenta muchas disfunciones, como internalización de las reglas y apego a los reglamentos; exceso de formalismo y papelerío; resistencia a los cambios; despersonalización de la relación; conformidad a las rutinas y a los procedimientos; dificultad en el servicio a los clientes y conflictos con el público. Las ideas de Weber fue el origen de la teoría de la Burocracia.

Elton Mayo (1926), psicólogo, profesor de Harvard, en los ateliers de Hawthorne da Western Electric de Chicago obtuvo una serie de experiencias científicas, con las que concluyo, que el nivel de producción es resultante de la integración social, recompensas y sanciones sociales, concepto del hombre social; grupos informales; relaciones humanas; importancia relativa del contenido del cargo; énfasis en los aspectos emocionales. En sus temas de estudios se encuentran las necesidades humanas básicas (Fisiológicas, Psicológicas y de Autorrealización), el liderazgo y el proceso de comunicación.

En esos años, el capital humano era el principal factor de trabajo, por ende con estas innovaciones se buscaba que se encontraran más a gusto en el trabajo y que lo realizaran de la mejor forma, buscando la productividad de ellos.

Mayo participó de la corriente de las relaciones humanas, surgida en Estados Unidos, como reacción al mecanismo que imperaba en las empresas, Mayo fue uno de los pioneros en la idea de la Teoría de las Relaciones Humanas, preocupada por las personas y grupos sociales.

Como se mencionó anteriormente los estándares de trabajo y medida, nacieron a partir del siglo veinte, donde la mayoría de los trabajos implicaban un gran esfuerzo de parte de los trabajadores, además sin una jornada laboral razonable. Como Enjoy es una empresa de servicios, uno de sus mayores costos es el relacionado con la mano de obra (32% según información dada en la empresa), los estándares de trabajo, es la cantidad de tiempo que tarda un empleado medio en realizar una actividad laboral específica, y ayudan a las empresas a determinar lo siguiente:

- El costo de la mano de obra.
- Cuanta gente se necesita para llevar a cabo para la producción o servicio solicitado.

- Las estimaciones de costo y tiempo, antes de iniciar la producción, buscar la mejor alternativa si producir o comprar.
- Cantidad de recurso humano necesario para la producción y distribución del trabajo.
- Producción esperada.
- Eficacia de los empleados y supervisión.

Los estándares de trabajo se pueden determinar de cuatro formas:

- Experiencia histórica: Teniendo en cuenta cuantas horas o cantidad de personas fueron necesarias para realizar la última vez que se realizó.
- Estudios de tiempo: Cronometrar una muestra de la actividad de un trabajador y utilizarla como tiempo estándar, siguiendo ocho pasos, como: definir tarea a estudiar; dividir la tarea en elementos precisos; decidir cuantas veces se va medir la tarea; cronometrar y registrar los tiempos, y el índice de eficacia; calcular el medio del ciclo observado; determinar el índice de eficacia y calcular el tiempo normal, sumar los tiempos normales de cada elemento; y finalmente calcular el tiempo estándar.
- Estándares de tiempo predeterminados: Experiencia histórica estándar y del estudio de tiempos, se suman los factores de tiempo de cada elemento básico de la tarea a estudiar. Los estándares de tiempo predeterminados suponen un desarrollo de los movimientos básicos.
- Muestreo de trabajo: Estima el porcentaje de tiempo que un empleado invierte en realizar varias tareas.

Los estándares de trabajo son necesarios para obtener un sistema de operaciones productivo, necesario para obtener los costos de producir determinado producto o realizar un servicio.

Rincón de Parra H. (2001), es su estudio “Calidad, productividad y costos”, menciona que la economía mundial al ser cada vez más compleja, difícil e interdependiente, la mejor respuesta para poder enfrentar estos escenarios económicos y productivos es la calidad, productividad y disminución de los costos. Definir calidad no es fácil, existen muchas definiciones, Según las normas ISO 9000 "El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades de los usuarios declaradas como implícitas". Satisfaciendo al consumidor según sus necesidades y expectativas, mejorando continuamente, la eficiencia y la eficacia. Las cinco palabras más importantes dentro del término de calidad son: Aptitud, Satisfacción, Necesidad, Usuario y Mejora continua.

La calidad comienza con la gente que trabaja en la empresa, ya que todos dentro de ella deben comprender que es una estrategia de supervivencia, que una empresa no puede ser competitiva en cuanto no satisfaga las exigencias de los clientes, no trabaje con parámetros de productividad y no optimice en sus costos. La productividad por su lado tiene una alta importancia dentro de las empresas que desean competir entre sus pares, mantenerse en el tiempo y ser sobresalientes, Productividad es sinónimo de eficiencia, la utilización óptima de los recursos, es emplear el mínimo de tiempo o de recursos en la producción o creación de servicios sin deteriorar el estándar de calidad; por lo que los trabajadores deben tener claro los usos y procedimientos estándares con el fin de aprovechar de manera óptima los recursos. Por lo que la productividad es una medida de desempeño, que está orientada hacia el cliente (efectividad) y que mide los aspectos importantes de la producción (eficiencia). Los costos junto con la calidad y la productividad juegan un papel muy importante dentro de las empresas, ya que estos son los recursos necesarios para alcanzar una meta o un objetivo, los costos se generan por las actividades a desarrollar de parte de la empresa, como mano de obra, mercadeo, servicio al cliente, gestión de recursos humanos, administración, entre otros. Las empresas pueden lograr mejoras en la calidad, la productividad, y disminución en los costos, así logrando ser más competitivas, manteniéndose en sus nichos y a la vez conquistando nuevos mercados.

Según el mismo autor, las relaciones entre calidad, productividad y costos pueden resumirse en las siguientes posibilidades:

- A mayor calidad, mayor es la productividad y menores costos.
- A mayor productividad, menores costos, y menor calidad, si es que las estrategias para incrementar la productividad no consideran su impacto en la calidad.
- A menor productividad, mayores costos y probablemente menor calidad.
- Si existe una baja productividad, se intenta elevar la calidad, se aumentarían los costos para compensar la baja productividad.
- Los incrementos en la productividad conducirán a disminución de costos, pero no siempre aumenta la calidad.

La productividad es la medida de la eficiencia y eficacia, cómo funciona el sistema operacional de la empresa, y está en función de la continuidad y sobrevivencia bajo un ambiente de crisis y de competitividad. La productividad y la calidad dentro de la empresa ayudan a no tener que utilizar los incrementos en los precios para minimizar el constante



aumento de los costos totales de operación. La productividad, la calidad y el manejo de los costos dentro de las empresas se deben manejar de forma manera integral, y que junto su resultado sea superior a la suma de las partes, en base a un mejoramiento continuo.

Marchante A. y Ortega B. (2008), en su estudio, “Capital humano, desajuste educativo y productividad del trabajo: Un estudio para industria hotelera”, hace referencia sobre la importancia del factor trabajo en las empresas de hotelería, porque tienen presencia en todos los servicios que entregan; el análisis de los determinantes que afectan a la eficiencia en la utilización de este factores un punto clave en el estudio de gestión de los establecimientos hoteleros. Las variables más relacionadas con la productividad de los servicios hoteleros en Andalucía, son las variables relacionadas con la dotación de capital humano de los trabajadores, esto por:

- El stock de capital humano de los trabajadores, en general tiene un impacto positivo en la productividad de los establecimientos, ya que es estadísticamente significativo, en el caso de la variable que recoge el efecto experiencia laboral del trabajador, pero no solamente con las habilidades del puesto de trabajo, si no funcional, es fundamental para minimizar los efectos de las variaciones aleatorias de la demanda en los distintos departamentos del Hotel.

En el mismo estudio pone en manifiesto, que la competitividad de los hoteles está directamente relacionada con la eficiencia de la gestión de recursos humanos y la posibilidad de desarrollar mercados internos de trabajo en las empresas. Existen oportunidades para elevar significativamente la productividad de los servicios que ofrecen estas empresas, que es aumentando la adecuación de los trabajadores a los puestos que ocupan y haciendo que vayan desarrollando múltiples habilidades.

Hussain K. (2007), en su estudio, “Percepción de la calidad en el servicio de las empresas aéreas del norte de Chipre”, la calidad del servicio promueve la satisfacción del cliente, estimula el deseo de regresar y alienta recomendaciones. La satisfacción del consumidor permite aumentar las ganancias, la participación del mercado y el retorno de las inversiones. Por lo que en un ambiente altamente competitivo en las empresas de servicio, se debe encontrar la forma de hacer que sus servicios destaquen de la competencia, para esto deben lograr comprender las necesidades del cliente y realizar todo lo posible para satisfacer sus necesidades.

Las empresas, aparte de entregar un servicio de calidad, deben manejar índices de productividad, para poder controlar cual es el grado de eficiencia del uso de los diferentes recursos que utilizan, para que la empresa sea competitiva en cuanto al control de costos, precio y rapidez del servicio.

Miranda J.(2010) Según su estudio “Indicadores para la industria Dominicana”, El aumento de la productividad es la clave para la creación de la riqueza, mayores beneficios permite que se invierta más en mejorar los recursos productivos, como tecnología, mano de obra especializada, insumos, infraestructura, para adquirir una ventaja competitiva entre sus pares y poder así aumentar los mismos sueldos de los empleados, acrecentando el volumen de la demanda agregada, por lo que la economía en si se dinamiza.

La productividad del trabajo se mide, por la producción del periodo, por persona ocupada, lo que nos muestra cual es la cantidad de bienes o servicios (clientes atendidos) que es capaz de realizar el trabajador. Se trata de que el trabajador desarrolle sus habilidades y produzca más en el mismo periodo de tiempo.

Según el mismo autor, medir la productividad por este método no es perfecto, debido a las variaciones que se presentan como por ejemplo a que no todos los trabajadores tienen las mismas habilidades para el mismo puesto de trabajo o por que los trabajadores utilizan parte del tiempo disponible para la producción en otras que no forman parte del contenido básico de la actividad, también por el mal uso de las tecnologías, sin embargo son una base para llevar el control de la productividad y que los jefes a cargo tengan el concepto y puedan manejar más el sistema en general de la empresa.

Según el libro de la Universidad de Jaen (2005), “Administración de Empresas y Organización de la Producción”, La productividad como se mencionó, es una medida de eficiencia de la producción tanto de servicios como de bienes dentro de una empresa, es la relación de consumo de recursos que se necesitan para llevar a cabo su actividad, con la productividad se logra una ventaja competitiva y es uno de los objetivos esenciales de las empresas. La productividad puede aumentar por 3 motivos:

- Por una reducción del consumo de uno de los factores a emplear sin que aumente la cantidad de productos y/o servicios a entregar.

- Que la misma cantidad de recursos aumente el número de productos o servicios a entregar a los clientes,
- Puede aumentar la productividad por el mayor consumo de factores como el de productos obtenidos que sea en igual cuantía.

Para medir la productividad dentro de las empresas se relaciona los productos obtenidos o los servicios entregados con los factores que se utilizaron, estas medidas pueden ser de forma parcial o global. Las parciales son las que relacionan la producción o el servicio entregado con único factor productivo, para el caso de la Empresa Enjoy sede Pucón, será los servicios entregados en relación a la mano de obra que se utiliza.

IllanesFrontaura P. (2003), en su libro, “El sistema de empresa”, señala que además de todos los incentivos que se entregan a sus colaboradores es de suma importancia para lograr una alta productividad con un alto estándar de calidad de servicio, que se cuente con una planificación operativa que formule los planes a seguir, específicos para aplicar las políticas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos, estos planes a seguir tienen que ver con que se cumpla el programa que tiene la empresa para cada tarea, que calce con el presupuesto dado tanto para cada área en cuanto a dotación de personal como para el desarrollo de los servicios, y que se cumpla con el trabajo en cuanto a sus procedimientos y métodos, todo esto ayuda a un correcto funcionamiento dentro de la empresa, a tomar decisiones más acertadas en el momento correcto, con el fin de un uso óptimo de recurso humano para obtener el máximo de eficiencia económica y financiera.

Según el libro de la Universidad de Jaen (2005), “Administración de Empresas y organización de la producción”, Hay que tener una especial consideración a la hora de diseñar el proceso de prestación de servicios, como:

- Ver los posibles puntos de fallos en la prestación de servicios, diseñar medidas correctoras para tener en cuenta en aquellos momentos que se necesiten, para no entregar un servicio fallido.
- Tener en cuenta los tiempos de ejecución de las tareas y los posibles “cuellos botellas” que podrían repercutir directamente en la imagen que se podría dar el cliente de la empresa.

- En muchos sectores de servicios, como en Hotelería, líneas aéreas, transporte de mercancías, actúan utilizando un sistema de reserva de los servicios, así la empresa aplica políticas de presupuestos, programación de turnos de trabajo, entre otras.

Chase R. (2000) en su libro, “Administración de producción y operaciones” menciona, que el objetivo principal del manejo del personal es obtener la mayor productividad posible sin sacrificar la calidad, el servicio o la capacidad de respuesta. El área de planificación de personal debe utilizar técnicas de diseño de trabajos para estructurar las tareas, que sean apropiadas para los colaboradores, además deben utilizar métodos de medición de trabajo para establecer la manera más eficiente para realizar determinada labor, y fijar estándares para su realidad. Este estudio sobre el proceso de la producción tiene como objetivo identificar retrasos, procesos y los requerimientos en cuanto a duración de los procesos, y así eliminar cualquier paso que no agregue valor en el producto o servicio.

Según el mismo autor, El propósito fundamental de la medición del trabajo es establecer estándares de tiempos para realizar las labores de cada colaborador.

- Para programar el trabajo y asignar capacidades.
- Proveer una base objetiva para motivar a los colaboradores dentro de la empresa y medir su desempeño.
- Para poder contratar nuevos colaboradores y evaluar los contratos ya existentes.
- Tener en cuenta puntos de referencia en cuanto a otras empresas del mismo rubro, benchmarking.

Para poder medir la productividad dentro de las empresas, existen cuatro técnicas básicas:

- Estudios de tiempos, proceso de muestreo que consiste en estar en terreno con un cronómetro; definiendo cada elemento de trabajo, sacando un promedio de los tiempos cronometrados.
- Datos de tiempo estándar por elementos, se obtienen a partir de estudios anteriores y se codifican en tablas, se desarrollan estándares de tiempos. Economizan el tiempo de personal a desarrollar el estudio y evita que se perturbe el funcionamiento de los colaboradores.

- Sistemas de datos predeterminados de tiempo- movimiento, utilizan datos en tablas existentes para crear artificialmente un estándar de tiempo, son genéricos y específicos para cada tipo compañía. Exigen el uso de muchos movimientos básicos para describir cualquier trabajo aunque sea pequeño. Existen sistemas computacionales que han simplificado su uso.
- Muestreo de trabajo, observar una porción o muestra de la actividad laboral, luego se hace afirmaciones sobre la actividad, incluye ciertos pasos a seguir como identificar actividades, calcular la proporción de tiempo de la actividad, especificar la precisión deseada en los resultados, determinar los momentos específicos y por ultimo calcular varias veces durante el proceso de la tamaño de la muestra con los datos recogidos hasta el momento.

González P. (2008), En su trabajo sobre “El estudio de tiempos con cronómetros”, estima el tiempo de trabajo por medio de cronómetros, es el más empleado en tipos de trabajos de repetitivos. Es una técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida efectuada en condiciones determinadas para analizar datos a fin de averiguar tiempo requerido para efectuar una tarea según una norma de ejecución establecida por un número limitado de observaciones. El objetivo es obtener un tiempo tipo, lo que se demora una persona adecuada en la tarea instruida, y que trabaja en una marcha normal.

En el estudio de tiempos se debe valorar la destreza del colaborador que se va a trabajar, existen tres escalas de valoración normalizadas:

**Tabla 2-1: Escala de Valorización.**

Escala de valoración			
100-133	Bedaux	BSI	Nivel de actividad
0	0	0	Actividad nula
67	40	50	Muy lento, movimientos torpes e inseguros, el operario parece medio dormido y sin interés (3,2 km/h).
100	60	75	Constante sin prisa, obrero no pagado según productividad. Lento pero sin perder el tiempo adrede (4,8 km/h).
133	80	100	Activo, capaz, con seguridad y destreza (6,4 km/hr)
167	100	125	Muy rápido, con gran seguridad, muy por encima del obrero cualificado medio (8 km/ hr)
200	150	150	Excepcionalmente rápido actuación de "virtuoso", solo alcanzada por pocos trabajadores sobresalientes (9,6 km/hr).

Fuente: González P. (2005), "Estudios con cronómetros"

La escala de valorización más utilizada es la escala de valorización normalizada británica, BSI, que el ritmo de trabajo normal, representa un 100%, la velocidad técnico medio que actúa bajo una dirección competente, sin el estímulo de un sistema de remuneración por rendimiento

- La actividad normal es la desarrollada por un operario medio que trabaja bajo una dirección competente, pero sin el estímulo de una remuneración por rendimiento.
- La actividad óptima es la desarrollada por un colaborador bajo el estímulo de un incentivo, efectúa toda su labor desplegando su mayor potencial, con ausencia de fatiga residual.

Además de la valoración que se agrega al tiempo observado, debe incluirse un tiempo de suplemento, que es por descanso, fatiga o por otros suplementos (políticas de la empresa, por contingencias, entre otras).

Por lo tanto el tiempo necesario para realizar un trabajo está compuesto en dos partes, primero el tiempo normal, más el tiempo suplementario necesario para los descansos que valoran como un porcentaje del tiempo normal.

Tiempo normal: Tiempo promedio observado \* (valorización/100)

Tiempo tipo: Tiempo normal \* 1/(1- factor suplementario)

.

Por lo tanto el tiempo tipo no es un tiempo cronometrado, es lo que se demora un colaborador en realizar una tarea determinada desarrollando una actividad normal, más los tiempos empleados en recuperarse de la fatiga producida por el propio trabajo, por contingencias propias del trabajo o por las actividades complementarias

La globalización y la aplicación de nuevas tecnologías, ha llevado que el Recurso Humano dentro de las empresas sea cada vez más importante en la productividad operacional, cada vez las empresas han ido teniendo una mayor selección para contratar a sus colaboradores, además de capacitaciones periódicas, para que de cómo resultado mayores beneficios económicos en las empresas y destacarse frente a la competencia.

Medina Fernández J. (2010) en su artículo “Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación”, hace referencia que el modelo integral busca la optimización de la productividad, bajo los objetivos de la empresa y del análisis y mejoramiento de la propuesta de valor para el cliente, identificando los niveles de operación óptimos de la empresa y los recursos que necesita para funcionar. También este modelo identifica los procesos empresariales de la creación de valor, como también las inversiones que se requiere para un crecimiento sostenible. La productividad dentro de este mundo globalizado es de suma importancia en las empresas para alcanzar servicios y productos con un alto nivel de calidad y competitividad.

Según el mismo autor, los modelos clásicos para la medición de la productividad, no explican la relación entre las estrategias de la empresa y la productividad, además que no tienen como objetivo proyectar la productividad.

El objetivo principal de la acción empresarial es la satisfacción del cliente al proporcionarle un producto, y en este caso para la empresa Enjoy un servicio, que satisfaga sus expectativas o mejor que las exceda, contando con un precio justo en relación a la calidad que se está entregando.

El modelo Integral de la Productividad, consta de los siguientes puntos:

- Evaluación de los segmentos estratégicos y propuestas de valor con los que la empresa participa, analizar si son los adecuados o no.
- Analiza la manera por la cual se optimiza la creación de valor y las acciones que se deben tomar, para que sean favorables. La cadena de valor de Porter, está constituida por las actividades o procesos que realiza la empresa para desarrollar sus servicios y/o productos.
- Lo principal de este modelo, es que la empresa tome sus recursos tanto tangibles como intangibles y los transforme de la mejor forma para crear valor a sus servicios y productos para ofrecerlos a sus clientes.

Una empresa que genera una actividad de valor, logra que el cliente esté dispuesto a pagar más, por el servicio o producto solicitado, así el proceso logra que la empresa sea más rentable, por lo mismo es necesario identificar los procesos que aportan a este crecimiento y eliminar aquellos que sean un impedimento. Además hay que tener en cuenta que tipo de demanda es la que posee la empresa, si es estable a mediano y largo plazo, o si la capacidad de producción se encuentra cerca de sus fronteras de posibilidades o no, y por ultimo definir los recursos que son realmente necesarios para el proceso.

Heizer J (2001), en su libro “Dirección de la producción, decisiones estratégicas”, caracteriza a los servicios que entregan las empresas con lo siguiente:

- Los servicios que entregan generalmente son intangibles.
- Habitualmente, los servicios se producen y se consumen, en el mismo momento.
- Generalmente los servicios son únicos.
- Tienen una gran interacción con el cliente, difícil de estandarizar y automatizar.
- No es habitual revender un servicio.
- El proveedor del producto generalmente se puede desplazar, no así el servicio.

Casi todos los servicios son en realidad una mezcla de servicios y productos tangibles, en el caso de Enjoy, en el área de alimentos y bebidas, se entrega un servicio como la atención prestada a través de los garzones, pero la comida es tangible, se puede tocar, ver y degustar, o en el área de hotelería, se puede disfrutar la habitación con las comodidades que la empresa ofrece, siendo el servicio de la mucama tener todo en óptimas condiciones y cabe decir que estos bienes tangibles que se entregan a los clientes a su vez son intangibles ya que estos no



son como por ejemplo un par de zapatos que se los puede llevar a su hogar, sino que son de consumo de inmediato.

Según el mismo autor, la productividad es la proporción de Outputs (bienes y servicios) dividida por los Inputs (capital, mano de obra y tecnología), mejorar la productividad significa mejora la eficiencia.

Medir la productividad es una excelente forma de evaluar la capacidad de un país para proporcionar y mejorar el nivel de vida de sus habitantes. Solo mediante el aumento de la productividad se puede mejorar el nivel de vida, ya que solo mediante este aumento se puede recibir atribuciones adicionales del trabajo, el capital y la gestión.

Los tres factores para aumentar la productividad, según el mismo autor anteriormente nombrado, son:

- Trabajo, que aporta un 10%
- Capital, que aporta un 38%
- Gestión, que aporta un 52%

Generalmente, la baja productividad que existe en las empresas de servicios de debe en el área de gestión, por la forma de planificar los trabajos, en el caso de la Empresa Enjoy en la sección de planificación de turnos, le corresponde ver si se está realizando el trabajo correctamente y como afecta este en la productividad de la empresa, por lo que mejorar el área de gestión tendrá una mayor incidencia en la empresa.

También Heiser J, en su mismo libro, hace referencia sobre técnicas para mejorar la productividad de los servicios, entregados por las empresas, que son los siguientes:

- Separación, estructurar el servicio, de modo que los clientes deban ir donde se ofrece el servicio.
- Autoservicio, así los clientes examinan, comparan y evalúan, al tiempo que estimen conveniente.
- Personalización en la entrega del servicio.
- Enfoque, que exista una restricción de la oferta, para que sea el servicio más especializado.
- Selección modular del servicio, producción modular.
- Separar los servicios que pueden prestarse a algún tipo de automatización.

- Programar solo el personal preciso, para que ejecute el trabajo, este es el punto que se pretende analizar en este trabajo de investigación.
- Entrenamiento, clarificar las opciones de servicio, explicar problemas.

En la empresa Enjoy, el área de planificación de recursos humanos, está encargada de planificar mensualmente los horarios (turnos) de trabajo que satisfagan la variabilidad de la demanda operacional de mano de obra, junto con determinar el mix de contratos que mejor se ajuste a esta, según un presupuesto anual y además según las leyes de trabajo (horas a trabajar y días de descanso legal), se planifica para personas con turnos de trabajo rotativos, los cuales son: asistentes de servicio de restauración, botones, recepcionistas, operadores de lavandería, mantenimiento, barman, bartender, garzones, croupiers, grooms, cajeros, mucamas, auxiliar de guardarropía, chefs, ayudantes de cocina, stewards, aseadores, entre otros. También Heiser J, en su mismo libro, hace mención sobre el área de planificación, ya que las empresas deben determinar la capacidad, ya que este afecta en gran parte el costo fijo de la empresa. También determinando la capacidad de la empresa determinara si satisface a la demanda o si se encuentran recursos ociosos que se podrían utilizar en otro servicio o producto, ya que si la planta es demasiado grande abra parte de ella inactiva, o si es demasiado pequeña no alcanzará a abarcar a toda la demanda, perdiendo clientes. Determinar el nivel de la capacidad de la empresa es fundamental para alcanzar altos grados de productividad. Hay que dejar en claro que la empresa Enjoy tiene una demanda estacional o cíclica, se da masivamente pero en ciertas épocas del año, como en verano, fin de semanas largos, y vacaciones de invierno, por lo que el área de planificación cubre la dotación de personal según ella.

Otro punto en que el autor hace hincapié, son los tiempos estándares de trabajo, que son los tiempos necesarios para realizar un trabajo, cuando existen estos estándares, la empresa puede conocer cuáles son sus necesidades de mano de obra, cuál debe ser su coste y cuáles son las actividades de un día de trabajo, esto al igual que saber la demanda estimada, y la capacidad de la empresa, es un factor importante para determinar la mejor dotación de parte del área de planificación de recursos humanos, como Enjoy es una empresa de servicios que principalmente el factor productivo más importante es el recurso humano, deben conocer estos factores, los cuales dan como resultado una mayor productividad de la empresa.

Vergés J. en su estudio, “Eficiencia empresarial comparativa: Indicadores y técnicas de análisis para la evaluación de la eficiencia en entidades productivas”, señala que la normativa económica, para que una empresa opere de forma eficiente, debe operar con eficiencia

asignativa y en paralelo con eficiencia productiva. La eficiencia asignativa hace referencia al comportamiento de la empresa con la sociedad en general y la eficiencia productiva, se centra en el uso de los factores productivos por parte de la empresa, minimizando sus costos por unidades producidas o servicio entregado, de la eficiencia productiva es de donde generalmente se realizan estudios para comparativos entre las empresas.

La definición general de productividad es la relación de unidades producidas (output) en las unidades de factor utilizadas en el (input).

Productividad = Unidades de producto (output) producidas / Unidades de factor utilizadas (input).

En el mismo estudio anterior, no indica que la productividad parcial, que es la que se calcula tomando todo el output en relación a solo uno de los factores productivos, es muy sencillo de realizar, sin embargo presenta ciertas limitaciones a la hora de derivar conclusiones sobre la eficiencia, debido a que su cálculo implica a toda la producción en relación a solo uno de sus factores, sus limitaciones son las siguientes:

- Como es productividad parcial, no garantiza que un aumento en ella, produzca un incremento en la productividad global de la empresa, ya que depende también que ha ocurrido con el consumo del resto de los factores. La productividad global, es la más relevante para medir la eficiencia comparativa de la empresa.
- Hoy en día, en las empresas como se busca reducir costos, con el tiempo se ha ido reemplazando el factor trabajo por tecnología, automatización de los procesos, o también se ha empezado a usar la subcontratación externa, desvirtuando la medición de productividad parcial.

La facilidad del cálculo de los indicadores de productividad parcial hace que sean atractivos calcularlos, sin embargo hay que tener en cuenta sus falencias es que no entregan una verdadera realidad de la empresa.

Molina A. (2001), en su investigación de “Productividad y mejores Prácticas en la Industria Manufacturera Regiomontana a través de un estudio de Benchmarking”, señala que el estudio de benchmarking que realizaron en empresas del sector manufacturero tiene una serie etapas, entre ellas entrevistar al personal clave de las empresas para la recolección de indicadores de productividad, y luego analizarlos.

En la etapa de recolección de indicadores, la realizaron en base a la metodología de las etapas de excelencia de ATKearney, se aplica un cuestionario, sobre las áreas claves de la empresa como: empleados, costos, calidad, proveedores, manufacturas, mantenimiento, donde la

información se engloba para dar finalmente con una serie de indicadores de operación y funcionamiento de la empresa. Para analizar los datos es necesario establecer una base o criterio que permita hacer una comparación entre empresas.

El estudio igualmente hace referencia en los beneficios que presenta para las empresas, que son los siguientes:

- El análisis de los principales indicadores de un determinado proceso, permite verificar si la empresa realmente se está desempeñando en su enfoque productivo, y comprender el mejor tipo de práctica que las empresas deben utilizar.
- Con el Benchmarking se identifican las áreas de oportunidad que permiten iniciar programas para corregir las ineficiencias en cuanto al manejo de operaciones, estos programas enfocados al mejoramiento continuo ayudan a las empresas a concentrar sus esfuerzos y a evaluar el impacto de los mismos para alcanzar niveles competitivos en el ámbito regional, nacional e internacional.

Soto J. (2011) en el curso de “Productividad de la Universidad Indígena de México”, señala que la productividad se encuentra ligada a los términos de resultado, rendimiento, eficiencia, eficacia y efectividad. En teoría la productividad se relaciona con dos valoraciones del concepto de rendimiento:

- Eficiencia: relación entre la producción y los recursos aportados.
- Efectividad: relaciona la calidad del resultado comparado con el nivel deseado.

Por lo tanto productividad, no es solo una relación de números, también de calidad, de acuerdo con el resultado final. La eficiencia enfoca el reflector de la atención en la relación entre el esfuerzo y el resultado, dentro del factor del esfuerzo se incluye el trabajo y el costo de este. Hay una gran relación entre el presupuesto, la planeación y la productividad, al dirigir los recursos humanos tanto en la administración pública como en la empresa privada (sobre todo en empresas de servicios, pues este factor es el que tiene más incidencia).

Un incremento en la productividad dentro de toda empresa tiene ciertas ventajas que ayudan a mantenerse dentro de la competencia, en un mundo cada vez más globalizado y conectado, un aumento de la productividad afecta en lo siguiente:

- Si aumenta la productividad con respecto a los factores de recursos humanos y de capital, aumenta la utilidad en la empresa.

Utilidad: ingreso- costos (de utilización de mano de obra y de materias primas).

- Mayor productividad, se reduce los desperdicios y en volver a realizar a trabajos, además se ahorra tiempo en realizar las actividades.
- Como existe un menor error en realizar los trabajos, se entrega al cliente un servicio o producto de mejor calidad, supliendo sus necesidades.

Para medir el progreso de la productividad de la empresa, se emplea generalmente el índice de productividad (P):

$$P= 100* (\text{productividad observada}) / (\text{estándar de productividad})$$

La productividad observada, es la productividad medida dentro de la empresa en un tiempo finito, ya sea un día, semana, mes o incluso años. La productividad estándar es la que se utiliza como base, esta puede haber sido medida anteriormente o se puede utilizar una que sirva de referencia (empresa similar). Se puede obtener diferentes medidas de productividad, según el área que se desee evaluar, o su totalidad.

Es importante estar estudiando constantemente la productividad de la empresa, por medio de índices para ver la tendencia en el tiempo y poder realizar las correcciones necesarias con el fin de ser más eficientes y más rentables en el tiempo.

Mertens L. (1999) en su investigación “La medición de la Productividad como referente de la formación-capacitación articulada con el aprendizaje organizacional”, señala que la medición de la productividad puede realizarse en diferentes áreas de la economía, tanto a nivel macro (a nivel País), por actividad de rama económica, o a nivel micro (por empresa). En el nivel de la empresa y de acuerdo a sus objetivos, se pueden generar sistemas de medición que comprende a toda la organización o solo a determinados procesos que pueden ser tanto productivos de bienes o de servicios.

Se propone tres tipos de indicadores, los cuales abarcan los tres ámbitos nucleares en la gestión de la productividad de la empresa

- Económicos y financieros, para la planeación estratégica: Los indicadores económicos y financieros, son el corazón de la planeación estratégica dentro de una empresa, los cuales reflejan una serie de razones de insumos de recursos financieros y los resultados económicos y financieros de la empresa. Su diseño está determinado por las reglas básicas de la administración de la empresa.

- Gestión de procesos, para calcular la calidad de los procesos: Los indicadores de procesos es donde ocurre la etapa innovadora de la empresa, es la esfera real donde mejora físicamente la productividad, donde se mezcla la tecnología, con el recurso humano de la empresa, reflejando la estrategia que está siguiendo la empresa para desarrollar la ventaja comparativa en el mercado. Cada empresa tiene su propia dinámica innovadora, esto es según si son productoras de bienes o de servicios, de la cultura organizacional, de la dirección y de cómo busca diferenciarse de la competencia.
- Gestión de recursos humanos, para motivar y modificar conductas: La medición del recurso humano, es la base de la gestión de la productividad, porque su diseño deriva en una parte de los resultados de los indicadores del nivel de proceso y de la gestión financiera.

Desarrollar la gestión de productividad dentro de la empresa es un desafío, en el cual deben lograr que los subsistemas se fusionen y logren ser un todo, siendo un solo sistema, siendo el resultado de cada subsistema un referente para los demás.

La metodología del sistema integral de medición de productividad, es una propuesta viable que sirve de instrumento para empresas de diferentes tamaños. En ella se compromete al personal con los objetivos de la organización, delimitando con los parámetros de gestión de producción y los económico-financieros.

Ruiz Jiménez A. (2002) en su investigación “Dirección y Gestión de la producción en las empresas de Servicios”, señala que, hoy en día, donde el mundo está cada vez más competitivo, como en precios, similitudes de servicios, tecnología más avanzada, es de suma importancia tener una diferenciación para poder obtener mejor rentabilidad que la competencia, por lo que ha llevado a tener un mayor énfasis en el factor trabajo, por encima del factor capital, en Enjoy que es una empresa de servicios de entretenimiento, por lo que un tercio de sus costos la es el factor humano, 32%<sup>1</sup> según datos entregados por Enjoy sede Pucón, por lo tanto juega un papel decisivo, ya que este interactúa de manera directa con el cliente en el proceso de prestación de servicios, por lo que analizar la productividad de dicho factor es muy relevante, si este factor se utiliza de manera más eficiente, logra minimizar los costos de manera considerable, el tiempo de atención, mejora la calidad del servicio lo que se transforma en una mayor eficiencia económica y financiera, dándole una mayor estabilidad, ayudando a la Región de La Araucanía en su desarrollo.

1.

Fuente:

Enjoy

sede

Pucón

## **Capítulo III: Descripción de actividades realizadas**

### **CAPÍTULO III**

#### **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS**

### **3 CAPÍTULO III: MEDOLOGÍA**

#### **3.1 Metodología del trabajo**

Para la realización del estudio, se ha establecido un programa de trabajo, el cual es el siguiente:

#### **3.2 Plan de trabajo:**

##### **3.2.1** Actualizar datos históricos de la empresa, sobre cambios de turnos.

Se procura aprender el funcionamiento básico del área de planificación de recurso humano, con la información que se cuenta la empresa en sus bases de datos, tecnicismos propios de la empresa.

##### **3.2.2** Analizar los resultados que entrega información histórica.

Analizar y comprender los resultados entregados, su comportamiento histórico, y como la planificación del recurso humano en los cargos rotativos se han ido comportando en cuanto a sus tasas de ausentismo, tasa de cambio de turnos, dotación de personal en cada área, y según el mix de contratos (de 20 horas, 30 horas o 45 horas).

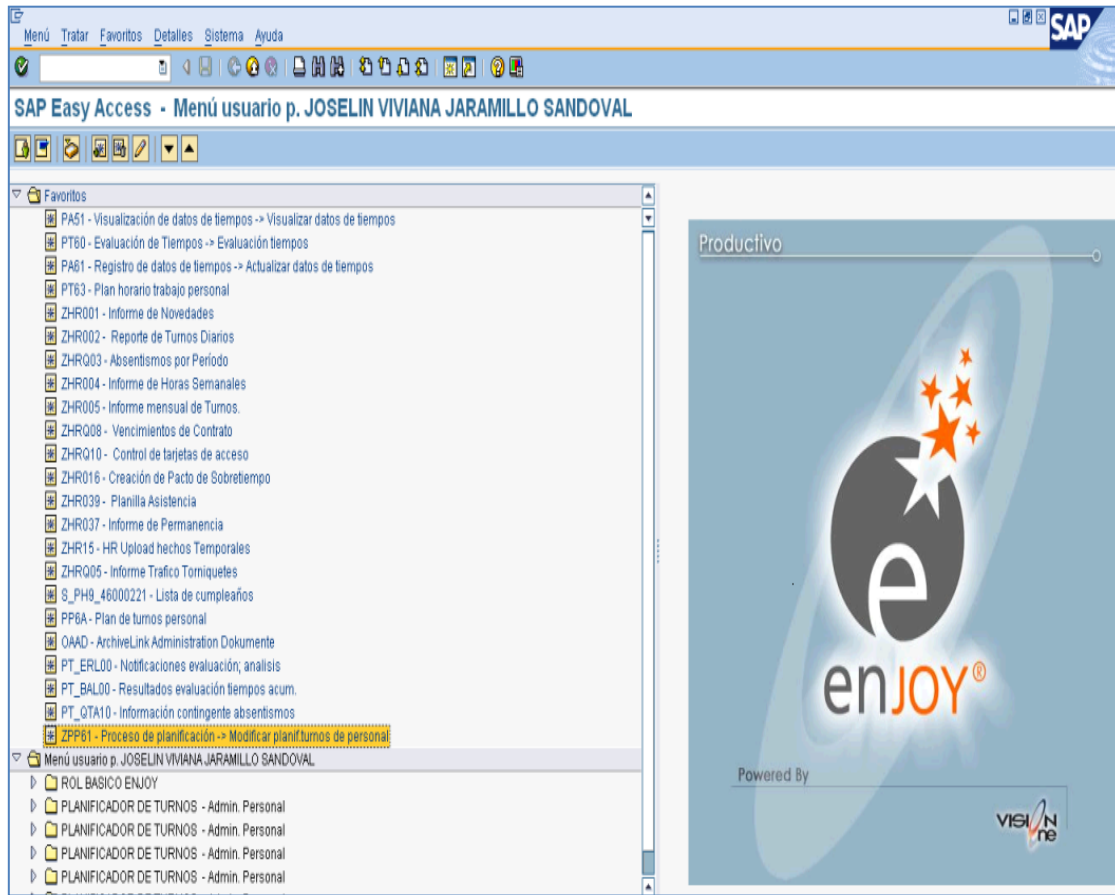
##### **3.2.3** Realizar los registros de información actual.

Estudiar la normativa legal y operativa del área de planificación, aprender a utilizar SAP(Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos).y la planilla de Excel, programas con los cuales planifican los turnos.

SAP, es un software que ayuda a las empresas a integrar sus procesos de negocios a toda la empresa para funcionar de forma más ordenada. Existen transacciones exclusivas para cada área de la empresa.



Figura 3-1: Imagen de sistema SAP.



### 3.2.4 Estimación de productividad

Ir a terreno a medir la productividad del cargo asistente de servicios de restauración, en el área de casino. Para conocer en terreno la necesidad operativa que se requiere considerando las variaciones de flujo de casino y la distribución del público.

3.3 CARTA GANTT.

Mes	Abril				Mayo				Junio				Julio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b><i>Normalizar información histórica</i></b>	■	■	■	■												
Actualización cambios de turno históricos	■	■														
Ordenamiento planificación de turnos 2011			■	■												
<b><i>Análisis de información histórica</i></b>					■	■										
Análisis de tasa de absentismo					■											
Análisis de tasas de cambio de turnos					■											
Análisis de dotación					■											
Análisis de mix de contratos					■											
<b><i>Registro de información actual</i></b>							■	■								
Proceso de planificación: Inducción legal y operativa							■									
Construcción de informe de gestión								■								
<b><i>Estimación de productividad</i></b>									■	■	■	■	■	■		
Levantamiento casino/restaurant/bar/hotel									■	■	■	■	■	■		
<b><i>Análisis de datos obtenidos Enjoy</i></b>																■
Análisis estadístico de la información obtenida																■
<b><i>Conclusiones finales</i></b>																■
Concluir sobre los resultados obtenidos																■

### **Capítulo III: Descripción de actividades realizadas**

La primera parte está enfocada a obtener datos históricos de la empresa, en cuanto a los cambios de turnos que ocurren con los cargos con turnos rotativos. Primero podemos especificar que los turnos del personal que trabaja en ENJOY sede Pucón, sujeto a este tipo de turnos rotativos, se planifican todos los meses alrededor de un mes de anticipación, se detalla de la siguiente manera:

- Los primeros cinco días de cada mes, los jefes de cada de cada cargos envían sus restricciones a sus respectivos planificadores para que estos les realicen los turnos.
- Luego, con las restricciones operacionales de la unidad, así como las restricciones legales respectivas, se planifican los turnos en planillas Excel tomando en cuenta la información histórica, feriados, espectáculos, las acciones comerciales, hasta el dieciséis de cada mes.
- Después los Jefes de cada Unidad, tienen tres días para responder, para dar el visto bueno o no a las propuestas de los turnos enviadas por los planificadores.
- Entre los 20 y 22 de cada mes se cargan en el programa SAP, para terminar el día veintitrés de cada mes.
- Luego el veinticuatro ya deben estar listos y publicados para que los trabajadores sepan cuáles son sus turnos del siguiente mes.

Sin embargo, a pesar de todo el proceso, en los cuales se hace tanto participe a los Jefes como a los colaboradores, ocurren imprevistos por los cuales fuerzan a que ocurran cambios de turnos durante cada periodo.

Los motivos de cambios de turnos que recurren los colaboradores, según los permitidos por la empresa, son los siguientes:

- Absentismo de otro colaborador.
- Cambio con otro Colaborador.
- Cambio de dotación.
- Cambio de necesidad operativa base.
- Capacitación no planificada.

### **Capítulo III: Descripción de actividades realizadas**

- Cubrir turnos por libre compensado; los libres compensados son cuando los colaboradores trabajan un feriado, y por ley tienen el derecho de tomarlo otro día que estimen conveniente.
- Eventos no programados.
- Licencias médicas.
- Motivos personales del colaborador.
- Regularización de turno.
- Otro, que es cuando no especifican el porqué del cambio.

Primero que todo se actualizó una base de datos, con la información de las papeletas que se realizan para cada cambio de turno, con el objetivo de realizar un análisis interno y comparativo dentro de la base de datos se incorpora la siguiente información:

- Año.
- Mes.
- Fecha de solicitud de cambio.
- Nombre completo del colaborador.
- N° del personal.
- Jornada (cantidad de horas que trabaja durante la semana).
- Posición (cargo).
- Área.
- Unidad organizativa.
- Fecha del turno a cambiar.
- Turno inicial.
- Duración de colación.
- Turno final.
- Planificador responsable.
- Gerente del área.
- Persona que solicita el cambio.
- Motivo del cambio.

### **Capítulo III: Descripción de actividades realizadas**

La información recabada, fue de Diciembre 2009 hasta Mayo 2012, para contar con la mayor cantidad de información se buscó tanto de archivos en papel como en forma digital, llegando a los 13.808 datos de colaboradores que han realizado cambios de tunos.

Con esta información se realizó un análisis interno, los años completos 2010 - 2011, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012, y por último de Enero a Mayo 2012.

Primero se realizará una breve descripción de cada área de la empresa.

#### **3.4 Descripción de áreas de la empresa:**

##### **3.4.1 AA & BB:**

Alimentos y Bebidas, control y seguimiento efectivo del funcionamiento adecuado de todo lo referente a la planificación, organización y coordinación de todas las actividades relativas a la operación de alimentos y bebidas de establecimientos de este tipo. Consta de los siguientes cargos: administrador de punto de venta, asistente administrativo, asistente de párvulos, asistente de servicios de restauración, auxiliar de cocina, ayudante de cocina, barman, chef de fila, chef de partida, coordinador de eventos, coordinado de punto de venta, encargado de vajilleros, garzón, Hostess, jefe de insumos, jefe de punto de venta, maestro de cocina, maître, sous chef, sub gerente de AA & BB, supervisor de play and kids y vajilleros.

##### **3.4.2 Enjoy Tour:**

En esta área se provee todas las actividades al aire libre, con programas orientados a potenciar los atractivos turísticos y geográficos, con guía expertos, y con las máximas condiciones de seguridad, consta de los siguientes cargos: administrador de punto de venta, andarivelista, asistente administrativo, asistente de náutica, asistente rental, conductor, control ticket, coordinador de escuela, ejecutivo de ventas, ejecutivo receptivo, encargado de náutica, encargado de rental, gerente de actividades turísticas, instructor de náutica, jefe de andarivelista, jefe control operacional, jefe de operaciones, jefe de tráfico, jefe de seguridad de pistas, operador de infraestructura, operador de pisanieve, operador de seguridad de pistas, supervisor de andariveles y técnico de mantención industrial.

### 3.4.3 Gerencia General:

Esta área provee del total del funcionamiento de la división, consta de los siguientes cargos: administrativo contable, analista contable, analista de costos, asistente de tesorería, jefe de contabilidad y costos, sub gerente de administración y finanzas, tesorero, coordinador de soporte informático, gerente general, guardia de seguridad, jefe de seguridad, jefe de surveillance, junior, operador de surveillance, secretaria, soporte informático, supervisor de seguridad, supervisor de surveillance, técnico de CCTV y vigilante privado.

### 3.4.4 Hotel:

Espacios donde el huésped recibe un servicio de calidad, y logrando una experiencia de bienestar, con habitaciones que cuentan todo lo necesario. Para brindar estos servicios consta de los siguientes cargos: aseador, asistente administrativo, asistente centro recreativo, asistente de párvulos, auditor nocturno, botones, conserje, coordinador de reservas, garzón, jefe de recepción, mucama, operador de lavandería, personal trainner, profesor de actividades dirigidas, recepcionista, recepcionista de centro recreativo, salvavidas, sub gerente de hotel, supervisor de habitaciones, supervisor de lavandería, telefonista, tramoyista y valet parking.

### 3.4.5 Marketing:

Posicionar el negocio de Hotel, AA & BB, y Juegos, mediante el desarrollo e implementación de estrategias comerciales, que permiten fidelizar al cliente, aumentar la demanda y las utilidades del negocio, ofreciendo servicios y productos diferenciados que generan experiencias inolvidables. Los cargos que componen esta área son los siguientes: asistente de marketing, diseñador gráfico, ejecutivo de atención a clientes, ejecutivo de cliente de alto valor, ejecutivo de Enjoy club, ejecutivo de telemarketing, ejecutivo de ventas, jefe de canales de atención, jefe de clientes, jefe de ventas, operador en línea MCC, pitclerk, runner, sub gerente comercial, supervisor de Enjoy club, supervisor de venta TGM y product manager.

### 3.4.6 Personas:

Dirigir la implementación de políticas y procedimientos de recursos humanos, definidos de acuerdo a la estrategia de negocios de la empresa. Los cargos que componen esta área son los siguientes: asistente de control de asistencia, asistente de personas, asistente de selección, auxiliar de policlínico, encargado de capacitación, encargado de control de asistencia, encargado de selección, encargado de servicio de personas, experto en prevención de riesgos, jefe de planificación y jefe de servicio a personas.

### 3.4.7 Sala de juegos:

Esta área se encuentra dentro del Casino, en ella se realizan juegos de azar en mesas, donde cuya característica esencial reside en los clientes contra el casino, en diferentes juegos, entre los que se encuentran la Ruleta Americana, DrawPoker, CaribbeanPoker, Black JackyPocker tres cartas. Los cargos que componen esta área son los siguientes cargos: croupier, director de mesas de juegos, jefe de mesa y jefe de sección.

### 3.4.8 Tesorería operativa:

El área de tesorería operática, es responsable por desarrollar y definir políticas y procedimientos necesarios que garanticen el correcto funcionamiento de bóvedas y todo lo asociado a los flujos de valores, minimizando el riesgo de la operación. Los cargos que componen esta área son los siguientes: asistente de bóveda, asistente de cambios, asistente de recuentos, cajero, cambista, director de tesorería operativa, jefe de bóveda, jefe de cambios, jefe de recuentos y supervisor de cajas.

### 3.4.9 Tragamonedas:

Esta área se encuentra dentro del casino de juegos, en donde se encuentra todo lo relacionado a las máquinas de azar, o comúnmente se llaman máquinas tragamonedas. Los cargos que componen esta área son los siguientes: Asistente de recuento operativo TGM, auxiliar de guardarropía, director de TGM, groom, jefe de recuento operativo TGM, supervisor de TGM, supervisor técnico y técnico de salón.

#### 3.4.10 Mantenimiento y logística:

Esta área está encargada con todo lo relacionado a mantenimiento del casino y hotel en general, para el correcto funcionamiento de todas sus áreas, los cargos encargados de esta función son: Asistente administrativo, asistente de adquisiciones, asistente de decoración, auxiliar de bodega, coordinador de aseo, encargado de aseo, jefe de adquisiciones, jefe de bodega, jefe de mantenimiento, operador de entrada y salida de bienes, operador de infraestructura, operador industrial, supervisor de mantenimiento industrial y técnico de mantenimiento industrial.

#### 3.5 Análisis interno.

Se realizó en las siguientes fechas: años completos 2010 - 2011, Enero- Febrero años 2010, 2011 y 2012, y por último de Enero a Mayo 2012, a continuación se detalla:

##### 3.5.1 Porcentaje de cambios de turnos por áreas.

Las principales áreas que realizan más cambios de turnos en el periodo 2010 y 2011 (años completos), es Alimentos y Bebidas, Hotel y Gerencia General.

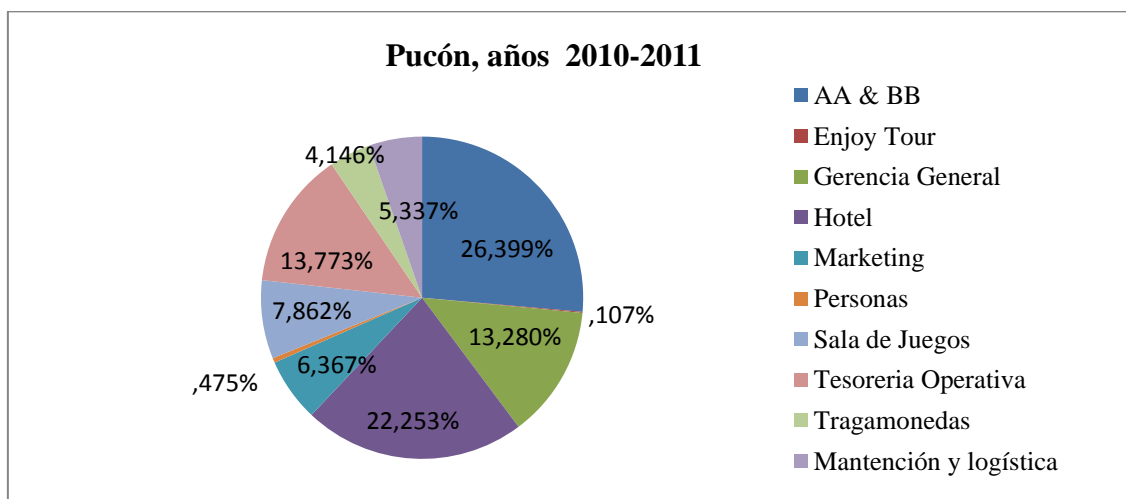


Figura 3-2: Relación porcentual entre las áreas del casino y sus respectivos cambios de turnos, años 2010-2011

Fuente: Elaboración propia.



### Capítulo III: Descripción de actividades realizadas

Las principales áreas que realizan más cambios de turnos en el periodo de Enero y Febrero, años 2010, 2011 y 2012, es Alimento y Bebida, Hotel y Gerencia General.

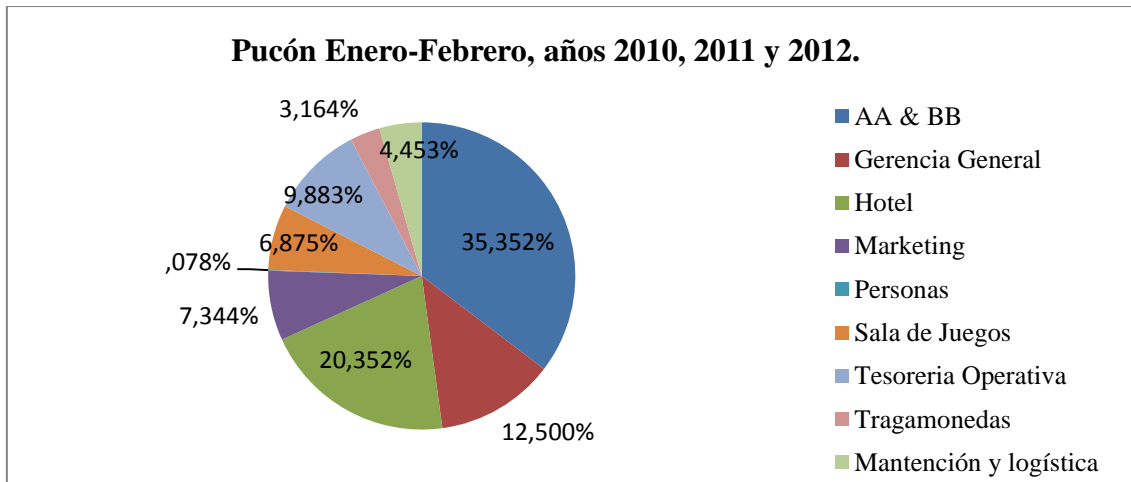


Figura 3-3: Relación porcentual entre las áreas del casino y sus respectivos cambios de turnos, Enero-Febrero, años 2010, 2011 y 2012.

Fuente: Elaboración propia.

Las principales áreas que realizan más cambios de turnos en el periodo de Enero a Mayo, año 2012, es Alimento y Bebida, Gerencia General, Tesorería operativa, Hotel y Sala de Juegos.

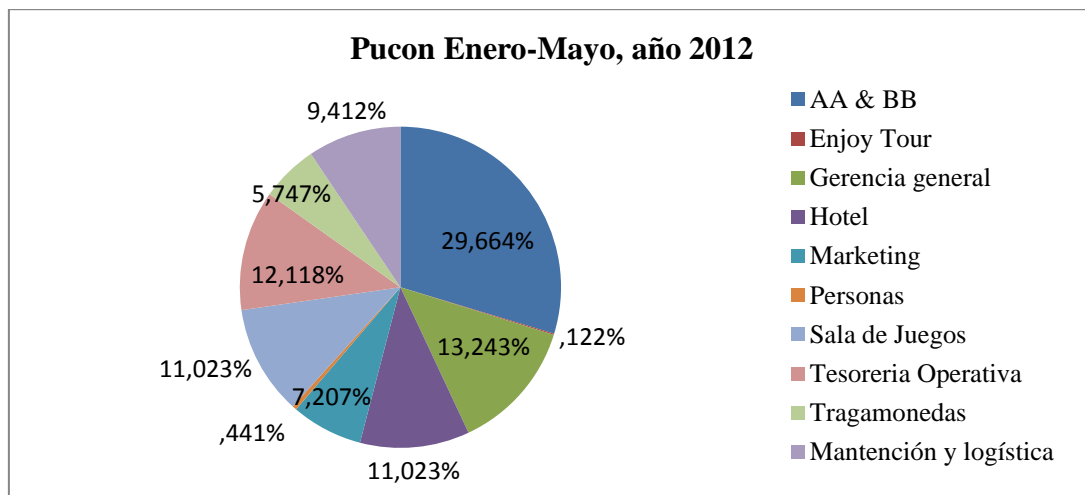


Figura 3-4: Relación porcentual entre las áreas del casino y sus respectivos cambios de turnos, Enero-Mayo año 2012

Fuente: Elaboración propia.

### Capítulo III: Descripción de actividades realizadas

Al analizar la relación porcentual de las áreas del casino y sus respectivos cambios de turnos, se puede ver que las mismas áreas son las que tienen mayor reincidencia en los cambios de turnos son AA & BB, Gerencia General y Hotel, en los próximos análisis se verá que cargos son los más críticos en cuanto a cambios de turnos.

#### 3.5.2 Principales cargos que realizan más cambios de turnos.

Cabe mencionar que todos los cargos que se nombran a continuación son contratados directamente por la empresa Enjoy Pucón, bajo sociedad anónima Kudens; se dividieron los motivos de cambios de turnos en operacional y personal, división realizada por la empresa, de la forma que se detalla a continuación:

**Tabla 3-1: División de motivos de cambios de turnos, Operacional y personal.**

<b>Operacional</b>	<b>Personal</b>
Absentismo de otro colaborador	Cambio con otro colaborador
Cambio de necesidad operativa base	Motivos personales
Capacitación no planificada	
Evento no programado	
Libre compensado	
Regularización de turno	

**Fuente: Informes de análisis internos de ENJOY.**

**Tabla 3-2 Cargos que realizan más cambios de turno, años 2010-2011**

Pucón, años 2010-2011						
Motivos						
Cargos Principales	% que explica	Operacional	Personal	Otros	Blanco	Total general
Operador de lavandería	4,23%	170	21	124	3	318
Barman	4,75%	197	12	147	1	357
Ayudante de Cocina	7,49%	387	22	143	11	563
Garzón	11,66%	485	133	250	8	876
Mucama	14,84%	466	292	352	5	1115
Guardia de seguridad	17,85%	705	486	124	26	1341
<b>Total</b>	<b>60,82%</b>	<b>2410</b>	<b>966</b>	<b>1140</b>	<b>54</b>	<b>4570</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3-3: Cargos que realizan más cambios de turno, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012**

Pucón Enero– Febrero, años 2010, 2011 y 2012.						
Motivos						
Cargos Principales	% que explica	Operacional	Personal	Otros	Blanco	Total general
Operador de lavandería	4,58%	44	11	30		85
Barman	7,11%	51	6	75		132
Ayudante de Cocina	11,26%	130	9	67	3	209
Mucama	12,23%	88	55	81	3	227
Garzón	15,09%	127	44	108	1	280
Guardia de seguridad	15,25%	167	107	0	9	283
<b>Total</b>	<b>65,52%</b>	<b>607</b>	<b>232</b>	<b>361</b>	<b>16</b>	<b>1216</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-4: Cargos que realizan más cambios de turno, Enero-Mayo años 2012.

Pucón Enero – Mayo, año 2012.						
Motivos						
Cargos Principales	% que explica	Operacional	Personal	Otros	Blanco	Total general
Recepcionista	5,02%	187	10	12		209
Maestro de cocina	6,27%	249	17	14		280
Mucama	6,29%	117	145			262
Técnico de Mantenimiento Industrial	7,49%	163	148	1		312
Garzón	12,00%	401	92	7		500
Ayudante de Cocina	13,23%	484	61	6		551
Guardia de seguridad	18,27%	460	301			761
<b>Total</b>	<b>68,57%</b>	<b>2061</b>	<b>774</b>	<b>40</b>		<b>2875</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los tres periodos analizados, se repiten los mismos cargos que realizan más cambios de turnos, manteniéndose en el primer lugar el cargo guardias de seguridad en los tres periodos. Siguiendo con la misma tendencia anterior todos los cargos que realizan más cambios se encuentran dentro de las áreas que más reiteran en los cambios de turnos.

Guardias de seguridad: Gerencia general.

Operador de lavandería, mucamas y recepcionista: Hotel.

Barman, ayudante de cocina, maestro de cocina y garzón: AA&BB.

### 3.5.3 Cambios por fecha.

Nos muestra las oscilaciones de los cambios de turnos de acuerdo a los meses en los años a analizar.

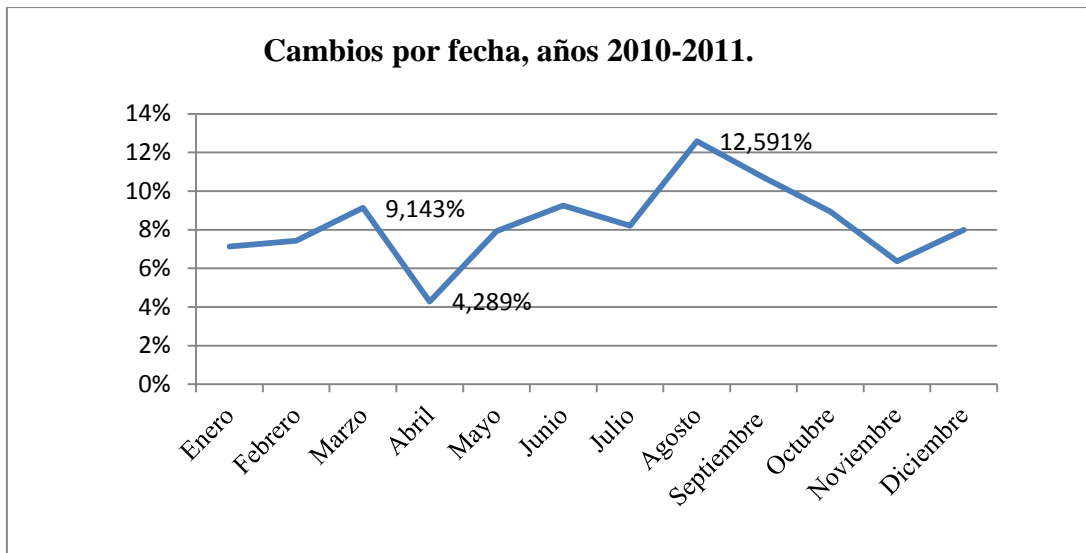


Figura 3-5: Relación que muestra cantidad de cambios de turnos por meses, años 2010-2011

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que en los años 2010 y 2011 hay dos fechas en las cuales se muestra que hubo más cambios de turnos, en relación a los meses que anteriores, el primero es a fines de febrero a principio de marzo, y en agosto, el común de estas dos fechas es que son el termino de las vacaciones, en estas fechas hay términos de contratos de colaboradores por eventos, que se contrataron para cubrir la mayor demanda.

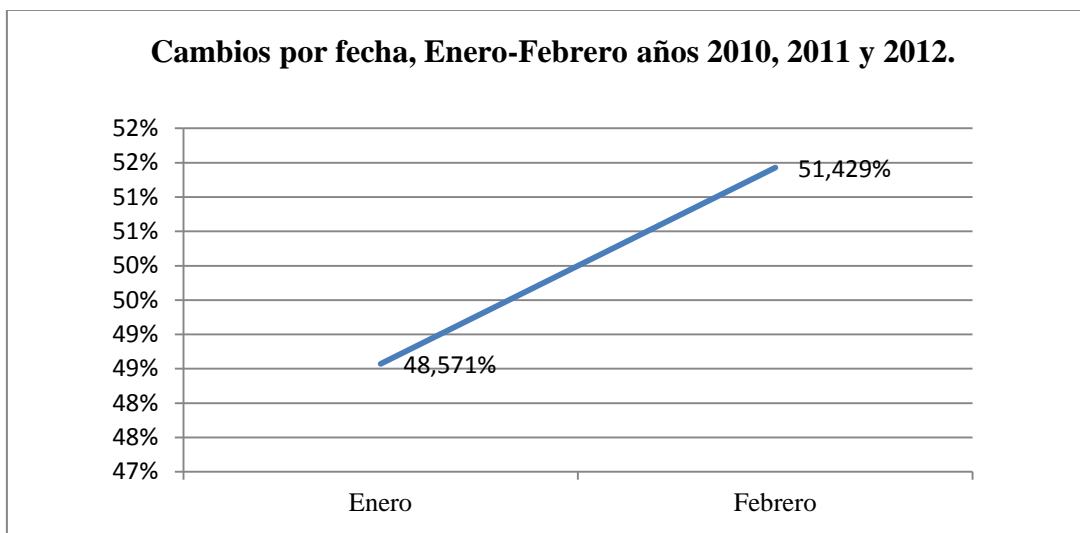


Figura 3-6: Relación que muestra cantidad de cambios de turnos por meses, Enero-Febrero, años 2010, 2011 y 2012.

Fuente: Elaboración propia.

### Capítulo III: Descripción de actividades realizadas

Al igual que en el gráfico anterior, en relación en Enero y Febrero de los años 2010, 2011 y 2012, el mes en que se realizaron más cambios de turnos fue en Febrero, esto debido a que este es el mes de mayor demanda tanto de colaboradores de parte de Enjoy, como de servicios de parte de los clientes. Por lo que se realizan mayores cambios de turnos para cubrir las fallas del personal nuevo y para cubrir los eventos no planificados que ocurren con mayor frecuencia.

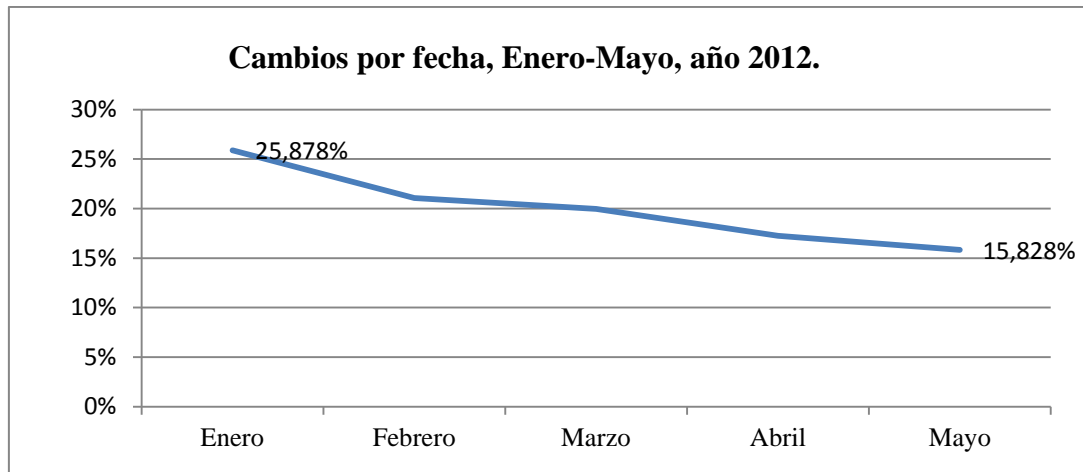


Figura 3-7: Relación que muestra cantidad de cambios de turnos por meses, Enero-Mayo año 2012.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver en los cambios de turnos en los meses de Enero a Mayo del año 2012, tiene el mismo comportamiento anterior, que nos muestra un mayor cambio de turnos en los meses de vacaciones por los mismos motivos anteriores, mayor demanda de colaboradores y de servicios, durante el resto de los meses que la demanda es de forma estable y se trabaja mayormente con el personal de planta (en vacaciones y fechas de fin de semana largo se llama a colaboradores por evento), se realizan cambios pero con menor frecuencia, ya que los planificadores y los jefes tienen un mayor control.

#### 3.5.4 Análisis de cambios de turnos en motivos directos e indirectos.

Se dividieron los motivos de cambios de turnos en directos e indirectos esta clasificación fue realizada por la empresa, de la forma que se detalla a continuación:

Tabla 3-5: División de motivos de cambios de turnos, directos e indirectos.

Motivos Directos	Motivos Indirectos
Cambio de necesidad operativa base	Absentismos
Cambio con otro colaborador	Cambio de dotación
Capacitación no planificada	Desvinculación
Evento no programado	Inasistencia
Libre compensado	Licencia Médica
Motivos personales	Cubre turno cambiado
Con permiso	Cambio por contingencia
Error de programación	Modificación para cubrir dotación
Error de control de asistencia	Otros

Fuente: Informes de análisis internos de ENJOY

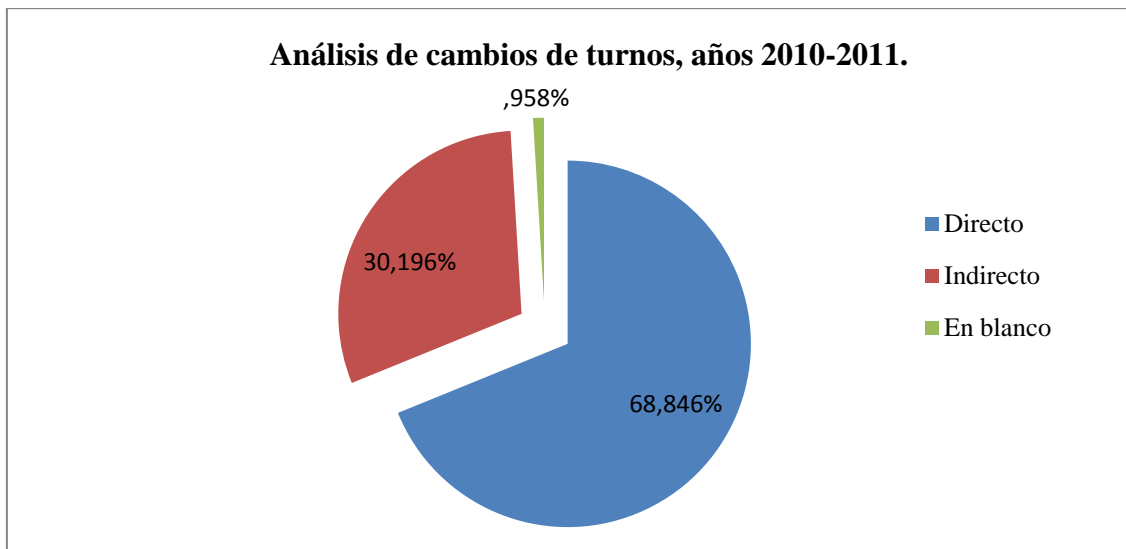


Figura 3-8: Relación porcentual que muestra la división de motivos de cambios de turnos, directos e indirectos, años 2010-2011.

Fuente: Elaboración propia.

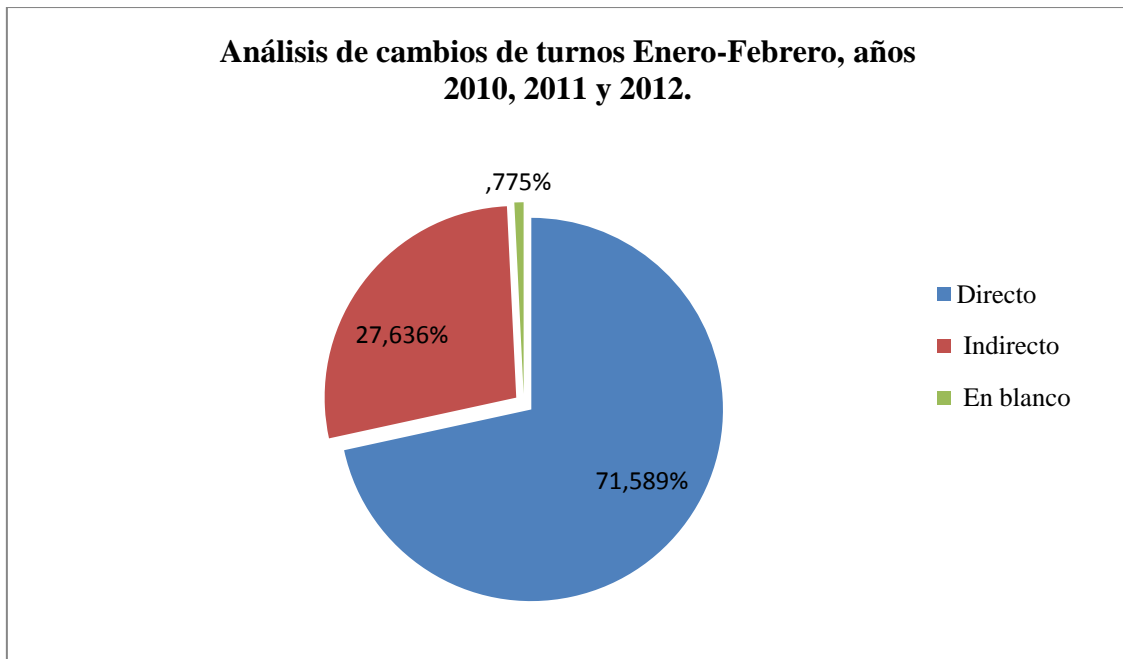


Figura 3-9: Relación porcentual que muestra la división de motivos de cambios de turnos, directos e indirectos, Enero-Febrero, años 2010, 2011 y 2012.

Fuente: Elaboración propia.

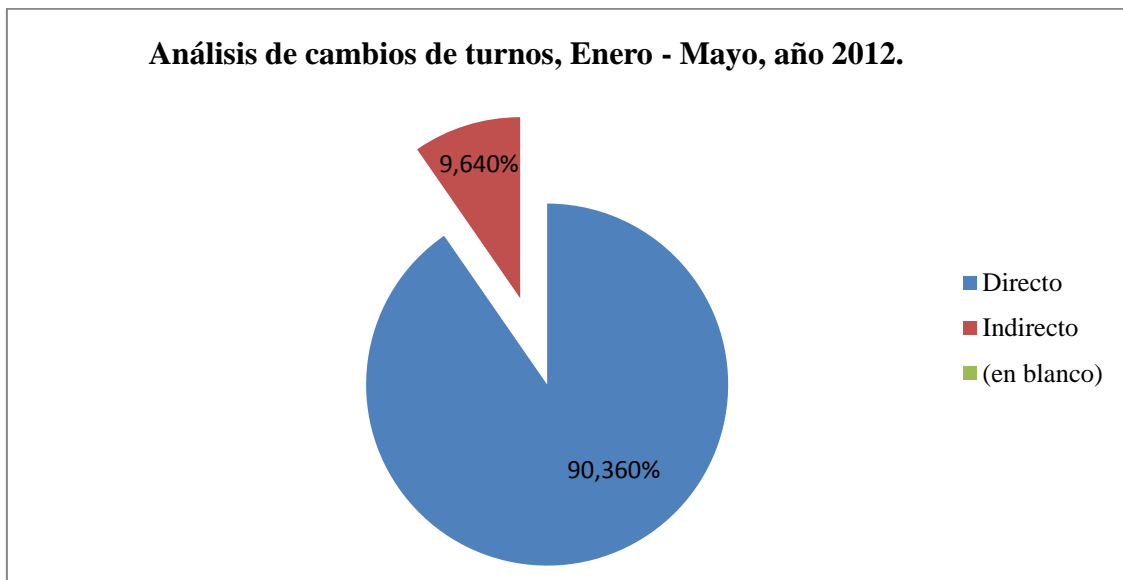


Figura 3-10: Relación porcentual que muestra la división de motivos de cambios de turnos, directos e indirectos, Enero-Mayo año 2012.

Fuente: Elaboración propia.

La relación porcentual que muestra los cambios de turnos en cuanto a la división de los motivos en directos o indirectos, en los tres periodos a analizar los motivos de cambios directos son los que más recurren los colaboradores o los jefes que solicitan los cambios de turnos.



#### **3.5.5 Cambios directos por división.**

Análisis de los cambios de turnos por divisiones, las divisiones son las siguientes: administración eventos; administración y finanzas; autoservicio personal, bares; bodega; bóveda; cajas; CCTV; centro recreativo; cocina; compras, contabilidad; control de máquinas TGM; ENJOY club, ENJOY tour; eventos; Gerencia General; groom; habitaciones; hotel; lavandería; limpieza; mantención; oficina de cambios; operaciones turísticas; otros de mantención y logística; otros de marketing; otros de tesorería operativa; otros de TGM; personas; play and kids; prevención de riesgo; recepción; recuento; sala de juegos; seguridad; servicio de atención clientes; servicio de restauración, subgerencia de AA & BB; tesorería operativa y vendedor TGM.

Tabla 3-6: Divisiones que realizan más cambios de turnos directos, años 2010-2011.

Cambios directos por división, años 2010 – 2011.	
Seguridad	15,06%
Habitaciones	9,94%
Cocina	9,70%

Fuente: Elaboración propia.

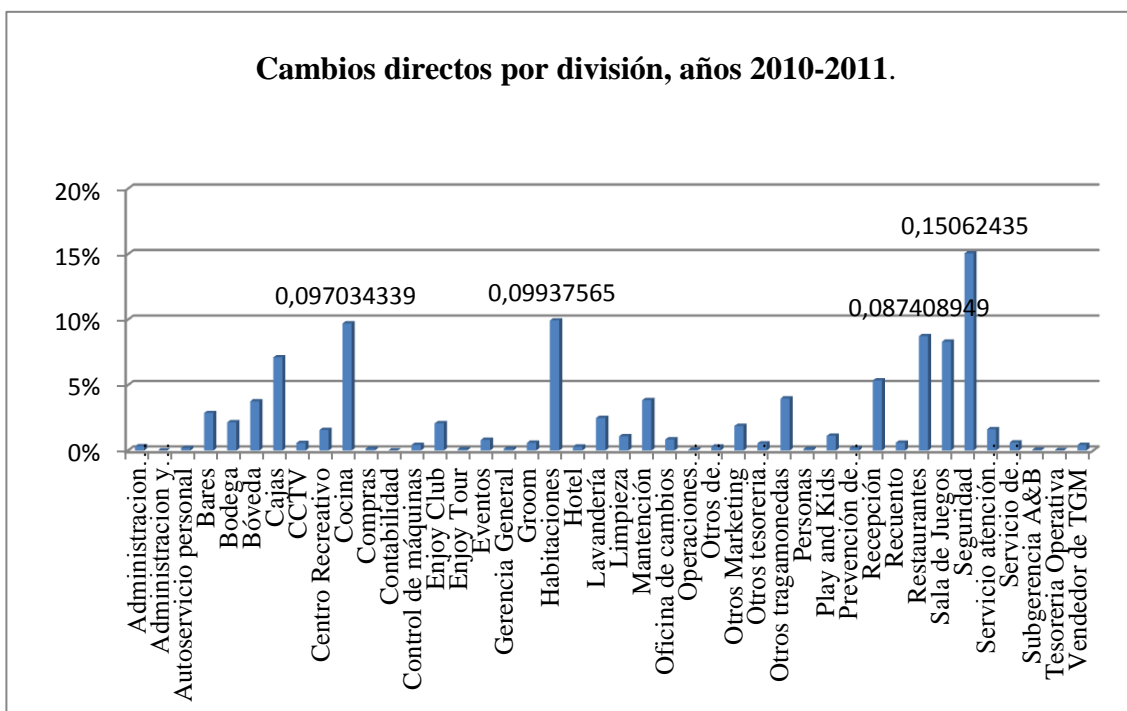


Figura 3-11: Divisiones que realizan más cambios de turnos directos, años 2010-2011.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3-7: Divisiones que realizan más cambios de turnos directos, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.

Cambios directos por división, Enero-Febrero, años 2010, 2011 y 2012.	
Seguridad	15,70%
Cocina	11,81%
Restaurantes	10,37%
Sala de juegos	8,28%

Fuente: Elaboración propia.

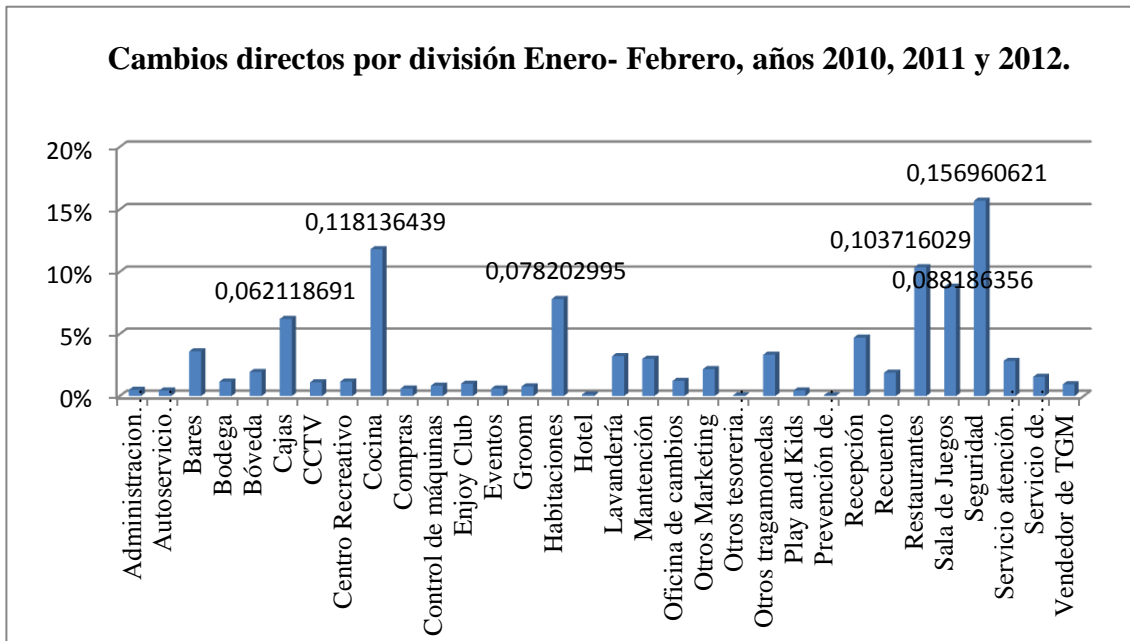


Figura 3-12: Divisiones que realizan más cambios de turnos directos, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3-8: Divisiones que realizan más cambios de turnos directos, Enero a Mayo, año 2012.

Cambios directos por división, Enero-Mayo año 2012.	
Cocina	16,69%
Seguridad	13,21%
Sala de juegos	10,15%
Restaurantes	8,28%

Fuente: Elaboración propia

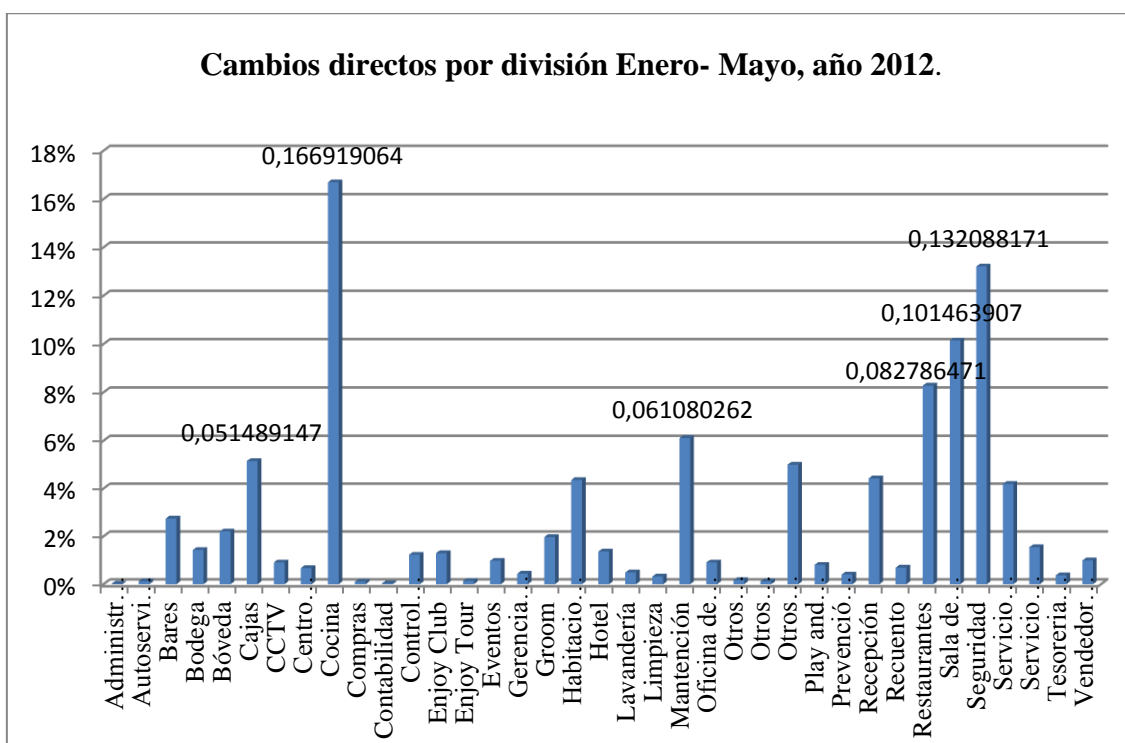


Figura 3-13: Divisiones que realizan más cambios de turnos directos, Enero a Mayo, año 2012.

Fuente: Elaboración propia.

El relacionar los motivos directos con las divisiones que solicitan los cambios de turnos, se observa que en los tres periodos las divisiones de seguridad y cocina son los que más reiteran, en la división de seguridad se encuentra el cargo guardias de seguridad, y en la división de cocina se encuentran los cargos de maestro de cocina, ayudante de cocina, chefs y vajilleros.

3.5.6 Porcentaje de importancia de cada motivo directo.

Tabla 3-9: Principales motivos de cambios directos, años 2010-2011

Principales motivos de cambios directos, años 2010 – 2011.
Cambio de necesidad operativa base.
Eventos no programados
Motivos personales del colaborador

Fuente: Elaboración propia.

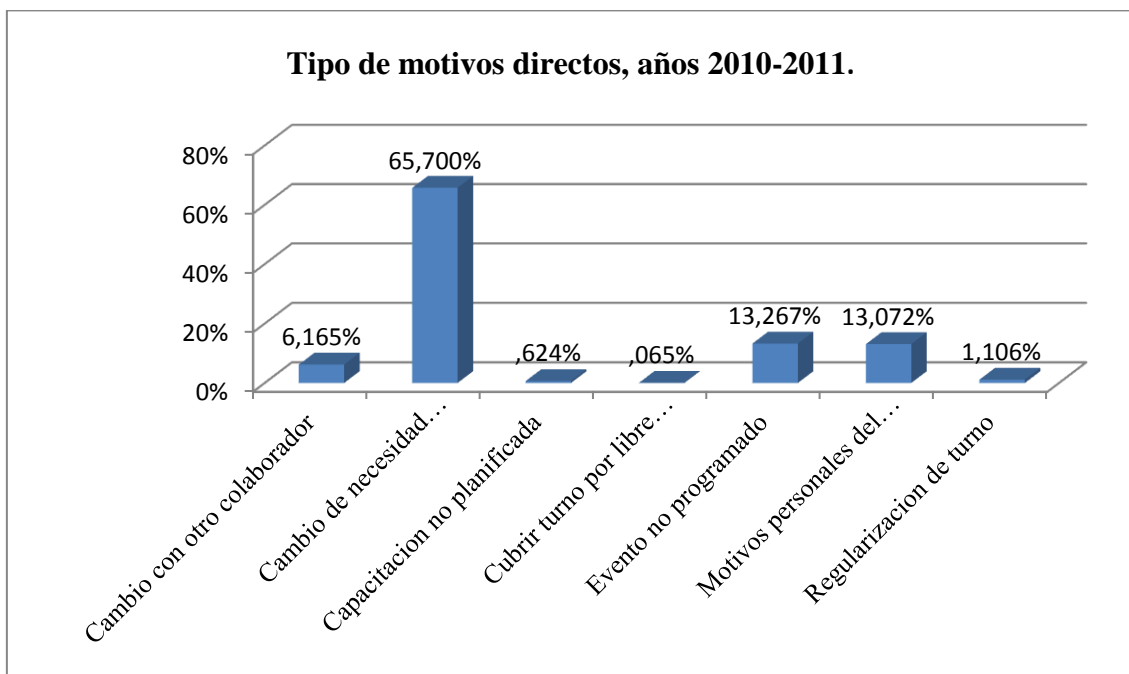


Figura 3-14: Relación que muestra los cambios directos, mayor frecuencia, años 2010, 2011 y 2012.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3-10: Principales motivos de cambios directos, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.

Principales motivos de cambios directos, Enero-Febrero, años 2010, 2011 y 2012
Cambio de necesidad operativa base.
Motivos personales del colaborador
Evento no programado

Fuente: Elaboración propia.

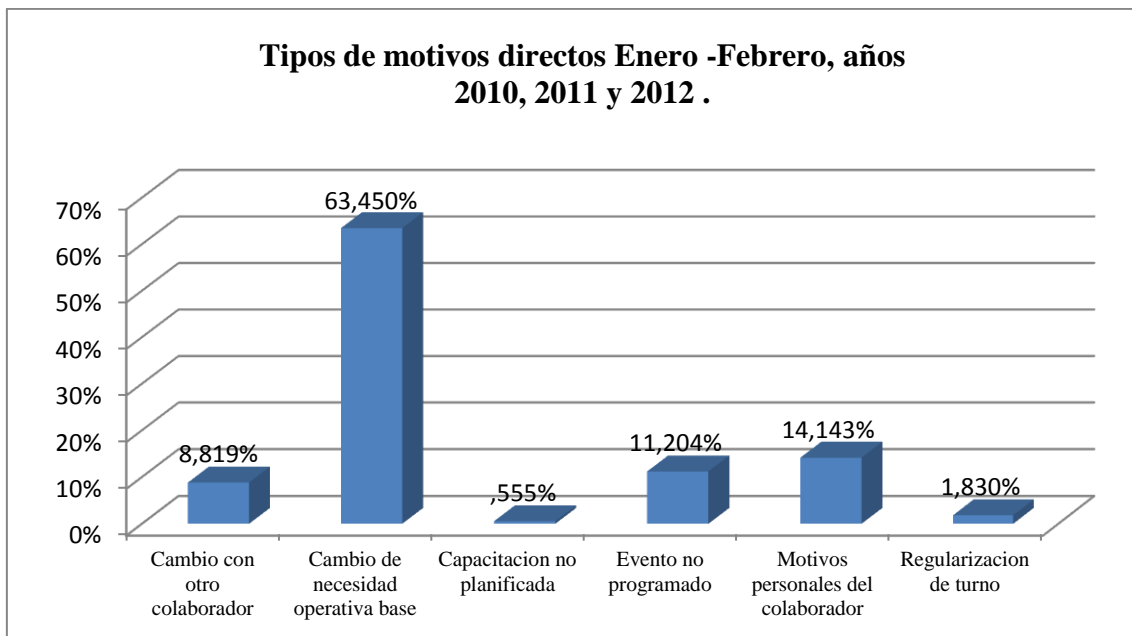


Figura 3-15: Relación que muestra los cambios directos, mayor frecuencia, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3-11: Principales motivos de cambios directos, Enero a Mayo año 2012.

Principales motivos de cambios directos, Enero-Mayo año 2012.
Cambio de necesidad operativa base.
Motivos personales del colaborador
Cambio con otro colaborador

Fuente: Elaboración propia

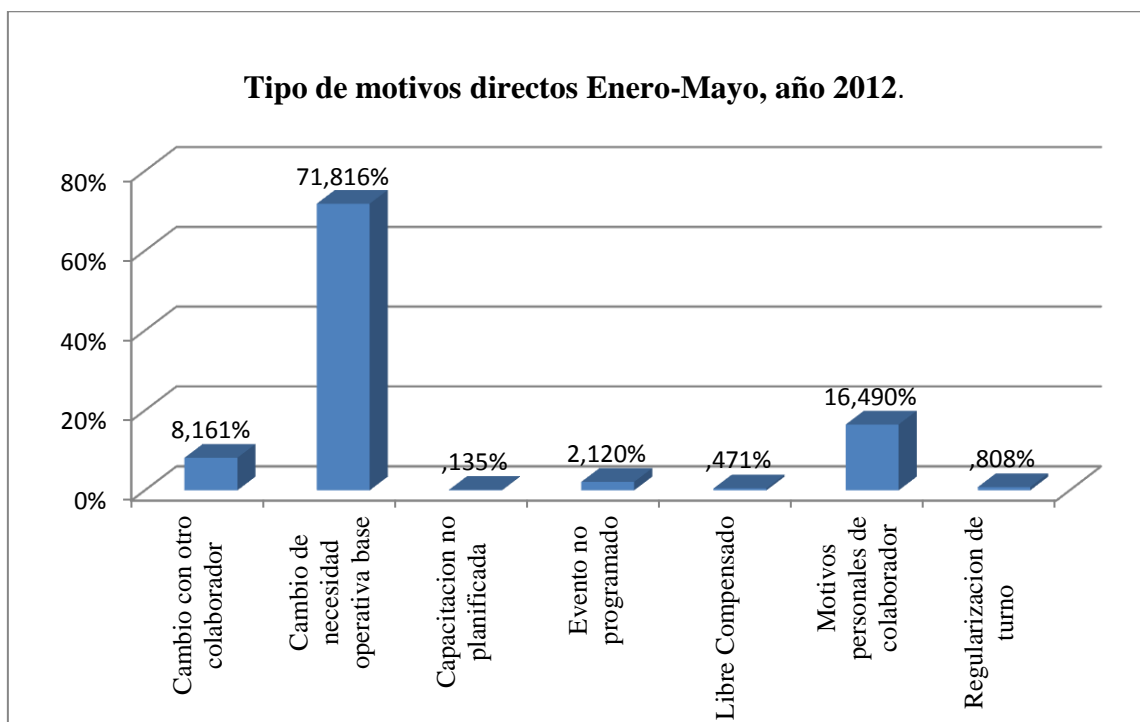


Figura 3-16: Relación que muestra los cambios directos, mayor frecuencia, Enero a Mayo año 2012.

Fuente: Elaboración propia

Principalmente los motivos directos más reiterados en los periodos analizados son los cambios de necesidad operativa base, lo que significa que por necesidad de la operación o del trabajo realizan el cambio de turno, el segundo motivo directo son motivos personales del colaborador, el cual es a petición del colaborador, por situaciones personales, familiares, entre otras.

3.5.7 Cambios indirectos por división.

Tabla 3-12: Principales cambios indirectos por división, años 2010-2011.

Principales cambios indirectos por división, años 2010 – 2011.	
Habitaciones.	
Cajas	
Restaurantes	
Centro recreativo	

Fuente: Elaboración propia

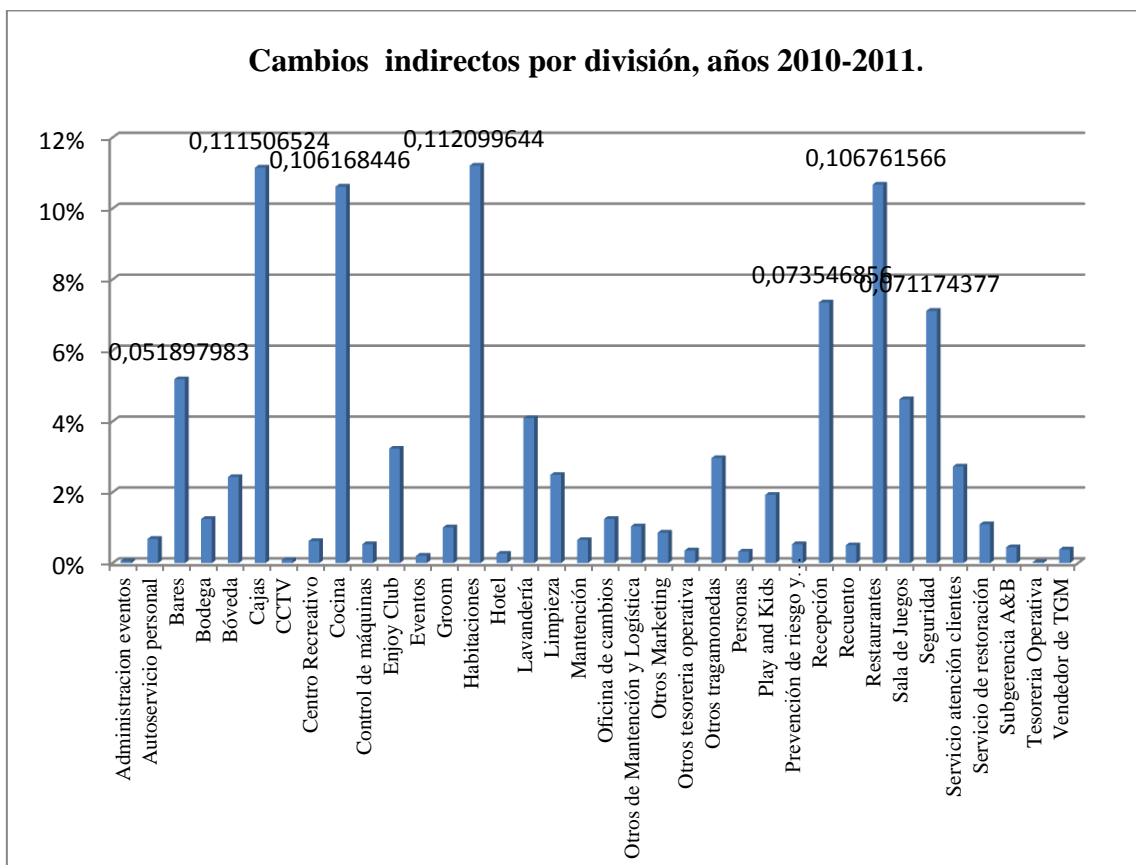


Figura 3-17: Relación que muestra los cambios indirectos, mayor frecuencia, años 2010-2011.

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 3-13: Principales cambios indirectos por división, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.

Principales cambios indirectos por división, Enero-Febrero, años 2010, 2011 y 2012.	
Cocina.	
Restaurantes	
Habitaciones	
Bares	

Fuente: Elaboración propia.

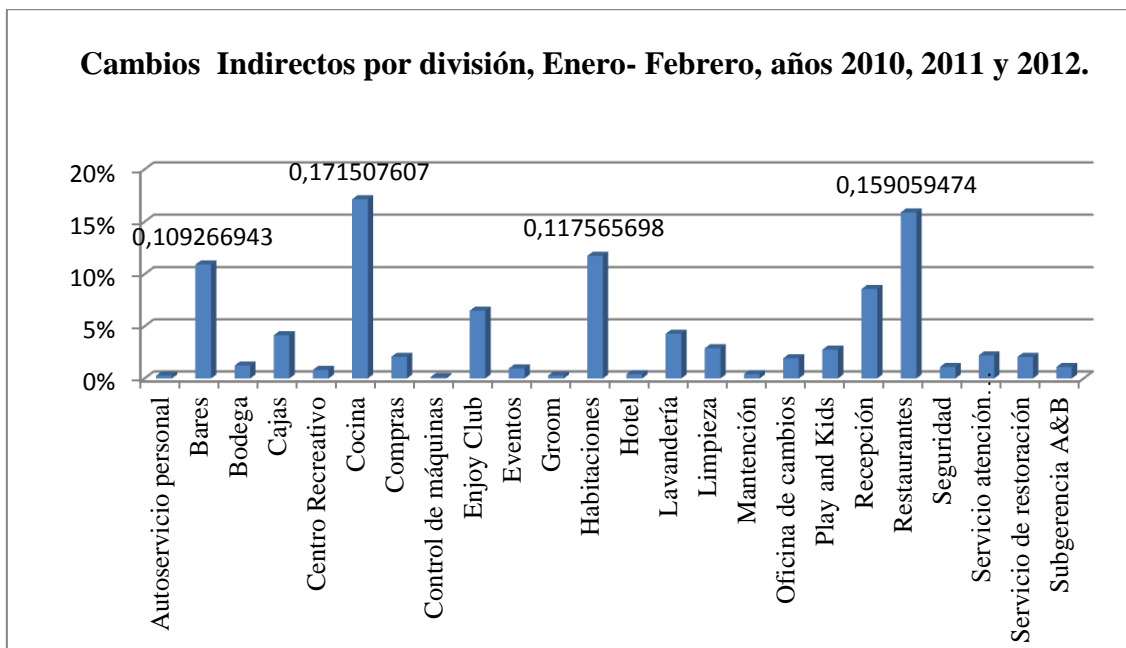


Figura 3-18: Relación que muestra los cambios indirectos, mayor frecuencia, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3-14: Principales cambios indirectos por división, Enero a Mayo año 2012.

Principales cambios indirectos por división, Enero-Mayo, año 2012.	
Cajas.	
Mantenimiento	
Compras	

Fuente: Elaboración propia.

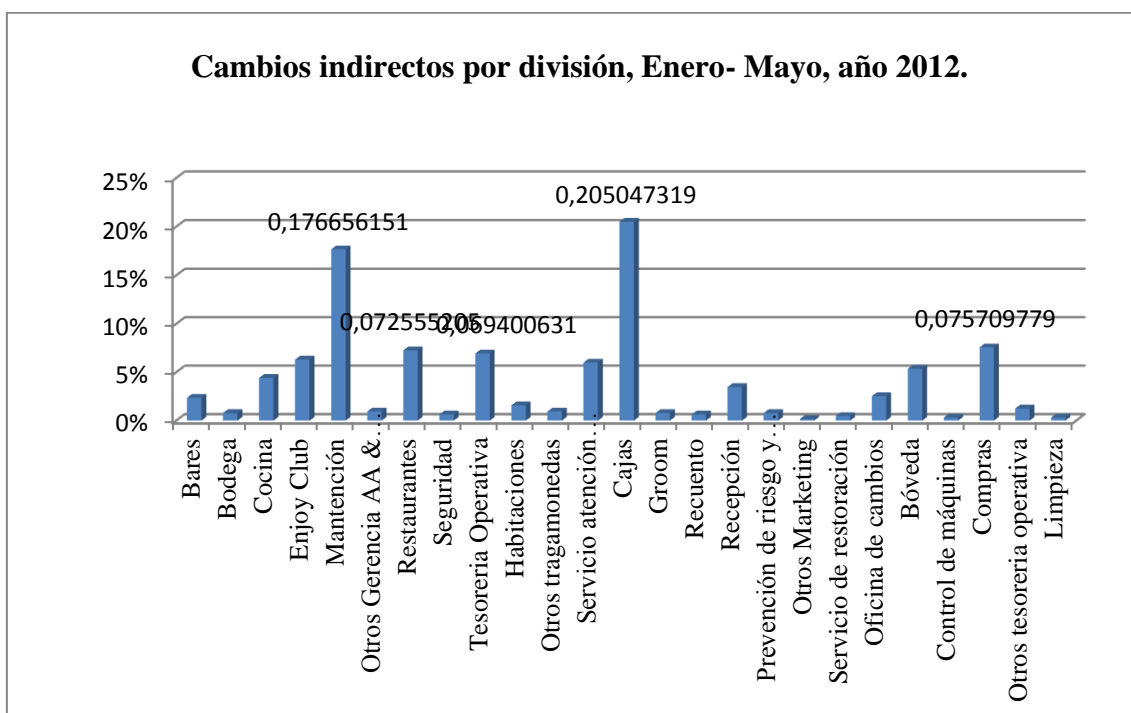


Figura 3-19: Relación que muestra los cambios indirectos, mayor frecuencia, Enero a Mayo año 2012-

Fuente: Elaboración propia.

En la relación de las divisiones que utilizaron más motivos indirectos en los dos primeros periodos analizados son restaurantes y habitaciones, en el tercer periodo a analizar aparecen dos nuevos actores que son mantenimiento y compra.

3.5.8 Porcentaje de importancia de cada motivo Indirecto.

Como se mencionó anteriormente los motivos indirectos son los siguientes: Absentismos de otro colaborador, cambios de dotación, desvinculación de otro colaborador, inasistencias, cubrir licencias médicas, cubrir turnos cambiados, cambios por contingencia, modificación para cubrir dotación y otro motivo el cual no es especificado.

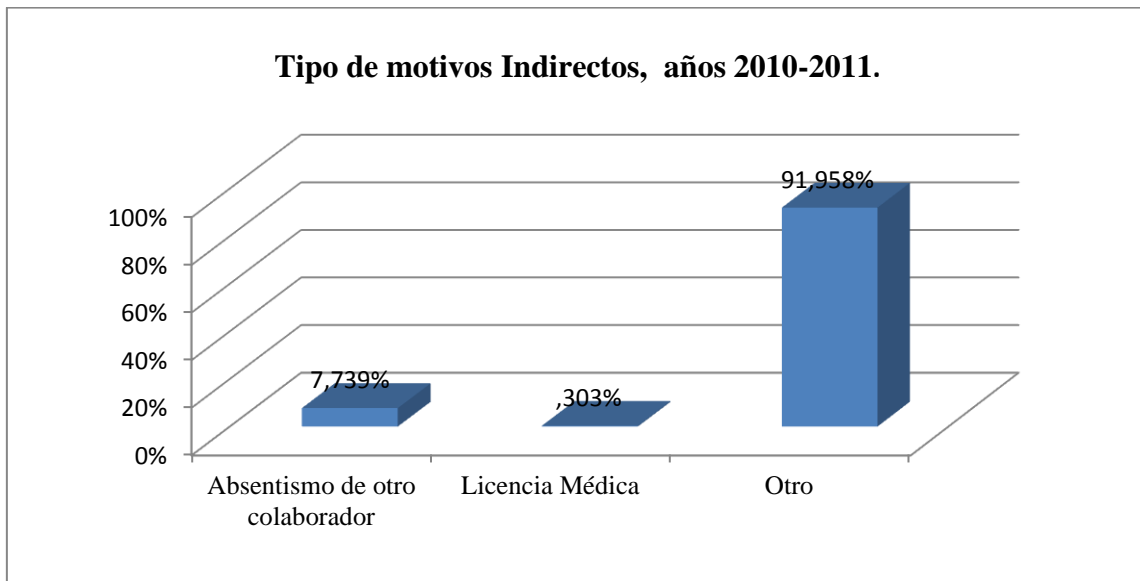


Figura 3-20: Relación que muestra los cambios indirectos, mayor frecuencia, años 2010-2011.

Fuente: Elaboración propia.

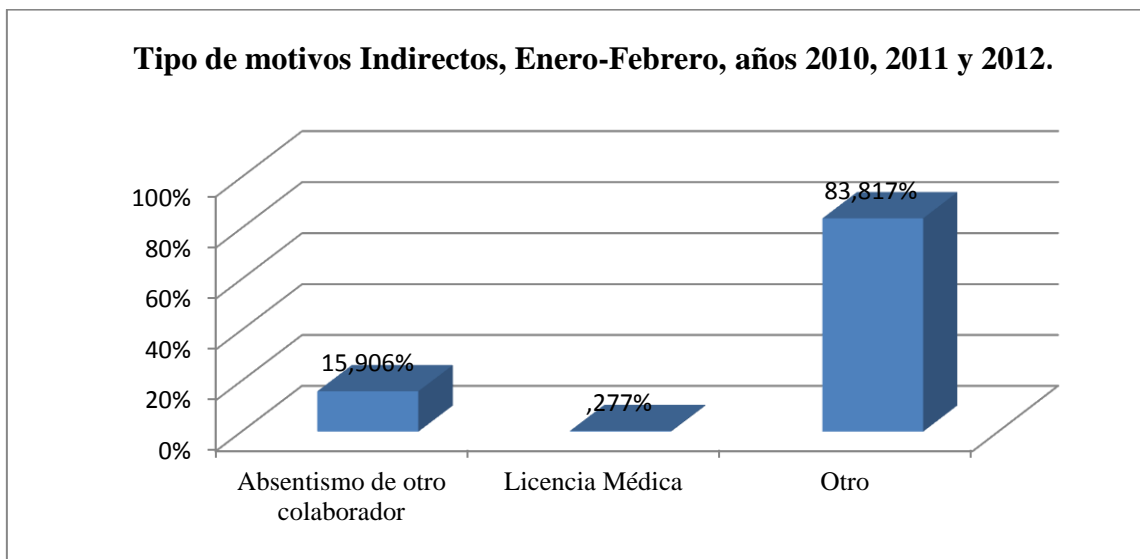


Figura 3-21: Relación que muestra los cambios indirectos, mayor frecuencia, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.

Fuente: Elaboración propia.

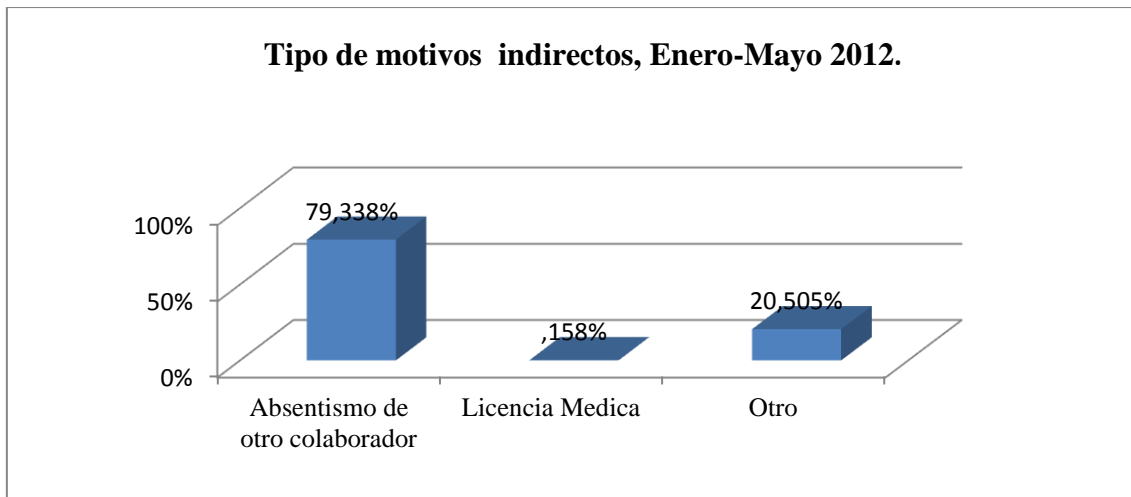


Figura 3-22: Relación que muestra los cambios indirectos, mayor frecuencia, Enero a Mayo año 2012.

Fuente: Elaboración propia.

Los principales tipos de motivos indirectos más reiterados en los periodos analizados Absentismo de otro colaborador (falla o inasistencia de otro colaborador), licencia médica u otro motivo que no se especifica.

### 3.6 Comparación entre los periodos.

Con la misma base de datos, se realizó una segunda ronda de análisis, en ella se comparó entre si el año 2010 con el 2011; Enero y Febrero años 2010, 2011 y 2012, y por ultimo de Enero a Mayo del presente año, el análisis comparativo con la información histórica es el siguiente:

3.6.1 Distribución porcentual de cambio de turno por áreas.

Principales áreas que realizan mayores cambios de turnos, años 2010 y 2011:

Tabla 3-15: Distribución porcentual de principales áreas que realizan más cambios de turnos, años 2010- 2011.

2010	Porcentaje	2011	Porcentaje
AA & BB	30,97%	AA & BB	22,12%
Hotel	26,34%	Gerencia general	19,27%
Tesorería operativa	13,42%	Hotel	18,27%

Fuente: Elaboración propia.

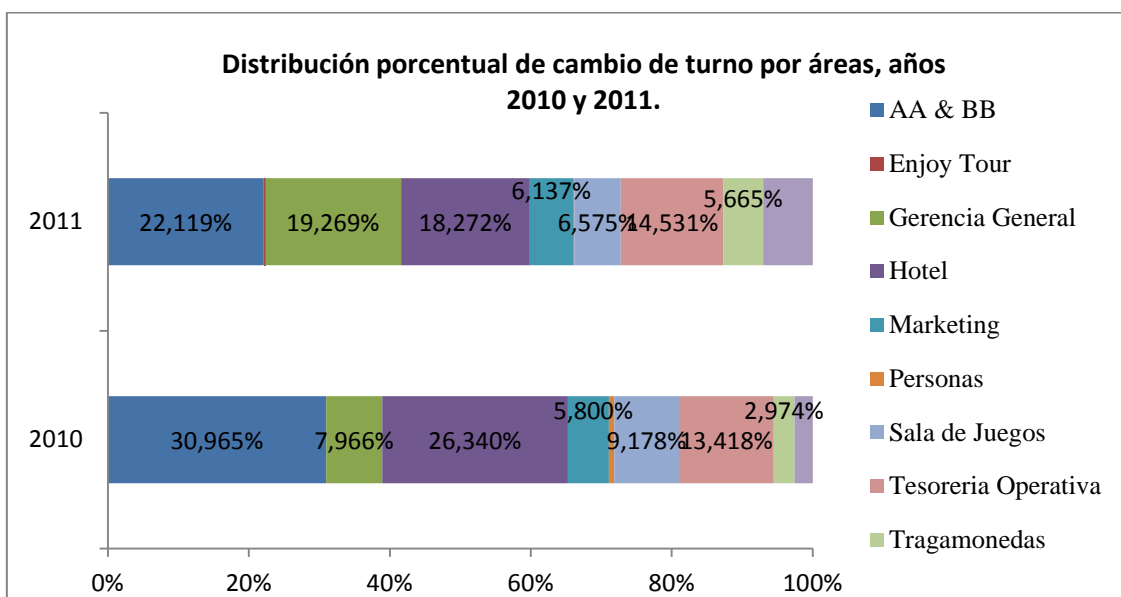


Figura 3-23: Distribución porcentual de cambios de turnos por áreas, años 2010-2011.

Fuente: Elaboración propia.

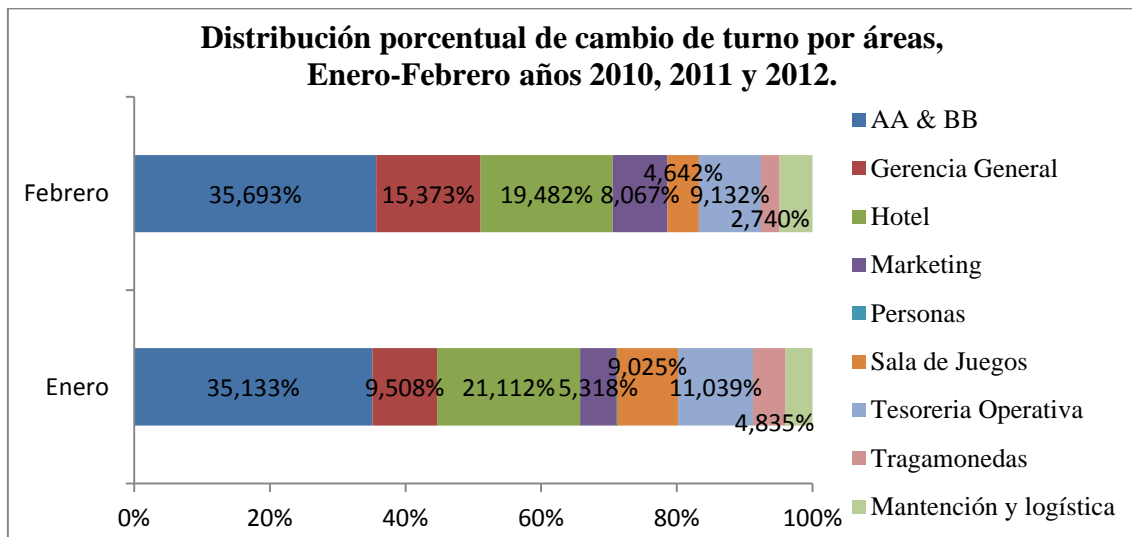
### Capítulo III: Descripción de actividades realizadas

Principales áreas que realizan mayores cambios de turnos, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012:

**Tabla 3-16: Distribución porcentual de principales áreas que realizan más cambios de turnos, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.**

Enero	Porcentaje	Febrero	Porcentaje
AA & BB	33,13%	AA & BB	35,69%
Hotel	21,11%	Hotel	19,48%
Tesorería operativa	11,04%	Gerencia general	15,37%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 3-24: Distribución porcentual de cambios de turnos por áreas, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.**

Fuente: Elaboración propia.

### Capítulo III: Descripción de actividades realizadas

Principales áreas que realizan mayores cambios de turnos, Enero-Mayo año 2012:

**Tabla 3-17: Distribución porcentual de principales áreas que realizan más cambios de turnos, Enero a Mayo año 2012.**

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
AA & BB 22,27%	AA & BB 25,63%	AA & BB 40,87%	AA & BB 31,81	AA & BB 33,91%
Sala de juegos 15,33%	Gerencia general 15,81%	Hotel 13,09%	Mantencción y logística 13,22%	Gerencia General 13,74%
Gerencia general 15,22%	Tesorería operativa 14,30%	Gerencia general 12,40%	Sala de juegos 12,33%	Tesorería operativa 13,26%

Fuente: Elaboración propia

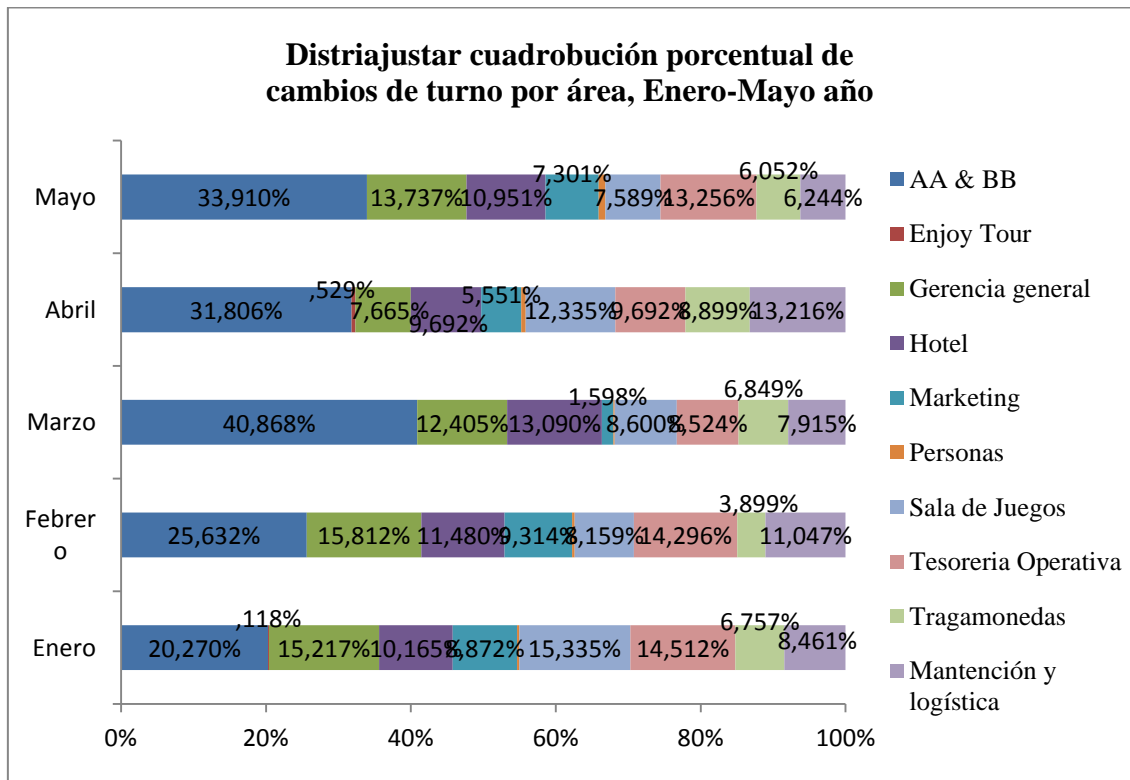


Figura 3-25: Distribución porcentual de cambios de turnos por áreas, Enero a Mayo año 2012.

Fuente: Elaboración propia.

### **Capítulo III: Descripción de actividades realizadas**

Como se ve en todas las comparaciones, la división de AA & BB es la división que mayor cambios de turnos realiza, indiferente de las fechas de demanda alta o baja, esto nos muestra un problema, que está ocurriendo, ya sea con los planificadores, con los jefes que realizan tantos cambios, o con los colaboradores directamente. Las divisiones que tienen más reincidencia dentro de esta comparación es gerencia general dentro de esta división se encuentran los guardias de seguridad que son un cargo crítico con respecto a los cambios de turnos, otra división es de hotel, en ella se encuentran las mucamas que es otro cargo crítico y dentro de tesorería operativa que se encuentra dentro de la tercera división con mayor cambios de turnos se encuentran las cajas, otro cargo crítico. Cabe mencionar que esta clasificación de cargos críticos la realizan los planificadores, encargados de realizar los turnos, son los cargos que tienen más problemas al momento de realizar las propuestas, a recibir las correcciones de los jefes y después durante el mes con dichos cambios.

#### **3.6.2 Distribución porcentual de cambios de turno por planificador**

El cargo planificador de turnos, tiene como función principal planificar y elaborar turnos. Entre sus tareas esta lo siguiente;

- Programar los horarios del personal e ingresar los turnos en las fechas correspondientes en SAP.
- Administrar adecuadamente las vacaciones, licencias y lagunas, para realizar las citaciones diarias.
- Chequear administrativamente la asistencia diaria, registrando los turnos reales efectuados, para así realizar las modificaciones y actualizaciones pertinentes.
- Chequear las fallas (ausencias, atrasos) y horas extras del personal.



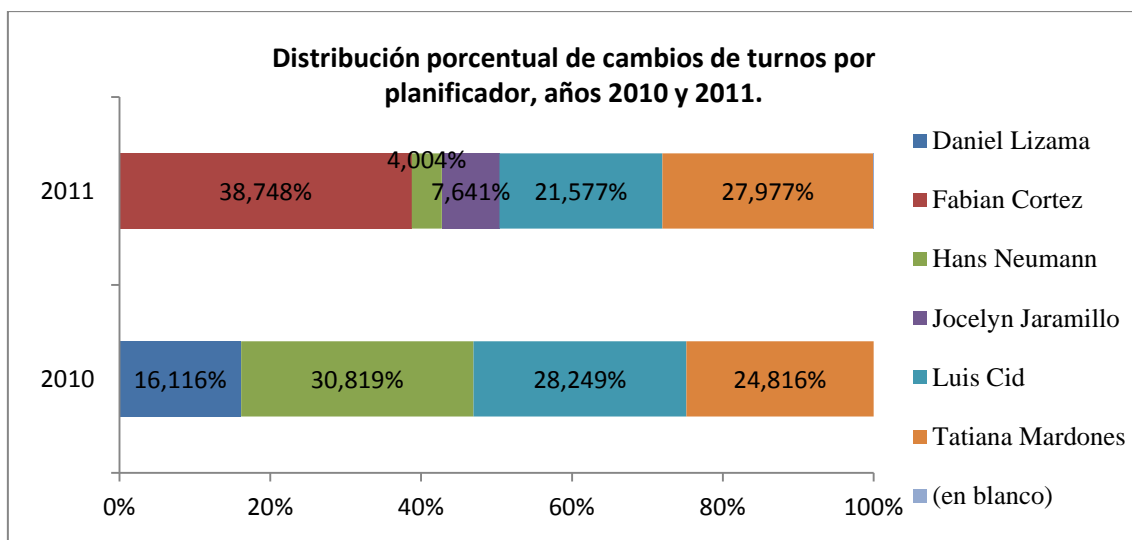
### Capítulo III: Descripción de actividades realizadas

Principales cambios de turnos por planificador, años 2010 y 2011

**Tabla 3-18: Principales planificadores que realizan más cambios de turnos, años 2010-2011.**

2010	2011
Hans Neumann	Fabián Cortez
Luis cid	Tatiana Mardones
Tatiana Mardones	Luis Cid

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 3-26: Relación porcentual que muestra los cambios de turnos realizados por planificador, años 2010-2011.**

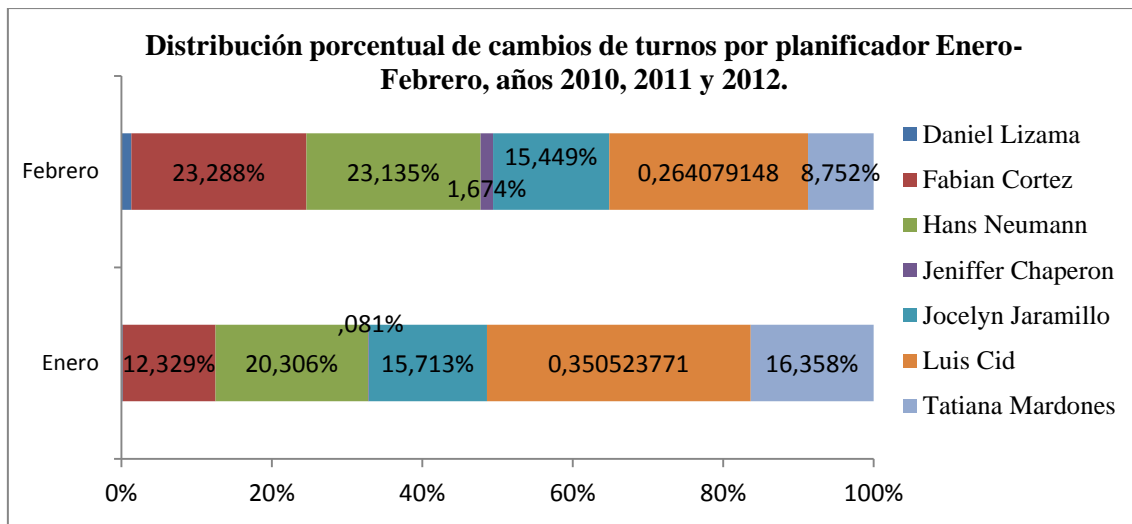
Fuente: Elaboración propia.

Principales cambios de turnos por planificador Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.

**Tabla 3-19: Principales planificadores que realizan más cambios de turnos, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.**

Enero	Febrero
Luis Cid	Luis Cid
Hans Neumann	Fabián Cortez
Tatiana Mardones	Hans Neumann

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 3-27: Relación porcentual que muestra los cambios de turnos realizados por planificador, Enero-Febrero años 2010, 2011 y 2012.**

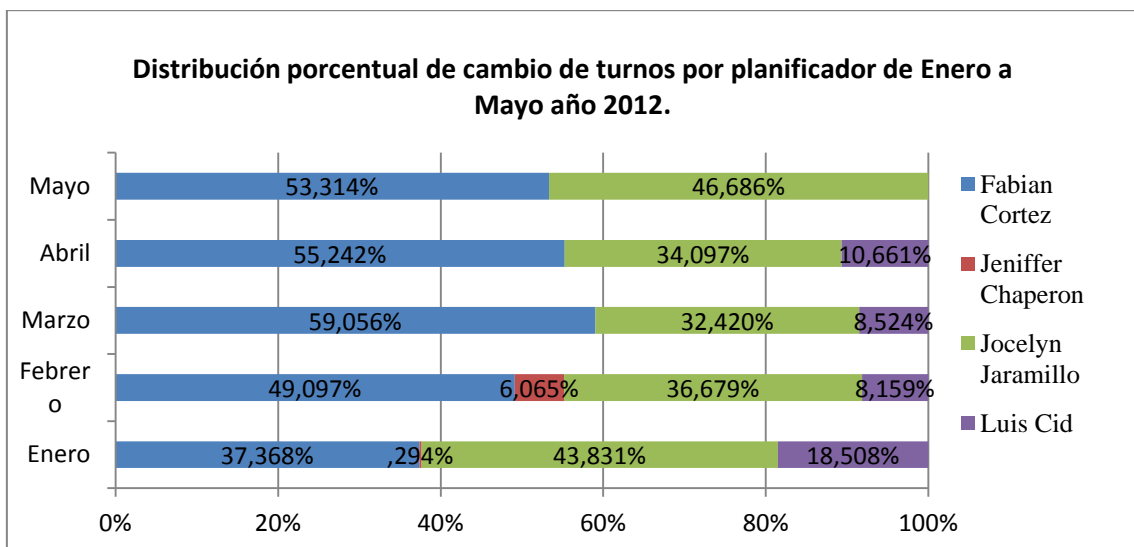
Fuente: Elaboración propia.

Principales cambios de turnos por planificador, Enero a Mayo año 2012.

**Tabla 3-20: Principales planificadores que realizan más cambios de turnos, Enero a Mayo año 2012.**

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Fabián Cortez	Fabián Cortez	Fabián Cortez	Fabián Cortez	Fabián Cortez
Jocelyn	Jocelyn	Jocelyn	Jocelyn	Jocelyn
Jaramillo	Jaramillo	Jaramillo	Jaramillo	Jaramillo
Luis Cid	Luis Cid	Luis Cid	Luis Cid	

Fuente: Elaboración propia



**Figura 3-28: Relación porcentual que muestra los cambios de turnos realizados por planificador, Enero a Mayo año 2012.**

Fuente: Elaboración propia.

### 3.7 ESTIMACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

Como se dijo anteriormente la productividad hoy en día, es un tema estratégicamente relevante ya que para que una empresa, sea competitiva, ya sea esta de servicio o productora de bienes, debe cumplir con ciertos estándares de calidad, bajos costos, tiempos estándares de producción o de entregar un servicio, eficiencia, innovación, nuevos métodos de trabajo y tecnología. El nivel de productividad de una empresa puede demostrar su tiempo de vida en el mercado.

Para este trabajo se realizó la medición a las asistente de servicio de restauración, en el sector del salón tragamonedas fumadores.

El cargo de asistente de servicio de restauración tiene como principal función servir pedidos en un tiempo preciso y sin demora. Otorgar una atención personalizada y eficiente a los clientes que se encuentran en Sala de Juegos y Máquinas Tragamonedas, mediante el servicio amable y cordial de los productos de alimentos y bebidas que ofrecen los diferentes puntos de ventas del casino. Entregando un servicio de calidad y experiencia.

Deben contar con un perfil de orientación al cliente, proactividad, excelente disposición para la atención de requerimientos y buena presencia.

Requisitos:

Estudios mínimos: Enseñanza media.

Experiencia mínima: Un año.

Conocimientos computacionales: Nivel usuario.

Requisitos mínimos:

- Orientación de servicio al cliente, empatía, cordialidad.
- Deseable experiencia en el cargo.
- Deseable poseer conocimientos de servicio o estudios técnicos en hotelería y turismo, o carrera afín.
- Disponibilidad para trabajar por turnos.

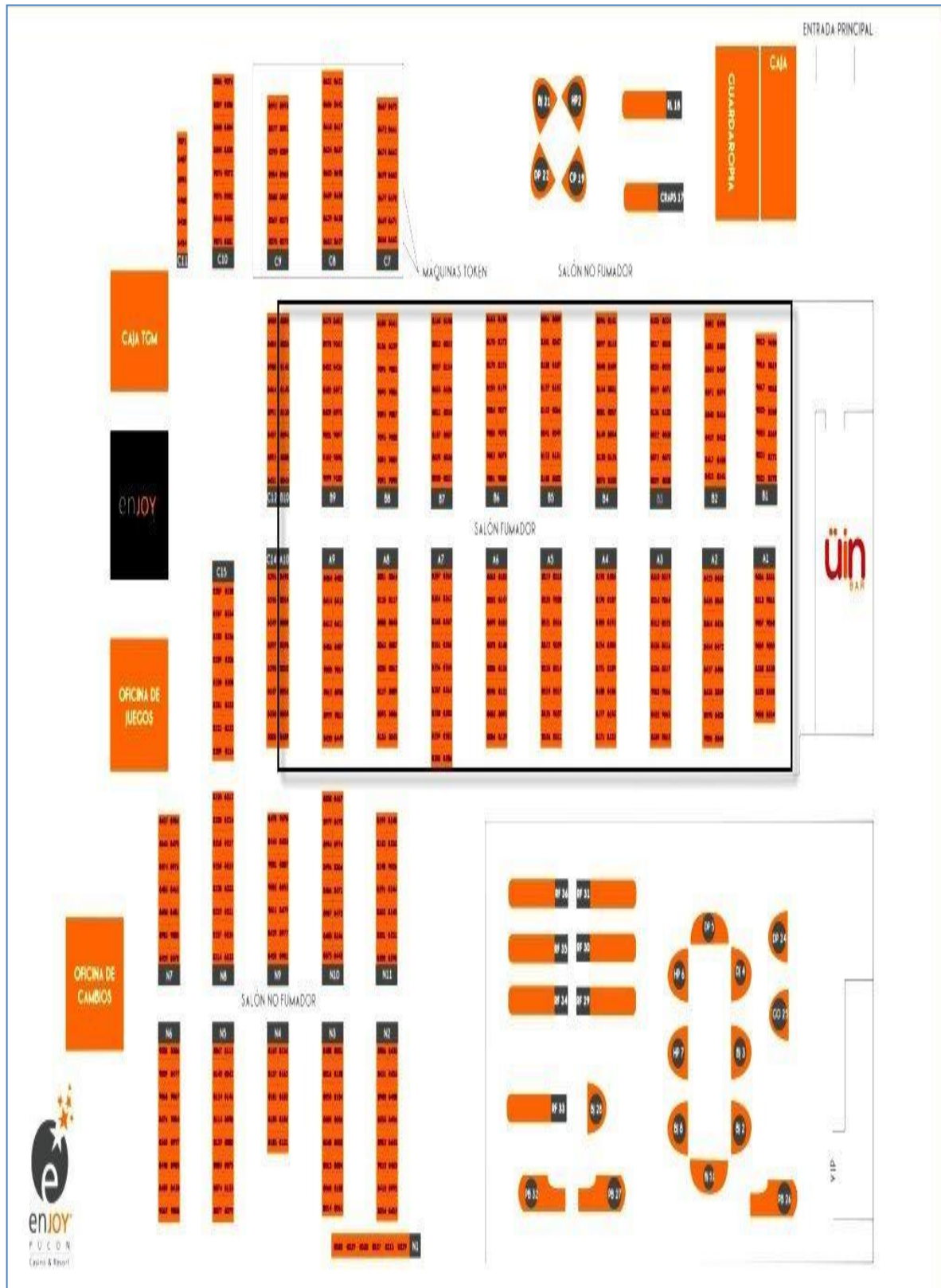
**3.7.1 La metodología a utilizar.**

**3.7.1.1 Definir salón o zona donde se realizara las mediciones.**

Esta debe ser una zona controlada, en donde solo estén 1 o 2 asistentes de servicio restauración. Se trabajará con las asistentes que su función principal corresponda atender exclusivamente el área delimitada para la medición.

Para este punto se decidió realizar dicha medición en el área de fumadores de Tragamonedas. Que se presenta en el siguiente Layout, distribución de las áreas del bar, tragamonedas y sala de juegos:

Figura 3-29: Layout sobre distribución de las zonas del Casino.



**3.7.1.2 Definir días y horas de medición.**

Se deben tomar los datos en operación del casino normal y full.

Por lo que se ha planificado para las siguientes fechas, con sus respectivos horarios:

**Tabla 3-21: Días y horas de medición.**

Día	Fecha	Horario
Jueves	14-06-2012	11:00 – 21:00 hrs
Viernes	15-06-2012	11:00 – 21:00 hrs
Sábado	16-06-2012	14:30 – 21:30 hrs
Lunes	18-06-2012	17:30 – 03:30 hrs
Miércoles	20-06-2012	17:30 – 03:30 hrs
Jueves	21-06-2012	17:30 – 03:30 hrs
Viernes	22-06-2012	17:30 – 03:30 hrs
Sábado	23-06-2012	17:30 – 03:30 hrs
Lunes	25-06-2012	11:00 – 21:00hrs
Miércoles	27-06-2012	11:00 – 19:00hrs
Jueves	28-06-2012	19:30 – 03:30 hrs
Viernes	29-06-2012	19:30 – 03:30 hrs
Sábado	30-06-2012	19:30 – 03:30 hrs
Domingo	01-07-2012	19:30 – 03:30 hrs
Domingo	08-07-2012	15:30 – 12:30 hrs

Fuente: Elaboración propia.

**3.7.1.3 Tomar tiempos en planillas.**

Por el área definida anteriormente, tomar a la ASR (asistente de servicio de restoración) que se encuentre en turno y que tenga en sus funciones delimitadas esa área de atención, con un cronómetro para determinar el tiempo total de atención al cliente, así como cuantos clientes puede atender en una hora.

Se utilizara la siguiente planilla de medición ejecución:

Tabla 3-22: Medición Ejecución.

N°	Salón	Fecha	Hora	Tiempo de espera para ser atendido (cliente busca ASR) (mm:ss)	Tiempo de atención ASR (toma de pedido) (mm:ss)	Tiempo de espera entrega pedido (mm:ss)	Tiempo de espera entrega de boleta (mm:ss)	Tiempo Total: Tiempo toma de pedido + tiempo despacho trago	Obs.
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
15									



### 3.7.1.4 Analizar tiempos.

Definir tiempos promedio, de venta por asistente de servicio de restauración, productividad por hora y calcular un índice que ayude a mejorar la gestión en términos de servicio. Para la planificación por hora, es muy importante encontrar una relación ente Censo TGM y cantidad de asistente de servicio de restauración; el censo de TGM quiere decir cuántas máquinas están siendo utilizadas al menos con un crédito cada media hora.

Con los datos recopilados de la medición del cargo asistente de servicio de restauración, se definieron los tiempos promedios de venta, además se relacionó el censo TGM con los tiempos medidos; la distancia de los pasillos del sector TGM fumadores con el tiempo medido de la entrega del servicio, también se buscó la relación entre las venta en dicho periodo con el tiempo medido. Finalmente se calculó un tiempo tipo en la que se utilizó la técnica de medición del trabajo, estudio de tiempos con cronómetros.

El estudio de tiempos con cronómetros, estima el tiempo de trabajo por medio de cronómetros, es el más empleado en tipos de trabajos de repetitivos. Es una técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida efectuada en condiciones determinadas para analizar datos a fin de averiguar tiempo requerido para efectuar una tarea según una norma de ejecución establecida por un número limitado de observaciones. El objetivo es obtener un tiempo tipo, lo que se demora una persona adecuada en la tarea instruida, y que trabaja en una marcha normal.

Se tomaron los tiempos de la forma con vuelta a cero, o por fase, en la cual por cada función del total del trabajo se volvía a partir de cero el cronómetro.

Según el método de estudios de tiempos, se debe valorar la destreza del colaborador a con la cual se trabajó, existen tres escalas de valoración normalizadas.

Primero se va a definir los diferentes niveles de actividades, de cada colaborador con el cual se trabajó para dichas mediciones, valorándolos según la escala de valoración

### Capítulo III: Descripción de actividades realizadas

normalizada británica, BSI, para comparar el ritmo de trabajo de cada colaborador observado con el ritmo necesario para realizar adecuadamente la operación.

- La actividad normal es la desarrollada por un operario medio que trabaja bajo una dirección competente, pero sin el estímulo de una remuneración por rendimiento.
- La actividad óptima es la desarrollada por un colaborador bajo el estímulo de un incentivo, efectúa toda su labor desplegando su mayor potencial, con ausencia de fatiga residual.

Como se mencionó anteriormente existen tres escalas normalizadas, según el nivel de actividad:

**Tabla 3-23: Escala de valorización.**

Escala de valorización			
100-133	Bedaux	BSI	Nivel de actividad
0	0	0	Actividad nula
67	40	50	Muy lento, movimientos torpes e inseguros, el operario parece medio dormido y sin interés (3,2 km/h).
100	60	75	Constante sin prisa, obrero no pagado según productividad. Lento pero sin perder el tiempo adrede (4,8 km/h).
133	80	100	Activo, capaz, con seguridad y destreza (6,4 km/hr)
167	100	125	Muy rápido, con gran seguridad, muy por encima del obrero cualificado medio (8 km/ hr)
200	150	150	Excepcionalmente rápido actuación de "virtuoso", solo alcanzada por pocos trabajadores sobresalientes (9,6 km/hr).

Fuente: González P. (2005), "Estudios con cronómetros"

Además de la valoración que se agrega al tiempo observado, debe incluirse un tiempo de suplemento, que es por descanso, fatiga o por otros suplementos (políticas de la empresa, por contingencias, entre otras),

### **Capítulo III: Descripción de actividades realizadas**

Por lo tanto el tiempo necesario para realizar un trabajo está compuesto en dos partes, primero el tiempo normal, más el tiempo suplementario necesario para los descansos que valoran como un porcentaje del tiempo normal.

Tiempo normal:  $\text{Tiempo promedio observado} * (\text{valorización}/100)$

Tiempo tipo:  $\text{Tiempo normal} * 1/(1 - \text{factor suplementario})$ .

Por lo tanto el tiempo tipo no es un tiempo cronometrado, es lo que se demora un colaborador en realizar una tarea determinada desarrollando una actividad normal, más los tiempos empleados en recuperarse de la fatiga producida por el propio trabajo, por contingencias propias del trabajo o por las actividades complementarias

**CAPÍTULO IV  
RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## **4 CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Resultados y discusión.**

Según los datos recabados por la medición realizada a las asistentes de servicio de restauración, la cual fue realizada en los horarios y los días descritos en la tabla n° 4, se logró realizar una base de datos de 433 mediciones.

La cual se dividió por días de baja demanda (lunes, miércoles, jueves y domingo), los de alta demanda (viernes y sábado), también se separó el fin de semana largo (viernes, sábado y domingo).

El estándar de atención que establece la empresa Enjoy por atención de asistente de servicio de restauración es de cinco minutos por atención, este tiempo es independiente del tamaño del casino e influencia de público, este estándar está establecido para toda la cadena Enjoy a lo largo de Chile que son: Viña del Mar, Pucón, Coquimbo, Antofagasta, Santa Cruz y Chiloé.

#### **4.1.1 Estadística descriptiva.**

Se realizó un análisis utilizando herramientas de estadística descriptiva para ver dispersión de datos, la media, mediana, moda, y desviación estándar del total de los datos, y luego se dividieron los datos en días de la semana, fin de semana y fin de semana largo.

4.1.1.1 Mediciones totales.

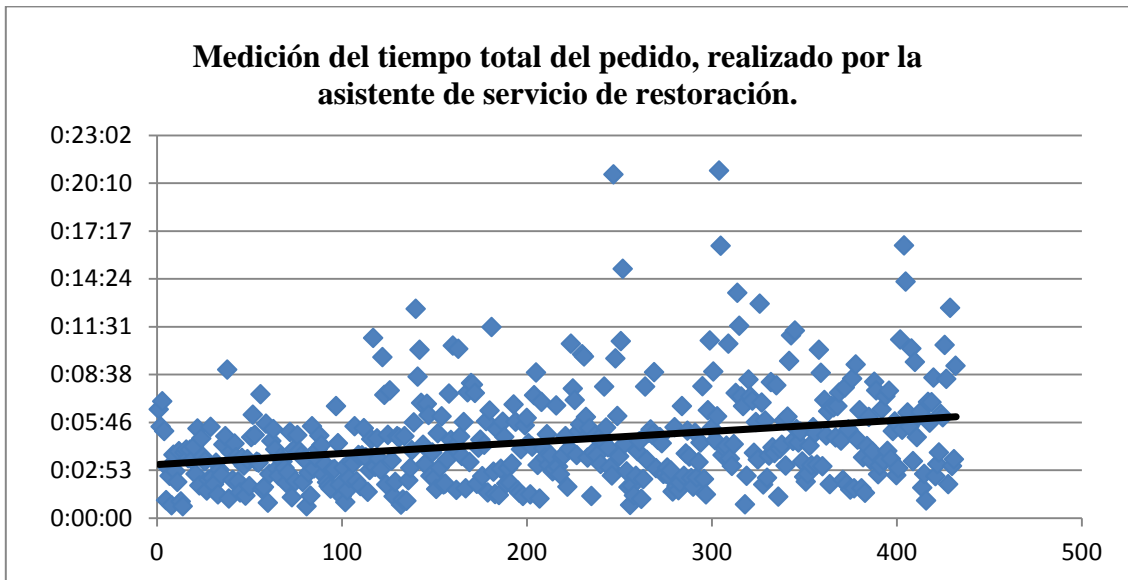


Figura 4-1: Medición de tiempo total del pedido, dispersión de los datos totales.

Fuente: Elaboración propia.

Realizar un diagrama de dispersión que nos da la idea visual del comportamiento de las mediciones de tiempo tomadas a las asistentes de servicio de restauración, podemos observar que existen cinco puntos que se escapan del conjunto del resto de los datos, sin embargo estos datos no se eliminarán de la base de datos, ya que no son datos atípicos, porque el motivo de retraso fue debido a situaciones implícitamente que ocurren en el trabajo, como demoras en el bar o en caja.

Desviación estándar: 0:02:56, la desviación estándar nos muestra cuanto se aleja los valores en general del promedio, entre más pequeña la desviación estándar nos habla de una distribución más homogénea; si la distribución es más heterogénea el promedio deja de ser representativo.

Media: 0:03:12, nos indica la posición central del conjunto de datos.

Mediana: 0:04:00, que es el valor central del conjunto de mediciones realizadas a las asistentes de servicio de restauración.

Moda: 0:02:10; es el valor más frecuente del total de mediciones realizadas.

Tamaño de la muestra, con un 95% por ciento de confianza y un 5% de precisión:

$$N^{\circ} \text{ de la muestra} = \frac{((1.96 * 2.56) * (1.96 * 2.56))}{(0.05 * 4.40)} = 114.43$$

Nº de observaciones totales: 432.

Promedio: 0:04:40, es lo que se demoran en promedio la asistente de restoración en cada servicio a entregar.

#### 4.1.1.2 Días de baja demanda.

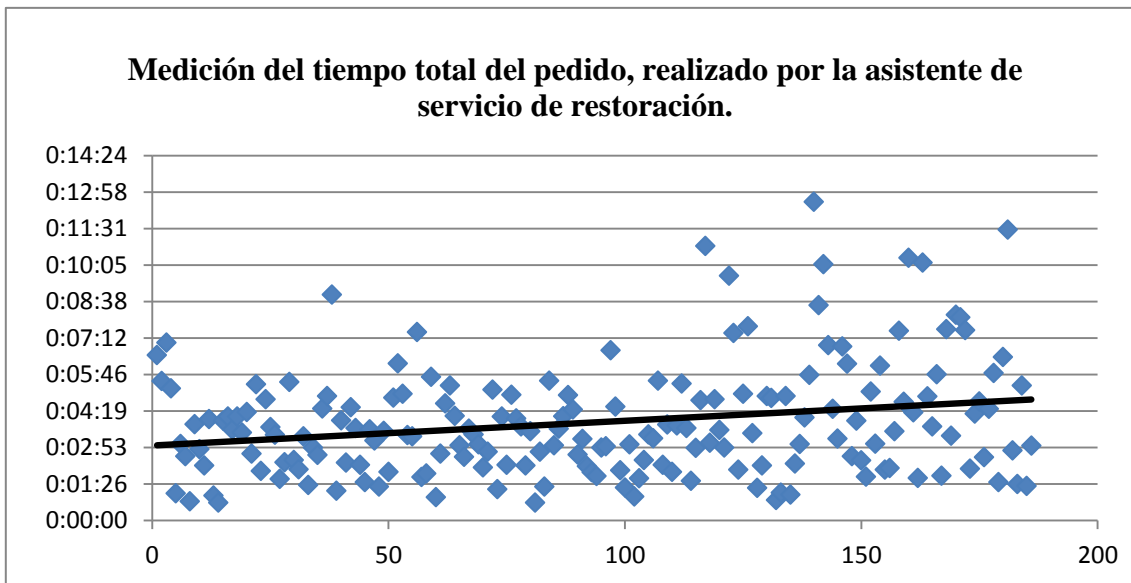


Figura 4-2: Medición de tiempo total del pedido, dispersión de los datos en días de baja demanda.

Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de dispersión que nos da la idea visual del comportamiento de las mediciones de tiempo tomadas a las asistentes de servicio de restoración, durante días de baja demanda, que son los días lunes, miércoles, jueves y domingos.

Desviación estándar: 0:02:15, nos muestra la dispersión de los datos con respecto a la media.

## Capítulo IV: Resultados y discusión

Media: 0:02:44, la posición central del conjunto de mediciones.

Mediana: 0:03:30; valor central del conjunto de mediciones realizadas a las asistentes de servicio de restauración.

Moda: 0:20:10, cantidad de tiempo más frecuente que se demora la asistente de servicio de restauración en la entrega de un pedido en días de baja demanda.

Promedio: 0:03:53, lo que se demora en promedio la asistente de servicio de restauración en la entrega total del servicio.

Tamaño de la muestra, con un 95% por ciento de confianza y un 5% de precisión:

$$N^{\circ} \text{ de la muestra} = ((1.96 * 2.15) * (1.96 * 2.15)) / (0.05 * 3.53) = 100.61$$

Nº de observaciones totales: 130.



4.1.1.3 Días de alta demanda.

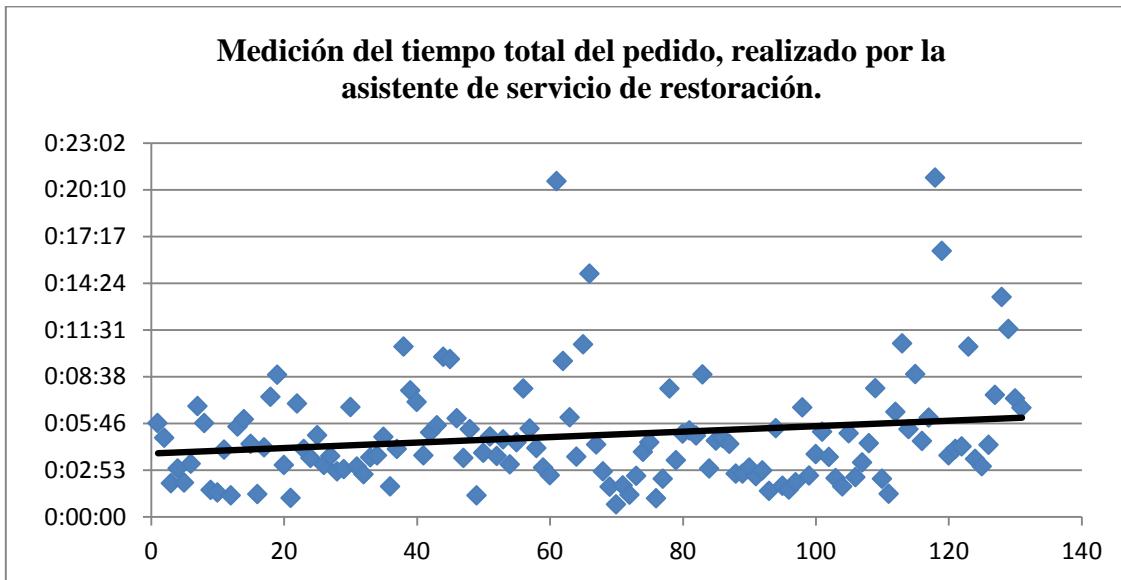


Figura 4-3: Medición de tiempo total del pedido, dispersión de los datos en días de alta demanda

Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de dispersión que nos da la idea visual del comportamiento de las mediciones de tiempo tomadas a las asistentes de servicio de restoración, durante días de alta demanda, los días viernes y sábados.

Desviación estándar: 0:03:27, nos muestra la dispersión de los datos con respecto a la media.

Media: 0:03:26, la posición central del conjunto de mediciones.

Mediana: 0:04:14; valor central del conjunto de mediciones realizadas a las asistentes de servicio de restoración.

Moda: 0:20:59, cantidad de tiempo más frecuente que se demora la asistente de servicio de restoración en la entrega de un pedido en días de alta demanda.

Promedio: 0:05:01, lo que se demora en promedio la asistente de servicio de restoración en la entrega total del servicio.

Tamaño de la muestra, con un 95% por ciento de confianza y un 5% de precisión:

Nº de la muestra=  $((1.96*3.27)*(1.96*3.27))/(0.05*5.41) = 163.81$

Nº de observaciones totales: 177.

#### 4.1.1.4 Fin de semana largo.

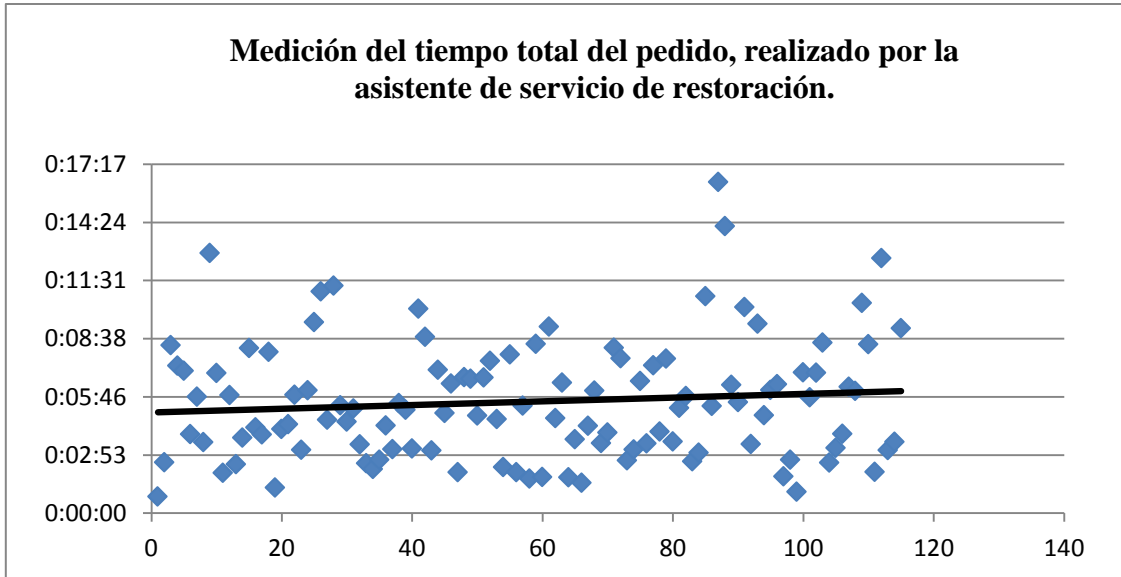


Figura 4-4: Medición de tiempo total del pedido, dispersión de los datos en días de fin de semana largo.

Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de dispersión que nos da la idea visual del comportamiento de las mediciones de tiempo tomadas a las asistentes de servicio de restauración, durante el fin de semana largo.

Desviación estándar: 0:02:58, nos muestra la dispersión de los datos con respecto a la media.

Media: 0:03:57, la posición central del conjunto de mediciones.

Mediana: 0:05:11; valor central del conjunto de mediciones realizadas a las asistentes de servicio de restauración.

Promedio: 0:05:31, lo que se demora en promedio la asistente de servicio de restauración en la entrega total del servicio, en los días de fin de semana largo.

Tamaño de la muestra, con un 95% por ciento de confianza y un 5% de precisión:

$$N^{\circ} \text{ de la muestra} = ((1.96 * 2.58) * (1.96 * 2.58)) / (0.05 * 5.31) = 96.31$$

Nº de observaciones totales: 115.

**4.1.2 Tiempos promedios.**

Primero se definieron los tiempos promedios, tanto por fechas como por días de baja y alta demanda y fin de semana largo, además de estos mismos días clasificándolos según el horario de medición, de tarde que es de 12:00 a 19:59 horas y de noche de 20:00 a 3:30 horas, los cuales son los siguientes:

**Tabla 4-1: Promedios de días de baja demanda:**

Lunes	Promedio
Tiempo total de espera	0:03:22
Tiempo de espera de la boleta	0:00:31
Tiempo de espera del pedido	0:02:22
Tiempo de atención de ASR	0:00:18
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:11

Miércoles	Promedio
Tiempo total de espera	0:03:29
Tiempo de espera de la boleta	0:00:18
Tiempo de espera del pedido	0:02:50
Tiempo de atención de ASR	0:00:14
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:08

Lunes Noche	Promedio
Tiempo total de espera	0:03:17
Tiempo de espera de la boleta	0:00:39
Tiempo de espera del pedido	0:02:11
Tiempo de atención de ASR	0:00:20
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:07

Miércoles Noche	Promedio
Tiempo total de espera	0:03:24
Tiempo de espera de la boleta	0:00:15
Tiempo de espera del pedido	0:02:46
Tiempo de atención de ASR	0:00:17
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:06

## Capítulo IV: Resultados y discusión

Lunes Tarde	Promedio
Tiempo total de espera	0:03:28
Tiempo de espera de la boleta	0:00:23
Tiempo de espera del pedido	0:02:32
Tiempo de atención de ASR	0:00:16
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:16

Miércoles Tarde	Promedio
Tiempo total de espera	0:03:38
Tiempo de espera de la boleta	0:00:23
Tiempo de espera del pedido	0:02:56
Tiempo de atención de ASR	0:00:08
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:11

Jueves	Promedio
Tiempo total de espera	0:03:55
Tiempo de espera de la boleta	0:00:39
Tiempo de espera del pedido	0:02:58
Tiempo de atención de ASR	0:00:14
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:04

Domingo	Promedio
Tiempo total de espera	0:04:48
Tiempo de espera de la boleta	0:00:48
Tiempo de espera del pedido	0:03:46
Tiempo de atención de ASR	0:00:13
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:01

Jueves Noche	Promedio
Tiempo total de espera	0:04:04
Tiempo de espera de la boleta	0:00:41
Tiempo de espera del pedido	0:03:04
Tiempo de atención de ASR	0:00:16
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:03

Domingo Noche	Promedio
Tiempo total de espera	0:04:32
Tiempo de espera de la boleta	0:00:34
Tiempo de espera del pedido	0:03:40
Tiempo de atención de ASR	0:00:15
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:02

Jueves Tarde	Promedio
Tiempo total de espera	0:03:22
Tiempo de espera de la boleta	0:00:33
Tiempo de espera del pedido	0:02:36
Tiempo de atención de ASR	0:00:07
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:07

Domingo Tarde	Promedio
Tiempo total de espera	0:05:02
Tiempo de espera de la boleta	0:01:00
Tiempo de espera del pedido	0:03:50
Tiempo de atención de ASR	0:00:12
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:00

**Tabla 4-2: Promedios totales de días de baja demanda (lunes, miércoles, jueves y domingo):**

Total de la semana	Promedio
Tiempo total de espera	0:03:53
Tiempo de espera de la boleta	0:00:34
Tiempo de espera del pedido	0:02:58
Tiempo de atención de ASR	0:00:15
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:06

Podemos decir que en promedio los días de baja demanda que menos se demora la asistente de servicio de restauración son los días lunes con un promedio de tres minutos con veinte y dos minutos, los días domingos en promedio es el día que más se demoran con cuatro minutos cuarenta y ocho segundos. En total el promedio de los días de baja demanda son tres minutos y cincuenta y tres minutos en que el cliente busca a la asistente, se le toma y se le lleva el pedido, hasta que se cierra la venta con la entrega de la boleta dependiendo de la compra.

**Tabla 4-3: Promedios de días de alta demanda.**

Viernes	Promedio
Tiempo total de espera	0:05:05
Tiempo de espera de la boleta	0:00:59
Tiempo de espera del pedido	0:03:49
Tiempo de atención de ASR	0:00:12
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:05

Sábado	Promedio
Tiempo total de espera	0:04:58
Tiempo de espera de la boleta	0:00:56
Tiempo de espera del pedido	0:03:36
Tiempo de atención de ASR	0:00:08
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:19

Viernes Noche	Promedio
Tiempo total de espera	0:05:20
Tiempo de espera de la boleta	0:01:01
Tiempo de espera del pedido	0:04:01
Tiempo de atención de ASR	0:00:13
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:05

Sábado Noche	Promedio
Tiempo total de espera	0:05:45
Tiempo de espera de la boleta	0:01:07
Tiempo de espera del pedido	0:04:05
Tiempo de atención de ASR	0:00:09
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:24

Viernes Tarde	Promedio
Tiempo total de espera	0:04:16
Tiempo de espera de la boleta	0:00:50
Tiempo de espera del pedido	0:03:09
Tiempo de atención de ASR	0:00:10
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:07

Sábado Tarde	Promedio
Tiempo total de espera	0:02:50
Tiempo de espera de la boleta	0:00:24
Tiempo de espera del pedido	0:02:18
Tiempo de atención de ASR	0:00:05
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:03

**Tabla 4-4: Promedios finales de día de alta demanda (viernes y sábado).**

Total fin de semana	Promedio
Tiempo total de espera	0:05:01
Tiempo de espera de la boleta	0:00:57
Tiempo de espera del pedido	0:03:43
Tiempo de atención de ASR	0:00:10
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:12

En los días de alta demanda en promedio el día que menos se demoran las asistentes en servicio de restoraciónen el total del servicio entregado es el día sábado con cuatro minutos y cincuenta y ocho segundos, los días viernes en promedio es el día que más se demoran con cinco minutos y cinco segundos. En total el promedio de los días de alta demanda son cinco minutos con un segundo desde que el cliente busca a la asistente, se le toma y se le lleva el pedido, hasta que se cierra la venta con la entrega de la boleta dependiendo de la compra.

**Tabla 4-5: Promedios de fin de semana largo (viernes, sábado y domingo)**

Viernes	Promedio
Tiempo total de espera:	0:05:32
Tiempo de espera de la boleta	0:00:47
Tiempo de espera del pedido	0:04:32
Tiempo de atención de ASR	0:00:10
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:02

Sábado	Promedio
Tiempo total de espera:	0:04:56
Tiempo de espera de la boleta	0:00:46
Tiempo de espera del pedido	0:03:58
Tiempo de atención de ASR	0:00:11
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:01

Domingo	Promedio
Tiempo total de espera:	0:06:18
Tiempo de espera de la boleta	0:01:27
Tiempo de espera del pedido	0:04:39
Tiempo de atención de ASR	0:00:12
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:00

**Tabla 4-6: Promedios totales de fin de semana largo:**

Total fin de semana largo	Promedio
Tiempo total de espera	0:05:31
Tiempo de espera de la boleta	0:00:59
Tiempo de espera del pedido	0:04:20
Tiempo de atención de ASR	0:00:11
Tiempo de espera para ser atendido	0:00:01

Durante el fin de semana largo, la demanda se comporta de forma atípica, no como lo normal del año, si no como días de verano o vacaciones de invierno, ya que Pucón es una zona turística llega mucho más gente de todo el país, por lo que el casino alcanza en esos días festivos su máxima capacidad, en estos días también se contrata colaboradores por evento para alcanzar a abarcar la mayor demanda, contratan más asistentes de servicio de restauración, también abren el bar despacho que es un apoyo para el bar UIN que es de donde se sacan los tragos y donde se encuentra la caja, en este bar que se abre como apoyo trabajan dos barman y una cajera más, para evitar el atochamiento en el bar principal, además toman otras medidas que son la salida de carros por los pasillos del casino tanto en áreas de tragamonedas como en sala de juegos. Los tiempos promedios medidos nos indican que durante el fin de semana largo el día Sábado en promedio el servicio a entregar es más rápido comparado al resto de los días de fin de semana largo que es de cuatro minutos con cincuenta y seis segundos, el día domingo el cual hay más colaboradoras contratadas por evento, lo cual la experiencia en el cargo es lo que más influye en este tipo de trabajo, que en promedio se demoran seis minutos con diez y ocho segundos. En total el promedio del servicio entregado por la asistente del servicio de restauración durante el fin de semana largo es de cinco minutos con treinta y un segundos.

**4.1.3 Relación entre Censo TGM y el tiempo de demora de la entrega del servicio total.**

En segundo paso se trató de encontrar una relación entre el Censo TGM y el tiempo que se demora la asistente de servicio de restauración en la entrega final del pedido del cliente, según la lógica es que a mayor Censo TGM mayor debería ser lo que se demore la asistente de servicio de restauración, ya que hay mayor cantidad de público en el parque de máquinas tragamonedas. Cabe destacar que las mediciones fueron agrupadas cada media hora, para que calzara justo con las horas medidas del Censo TGM, para el análisis de estos datos, se utilizó el programa Microsoft Excel 2010.

Se clasificaron los días en tres grupos:

- Días de baja demanda: lunes, miércoles, jueves y domingo.
- Días de alta demanda: viernes y sábado.
- Fin de semana largo. Viernes, sábado y domingo.

**Tabla 4-7: Relación entre Censo TGM y tiempo total del servicio.**

Días de semana; lunes, miércoles, jueves y domingo	
Promedio de mediciones.	0:03:56
Censo total en horarios y días medidos	8741
Coefficiente de Correlación censo/medición	0,13686825

Fin de semana normal, viernes y sábado	
Promedio de mediciones.	0:05:01
Censo total en horarios y días medidos	12067
Coefficiente de Correlación censo/medición	0,20923251

Fin de semana Largo, viernes, sábado y domingo	
Promedio de mediciones.	0:05:31
Censo total en horarios y días medidos	17770
Coefficiente de. Correlación censo/medición	0,07823087



**Promedio de las mediciones:** tiempo promedio que se demora la asistente de servicio de restauración en entregar el servicio.

**Censo total:** Cantidad de máquinas que están siendo utilizadas aunque sea con un crédito en los días y horarios de medición.

**Coefficiente de correlación:** Grado de asociación de dos conjuntos de datos, en este caso la relación de Censo TGM con el tiempo que se demora la asistente de servicio de restauración en la entrega total del pedido al cliente.

Como se puede observar en las tablas anteriores existe en los días de semana y el fin de semana largo una correlación positiva muy baja (entre 0,01 y 0,19), que nos indica que a medida que hay un mayor público en el parque de máquinas tragamonedas, el tiempo que se demora la asistente de servicio de restauración en entregar el servicio afecta de manera muy baja, estos dos periodos se podrían comportar de forma similar porque durante el fin de semana largo hay una mayor dotación de personal, entonces la mayor afluencia de público no afecta de gran medida. Durante el fin de semana normal existe una correlación positiva baja (entre 0.2 y 0.39) que nos indica que afecta un poco más la mayor afluencia de público en el tiempo de la entrega del servicio, ya que en estos periodos se trabaja con una dotación normal, sin llamados a evento; este grado de relación es bajo debido a que el censo nos muestra la cantidad de máquinas que están siendo utilizadas aunque sea con un crédito, pero que haya más influencia de público no asegura que se esté vendiendo una mayor cantidad, ya que muchos clientes van solo a jugar sin consumir ningún trago o bebidas, cabe mencionar igualmente que después de la ley tolerancia cero, bajo en general en el país el consumo del alcohol entre 30% y 50% en algunos sectores, según cifra entregada por el Presidente de ANETUR (asociación nacional de empresarios nocturnos, turismo y espectáculos) Fernando Borquez.

**4.1.4 Relación entre el tiempo de cada servicio, con la cantidad de ventas correspondientes en dicho periodo.**

En un tercer análisis se relacionó el tiempo medido al servicio entregado con el total de las ventas en dicho periodo (en las fechas y horarios de medición). Al igual que los anteriormente analizado se dividieron en los datos según los días de medición, en demanda baja, demanda alta y fin de semana largo, se aplicó el coeficiente de correlación primero entre las ventas totales y el censo TGM, y luego las ventas totales con el tiempo medido. Para el análisis de estos datos, se utilizó el programa Microsoft Excel 2010.

**Tabla 4-8: Relación entre ventas y tiempo de entrega del servicio total, días de baja demanda.**

Días de baja demanda (lunes, miércoles, jueves y domingo)	
Ventas totales	1481
Coefficiente de Correlación ventas/Censo	0,2285429
Coefficiente de. Correlación ventas/medición	0,26289668

Como se puede observar en la tabla anterior el coeficiente de correlación entre las ventas totales y el censo TGM y el coeficiente de correlación de las ventas y el tiempo de medición de los servicios entregados de parte de la asistente de servicio de restauración nos entrega que existe una relación positiva baja, estos días de baja demanda ya que los clientes que asisten estos días es gente que la mayoría va a solo jugar, y como muchos son clientes habituales según el nivel de apuestas de estos clientes, el casino les regala tragos de cortesía, por lo mismo la cantidad de ventas tiene un grado de relación baja con respecto al tiempo que se demora el servicio de atención de parte de la asistente de servicio de restauración.

**Tabla 4-9: Relación entre ventas y tiempo de entrega del servicio total, días de demanda alta.**

Días de alta demanda (viernes y sábado)	
Ventas totales	2385
Coefficiente de Correlación ventas/Censo	0,63375743
Coefficiente de. Correlación ventas/medición	0,44057209

En los días de alta demanda, el coeficiente de correlación de las ventas con respecto al censo TGM y el coeficiente de correlación de las ventas con respecto a la medición del servicio ofrecido, nos da en ambos casos un grado de relación positiva moderada, esto debido que el público que asiste va por motivos más de diversión, pasar un tiempo agradable, por lo que aumentan las ventas durante este periodo. El tiempo de entrega del servicio de parte de la asistente es afectado moderadamente por la mayor venta, debido a que el bar tiene una mayor demanda (de parte de los salones como del mismo bar que hay mesas para comer y tomarse algo), también esta mayor demanda afecta en la caja del bar, ya que todos los pedidos llegan solo a esa caja.

**Tabla 4-10: Relación entre ventas y tiempo de entrega del servicio total, fin de semana largo.**

Fin de semana largo (viernes, sábado y domingo)	
Ventas totales	4834
Coefficiente de Correlación ventas/Censo	0,52049055
Coefficiente de. Correlación ventas/medición	-0,02306274

En el fin de semana largo el coeficiente de correlación de ventas totales y censo TGM tiene un grado de relación moderada, que a mayor afluencia de público aumentan las ventas totales de forma moderada ya que no toda la gente que asiste al casino compra algún trago o bebida. La relación entre las ventas totales con el tiempo medido en la entrega del servicio tiene una correlación negativa muy baja, que no afecta la mayor cantidad de ventas en el tiempo del servicio entregado, como se mencionó anteriormente en estos días se contrata a colaboradores por eventos, para alcanzar a abarcar la mayor demanda, contratan más asistentes de servicio de

restoración, también abren el bar despacho que es un apoyo para el bar UIN que es de donde se sacan los tragos y donde se encuentra la caja, en este bar que se abre como apoyo trabajan dos barman y una cajera más, para evitar el atochamiento en el bar principal, además toman otras medidas que son la salida de carros por los pasillos del casino tanto en áreas de tragamonedas como en sala de juegos, por lo que mayormente afecta estos días son las contrataciones por evento, que sobre todo se hacen más presentes el día domingo en que los colaboradores de planta tienen su día libre, por lo que la experiencia y habilidad es lo que más afecta estos días.

### 4.1.5 Relación entre distancia de los pasillos y tiempos promedios.

En un cuarto paso se buscó la relación entre la cantidad de metros que tenía que recorrer la asistente de servicio de restoración en cada servicio medido, la distancia del pasillo en que se encontraba el cliente en el sector tragamonedas fumador, hasta el MICRO donde se digita el pedido del cliente, y de ahí hasta el bar UIN que es donde se retira el pedido. MICROS HMS es un sistema para digitar el pedido, que posee un teclado electrónico de alta sensibilidad, con pantalla de cristal líquido o touchscreen que trabaja apoyado con un PC en un ambiente Unix provee un sistema de información de restaurantes y bares que comprende en un hardware y software para los puntos de venta. Sus funciones son ingresar todas las transacciones que se registran en el salón, se comunica con el bar y cocina, Para el análisis de estos datos, se utilizó el programa Microsoft Excel 2010.

Figura 4-5: Layout de recorrido de la asistente de servicio de restauración.

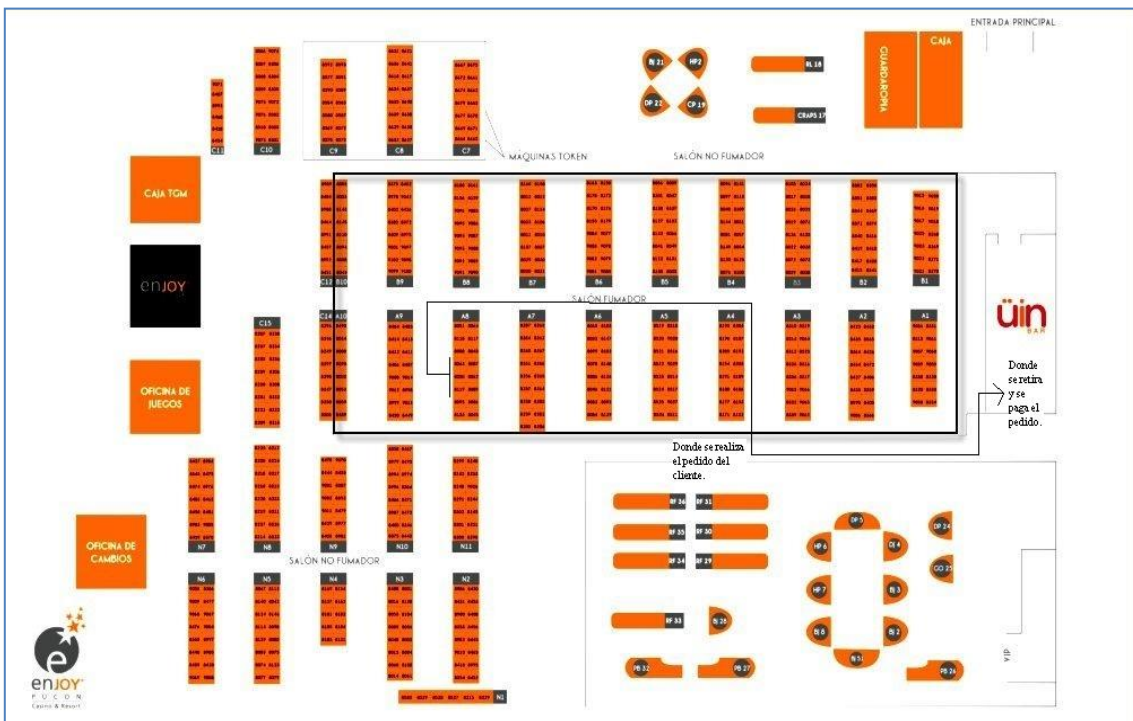


Tabla 4-11: Relación entre metros recorridos y tiempo total del servicio entregado por la asistente de servicio de restauración.

Días de la semana; lunes, miércoles, jueves y domingo	
metros totales	6601,53
tiempo total	11:59:05
Promedio de las mediciones.	0:03:53
Promedio de metros	35,4920968
medición/metros	0:00:07
Coefficiente de correlación	0,07948054

Fin de semana normal, viernes y sábado	
metros totales	4620,52
tiempo total	10:58:01
Promedio de las mediciones	0:05:01
Promedio de metros	35,271145
medición/metros	0:00:09
Coeficiente de correlación	0,17647723

Fin de semana Largo, viernes, sábado y domingo	
metros totales	4103,54
tiempo total	10:33:58
Promedio de las mediciones	0:05:31
Promedio de metros	35,6829565
medición/metros	0:00:09
Coeficiente de correlación	0,10120745

Dónde:

**Mts totales:** suma de los metros recorridos por la asistente de servicio de restauración durante horarios de medición.

**Tiempo total:** suma del tiempo medido en el servicio completo entregado por la asistente de servicio de restauración.

**Promedio de las mediciones:** tiempo promedio que se demora la asistente de servicio de restauración en entregar el servicio.

**Promedio de metros:** tiempo promedio que recorre la asistente de servicio de restauración durante los horarios de medición.

**Medición/metros:** tiempo que se demora en recorrer un metro del salón TGM fumadores la asistente de servicio de restauración.

**Coeficiente de correlación:** Grado de asociación de dos conjuntos de datos, en este caso distancia que debería recorrer la asistente con el tiempo de la entrega total del servicio.

Como se puede observar en las tablas anteriores existe una correlación positiva muy baja (entre 0,01 y 0,19)significa, que si la distancia de donde realicen el pedido aumenta, aumenta el tiempo de la entrega del servicio, de forma muy baja. Las distancias que debe recorrer el colaborador al

entregar un servicio van desde los veinte metros con veinte centímetros, hasta los sesenta y un metros con ochenta y ocho centímetros. Esta correlación positiva muy baja no afecta en gran medida el tiempo total de la entrega del pedido.

### 4.1.6 Estudio de tiempos con cronómetro.

Con las mediciones obtenidas, como se mencionó anteriormente se utilizó la técnica de medición del trabajo, estudio de tiempos con cronómetros. Su función principal es establecer el tiempo permisible para realizar una tarea según norma de ejecución establecida, con un número limitado de observaciones, se obtiene un tiempo tipo, de lo que se demora una persona adecuada en la tarea instruida, y que trabaja a marcha normal para dicho puesto, valorando las destrezas de los colaboradores con las escalas normalizadas, además de sumarle el tiempo por suplementos por descansos o por políticas de la empresa.

Primero se va a definir los diferentes niveles de actividades, de cada colaborador con el cual se trabajó para dichas mediciones, valorándolos según la escala de valoración normalizada británica, BSI, para comparar el ritmo de trabajo de cada colaborador observado con el ritmo necesario para realizar adecuadamente la operación.

- La actividad normal es la desarrollada por un operario medio que trabaja bajo una dirección competente, pero sin el estímulo de una remuneración por rendimiento.
- La actividad óptima es la desarrollada por un colaborador bajo el estímulo de un incentivo, efectúa toda su labor desplegando su mayor potencial, con ausencia de fatiga residual.

**Tabla 4-12: Escala de valorización británica.**

Escala de valorización Británica	
BSI	Nivel de actividad
0	Actividad nula
50	Muy lento, movimientos torpes e inseguros, el operario parece medio dormido y sin interés (3,2 km/h).
75	Constante sin prisa, obrero no pagado según productividad. Lento pero sin perder el tiempo adrede (4,8 km/h).
100	Activo, capaz, con seguridad y destreza (6,4 km/hr)
125	Muy rápido, con gran seguridad, muy por encima del obrero cualificado medio (8 km/ hr)
150	Excepcionalmente rápido actuación de "virtuoso", solo alcanzada por pocos trabajadores sobresalientes (9,6 km/hr).

González R. (2005), "Estudios de tiempos con cronómetros"

A continuación se detalla la valorización de cada colaborador con el que se trabajó, detallando el día de medición , y al igual que los análisis anteriores se sacaron 3 tiempos tipos uno correspondiente a los días de la semana (lunes, miércoles, jueves y domingo), fin de semana (viernes y sábados), y fin de semana largo (viernes, sábado y domingo). Cabe destacar que la valorización de cada colaborador se realizó en conjunto con el jefe directo de las asistentes de servicio de restauración, la Sra. María Cristina Belmar, coordinadora de Bares.



Tabla 4-13: Valorización del ritmo del trabajo de cada colaborador que se midió.

Días de la semana		
Nombre colaborador	Fecha	Valorización
Elisa Iturra	14/06/2012	80
Julieta Salazar	14/06/2012	90
Lisette Cuadra	14/06/2012	125
Lisette Cuadra	18/06/2012	125
Luz Bilmar	18/06/2012	80
Manuel Ibáñez	20/06/2012	90
Rocío Chabouty	20/06/2012	80
Julieta Salazar	21/06/2012	90
Lisette Cuadra	21/06/2012	125
Elisa Iturra	25/06/2012	80
Lisette Cuadra	25/06/2012	125
Elisa Iturra	27/06/2012	80
Carmen Ilabe	27/06/2012	80
Lisette Cuadra	28/06/2012	125
Enrique Paillamil	28/06/2012	100
Manuel Ibáñez	28/06/2012	90
Rocío Chabouty	08/07/2012	80
Ingrid Martínez	08/06/2012	100
Manuel Ibáñez	08/06/2012	90
Julieta Salazar	08/06/2012	90
Valorización promedio		96,25

Fin de semana		
Nombre colaborador	Fecha	Valorización
Julieta Salazar	15/06/2012	90
Carmen Ilabe	15/06/2012	80
Lisette Cuadra	15/06/2012	125
Julieta Salazar	16/06/2012	90
Ingrid Martínez	16/06/2012	100
Julieta Salazar	22/06/2012	90
Manuel Ibáñez	22/06/2012	90
Lisette Cuadra	22/06/2012	125
Julieta Salazar	23/06/2012	90
Lisette Cuadra	23/06/2012	125
Manuel Ibáñez	23/06/2012	90
Valorización promedio		99,55

Fin de semana largo		
Nombre colaborador	Fecha	Valorización
Lisette Cuadra	29/06/2012	125
Manuel Ibáñez	29/06/2012	90
Lisette Cuadra	30/06/2012	125
Manuel Ibáñez	30/06/2012	90
Ingrid Martínez	01/07/2012	100
Manuel Ibáñez	01/07/2012	90
Fernanda Barra	01/07/2012	80
YesseniaMillañir	01/07/2012	80
Valorización promedio		97,5

Luego se calculó el tiempo suplementario que toman las demoras inevitables, los descansos y el tiempo personal, la empresa Enjoy les da a sus colaboradores quince minutos dentro de la jornada laboral que son generalmente siete horas y media diarias, por lo que se calculó de la siguiente forma: 15 minutos de los 450 minutos que dura la jornada de trabajo.

- $15/450 = 3,33\%$

#### 4.1.6.1 Tiempos tipos

##### Tiempo tipo de días de la semana:

Tiempo normal: Tiempo promedio observado \* (valorización/100)

TN: 0:03:53 \* (96,25/100) = 0:03:44

Tiempo tipo: Tiempo normal \* 1/(1- factor suplementario)

TT: 0:03:44 \* 1 / (1 - 0,0333) = 0:03:52

##### Tiempo tipo de fin de semana:

Tiempo normal: Tiempo promedio observado \* (valorización/100)

$$\text{TN: } 0:05:01 * (99,55/100) = 0:05:00$$

Tiempo tipo: Tiempo normal \* 1/(1- factor suplementario)

$$\text{TT: } 0:05:00 * 1 / (1 - 0,0333) = 0:05:10$$

**Tiempo tipo de fin de semana largo:**

Tiempo normal: Tiempo promedio observado \* (valorización/100)

$$\text{TN: } 0:05:31 * (97,5/100) = 0:05:23$$

Tiempo tipo: Tiempo normal \* 1/(1- factor suplementario)

$$\text{TT: } 0:05:23 + 1 / (1 - 0,0333) = 0:05:34$$

Luego de calcular el tiempo tipo de los días de baja demanda, nos da un resultado de tres minutos con cincuenta y dos segundos, siendo un 22,67% menos que el estándar determinado por la empresa para todas sus sedes a lo largo de Chile que es de cinco minutos, se puede decir que durante estos días los asistentes de servicio de restauración son más productivos en relación al tiempo de entrega del servicio.

El tiempo tipo del fin de semana normal, supera al tiempo estándar fijado por la empresa para entregar un nivel aceptable de servicio en un 3,21%, esto debido a que el flujo de personas que circula por el parque tragamonedas dificultan el paso directo de las asistentes hacia el MICRO para digitar el pedido, también según lo observado al haber mayor cantidad de ventas la salida en el bar de los pedidos es más lento que en días de semana.

Enjoy tiene estandarizado para todas sus sedes para entregar un nivel aceptable de servicio, que son cinco minutos en total lo que se debe demorar la atención, desde que el cliente busca a la asistente, se le toma y se le lleva el pedido, hasta que se cierra la venta con la entrega de la boleta dependiendo de la compra.

Durante el fin de semana largo, la demanda se comporta de forma atípica, no como lo normal del año, si no como días de verano o vacaciones de invierno, ya que Pucón es una zona turística llega mucho más gente de todo el país, por lo que el casino alcanza en esos días festivos su máxima capacidad, en estos días también se contrata gente por evento para alcanzar a abarcar la mayor demanda, contratan más asistentes de servicio de restauración, también abren el bar despacho que es un apoyo para el bar UIN que es de donde se preparan tragos y donde se habilita otra caja de apoyo, para evitar el atochamiento en el bar principal, además toman otras medidas que son la salida de carros por los pasillos del casino tanto en áreas de tragamonedas como en sala de juegos. Sin embargo frente a todas estas medidas el tiempo tipo aumenta en un 11,28% con respecto al tiempo estándar. Según lo observado un motivo esencial son los contratos por eventos, la cual no cuenta con experiencia en el cargo, además cabe destacar que estas contrataciones cubren a los colaboradores que salen con sus domingos libres al mes según lo correspondido por ley (dos domingos al mes libres), por lo que influye en un aumento del tiempo tipo pasando el estándar permitido.

### **4.2 Estrategias a proponer para mejorar la productividad de las asistentes de servicio de restauración.**

1. Para poder disminuir el tiempo de espera de parte de los clientes, sobre todo en días de alta demanda como los fines de semana (viernes y sábados) y los fines de semana largo (viernes, sábado y domingo), según lo analizado anteriormente con los resultados de tiempos tipos, es encontrar un sistema computarizado que cada asistente posea al momento de ofrecer o tomar un pedido, sin la necesidad de tener que tomar el pedido y después ir a digitar a un costado del salón tragamonedas, ahorrándose el desplazamiento de 8 metros como mínimo y con unos diez segundos aproximado en tiempo, además de disminuir el tiempo en que llegue el pedido al bar, realizándolo de una forma más directa.

El sistema actual, es muy parecido al que se propone, solo que el actual son dos máquinas que se encuentran al costado del salón TGM fumadores, en posición fija. El sistema se basa en un terminal denominado MICROS HMS, que posee un teclado electrónico de alta sensibilidad,

con pantalla de cristal líquido o touchscreen que trabaja apoyado con un PC en un ambiente Unix provee un sistema de información de restaurantes y bares que comprende en un hardware y software para los puntos de venta. Sus funciones son ingresar todas las transacciones que se registran en el salón, se comunica con el bar y cocina, con este equipo el servicio de atención a clientes resulta mucho más eficiente, posibilita que una vez que se ha tomado una orden el sistema automáticamente descuenta del inventario los insumos que se utilizan en cada pedido, de forma remota además que va tomando el registro de ventas históricas, los productos que más piden y las ventas de cada colaborador, imprime la cuenta del consumo y almacena en el servidor todos los movimientos que se realizan, la estrategia a proponer sería complementar el equipo actual con un pequeño aparato que será operado por la asistente de servicio de restauración, y que cumple la misma función del MICRO actual, solo que este es de mano e individual para cada asistente, llamado MICROS HHT (Hand Held Touchscreen).

Aunque el sistema actual es mucho más rápido que el tradicional, este sistema también presenta demoras, ya que los asistentes de servicio de restauración, atienden a un cliente y al momento de ir a digitar el pedido al MICRO que se encuentra en un costado del salón, muchas veces son llamados por otros clientes, demorando en sí el pedido del cliente anterior. Con el sistema de MICRO HHT la asistente envía los pedidos directos al bar donde se imprimen, también es posible enviar el cierre de venta (al igual que la tecnología que utiliza actualmente) directamente a la caja, haciendo el proceso de manera más rápida que el actual. Así al momento que la asistente este tomando el pedido al cliente, digita en el instante el pedido, enviando esta información directamente al bar y a la caja, y al dirigirse al bar a buscar el pedido, si clientes le piden por el camino no atrasa el pedido del cliente anterior, haciendo el proceso más rápido que actual, ofreciendo una mayor productividad, ya que el asistente puede atender a más clientes en menos tiempo.

Ejemplos de restaurantes utilizan este sistema actualmente como la cadena Fridays; Café 2001 en Villarrica; Confitería Central en Temuco; El restaurante Italia Al Dente en Santiago; en el mundo las utilizan empresas relacionados con hoteles, casinos, aeropuertos, cruceros.

Entre los beneficios que entrega este sistema, que se preguntó de forma directa en el Café 2001, en Villarrica, son los siguientes:

- Aumentó la productividad de los trabajadores, por ende bajo la reducción de empleados.
- Agilidad y calidad en el servicio entregado al cliente.
- Mayor control de los inventarios.
- Bajo costo de capacitación de parte del café hacia los trabajadores.
- El sistema está totalmente integrado a la administración.
- Reducción de errores en los pedidos de los clientes.

**Figura 4-6: Imagen MICROS HHT (Hand Held Touchscreen).**



Fuente: Página web de MICROS, [www.micros.com](http://www.micros.com)

Cabe destacar que existen más empresas que ofrecen este tipo de sistema, pero como la empresa ya trabaja con el sistema MICRO, solo se tendría que implementar el sistema MobileMICROS ya que está diseñado para ser integrado al sistema actual, y no tener que cambiar el sistema operativo completo.

**Tabla 4-14: Análisis de Costo del producto.**

Cambio de dólar observado a \$484.6, al tres de agosto 2012.

	Precio USD	Precio (\$)
Licencia Mobile MICROS	490,00	237.454
Kit, MC55 Mobile device whit 3 YR Bronze service plan	1.500,79	727.883
4-slot charge only Cradle with Power Supply and Cord	419,00	203.047
MC55 MAGNETIC STRIPE READER, MSR, MSR5500-100R	166,00	80.444
MC55, EXTENDED LIFE SPARE BATTERY, BTRY-MC55EAB02	78,00	37.799
Total	2653,00	1.286.627

Fuente: MICROS- Fidelio Chile S.A

Oficina de contacto de la empresa MICRO S, en Chile:

**MICROS- Fidelio Chile S.A**

Rosario Norte 530, oficina 304

Las Condes, Santiago

Chile

Teléfonos: (56) (2) 5858800

Fax: (56) (2) 5858885

Contactos:

Juan Maciel, Manager Director, [jmaciel@micros.com](mailto:jmaciel@micros.com)

Jens Schmidt, Sales Manager, [jschmidt@micros.com](mailto:jschmidt@micros.com)

2. Como segunda propuesta para mejorar la productividad de las asistentes de servicio de restauración, va enfocada directamente a las asistentes que contratan por eventos, los cuales son contratados para fines de semana largo, vacaciones de invierno y verano, es incluirlas a los cursos de ventas que comenzará a realizar la empresa para sus colaboradores de planta. Es una medida que no aumenta más allá los costos y es a corto plazo, además a la empresa les sirve como marketing interno y fidelización, para que el personal de evento se sienta parte de la empresa y conozca más de ella.

El fin de estos cursos es que los colaboradores desarrollen los conocimientos necesarios del tema para romper la barrera psicológica de resistencia a la venta, aprendan a negociar a través de la técnica y procedimientos que permitan lograr negociaciones con cierres exitosos.

El 27, 28, 29 y el 30 de agosto del presente año, se impartirá el curso “Calidad de servicio”, es el primer curso que ofrecerá la empresa, el programa del curso es el siguiente:

**1. Diagnóstico 1 (on line)**

**2. Curso: Conocimiento del Negocio Enjoy**

**Módulo 1: conociendo tu compañía, Enjoy Casino & Resort**

- Quiénes somos
- Nuestro modelo de negocio
- Cómo hemos crecido

**Módulo 2: áreas de nuestro negocio**

- Casino, core del negocio
- Alimentos y bebidas
- Hotel

**Módulo 3: operaciones actuales**

- Operaciones actuales

**3. Curso: Promoción y venta de la Entretención Enjoy**

**Modulo1: Excelencia a través de la venta**



- Más allá de las fronteras
- Mi rol como promotor y vendedor
- Impacto de este rol dentro de la compañía

**Módulo 2: vendiendo al estilo Enjoy**

- Qué es vender
- Cuándo vender
- Cómo vender al estilo Enjoy

**Módulo 3: ventas adicionales**

- Venta incremental y venta cruzada
- Consideraciones finales

**4. Curso: Cómo dar valor a las relaciones con los clientes**

**Módulo 1: excelencia en el servicio al estilo Enjoy**

- Servicio en el contexto de la promesa Enjoy
- Elementos para relacionarlos satisfactoriamente con los clientes

**Módulo 2: manejando situaciones difíciles**

- Contención de clientes

**Módulo 3: herramientas para manejar clientes difíciles**

- Dejando que el cliente se exprese
- La actitud correcta
- La acción correcta
- Lenguaje verbal y no verbal cuando el cliente está molesto

**5. Diagnóstico 2 on line**

**6. Curso Presencial: Calidad de Servicio**

- El Vendedor - Promotor Enjoy:
- ENJOY, sus productos y servicios.
- El perfil del Vendedor – Promotor.
- Las competencias del Vendedor – Promotor.
- El rol del Vendedor Promotor.
- El espíritu comercial y de servicio.
- Normas de Atención al Cliente Enjoy:
- Las expectativas del cliente Enjoy.
- La experiencia y promesa Enjoy.
- Protocolos de atención Enjoy.
- Entusiasmo, amabilidad y cortesía.
- Atención, resolución y rapidez.
- Normas de atención y cortesía.
- Comunicación efectiva:
- Comunicación efectiva (asertividad y empatía).
- Las emociones, su reconocimiento y activación.
- La comunicación verbal y corporal.
- Manejo de conflictos con clientes.
- La tolerancia a la frustración.
- Técnicas de Ventas
- Conocimiento de los distintos servicios y productos Enjoy: Hotel, Casino, Restaurantes, Discotheque, Play & Kids etc.
- Las características y beneficios del producto.
- Detección de las necesidades del cliente.
- Argumentos de venta y manejo de objeciones.
- La señales de compra y el cierre de ventas.
- Oportunidades de Venta (SOD)

- Up selling y Cross Selling.

### **7. Diagnóstico 3 on line**

### **8. Análisis de Caso on line**

Los temas a desarrollar son de suma importancia para los colaboradores por evento, ya que estos trabajan cuando existe la mayor demanda, y al igual que el resto de los colaboradores son la cara visible de la empresa, siendo los que tratan directamente con el cliente, y es responsabilidad de ellos que los clientes deseen regresar para sus próximas vacaciones o días de descanso.

**CAPÍTULO V  
CONCLUSIONES**

**5 Capítulo V: Conclusiones.**

**5.1 CONCLUSIONES.**

**5.1.1 Tiempos promedios.**

- El promedio de los días de baja demanda son tres minutos y cincuenta y tres minutos en que el cliente busca a la asistente, se le toma y se le lleva el pedido, hasta que se cierra la venta con la entrega de la boleta dependiendo de la compra.
- En total el promedio de los días de alta demanda son cinco minutos con un segundo desde que el cliente busca a la asistente, se le toma y se le lleva el pedido, hasta que se cierra la venta con la entrega de la boleta dependiendo de la compra.
- En total el promedio del servicio entregado por la asistente del servicio de restauración durante el fin de semana largo es de cinco minutos con treinta y un segundos.

**5.1.2 Relación entre Censo TGM y el tiempo de demora de la entrega del servicio total.**

- En los días de semana y el fin de semana largo una correlación positiva muy baja (entre 0,01 y 0,19), que nos indica que a medida que hay un mayor público en el parque de máquinas tragamonedas, el tiempo que se demora la asistente de servicio de restauración se ve afectado de manera muy baja, estos dos periodos se podrían comportar de forma similar porque durante el fin de semana largo hay una mayor dotación de personal.
- En el fin de semana normal existe una correlación positiva baja (entre 0.2 y 0.39) que nos indica que afecta un poco más la mayor afluencia de público en el tiempo de la entrega del servicio, ya que en estos periodos se trabaja con una dotación normal, sin llamados a evento.

- El censo nos muestra la cantidad de máquinas que están siendo utilizadas aunque sea con un crédito, pero que haya más influencia de público no asegura que se esté vendiendo una mayor cantidad, ya que muchos clientes van solo a jugar sin consumir ningún trago o bebidas, cabe mencionar igualmente que después de la ley tolerancia cero, bajo en general en el país el consumo del alcohol

### 5.1.3 Relación entre el tiempo de cada servicio, con la cantidad de ventas correspondientes en dicho periodo.

- El coeficiente de correlación entre las ventas totales y el censo TGM y el coeficiente de correlación de las ventas y el tiempo de medición de los servicios entregados de parte de la asistente de servicio de restauración nos entrega que existe una relación positiva baja, estos días de baja demanda ya que los clientes que asisten estos días es gente que la mayoría va a solo jugar, y como muchos son clientes habituales según el nivel de apuestas de estos clientes, el casino les regala tragos de cortesía.
- En los días de alta demanda, el coeficiente de correlación de las ventas con respecto al censo TGM y el coeficiente de correlación de las ventas con respecto a la medición del servicio ofrecido, nos da en ambos casos un grado de relación positiva moderada, esto debido que el público que asiste va por motivos más de diversión, pasar un tiempo agradable, por lo que aumentan las ventas durante este periodo. El tiempo de entrega del servicio de parte de la asistente es afectado moderadamente por la mayor venta.
- En el fin de semana largo el coeficiente de correlación de ventas totales y censo TGM tiene un grado de relación moderada, que a mayor afluencia de público aumentan las ventas totales de forma moderada. La relación entre las ventas totales con el tiempo medido en la entrega del servicio tiene una correlación negativa muy baja, que no afecta la mayor cantidad de ventas en el tiempo del servicio entregado, como se mencionó anteriormente en estos días se contrata a colaboradores por eventos, para alcanzar a abarcar la mayor demanda, contratan más asistentes de servicio de restauración, abren el

bar despacho que es un apoyo para el bar UIN con dos barman y una cajera más, para evitar el atochamiento en el bar principal, además toman otras medidas que son la salida de carros por los pasillos del casino tanto en áreas de tragamonedas como en sala de juegos.

### 5.1.4 Relación entre distancia de los pasillos y tiempos promedios.

- Tanto en los días de baja demanda, de alta demanda y en fines de semana largo existe una correlación positiva muy baja (entre 0,01 y 0,19) que significa, que si la distancia de donde realicen el pedido aumenta, aumenta el tiempo de la entrega del servicio, de forma muy baja. Las distancias que debe recorrer el colaborador al entregar un servicio van desde los veinte metros con veinte centímetros, hasta los sesenta y un metros con ochenta y ocho centímetros. Esta correlación positiva muy baja no afecta en gran medida el tiempo total de la entrega del pedido.

### 5.1.5 Estudio de tiempos con cronómetro.

- Se utilizó la técnica de medición del trabajo, estudio de tiempos con cronómetros. Su función principal es establecer el tiempo permisible para realizar una tarea según norma de ejecución establecida. Se obtiene un tiempo tipo, de lo que se demora una persona adecuada en la tarea instruida, y que trabaja a marcha normal para dicho puesto, valorando las destrezas de los colaboradores con las escalas normalizadas, además de sumarle el tiempo por suplementos por descansos o por políticas de la empresa.
- El tiempo tipo de los días de baja demanda, nos da un resultado de cuatro minutos, siendo un 22,67% menos que el estándar determinado por la empresa para todas sus sedes a lo largo de Chile que es de cinco minutos, se puede decir que durante estos días los asistentes de servicio de restauración son más productivos en relación al tiempo de entrega del servicio.

- El tiempo tipo del fin de semana normal, supera al tiempo estándar fijado por la empresa para entregar un nivel aceptable de servicio en un 3,21%, esto debido a que el flujo de personas que circula por el parque tragamonedas dificultan de forma leve el paso directo de las asistentes hacia el MICRO para digitar el pedido, también según lo observado al haber mayor cantidad de ventas la salida en el bar de los pedidos es más lento que en días de semana.
- Frente a todas estas medidas que se toman durante el fin de semana largo, el tiempo tipo aumenta en un 11,28% con respecto al tiempo estándar. Según lo observado un motivo esencial son los contratos por eventos, la cual no cuenta con experiencia en el cargo, además cabe destacar que estas contrataciones cubren a los colaboradores que salen con sus domingos libres al mes según lo correspondido por ley (dos domingos al mes libres), por lo que influye en un aumento del tiempo tipo pasando el estándar permitido.

Para poder disminuir el tiempo de espera de parte de los clientes, sobre todo en días de alta demanda como los fines de semana (viernes y sábados) y los fines de semana largo (viernes, sábado y domingo), según lo analizado anteriormente con los resultados de tiempos tipos, es encontrar un sistema computarizado, Se propone el MICROS HHT (Hand Held Touchscreen).

Para que cada asistente realice el pedido, sin la necesidad de tener que tomar el pedido y después ir a digitar a un costado del salón tragamonedas, ahorrándose el desplazamiento de 8 metros como mínimo con unos diez segundos aproximado en tiempo, además de disminuir el tiempo en que llegue el pedido al bar, realizándolo de una forma más directa, y así si de camino otro cliente le hace un pedido, no demore el pedido anterior.

Una segunda propuesta para mejorar la productividad las asistentes de servicio de restauración, va enfocada directamente a las asistentes que contratan por eventos, los cuales son contratados para fines de semana largo, vacaciones de invierno y verano, es incluirlas a los cursos de ventas que comenzara a realizar la empresa para sus colaboradores de planta. Es una medida que no aumenta más allá los costos y es a corto plazo, además a la empresa les sirve como marketing interno y fidelización, para que el personal de evento se sienta parte de la empresa y conozca más de ella.





## 6 BIBLIOGRAFIA.

### a) Libros.

- Rincón de Parra H. (2001), Calidad, productividad y costos. Análisis de relaciones de estos tres conceptos. Actualidad contable faces, enero-junio, año/vol. 4, número 004. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. pp. 49-61
- IllanesFrontaura P. (2003), El sistema empresa.Un enfoque integral de administración.ImpresosManepa, 2003 Santiago.
- Chase (2000), Administración de producción y operaciones. Editorial MacGraw-Hill, pp. 411-457
- Universidad de Jaen (2007), Administración de Empresas y Organización de la Producción. Capítulo 5. pp. 1-19.
- Heizer J (2001), Dirección de la producción, decisiones estratégicas. Editorial: Pearson. Pp. 116-221.

**b) Tesis.**

- Miranda J. (2010) Según su estudio “Indicadores para la industria Dominicana” Ciencia y Sociedad, vol. XXXV, núm. 2, abril-junio, 2010, pp. 235-290. Instituto Tecnológico de Santo Domingo, República Dominicana
- Medina Fernández J. (2010), Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. Revista Escuela de Administración de Negocios, número 69, julio-diciembre, 2010 pp. 110-119. Universidad de EAN Bogotá, Colombia.
- Soto J. (2011), Productividad de la Universidad Indígena de México.
- Mertens L. (1999), “La medición de la Productividad como referente de la formación-capacitación articulada con el aprendizaje organizacional”, una propuesta metodológica. Pp. 01-24
- Vergés J. (2002), Eficiencia empresarial comparativa: Indicadores y técnicas de análisis para la evaluación de la eficiencia en entidades productivas. Pp. 01-67
- Molina A. (2001), investigación de los Indicadores de Productividad y mejores Prácticas en la Industria Manufacturera Regiomontana a través de un estudio de Benchmarking. Pp. 1-7
- Ruiz Jiménez A. (2002), Dirección y Gestión de la producción en las empresas de Servicios. Grupo de Investigación de Dirección de Empresas Asistida por Ordenar GIDEAO), Departamento de economía financiera y dirección de operaciones, Universidad de Sevilla, España. Pp. 1-17.

- Hussain K. (2007), Percepción de la calidad en el servicio de las empresas aéreas del norte de Chipre. Análisis lineal de patrones. Pp. 01-17.
- Marchante A. y Ortega B. (2008), Capital humano, desajuste educativo y productividad del trabajo: Un estudio para industria hotelera. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas, número 44 septiembre 2010, pp. 79-100. Asociación científica de economía y dirección de empresas, España.
- Morgado P. (2009), Conociendo sobre gestión. Universidad de Misiones, facultad de ciencias económicas, Argentina, pp. 01-17.

**c) Páginas web.**

- Página web de Enjoy, [www.enjoy.cl](http://www.enjoy.cl), Mayo 2012.
- Página web de MICROS, [www.micros.com/](http://www.micros.com/), Julio 2012.
- Página web del Banco Central, [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl), Agosto 2012

**d) Informes Internos de la empresa.**

- Informe interno de Enjoy, Planificación de demanda, Gerencia Revenuemanagement y planificación de demanda, Mayo 2012.
- Informe Interno de Enjoy, Planilla de control interno, Mayo 2011.