

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACION Y ECONOMIA
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS



Diseño de una estrategia de calidad para el Casino Puerta Norte de Arica

Memoria para optar al título de:

Ingeniero Comercial

Alumno:

Guillermo Sebastian Kuong Bravo

Profesor Guía:

Daniel Omar Viera Castillo

Arica-Chile

2019

Agradecimientos

Agradezco de manera especial a mi profesor guía Daniel Viera Castillo, por su apoyo desde el inicio para que esta investigación salga adelante y su asesoría para realizar un trabajo que me aporte en mi desarrollo profesional.

De la misma manera agradezco a la profesora Mónica Navarrete Álvarez del Taller de Tesis, por su valiosa dirección, conocimientos sobre la investigación y uso de herramientas para realizar este trabajo.

Y finalmente agradezco a mi compañero Brayan Herberts Rubina Blanche del centro de escritura, por su valioso apoyo en orientación, correcciones y disposición para responder cualquier consulta durante el proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ANTECEDENTES GENERALES	1
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
CAPÍTULO I.....	3
1. MARCO REFERENCIAL	3
1.1. Descripción de la empresa.....	3
1.2. Antecedentes Históricos de los Casinos de Juego.....	5
1.3. Perfil de los clientes: Ludopatía	6
1.4. Industria del entretenimiento en Chile: Casinos	7
Conclusiones del capítulo I.....	8
CAPÍTULO II.....	9
2. MARCO CONCEPTUAL	9
2.1. Estrategias de Marketing	9
2.1.1. Estrategias competitivas de Kotler	9
2.1.2. Estrategias según la ventaja competitiva de Porter	9
2.2. Servicio.....	10
2.3. Calidad del servicio.....	11
2.4. Modelos de medición de Calidad de Servicio:.....	12
2.4.1. Modelo SERVQUAL	12
2.4.2. Modelo de los 3 componentes	14
2.4.3. Modelo SERVPERF	15
2.4.4. Modelo de Desempeño Evaluado, PE	16
Conclusiones del capítulo II.....	17
CAPÍTULO III.....	18
3. MARCO METODOLÓGICO	18
3.1. Tipo de investigación	18
3.2. Unidad de análisis.....	18
PRIMERA ETAPA	19
3.3. Contextualización del cuestionario SERVQUAL.....	19
3.4. Diseño del cuestionario SERVQUAL final	19

3.5.	<i>Calculo del tamaño de la muestra para el cuestionario SERVQUAL</i>	20
3.6.	<i>Aplicación del cuestionario SERVQUAL</i>	22
3.7.	<i>Consolidación de los resultados del cuestionario SERVQUAL</i>	22
3.7.1.	<i>Análisis de Fiabilidad del total muestral</i>	23
3.7.2.	<i>Análisis de la puntuación SERVQUAL o Deficiencia 5</i>	23
SEGUNDA ETAPA		26
3.8.	<i>Contextualización del cuestionario de las deficiencias en la calidad de servicio</i>	26
3.9.	<i>Aplicación del cuestionario de las deficiencias en la calidad del servicio</i> 26	
3.10.	<i>Revisión de los resultados de las brechas</i>	27
3.10.1.	<i>Deficiencia 1</i>	27
3.10.2.	<i>Deficiencia 2</i>	28
3.10.3.	<i>Deficiencia 3</i>	29
3.10.4.	<i>Deficiencia 4</i>	29
	<i>Conclusiones del capítulo III</i>	30
CAPÍTULO IV		31
4.	<i>PROPUESTAS DE VALOR</i>	31
4.1.	<i>Propuesta para la dimensión de elementos tangibles</i>	31
4.2.	<i>Propuesta para la dimensión de fiabilidad</i>	31
4.3.	<i>Propuesta para la dimensión de sensibilidad</i>	32
4.4.	<i>Propuesta para la dimensión de empatía</i>	32
4.5.	<i>Propuesta para la dimensión de seguridad</i>	32
4.6.	<i>Cierre de brechas</i>	32
4.6.1.	<i>Brecha 1</i>	33
4.6.2.	<i>Brecha 2</i>	33
4.6.3.	<i>Brecha 3</i>	34
4.6.4.	<i>Brecha 4</i>	34
CAPÍTULO V		35
5.1.	<i>OBSERVACIONES</i>	35
5.2.	<i>CONCLUSIONES</i>	36
5.3.	<i>RECOMENDACIONES</i>	37
BIBLIOGRAFÍA		38

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS.....41

ANEXO 1. ENCUESTA SERVQUAL PARA LA MEDICIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS
CLIENTES EN REFERENCIA AL SERVICIO.41

ANEXO 2. ENCUESTA SERVQUAL PARA LA MEDICIÓN DE LAS PERCEPCIONES DE LOS
CLIENTES EN REFERENCIA AL SERVICIO.43

ANEXO 3. ENCUESTA DEL MODELO DE DEFICIENCIAS DE LA CALIDAD PARA MEDIR LAS
PERCEPCIONES DE LA DIRECCIÓN, SOBRE LAS EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS.....45

ANEXO 4. ENCUESTA DEL MODELO DE DEFICIENCIAS DE LA CALIDAD PARA MEDIR LA
DEFICIENCIA 2.47

ANEXO 5. ENCUESTA DEL MODELO DE DEFICIENCIAS DE LA CALIDAD PARA MEDIR LA
DEFICIENCIA 3.48

ANEXO 6. ENCUESTA DEL MODELO DE DEFICIENCIAS DE LA CALIDAD PARA MEDIR LA
DEFICIENCIA 4.49

ANEXO 7. INGRESOS BRUTOS DEL JUEGO AÑO 2017 Y 2018.....50

ANEXO 8. INGRESOS BRUTOS DEL JUEGO O WIN (\$ MILLONES) (JULIO 2019-
AGOSTO2019).....51

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. FICHA TÉCNICA PARA ENCUESTA SERVQUAL, CASINO ARICA20

TABLA 2. PERFIL DEMOGRÁFICO DE LOS CLIENTES DEL CASINO ARICA SEGÚN LA
ENCUESTA SERVQUAL22

TABLA 3. ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SERVQUAL.....23

TABLA 4. PUNTUACIÓN SERVQUAL CASINO ARICA.....24

TABLA 5. BRECHAS DE LA DEFICIENCIA 127

TABLA 6. PUNTAJES DE LA DEFICIENCIA 228

TABLA 7. BRECHAS DE LA DEFICIENCIA 329

TABLA 8. BRECHAS DE LA DEFICIENCIA 430

Antecedentes generales

Introducción

El propósito de este trabajo de titulación es diseñar una propuesta de carácter estratégico que permita incrementar la competitividad del Casino Puerta Norte S.A, en el rubro del entretenimiento y juegos de azar en la ciudad de Arica.

El Casino Puerta Norte S.A. también conocido como Casino Arica, es uno de los más antiguos de Chile inaugurado en 1960, sin embargo, hoy se encuentra en una situación nunca antes experimentada en su historia, enfrentándose directamente con el Casino Luckia, inaugurado el año 2017, competidor del mismo rubro y que está instalado a escasos metros de separación y en la misma avenida y sentido de orientación en la ciudad.

Desde el año 1963, el Casino Arica mantuvo su situación de monopolio, siendo el único casino formal en la ciudad, situación que en el año 2017 cambió con la aparición del Casino Luckia. Este nuevo y moderno competidor, en muy poco tiempo logró superar al Casino Arica en ingresos y visitas, obligándolos a redefinir y/o mejorar su estrategia competitiva para hacerles frente. Ante esta problemática surge la pregunta de investigación ¿Qué estrategia competitiva debe abordar el Casino Arica para enfrentar el escenario actual de competencia en la región de Arica y Parinacota?

En este escenario de mayor competencia en la industria del entretenimiento regional, el objetivo general de este trabajo de titulación es **Diseñar una propuesta de estrategia de calidad para el Casino Puerta Norte S.A., de la ciudad de Arica, que contribuya a mejorar su competitividad local.**

Para conseguir este objetivo se deben desplegar tareas de trabajo específico como: **Contextualizar el negocio de los casinos** en Chile y la situación de la empresa, **aplicar el modelo SERVQUAL** para medir la calidad del servicio del Casino Arica, **analizar las deficiencias encontradas** por el modelo aplicado, y finalmente **generar propuestas de mejora** en función de ello.

Justificación de la investigación

Esta investigación se justifica en el hecho de generar un aporte (I) social, (II) práctico y (III) metodológico:

- (I) La creación de dicha propuesta de mejora conlleva un bien a la sociedad, considerando que parte de los ingresos generados por el Casino Arica van destinados a la municipalidad, en carácter de impuestos; y anualmente destina fondos concursables para la ciudadanía, financiando proyectos, programas y actividades orientadas al fomento del turismo, desarrollo social, cultural, artístico y deportivo de los habitantes de las comunas de Arica.
- (II) De la misma forma, con la propuesta de mejora el casino Arica puede mejorar sus beneficios y el bienestar de sus involucrados.
- (III) Y también, es relevante el estudio del modelo SERVQUAL aplicado a la empresa, porque de esta manera se analizan las posibles deficiencias y fortalezas en el servicio entregado a sus clientes. Y con la focalización de estas deficiencias, será posible generar un aporte significativo para la vigente estrategia competitiva del Casino Arica.

Planteamiento del problema

En el rubro de los casinos en Chile, es llamativo conocer que en la ciudad de Arica se da un caso único en el país que nunca antes se había visto, la rivalidad de dos casinos de juegos en una misma ciudad. La participación de la ley no. 19.669 artículo 36 fue clave para que se dé este nuevo escenario, permitiéndole a la ciudad de Arica la participación de más de un casino de juegos en funcionamiento.

Inicialmente operaba en solitario el Casino Arica, quien trabajaba en monopolio en la región de Arica y Parinacota desde su inauguración en 1960. Esta situación cambió el 2017 con la aparición del nuevo competidor el Casino Luckia, el cual rápidamente superaría al Casino Arica en ingresos y visitas ganando gran parte del mercado regional.

Si el Casino Arica no revierte esta situación, podrían verse afectados los habitantes de la ciudad, la municipalidad, los trabajadores del casino, sus proveedores y todos los participantes en sus operaciones.

Capítulo I

1. Marco referencial

1.1. Descripción de la empresa

El Casino Arica es de los casinos más antiguos de Chile, inaugurado por primera vez el 17 de marzo de 1960 en la Hostería Arica, que actualmente es el Hotel Arica. Debido al crecimiento de la ciudad, la demanda de un establecimiento más grande era inminente. Así es como, el 1 de junio de 1963 se traslada a su actual edificio, en la avenida General Velásquez #955 rodeada del parque Brasil, siendo desde ese entonces el único Casino en la ciudad de Arica.

Para lograr esto, el Casino Arica pasó por una profunda transformación con una millonaria inversión en infraestructura y equipamiento, remodelando completamente el interior y el exterior con una nueva decoración, con tres restaurantes, tres bares, un centro de eventos, más de 300 máquinas tragamonedas y mesas de juego.

El Casino Arica fue pasando por las manos de distinto empresarios a través de concesiones con la Municipalidad de Arica, y a día de hoy, es administrado por LATIN GAMING, una administradora de operaciones de centros turísticos, casinos y salas de juego en Latinoamérica, que se encuentra vigente desde el año 2001 en la ciudad.

La visión de la empresa es *“Ser Líder en el mercado del Norte de Chile como centro de diversión y entretenimiento, convirtiéndonos en uno de los pilares turísticos, integrado a la comunidad y entregando servicios de calidad.”*

Y su misión es *“Entregar múltiples servicios de entretenimiento con excelente calidad, cuyo eje es el casino de juegos, trabajando y optimizando todos los recursos disponibles, con estilo propio, orientado a la satisfacción de nuestros clientes.”*

La estructura del establecimiento se divide en 4 áreas claves donde los clientes pueden interactuar directamente con la empresa:

Área de juegos: (mesas, máquinas): Salones que ofrecen el servicio de juegos de mesas: Black Jack con pares perfectos, 2 Ruletas Americanas, Arica Póker con progresivos, Draw Poker y Texas Hold´em plus con progresivos.

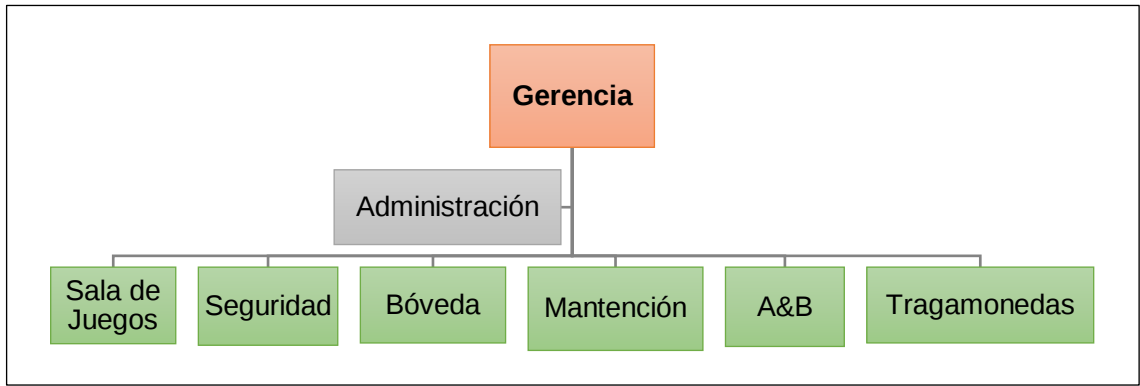
Área de tesorería (bóveda): Boleterías de ingreso y cajas donde se realizan cambios de dinero y recuento de este al final de la jornada.

Área de A&B (alimentos y bebidas): Consta del Bar 21, espacio destinado dentro del salón donde los clientes pueden degustar de platos y bebidas.

Área de eventos: El Salón Gaviota I y Gaviota II, Cava y Multimedia son espacios destinados para realizar diferentes tipos de eventos dirigidos al entretenimiento como bailables, eventos de artistas, de empresas, privados, etc.

Todos estos espacios son administrados por el personal de la empresa dividido en 6 áreas de trabajo encargadas del correcto funcionamiento del lugar: (I) Sala de juegos: que la componen los crupieres o dealers; (II) Bóveda: compuesta por todos los boleteros y cajeros; (III) A&B o alimentos y bebidas: constituida por garzones, bartenders, chefs y ayudantes de cocina; (IV) Seguridad: guardias de seguridad, vigilantes y operarios de cámaras de seguridad en CCTV; (V) Tragamonedas: operarios técnicos de máquinas tragamonedas, ayudantes técnicos y controladores de máquinas; y (VI): Mantención: formado por el personal aseo y maestros de obras menores.

Figura 1. Áreas de trabajo del Casino Arica



Fuente: elaboración propia

La situación de la empresa cambió abruptamente el 2017 con la aparición de un nuevo competidor en la ciudad, el Casino Luckia. Este nuevo competidor se situaría a lado del Casino Arica, en la avenida General Velázquez #1108, con una infraestructura y maquinaria moderna, acompañado de un hotel de cinco estrellas, el “Antay Hotel & Spa”. Este escenario de competencia en el rubro de los casinos es único en Chile, pues la ley no. 19.669 artículo 36, permite el funcionamiento de más de un casino de juegos, acompañado de un hotel, en la región de Arica y Parinacota por ser zonas extremas de país.

Este nuevo contexto afectó de gran forma al Casino Arica; en el 2018 reducirían sus ingresos brutos un 23,3% en relación al 2017, según información de la Superintendencia de Casinos de Juegos mejor conocida como SCJ, cuando la industria en Chile creció en el mismo periodo un 2,8%. (Ver Anexo 7)

Al momento de realizar este estudio, agosto del 2019, el Casino Arica posee el 0,8% de participación en el mercado nacional, ocupando la segunda posición en la lista de casinos que menos ingresos registra. (Ver anexo 8)

1.2. Antecedentes Históricos de los Casinos de Juego

Se encuentran distintas versiones del origen de los Casinos de Juegos. Según Polanco (2013) la palabra Casino proviene de la palabra peña, y esta pertenece del latín “pinna” que significa piedra grande sin labrar. Fue en 1899 cuando la RAE registra la palabra peña como grupo de amigos que se reúnen. Seguidamente, se relacionaría a la peña con la huida de casa, reunirse afuera y hacer vida social. La palabra peña se vincula con la palabra Casino en Italia, tomando el concepto que entendemos a día de hoy, pues, Casino significa “casa de campo” en italiano antiguo, casas donde se realizarían las peñas. Inicialmente, la nobleza y la clase media alta se reunían en sitios de esparcimiento, donde podían jugar juegos de azar, y luego, se asociaría la palabra Casino con estos lugares, extendiendo este significado por el occidente (Polanco, 2013).

Asimismo, la palabra azar según Alonso & Gallego (2010) proviene del árabe az-zahr y significa casualidad o caso fortuito. Además indica que los juegos de azar son tan antiguos como la civilización, inclusive se tiene noticia de la presencia algunos en el Imperio Romano que se jugaban durante las fiestas.

En cuanto al casino como establecimiento de juego, el primer que se apegaba a los designios de la ley, fue inaugurado en 1765 en Baden, Suiza, este ofrecía juegos de azar, platillos y bebidas; por lo que fue el primero en crear la imagen de casino moderno con hotel, restaurante, entretenimiento infantil, etc. (Polanco, 2013)

En el libro de Kilby, Fox, & Lucas (2005) se narra que en los Estados Unidos, los juegos de Casino comenzarían a ser legalizados a partir de 1909 en Nevada, la cuna del juego, y luego ser aprobados a lo largo del territorio nacional. Antes de este hecho, se realizaban juegos de azar de forma ilegal y a escondidas, siendo una actividad mal vista asociada al alcohol, drogas y delincuencia; dejando muy atrás la idea de una actividad para la nobleza y la clase alta.

Sin embargo, conforme se fueron aprobando las leyes a favor de los Casinos entre los distintos Estados, con políticas y licencias; y con la aparición de inversionistas y competidores, el negocio fue transformándose en un rubro sólido y lucrativo enfocado en el entretenimiento. (Kilby et al., 2005)

El renfoque que le dieron los nuevos participantes en el rubro de los casinos, con la construcción de edificios y hoteles, permitió el ingreso al público de forma masiva, lo que generó una nueva cultura del juego, como en Las Vegas y Macao, desarrollando diversos perfiles de clientes o jugadores que habitúan estos recintos. (Kilby et al., 2005)

1.3. Perfil de los clientes: Ludopatía

Como se mencionó anteriormente, el perfil de los clientes de los Casinos evolucionó desde sus inicios, con la nobleza y clase alta, hasta el día de hoy con jugadores de distintos niveles socioeconómicos. Dentro de los jugadores modernos se puede evidenciar una problemática significativa: la adicción al juego por parte de la mayoría de estos, lo que implica un problema social, ya que como afirman Fernández-Montalvo, Báez, & Echeburúa (2000):

La adicción al juego se caracteriza por la incapacidad del jugador para controlarse y por la alteración que se produce en áreas significativas de su vida (familia, amistades, trabajo, etc.), de manera que el juego se convierte en el centro de la vida del sujeto (p.146)

Entre los distintos juegos de azar existentes las máquinas tragamonedas y los juegos de casino (Black Jack, Poker, Ruleta, etc.), presentan en sus jugadores mayor patología en el comportamiento de juego. (Ruiz-Pérez, 2009)

El juego patológico reúne conductas como preocupación creciente por jugar, necesidad de aumentar la apuesta para conseguir excitación, imposibilidad de resistir el impulso de jugar o de dejar el juego e irritabilidad subsiguiente, uso del juego para escapar de problemas en otros aspectos de la vida, mentir a familiares y amigos, entre otros (Fernández-Montalvo et al., 2000).

Por supuesto que estas conductas se reflejan en los jugadores en distintos grados según su patología, entorno, etc. Por ejemplo, es notable el nivel de depresión encontrado entre las jugadoras mujeres. El 54.6% de la mujeres con problemas de juego presentan niveles de depresión leve o moderada (Arbinaga, 2000).

Otra perspectiva la entrega Olivos (2012) quien nos revela el grado en que afectan las máquinas tragamonedas a los distintos perfiles de dueñas de casa y a sus familiares. Nos dice, por ejemplo, que “*Las máquinas se transforman en agentes de controversia en los casos donde existe una menor legitimidad del juego o donde las apuestas pueden incidir de manera importante en la economía doméstica afectando*

a otros miembros de la familia” (p. 85). Pues el juego no afecta de igual forma a sujetos con o sin cargas familiares. Las dueñas de casa, que no se ven afectadas negativamente, viven de su pensión con hijos independientes o sin ellos. Por otro lado, cuando las jugadoras habituales si participan activamente en su hogar, se logran ver los problemas familiares con mayor facilidad, así como el malestar de sus miembros.

Igualmente, el análisis de Olivos (2012) nos indica por qué las dueñas de casa incurren a las máquinas de azar, debido a que estas les ofrecen una vía de escape de sus hogares y problemas familiares, llenando sus espacios de ocio y tiempo libre. *“Un ocio que les permite escapar de sus problemas, distraerse de sus responsabilidades y encontrarse consigo mismas, por lo tanto, su sola prohibición impediría que se despliegue aquel efecto”.*

1.4. Industria del entretenimiento en Chile: Casinos

Con la llegada de los colonos a Chile se comienzan a registrar los primeros juegos de azar en el país con el uso de naipes y otros utensilios relacionados con el juego. Fue en 1930 cuando se inauguró el primer Casino en Chile de forma oficial, este fue el Casino de Viña del Mar. La llegada de este centro de entretenimiento, de imponente construcción y diseño, traería consigo mayor protagonismo a la región y la visita de turistas adinerados. (Castagneto 2010)

A día de hoy, se encuentra la participación de 26 Casinos a lo largo del territorio Chileno; número que aumentó desde el 2007 con la nueva Ley de Casinos (Ley 19.995) que impulsaba el incremento y desarrollo de estos. Como reportó la Superintendencia de Casinos de Juegos (2018), la industria de Casinos de Juego registra un aumento del 2.8 % en ingresos brutos del año 2017 al 2018, sin embargo este incremento no es sostenido, pues se calculó una caída del 2% del año 2016 al 2017 y un aumento del 1.2% del 2015 al 2016. El universo de 26 Casinos operativos, (19 autorizados por la ley 19.995 y 7 municipales regulados por la Superintendencia de Juegos y Casinos) al 31 de agosto de 2019 presentaron una oferta de 15.221 máquinas de azar, 190 mesas de ruleta, 511 mesas de cartas, 34 mesas de dados y 2.013 posiciones de bingo.

Conclusiones del capítulo I

Con los antecedentes previamente desarrollados, podemos concluir que la industria de los casinos de juegos de azar ha pasado por diversos cambios en su larga historia, extendiéndose alrededor de los continentes para convertirse en una industria millonaria y enfocada al entretenimiento como conocemos hoy en día.

La evolución de la industria viene acompañada de la evolución del perfil de los clientes. Pues los esfuerzos de las distintas empresas por brindar entretenimiento a sus jugadores desarrollaron conductas patológicas en ellos. Esto provocó que la adicción al juego está presente en muchos de los jugadores habituales que asisten a estos recintos y que estos se convirtieran en segmentos objetivos por los distintos competidores.

La industria en Chile es fiscalizada por la Superintendencia de Casinos de Juego mediante la ley 19.995. Esta entidad también entrega información relevante sobre los casinos de juego y su aporte a las comunas y regiones, y en sus informes más recientes de los últimos años podemos notar la desaceleración del crecimiento de la industria nacional.

Este escenario, sumado al crecimiento del Casino Luckia en la región de Arica y Parinacota, es desalentador para el Casino Arica y sus intereses si continúan compitiendo de la misma forma como lo vienen haciendo.

Capítulo II

2. Marco conceptual

2.1. Estrategias de Marketing

En el mundo del Marketing de empresas se han explicado múltiples teorías y tipologías de estrategias a considerar como: estrategias de crecimiento, estrategias competitivas y estrategias según la ventaja competitiva (Monferrer, 2013). Entre los distintos autores, tenemos los siguientes representantes:

2.1.1. Estrategias competitivas de Kotler

Kotler & Armstrong (2013) define 4 tipos de estrategias en función a la posición relativas de la empresa frente a la competencia:

- a) Estrategias de líder: Es aquel producto que ocupa una posición dominante en el mercado y es reconocido por el resto de sus competidores. En esta situación, lo mejor que puede hacer la empresa es mantenerse en esa posición, seguir creciendo y distanciarse de sus rivales.
- b) Estrategias de retador: Es aquel que busca alcanzar la posición del líder. Para ello, buscará desarrollar estrategias agresivas hacia el líder, atacando sus puntos débiles.
- c) Estrategias de seguidor: Es aquel que posee una reducida cuota de mercado y tiende a seguir las decisiones de sus competidores.
- d) Estrategias de especialista: Son las empresas que se centran en uno o varios segmentos del mercado; focalizándose en un hueco específico, buscan mantenerse y defender una posición de líder frente a sus rivales.

2.1.2. Estrategias según la ventaja competitiva de Porter

Según Porter (1980) existen 3 tipos de estrategias competitivas en función de la construcción de la ventaja competitiva y de la amplitud del mercado objetivo:

- a) Estrategia de costes: La empresa busca el liderazgo en costes inferiores a los de sus competidores ofreciendo un producto o servicio de calidad

equivalente al resto. Este tipo de productos están estandarizados en el mercado y es usualmente ofrecido por múltiples empresas.

La fuente de la ventaja competitiva en esta estrategia es el efecto aprendizaje, que consiste en reducir los tiempos de fabricación en función de una mayor producción de unidades de tal producto; y del efecto experiencia, que se fundamenta en reducir los costes de fabricación en función a la experiencia acumulada de la empresa.

Para conseguir esta estrategia, es importante el correcto funcionamiento de 3 factores: eficiencia, calidad e innovación en los procesos.

- b) Estrategia de diferenciación: La empresa ofrece un producto o servicio que posee características que los distinguen de la competencia o que es percibido como único entre los clientes.

La complejidad y variedad de las características de los productos de la empresa fortalecen su ventaja competitiva, construyendo una gran barrera de entrada para sus competidores.

De la misma forma que la estrategia anterior, esta estrategia dependerá de tres factores: calidad, innovación en el producto o servicio y la capacidad de satisfacción al cliente.

- c) Estrategia de enfoque o especialización: La organización se dirige a un segmento específico del mercado y dentro de ella busca una estrategia de costes o de diferenciación.

Comúnmente, es una estrategia empleada por pequeñas empresas, y con sus limitados recursos buscan satisfacer una necesidad específica de los clientes, a través de sus productos o servicios.

2.2. Servicio

Existen diversas definiciones de servicio según distintos autores, para la Real Academia de la Lengua Española es la *“Organización y personal destinados a cuidar intereses y satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.”* Larrea (1991) definió el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal.

Por su parte, Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1993) indicaron que los servicios son las actividades económicas las cuales no están relacionadas a un producto, generalmente son consumidas al momento de ser producidas a las cuales se les agrega un valor. Estas deben cumplir con tres características básicas: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad. Los servicios son intangibles por naturaleza, debido a que sus prestaciones son difíciles de medir o contar. En segundo lugar, el servicio es heterogéneo porque puede variar, de cierta forma, de un cliente a otro o de un día a otro por ejemplo. Y por último, la producción y el consumo de la mayoría de los servicios son inseparables; esto se ve en aquellos que son intensivos en mano de obra, pues, la calidad se evidencia en la prestación de servicio, a través de una interacción entre el cliente y la empresa.

Los autores Kotler & Armstrong (2013) también define el servicio como actividades o beneficios ofrecidos para su venta y que son esencialmente intangibles y no resultan en la propiedad de nada.

Para Müller (2003) son actividades identificables e intangibles las cuales tienen como objetivo principal brindar satisfacción a los clientes con la finalidad de cubrir sus deseos y necesidades.

2.3. Calidad del servicio

Los autores Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985) definen la calidad de servicio como el resultado de hacer bien las cosas, o de forma correcta, cumpliendo con las tres características nombradas anteriormente.

Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores; si en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades estará proporcionando calidad. (Juran & Godfrey, 1988)

Para Larrea (1991) la calidad del servicio es la percepción que tiene un cliente acerca del desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cualitativos y cuantitativos, de un producto o servicio principal.

Para el autor Segarra (2007) es el elemento clave para conseguir una ventaja competitiva y diferenciador entre las empresas, lo que contribuye a una mayor percepción del valor del servicio, además de retener y atraer a nuevos clientes.

Continuando la idea de los autores anteriores, Matsumoto (2014) también concluye que la medición de la calidad del servicio es el resultado de la diferencia entre las expectativas de los clientes, referentes a un servicio, y sus percepciones obtenidas después de haberlo recibido por parte de la empresa. Entregar un servicio de calidad es ajustarse a las expectativas de los clientes de manera constante.

2.4. Modelos de medición de Calidad de Servicio:

2.4.1. Modelo SERVQUAL

El Modelo SERVQUAL, propuesto por los autores Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985), es un instrumento que sirve para medir la calidad de un servicio a través de la evaluación de las expectativas y las percepciones de los clientes con respecto al servicio entregado por una empresa.

Este es un modelo ampliamente utilizado en investigaciones de marketing sobre la calidad del servicio hasta el día de hoy. Estudia aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes que facilita la toma de decisiones de las empresas y mejor sus servicios.

Inicialmente, en 1985, el instrumento fue diseñado con 10 determinantes para medir la calidad: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, Seguridad, Accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

Sin embargo, con el pasar de los años, los autores determinaron que tales dimensiones no eran independientes las unas de otras, y tras estudios estadísticos, en 1988, redujeron las dimensiones iniciales a cinco:

Empatía: Es la destreza para inspirar confianza a los clientes mediante la atención individualizada o personalizada a sus gustos.

Fiabilidad: Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable

Seguridad: Es el conocimiento y atención mostrado por los empleados

Sensibilidad: Es la disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y solucionar sus problemas

Elementos tangibles: Consta de la apariencia física de las instalaciones, equipos materiales y personal.

La herramienta constaba de 25 preguntas referentes a las expectativas de los clientes que englobaban las cinco dimensiones, y eran evaluadas en una escala Likert de valoración desde el 1 al 5, que valoraban desde “Muy insatisfecho” hasta “Muy satisfecho. En segundo lugar se procedía a realizar la misma metodología con 25 preguntas referentes a las percepciones de los clientes según el servicio recibido. Finalmente, con la diferencia de ambos cuestionarios, se evaluaba el nivel de la calidad del servicio.

Luego los autores plantean el hallazgo de vacíos o brechas, conocidas como “gaps”, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios de las organizaciones. (Parasuraman et al., 1985) definen “gap” como “una serie de discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores.” Y el modelo SERQUAL consta de cinco de ellas:

Gap 1: Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa.

Gap 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos de la empresa y las especificaciones o la normatividad técnica de calidad.

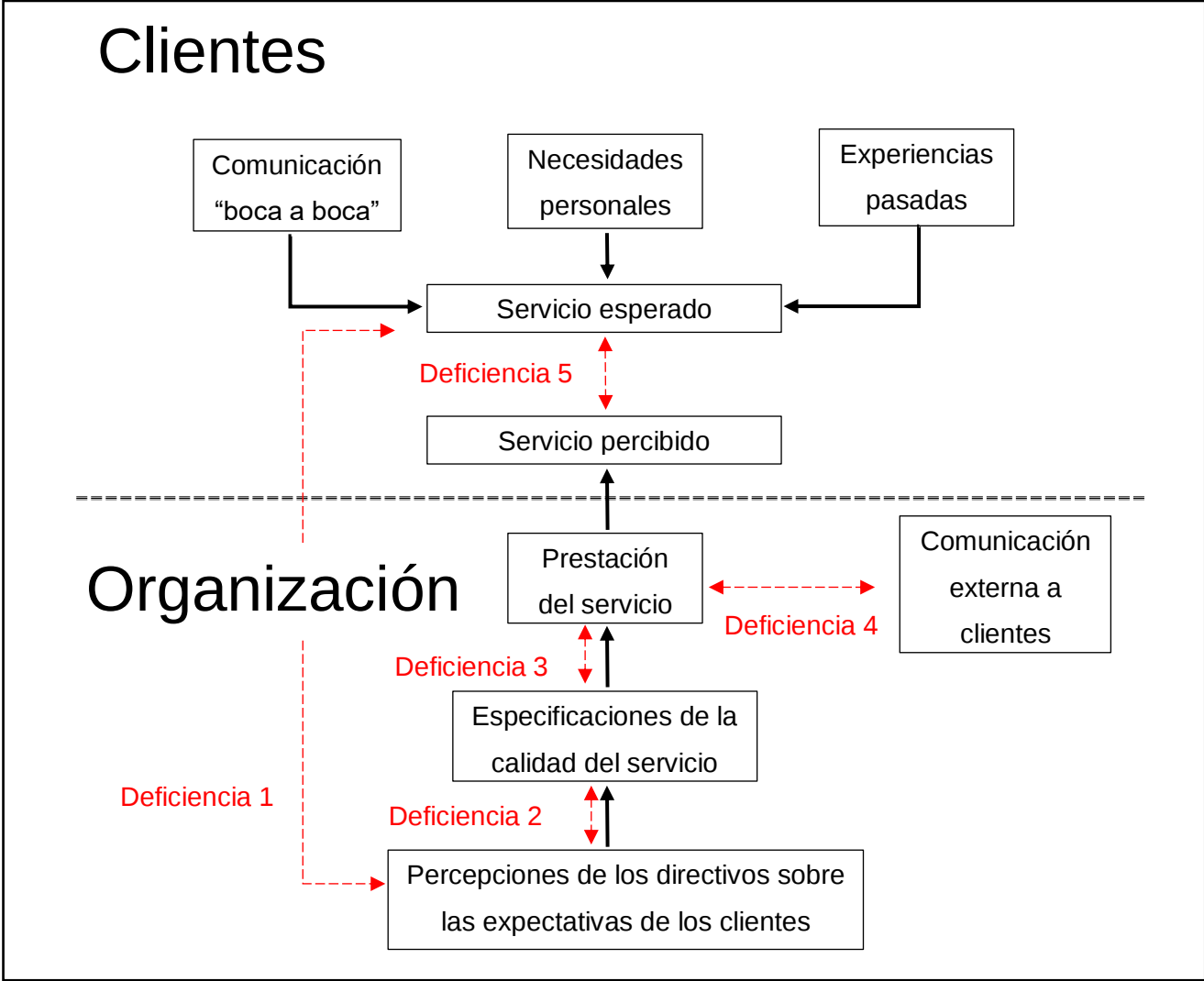
Gap 3: Diferencia entre las especificaciones o la normatividad técnica de calidad y la prestación del propio servicio.

Gap 4: Diferencia entre la prestación del propio servicio y la comunicación externa.

Gap 5: Es la brecha resultante de las anteriores, calculada por la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a sus propias percepciones que tienen del servicio.

Estas cinco brechas permiten conocer y focalizar los fallos de las organizaciones que les impiden lograr sus objetivos, para luego corregirlos y mejorar la calidad del servicio, como se puede apreciar en la Figura 2.

Figura 2. Modelo conceptual SERVQUAL



Fuente: Elaboración propia basado en (Parasuraman et al., 1985)

2.4.2. Modelo de los 3 componentes

Rust y Oliver en 1994 exhibieron un concepto no aprobado para la medición de la calidad de los servicios que se componía de tres elementos: el servicio y sus características, el proceso de envío del servicio o entrega y el ambiente que rodea el servicio. Originalmente su planteamiento fue para productos físicos, pero al aplicarlo en servicios, cambia el centro de atención. Sin embargo, se trate de empresas de servicios o de productos, los tres elementos de la calidad del servicio siempre están presentes.

El servicio y sus características dependen del diseño del servicio antes de ser otorgado al cliente. Los elementos se determinan según el mercado objetivo, es decir, según las expectativas del cliente, las cuales, pueden estar ligadas a benchmarks como parámetros de comparación, independientemente de que la industria decida o no cumplir con el estándar. Para establecer las características del servicio se utiliza El Quality Function Deployment (QFD). El punto clave es la determinación de las características relevantes o especificaciones a ofrecer (Rust & Oliver, 1994).

El ambiente del servicio está subdividido en dos perspectivas: la interna (del proveedor del servicio) y la externa. El ambiente interno se enfoca en la cultura organizacional y en la filosofía de la eliminación, mientras el externo se orienta principalmente al ambiente físico de la prestación del servicio (Rust & Oliver, 1994).

2.4.3. Modelo SERVPERF

Los autores Cronin & Taylor (1992) exponen el modelo SERVPERF basado en el desempeño, midiendo únicamente las percepciones que tienen los consumidores acerca del rendimiento del servicio. Basándose en Carman (1990) afirmaron que la escala SERVQUAL no presentaba apoyo teórico y evidencia empírica para medir la calidad de servicio percibida.

La escala SERVPERF produce como resultado un puntaje acumulado de la calidad general del servicio, el cual puede representarse mediante una gráfica relativa al tiempo y a subgrupos específicos de clientes. El modelo emplea los veintidós puntos identificados por el método SERVPERF, de esta manera, el modelo conforma más las implicaciones teóricas sobre las actitudes y satisfacción.

Esta escala pretende superar las limitaciones de utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida, sin definir concretamente el tipo y el nivel de expectativas a utilizar. Sin embargo, la escala sigue siendo la misma, lo que varía es el enfoque de evaluación y las preguntas en los instrumentos (Duque, 2005).

2.4.4. Modelo de Desempeño Evaluado, PE

Igualmente, el autor Teas (1993) explica que el modelo de deficiencias de SERVQUAL presenta errores con respecto a la definición conceptual de las expectativas, dejando ambigüedad en la interpretación y en la justificación teórica. Concluyendo que el modelo SERVQUAL carece de validez.

Ante esto, Teas (1993) plantea el modelo de desempeño evaluado (PE), con el objetivo de conceptualizar las expectativas como puntos ideales en los modelos actitudinales, y de integrar la calidad normalizada (NQ) al concepto de punto ideal clásico. De esta forma, el modelo sugiere puntuaciones ponderadas de la calidad del servicio. Unas más altas para atributos con expectativas altas (puntuación +1) y percepciones también altas (puntuación +7). Sin plantear dimensiones, el autor establece elementos para que su modelo de partida puntualice sus características de análisis.

Conclusiones del capítulo II

En el segundo capítulo encontramos las distintas estrategias de marketing que pueden tomar las empresas. Para el rubro del entretenimiento, la estrategia que más destaca es la de diferenciación, que propone el autor Porter (1980), y esto se ve reflejado en las grandes empresas que innovan en los servicios que prestan, a un alto nivel de calidad, y con esto, la capacidad de satisfacer a sus clientes.

Brindar un servicio de calidad juega un rol clave en el éxito de las estrategias, y para la mayoría de los autores que la definen, concluyen en que es la suma de actividades dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes, y que el nivel de calidad alcanzado está en función a si el servicio superó o no sus expectativas.

Para medir la calidad de los servicios se han desarrollado diversos tipos de modelos y herramientas. Uno de los más antiguos es el propuesto por los autores Parasuraman et al. (1985), pues su modelo SERVQUAL está desarrollado en función a la teoría y definiciones anteriores, trabajando con las expectativas y percepciones de los clientes en síntesis.

Con el pasar de los años y el desarrollo de este aspecto, muchos autores, y sus modelos de medición, surgieron criticando los errores del modelo SERVQUAL, planteando nuevas herramientas, que se basaban en la misma propuesta de Parasuraman et al. (1985), sin tener grandes cambios o validez a lo largo del tiempo.

Es por esto que el modelo SERVQUAL, con sus limitaciones, continua vigente a lo largo del tiempo, siendo uno de los modelos más utilizados entre las empresas, adaptados a los diferentes rubros y áreas.

Capítulo III

3. Marco metodológico

Para llevar a cabo esta investigación, la metodología a implementar es el cuestionario del Modelo SERVQUAL propuesto por los autores Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985), dirigida a los clientes del Casino Arica, y posteriormente a los directivos de la organización el cuestionario referente al modelo de las deficiencias, utilizando de referencia el trabajo de (Huentelicán, 2017).

3.1. Tipo de investigación

Este informe de tesis tiene un enfoque cualitativo-inductivo, ya que, se parte por la recolección de datos específicos del problema; para luego generar una propuesta de mejora general. Además plantea un alcance teórico: exploratorio, debido a que no existen investigaciones que aborden el problema planteado; explicativo: porque, se explican las causas y efectos de dichos problemas, junto con la posible solución estratégica para mejorarlos; y deductivo: porque con la aplicación de la herramienta SERVQUAL se estudiaron detalladamente cada aspecto de las cinco dimensiones del Casino Arica.

3.2. Unidad de análisis

Inicialmente en esta investigación se realizó dos encuestas a los clientes del Casino Arica, primero un cuestionario referente a sus expectativas con el servicio, y luego otra con sus percepciones después de haber recibido el servicio.

Los clientes fueron encuestados, de forma presencial, dentro del establecimiento en momentos oportunos mientras hacían uso de las máquinas tragamonedas, después de haber recibido la atención del personal y al retirarse de las mesas de juego.

Y para medir las brechas de deficiencias o gaps, se encuestó a la gerencia de la empresa.

Primera etapa

3.3. Contextualización del cuestionario SERVQUAL

Inicialmente, se realizó una encuesta piloto a 25 clientes del Casino utilizando el esquema original presentado por Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985). De esta manera, se pudo comprobar si las preguntas eran comprensibles y si los clientes estarían dispuestos a responder el cuestionario completamente de forma fiable. El cuestionario comprendía de 3 partes:

La primera parte estaba conformada por dos preguntas demográficas: edad y género. Con el fin de conocer a el perfil de los clientes y su segmentación.

La segunda parte basada en 22 afirmaciones relacionadas al servicio de un Casino de Juegos con el fin de medir sus expectativas. Las respuestas fueron medidas en escala Likert del uno al siete, donde uno simboliza “Totalmente en desacuerdo” siete “Totalmente de acuerdo”.

Y en la tercera parte se realizó el mismo proceso que la parte dos, con la diferencia de que las 22 afirmaciones eran referentes al Casino Arica con intención de medir las percepciones que tuvieron después de recibir el servicio.

Al concluir la el cuestionario, a los 25 clientes se les pidió su opinión con respecto a la encuesta, de forma que sus comentarios sirvan de apoyo para el cuestionario definitivo.

3.4. Diseño del cuestionario SERVQUAL final

Con la retroalimentación recibida de la prueba piloto, la encuesta fue adaptada de forma más clara de comprender para los encuestados y se redujo a un total de 42 preguntas en total, de la cuales 2 eran demográficas, 20 referentes a las expectativas y 20 referentes a las percepciones. Las 4 preguntas que no aparecen del cuestionario original, 2 en la encuesta de expectativas y 2 de percepciones, eran redundantes y extendían el tiempo de entrevista. Además le asignaron la misma ponderación a cada una de las preguntas de las 5 dimensiones.

Para el desarrollo de esta investigación se contaron con los permisos y autorizaciones de la gerencia de la empresa, quienes además brindaron información relevante sobre el Casino Arica y su funcionamiento.

El diseño del cuestionario SERVQUAL para medir las expectativas y las percepciones de los clientes del casino Arica se encuentran en los Anexos 1 y 2.

Tabla 1 – Ficha técnica para encuesta SERVQUAL, Casino Arica

Tamaño de la población	7841
Nivel de confiabilidad	95% para un Z de 1,96
Margen de error	4%
Tipo de muestreo	Aleatorio Simple
Tamaño de la muestra	365
Marco espacial	Clientes del casino Arica
Marco temporal	Del 19 de agosto al 14 de septiembre de 2019
Instrumento de recolección de información	Cuestionario SERVQUAL
Escala	Likert (de siete puntos)

Fuente: elaboración propia basada en el trabajo de (Huentelicán, 2017)

3.5. Cálculo del tamaño de la muestra para el cuestionario SERVQUAL

Para calcular el tamaño de la muestra para la realización de nuestra encuesta se utilizó la fórmula de muestra aleatoria simple, en caso de población finita (Huentelicán, 2017). Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Ecuación 1. Fórmula de muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Donde:

n: Es el tamaño de la muestra, que para investigación sería el número de clientes del Casino Arica a encuestar.

N: Es el tamaño de la Población. Para este caso utilizaremos el número de visitas, o boletos vendidos, promedio por mes del 2019 que recibe el Casino Arica.

Z: Es el nivel de confianza al 95%

e: Es el máximo error muestral aceptado. A menor margen de error, mayor es la muestra (Huentelicán, 2017). El error aceptado para esta investigación fue seleccionado para alcanzar una muestra representativa y significativa.

p: Probabilidad estimada de ocurrencia de un suceso que queremos medir (Ayuntamiento de Castellón de la Plana, 2014). Para este caso, nuestra “p” representará el nivel de satisfacción deseado, que sería las expectativas de los clientes. Para el cálculo de esta variable se utilizará la desviación estándar de las expectativas de la prueba piloto.

q: Probabilidad estimada de no ocurrencia de un suceso (1-p) (Ayuntamiento de Castellón de la Plana, 2014). En esta investigación, “q” representaría la probabilidad de no alcanzar el nivel de satisfacción deseado.

Los datos recolectados fueron:

$$Z = 1,96$$

$$N = 7841$$

$$p = 0,801$$

$$q = 0,199$$

$$e = 4\%$$

Reemplazando en la fórmula de muestreo aleatorio simple:

Figura 3. Calculo del tamaño muestral

$$n = \frac{1,96^2 * 7841 * 0,801 * 0,199}{0,04^2(7841 - 1) + 1,96^2 * 0,801 * 0,199}$$

$$n = \frac{3,8416 * 7841 * 0,801 * 0,199}{0,0016 * (7840) + 3,8416 * 0,801 * 0,199}$$

$$n = \frac{4801,414}{13.1563}$$

$$n = 364,95$$

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Aplicación del cuestionario SERVQUAL

Con los datos anteriores, se procedió a encuestar a 365 clientes desde el 19 de agosto al 14 de septiembre de 2019, en un total de 24 días hábiles. Al igual que en la prueba piloto, la encuesta se le realizó a clientes del Casino Arica, de forma presencial, cuando terminaron de recibir el servicio, con el propósito de no interrumpir sus actividades, y en espacios oportunos.

La manera de aplicar el cuestionario fue individualmente, para ello se recurrió al uso de una Tablet con el cuestionario instalado, a través del programa Google Forms. Con la asistencia de promotoras, en días de gran flujo de clientes, el proceso de encuestar se realizó en horarios de 20:00 hasta 02:00 de la mañana siguiente.

3.7. Consolidación de los resultados del cuestionario SERVQUAL

Después de aplicar la encuesta del Modelo SERVQUAL a 365 clientes del Casino Arica, se logró extraer los siguientes datos demográficos:

Tabla 2 Perfil demográfico de los clientes del Casino Arica según la encuesta SERVQUAL

Género	Clientes	Porcentaje %
Femenino	141	38.63%
Masculino	224	61.37%
TOTAL	365	100%
Rango de Edad	Clientes	Porcentaje %
Entre 18 y 25 años	18	4.932%
Entre 26 y 35 años	28	7.671%
Entre 36 Y 45 años	60	16.438%
Entre 46 y 55 años	98	26.849%
Entre 56 y 65 años	100	27.397%
De 66 en adelante	61	16.712%
TOTAL	365	100%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta SERVQUAL

Según los datos de la tabla 2, se puede apreciar que, con respecto al género, el número de clientes de sexo femenino supera al masculino en poco más del 20%, y con respecto a la edad, podemos observar que la mayoría del público que asiste al Casino Arica son adultos y adultos mayores, pues el 54% de la muestra tienen entre 46 y 65 años de edad.

3.7.1. Análisis de Fiabilidad del total muestral

Con la recolección de datos de la muestra del cuestionario SERVQUAL, es posible analizar la fiabilidad de la herramienta calculando el alfa de Cronbach estandarizado con el programa IBM SPSS Statistics 26.0.

Tabla 3. Análisis de fiabilidad del cuestionario SERVQUAL

Alfa de Cronbach	N de Items
.930	40
SERVQUAL	Alfa de Cronbach
Expectativas	.904
Percepciones	.928

Fuente: Elaboración propia en base al programa IBM SPSS Statistics 26.0

Los datos de la tabla 3 nacen del análisis en conjunto de todas las preguntas del cuestionario SERVQUAL, y a su vez, individualmente las expectativas y las percepciones. El alfa de Cronbach de los 40 elementos es de 0.093, lo que nos indica que los elementos están relacionados entre sí.

Las expectativas y las percepciones superan ambas el 0.60 demostrando congruencia y una alta fiabilidad también (Matsumoto, 2014).

3.7.2. Análisis de la puntuación SERVQUAL o Deficiencia 5

Para medir la calidad del servicio de la empresa es necesario calcular la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los clientes, con el uso del instrumento SERVQUAL fue posible midiendo la media de cada ítem de forma individual, y a la vez, de cada dimensión.

Tabla 4. Puntuación SERVQUAL Casino Arica

Dimensión	Ítems	Expectativas		Percepción		Brecha
		Media	Desviación	Media	Desviación	
Fiabilidad						
	Ítem 01	6.767	0.732	6.186	1.188	-0.58
	Ítem 02	6.786	0.721	6.227	1.273	-0.56
	Ítem 03	6.814	0.568	6.364	0.995	-0.45
	Ítem 04	6.775	0.687	6.230	1.203	-0.55
	Media	6.786	0.677	6.252	1.165	-0.534
Sensibilidad	Ítem 05	6.852	0.569	6.236	1.365	-0.62
	Ítem 06	6.816	0.546	6.293	1.136	-0.52
	Ítem 07	6.844	0.524	6.488	0.971	-0.36
	Ítem 08	6.551	0.893	6.123	1.145	-0.43
	Media	6.766	0.633	6.285	1.154	-0.481
Seguridad	Ítem 09	6.852	0.524	6.581	0.882	-0.27
	Ítem 10	6.923	0.355	6.636	0.930	-0.29
	Ítem 11	6.932	0.320	6.704	0.723	-0.23
	Ítem 12	6.879	0.441	6.562	0.788	-0.32
	Media	6.897	0.410	6.621	0.830	-0.276
Empatía	Ítem 13	6.647	0.928	6.252	1.166	-0.39
	Ítem 14	6.455	1.112	6.126	1.258	-0.33
	Ítem 15	6.685	0.757	6.288	1.052	-0.40
	Ítem 16	6.860	0.529	6.540	0.998	-0.32
	Media	6.662	0.832	6.301	1.119	-0.360
Elementos tangibles	Ítem 17	6.548	1.044	5.282	1.609	-1.27
	Ítem 18	6.704	0.842	5.586	1.505	-1.12
	Ítem 19	6.937	0.304	6.721	0.714	-0.22
	Ítem 20	6.797	0.709	6.068	1.272	-0.73
	Media	6.747	0.725	5.914	1.275	-0.832
	Media global	6.771	0.655	6.275	1.109	-0.497

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se observa las brechas de cada ítem o pregunta entre las expectativas y percepciones de los clientes, donde los 20 ítems demuestran deficiencias, lo que significa que en ninguno de ellos, las percepciones lograron alcanzar las expectativas, provocando insatisfacción con el servicio.

Sin embargo, las brechas encontradas no son de gran magnitud, y considerando que para los clientes del Casino Arica, cada una de las dimensiones tiene la misma importancia, es notable observar que la mayor parte de su insatisfacción se encuentra en la dimensión de **elementos tangibles** con una puntuación de -0.832. Aquí se demuestra inconformidad de los clientes con los ítems 17, 28 y 20, donde sus percepciones de los equipos, instalaciones físicas, y materiales referentes al servicio, se encuentran a un nivel lejano al de sus expectativas.

La dimensión de **Fiabilidad** presenta la segunda brecha de menor puntuación con -0.538. Los cuatro ítems que la conforman tienen brechas muy parecidas, y terminan explicando que el Casino Arica no ejecuta el servicio que promete a sus clientes, pero si está muy cercano a cumplirlo.

Con respecto a la **Sensibilidad**, el ítem 05 es el que destaca como la de mayor brecha en relación a los ítems, lo que nos indica que los clientes buscan que el Casino Arica los informe, de forma eficiente, cuando se ejecutarán los servicios, como pueden ser calendarios de los eventos futuros, promociones, sorteos, etc. Esta dimensión tiene una puntuación de -0.481.

En referencia a la **Empatía**, fue la segunda dimensión de mayor puntuación para la empresa con -0.36, donde los ítems 13 y 15 fueron las peores evaluadas, lo que nos dice que los clientes esperan una atención más individualizada y que se preocupen más por sus necesidades.

Finalmente, la dimensión de **Seguridad** fue la mejor evaluada por los clientes del Casino Arica con una puntuación de -0.276. Destaca lo muy cerca que esta la dimensión con las expectativas de los clientes y lo seguro que se sienten con el Casino Arica. El ítem de menor puntuación fue 12 en relación a que “los empleados tienen los conocimientos para responder sus preguntas”.

Es importante mencionar que la empresa debe gestionar las percepciones de sus clientes en relación a los equipos, instalaciones físicas y materiales de servicio que ofrecen con el fin de elevar la calidad del servicio.

La puntuación global de la calidad del servicio, o deficiencia 5, del Casino Arica es un brecha de -0.497.

Segunda etapa

3.8. Contextualización del cuestionario de las deficiencias en la calidad de servicio

Para el diseño del cuestionario final de las deficiencias en la calidad del servicio del Casino Arica, se le entregó un borrador a la jefa del área de recursos humanos de la empresa donde se le explicó cada ítem, y con su ayuda se redactó indicaciones y descripciones para que, de tal forma, el cuestionario sea de fácil comprensión para los trabajadores, como se puede apreciar en los anexos 3, 4, 5 y 6.

El cuestionario final constaba de un total de 35 ítems o preguntas, separadas en 4 apartados, cada uno para medir las brechas 1, 2, 3 y 4 en la calidad del servicio de la empresa.

De igual forma que el cuestionario dirigido a los clientes, la encuesta a los trabajadores se midió en una escala Likert del 1 al 7, donde cada uno de los 4 apartados presentaba distintas denominaciones a los valores de la escala. En el primer apartado para medir la brecha 1, marcar el número 7 indicaba que los clientes estarían totalmente de acuerdo, y el número 1 todo lo contrario. En el segundo apartado para la brecha 2, marcar el número 7 indicaba que si existen normas formales en la empresa, y el número 1 que las normas son informales. En el tercer apartado para la brecha 3, marcar el número 7 indicaba que los trabajadores son capaces de cumplir con las normas, y el número 1 todo lo contrario. Y finalmente, en el cuarto apartado para la brecha 4, marcar el número 7 indicaba que los trabajadores son capaces de cumplir con lo prometido por la empresa, y el número 1 todo lo contrario.

3.9. Aplicación del cuestionario de las deficiencias en la calidad del servicio

Se llevó acabo la aplicación del cuestionario de las deficiencias en la calidad del servicio el día 03 de enero del 2020, administrado a los trabajadores del casino Arica, miembros de la gerencia, recursos humanos y del área de Marketing.

Individualmente 8 trabajadores recibieron y respondieron el cuestionario con el uso del programa Google Forms enviados a sus correos.

3.10. Revisión de los resultados de las brechas

Con las respuestas del cuestionario dirigido a los trabajadores del Casino Arica, se efectuó el análisis de las deficiencias en la calidad del servicio de la empresa.

3.10.1. Deficiencia 1

La puntuación global de la deficiencia 1 es de 0.059 (Tabla 5), demostrando que no hay una gran diferencia entre lo que esperan los clientes, o las expectativas que ellos tienen del servicio, y la percepción de los directivos de la empresa con respecto a esas expectativas de sus clientes. Sin embargo, cabe resaltar que la exigencia por parte de los clientes es muy alta, casi buscando excelencia, y que la gerencia debería tenerlo en cuenta.

La dimensión más destacada de la deficiencia 1 es la de sensibilidad, con la mayor brecha de las cinco, resaltando que es la dimensión donde la empresa debe enfocarse en mejorar y reducir la brecha.

Tabla 5. Brechas de la Deficiencia 1

Dimensión	Ítems	Expectativas de los clientes	Percepción de la gerencia con respecto a las expectativas de los clientes	Brechas
Fiabilidad		Media	Media	
	Ítem 01	6.767	6.875	-0.108
	Ítem 02	6.786	6.625	0.161
	Ítem 03	6.814	6.750	0.064
	Ítem 04	6.775	6.750	0.025
	Media	6.786	6.750	0.036
Sensibilidad	Ítem 05	6.852	6.375	0.477
	Ítem 06	6.816	6.750	0.066
	Ítem 07	6.844	6.875	-0.031
	Ítem 08	6.551	6.500	0.051
	Media	6.766	6.625	0.141
	Ítem 09	6.852	6.750	0.102
	Ítem 10	6.923	7.000	-0.077

Seguridad	Ítem 11	6.932	6.750	0.182
	Ítem 12	6.879	6.750	0.129
	Media	6.897	6.813	0.084
Empatía	Ítem 13	6.647	6.625	0.022
	Ítem 14	6.455	6.500	-0.045
	Ítem 15	6.685	6.875	-0.190
	Ítem 16	6.860	7.000	-0.140
	Media	6.662	6.750	-0.088
Elementos tangibles	Ítem 17	6.548	6.375	0.173
	Ítem 18	6.704	6.625	0.079
	Ítem 19	6.937	6.750	0.187
	Ítem 20	6.797	6.750	0.047
	Media	6.747	6.625	0.122
	Media global	6.771	6.713	0.059

Fuente: Elaboración propia

3.10.2. Deficiencia 2

El puntaje de la deficiencia 2 es de una media de 6.625 (Tabla 6). Es un puntaje elevando que demuestra que el Casino Arica posee de normas estándar de calidad y que son debidamente comunicados a sus trabajadores.

La dimensión de menor puntaje, y que la empresa debe poner prioridad en mejorar, es la de elementos tangibles. Mejorar este apartado elevaría la calidad del servicio de la empresa.

Tabla 6. Puntajes de la Deficiencia 2

Dimensión	Estándares de la calidad del servicio
Fiabilidad	6.750
Sensibilidad	6.625
Seguridad	6.625
Empatía	6.750
Elementos tangibles	6.375
Media global	6.625

Fuente: Elaboración propia

3.10.3. Deficiencia 3

La brecha de la deficiencia 3 es 0.4 puntos, es decir, que por muy poco los trabajadores de la empresa no cumplen con los estándares o normas de calidad impuestos. Sin embargo, con una media global de 6.225 (Tabla 7), es una puntuación alta y aceptable.

La dimensión de empatía es la que presenta una brecha de peor puntuación entra las demás, y es un apartado que los trabajadores deben mejorar a futuro para reducirla, y mejorar el cumplimiento de los estándares de calidad.

Tabla 7. Brechas de la Deficiencia 3

Dimensión	Estándares de la calidad del servicio	Prestación del servicio	Brechas
Fiabilidad	6.750	6.375	0.375
Sensibilidad	6.625	6.375	0.250
Seguridad	6.625	6.250	0.375
Empatía	6.750	6.125	0.625
Elementos tangibles	6.375	6.000	0.375
Media global	6.625	6.225	0.4

Fuente: Elaboración propia

3.10.4. Deficiencia 4

La puntuación global conseguida en la deficiencia 4 es una media de 6.3 puntos (Tabla 8) que expresa el cumplimiento de la empresa con las promesas que comunica a sus clientes referentes al nivel del servicio. Por supuesto, esta puntuación está en función a la magnitud de las promesas que comunica el Casino Arica.

Al igual que en la deficiencia 2, la dimensión de peor puntuación fue la de elementos tangibles. Sin embargo, las puntuaciones de todas las dimensiones son muy parejas y aceptables.

Tabla 8. Brechas de la Deficiencia 4

Dimensión	Comunicación Externa
Fiabilidad	6.250
Sensibilidad	6.500
Seguridad	6.375
Empatía	6.250
Elementos tangibles	6.125
Media global	6.300

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones del capítulo III

Con la aplicación del modelo SERQUAL al Casino Arica podemos concluir primero que la herramienta presentó una gran fiabilidad y congruencia en las respuestas de los clientes entrevistados. Estos últimos calificaron con notas muy altas la mayoría de las dimensiones evaluadas, siendo elementos tangibles la dimensión señalada por los usuarios que más trabajo debe destinar la empresa.

En cuanto a la estrategia del Casino Arica, es relevante mencionar que con la aplicación del modelo, se pudo demostrar que esta se encuentra muy próxima de cumplir con dos factores clave: la calidad del servicio y la capacidad de satisfacción del cliente.

En la segunda parte del modelo de las deficiencias, dirigido a la gerencia de la empresa, se puede concluir que la percepción que tienen sobre las expectativas de sus clientes no está muy lejana a la realidad, sin embargo, es evidente la ausencia de investigaciones de mercado en sus actividades, lo que podría explicar los pocos esfuerzos por parte del Casino en solucionar los aspectos que reclaman sus usuarios por tanto tiempo.

Capítulo IV

4. Propuestas de valor

Después del análisis de los resultados de la situación actual del Casino Arica, es posible proponer estrategias de mejora para la empresa por cada una de las dimensiones, priorizando las peores puntuaciones.

4.1. Propuesta para la dimensión de elementos tangibles

La dimensión de elementos tangibles, según la puntuación SERVQUAL, fue la de mayor brecha. La percepción que los clientes tienen, sobre el Casino Arica, es de un lugar anticuado en cuanto a máquinas tragamonedas, instalaciones y materiales de servicio.

Si la empresa desea reducir esta brecha y cambiar la percepción de sus clientes, se requiere una inversión en las zonas del establecimiento que recibieron mayor número de quejas, como por ejemplo, una remodelación de los baños, cambio de alfombras, mejorar la iluminación y remodelar la entrada principal.

4.2. Propuesta para la dimensión de fiabilidad

Los clientes de la empresa esperan más de ella, y que cumplan con sus promesas, provocándoles insatisfacción. Para resolver esto, se propone a la organización comenzar trabajando con los puntos que más les molesta a sus clientes, como el incumplimiento de los horarios de los eventos presentados en los calendarios.

Igualmente, continuar con constantes capacitaciones a los trabajadores, en sus respectivas áreas, ayudará a reducir los tiempos de ejecución y trabajar de forma óptima para disminuir los errores.

4.3. Propuesta para la dimensión de sensibilidad

Para optimizar la capacidad de respuesta de la empresa, o la percepción que tienen los clientes sobre esta dimensión, se sugiere mantenerlos informados actualizando con continuidad la página web y las redes sociales del Casino Arica, así mismo comunicar con antelación cualquier cambio o imprevisto que pueda surgir.

Revisar el libro de reclamaciones y tomar acción ante los inconvenientes que tuvieron los clientes, ayudaría a la empresa a dar una imagen de responsabilidad, y demostrar que si se preocupan por el servicio que brindan y que su objetivo en realidad es ofrecer la mejor experiencia posible a sus clientes.

4.4. Propuesta para la dimensión de empatía

Para reducir la brecha de empatía, es importante aprender y recolectar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes. Con esta información, es más sencillo para los trabajadores brindar una atención individualizada y personal. Para lograr esto, es necesaria la instalación de tecnología y software, que almacene información sobre el perfil y las preferencias de los clientes; para que de tal manera, la empresa pueda anticipar las necesidades específicas que debe satisfacer.

4.5. Propuesta para la dimensión de seguridad

La dimensión de seguridad se llevó la mejor puntuación entre los clientes, siendo el apartado que mejor trabaja la empresa, alcanzado casi el nivel de las expectativas. La mejor forma de mantener y mejorar el nivel actual es seguir trabajando con personal calificado que transmita confianza y cortesía a los clientes, además de evaluar periódicamente sus conocimientos y capacitarlos ante alguna falencia.

4.6. Cierre de brechas

De la misma forma que se propuso estrategias de solución para la deficiencia 5, la brecha entre las expectativas y las percepciones de los clientes; se analizará las cuatro brechas restantes diseñando tácticas para cerrarlas.

4.6.1. Brecha 1

La deficiencia 1 nace del desconocimiento de lo que esperan los usuarios. La percepción de la gerencia de la empresa, sobre las expectativas de sus clientes, no está muy lejana a la realidad; sin embargo, es prudente continuar con investigaciones de mercado periódicamente, para que de esta manera, el Casino Arica reciba constante retroalimentación de sus clientes y conocimiento de sus expectativas y deseos. (Parasuraman et al., 1993)

De la misma forma, mejorar la comunicación ascendente dentro de la organización es un punto clave para trabajar, pues mientras más fluida sea la comunicación entre trabajadores y gerencia, la información llega de mejor manera y la interacción con los clientes será mucho más óptima (Baca, 2019).

Después de recolectar la información con investigaciones de marketing, el segundo paso es utilizar con eficiencia esos resultados y convertirlos en acciones concretas para satisfacer a sus usuarios.

4.6.2. Brecha 2

Es la discrepancia que existe entre las percepciones que tienen los directivos de la empresa sobre las expectativas de los clientes y las normas que establecen para la prestación de los servicios. La segunda es una tarea de gran dificultad, pues el mayor de los desafíos es establecer normas que no desistan o sobrepasen las expectativas de los clientes.

Para cerrar esta brecha, es importante contar con el liderazgo y compromiso de la gerencia de la empresa, sin estas cualidades es imposible diseñar e implementar estándares de calidad correctos. De igual forma, es clave el compromiso por parte de los niveles medios de la organización para que funcionen tales estándares. (Parasuraman et al., 1993)

Luego de contar con el compromiso de la organización y un correcto diseño, implementación y funcionamiento de los estándares de calidad; la gerencia de la empresa debe incentivar y motivar la participación de los niveles medios fomentando un buen comportamiento por la alta calidad del servicio. El apoyo por estos esfuerzos puede ser con incentivos financieros y no financieros, como flexibilidad horaria, reconocimiento de logros, vacaciones, etc.

4.6.3. Brecha 3

Esta deficiencia la podemos ver cuando los empleados no tienen la capacidad y/o la disposición para que la prestación del servicio alcance los niveles de calidad deseados (Parasuraman et al., 1993). Y es muy común encontrar este tipo de deficiencias en empresas de servicio donde la interacción entre los clientes y los trabajadores es alta.

Establecer descripciones claras de puestos de trabajo, es una de las formas para reducir esta brecha. La administración, recursos humanos y los supervisores deben comunicar adecuadamente a los trabajadores lo que esperan de su trabajo y brindar información precisa sobre las funciones que debe realizar.

Los conflictos funcionales son otro factor incidente en los errores al momento de prestar los servicios; estos se originan cuando existen conflictos entre las expectativas de los clientes y las de la empresa. Para reducir estos errores, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, para que el personal se integre y sienta el apoyo de la organización y el de sus compañeros, haciéndolos sentir respaldados y preparados para ofrecer un servicio de calidad.

4.6.4. Brecha 4

Esta deficiencia nace de las discrepancias que pueden existir entre lo que promete la empresa sobre sus servicios y lo que realmente entrega. Para cerrarla es necesaria una comunicación precisa y adecuada dirigida a los clientes, a través de mensajes publicitarios, ventas y redes sociales, que hagan percibir al servicio de una alta calidad si caer en promesas exageradas.

Así mismo, es clave asegurarse que la prestación de los servicios sea coherente en todas las áreas de actividad de la empresa. Asegurar uniformidad en el servicio crea la percepción de calidad entre los clientes. Para lograr esto la empresa debe crear mecanismos precisos de estandarización en sus procesos productivos, como en la cocina, sala de eventos, cajas, seguridad, etc.

Capítulo V

5.1. Observaciones

Mediante la aplicación del modelo SERVQUAL a los clientes de la empresa en terreno, fue posible hacer las siguientes observaciones:

Es interesante observar que el Casino Arica posee un gran número de salones para eventos, los cuales varían en las dimensiones del espacio y de prestaciones, cubriendo casi todo tipo de evento que pudieran necesitar los clientes. Lamentablemente, es notorio ver que no se utilizan con la frecuencia que se desearía. Sin contar el salón de entretenimiento en el área de alimentos y bebidas; los otros cuatro salones, destinados para eventos privados, son utilizados de dos a tres veces a la semana en promedio. Quedando estos espacios sin utilizar gran parte del tiempo.

Igualmente es importante destacar que durante el proceso de encuestar a los clientes, la aparición o presencia de nuevos usuarios en la sala de juegos fue muy escasa. En las primeras semanas del proceso fue posible conocer a la gran mayoría de los clientes habituales del casino, quienes presentaban las características de jugadores patológicos descritas por los autores Fernández-Montalvo, Báez, & Echeburúa (2000). Muchos de estos clientes frecuentes visitaban el casino de 4 a 6 veces en una semana, en su mayoría mujeres de la tercera edad. Y para las últimas semanas del proceso, era de gran dificultad encontrar nuevos clientes que puedan realizar la encuesta.

Por último, un punto relevante a matizar es la buena aceptación, por parte de los clientes, por nuevas formas de entretenimiento en la empresa. Los días de mayor número de visitas de usuarios eran, por supuesto, viernes y sábados, pero aún más cuando presentaban nuevos shows o eventos de entretenimiento; como por ejemplo la introducción de la cata de vinos los jueves por la noche. Sin embargo, la innovación en este aspecto y la presentación de nuevas formas de entretenimiento en vivo es muy escasa; y terminan sobresaturando los mismos tipos de eventos decayendo rápidamente en asistencias.

5.2. Conclusiones

En el mundo de las empresas y los mercados competitivos, el diseño de una buena estrategia es clave para el cumplimiento de sus objetivos y el éxito en la industria. El más mínimo error o cualquier detalle no previsto, podría jugar en contra causando un desastre para las organizaciones y todos los que la componen. Por eso mismo, la información, y el análisis de esta, juegan un rol previo muy importante para el diseño de estas estrategias y la creación de valor.

Los aspectos a considerar antes de una estrategia son numerosos, especialmente para organizaciones con mucha historia, pues, por todo el tiempo trabajando de la misma forma, las vuelven menos flexibles para nuevas maneras de realizar las cosas frente a situaciones nunca antes experimentadas.

Para solucionar este tipo de problemáticas, y principalmente en el rubro del entretenimiento, es de gran relevancia iniciar con un diagnóstico de la empresa evaluando la forma en que trabajan, midiendo la calidad del servicio que se está ofreciendo.

En esta investigación, mediante el uso del modelo SERVQUAL y el modelo de las deficiencias de la calidad, se obtuvo un diagnóstico sobre la calidad del servicio del Casino Arica, donde se puede concluir los siguientes puntos:

- Con una puntuación global de -0.497 en la deficiencia 5, la empresa no está lejos de cumplir con las expectativas de sus clientes.
- Los puntos a mejorar en cada una de las dimensiones son muy pocos, destacando el bajo resultado de elementos tangibles, que resalta aún más con la presencia de su moderno competidor.
- En cuanto a la organización, no desconocen de las exigencias de sus clientes y cumplen con las normas y promesas planteadas por la gerencia, sin embargo, esos conocimientos deben ser transformados en acciones para satisfacer las necesidades pretendidas.

Con la teoría descrita anteriormente, y las observaciones realizadas después de aplicar los modelos; es posible concluir que, de momento, el Casino Arica está usando una estrategia de especialista como proponen Kotler & Armstrong (2013), y a la vez, una estrategia de focalización como describe Porter (1980). Esto se ve reflejado en que la empresa termina centrándose en un segmento muy específico de adultos mayores, de género femenino de la ciudad de Arica, en busca de entretenimiento nocturno, y con características de jugadores patológicos.

De esta manera la empresa consigue retener clientes fieles, brindándoles un servicio muy cercano al esperado. Lamentablemente, la cantidad de estos clientes fieles no es significativa, y esto se ve reflejado en la posición en la que se encuentra la empresa frente a sus competidores nacionales. (Anexo 8)

5.3. Recomendaciones

El siguiente paso que recomendaría dar a la empresa, en función al estudio, es abarcar más mercado aprovechando sus capacidades y recursos, como lo son los salones de eventos. Para esto es clave la innovación en el entretenimiento y buscar nuevas formas de atraer clientes que disfruten de pasar tiempo en el casino.

De este modo, la nueva estrategia estaría basada en dos partes, primero la empresa seguiría registrando ingresos por sus clientes fieles, dándoles el servicio esperado; y segundo, estaría dedicando sus esfuerzos en la captación de nuevos clientes, mediante la innovación en los eventos de entretenimiento, con el objetivo de convertirlos luego en clientes fieles.

Bibliografía

- Alonso, J. C., & Gallego, A. I. (2010). Concesión del monopolio de juegos de apuestas y azar en el valle del Cauca. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 211–223. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(10\)70130-3](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(10)70130-3)
- Arbinaga, F. (2000). Características sociodemográficas, consumo de drogas, depresión y juego patológico en un grupo de mujeres de Punta Umbría (Huelva): un estudio descriptivo. *Anales de Psicología*, 16(2), 123–132.
- Ayuntamiento de Castellón de la Plana. *Encuestas de Satisfacción: Instrucción para su elaboración*, 2014. Retrieved from http://www.castello.es/web20/archivos/menu0/10/adjuntos/MANUAL%20DE%20EVALUACION%20DE%20LA%20SATISFACCION%20DEL%20CIUDADANO%20vs8%20CARLOS_20140429060943.pdf
- Baca, M. (2019). *“Brechas de servicio en un área de una compañía aérea”* (Universidad ESAN). Retrieved from https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1503/2018_ADYDE_18-2_12_TI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carman, J.M. (1990). Consumer perception of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 65, 33-55.
- Castagneto, G. P. (2010). Capítulo 8 La reforma estatal en torno a 1930 - El Casino: novedad, controversia y cambio. *Una historia de Viña del Mar: La "hija de los rieles"* (153-158). Santiago: RIL editores.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64–80.
- Fernández-Montalvo, J., Báez, C., & Echeburúa, E. (2000). Ludopatía y trabajo: Análisis de las repercusiones laborales de los jugadores patológicos de máquinas tragaperras. *Clínica y Salud*, 11(1), 5–14.
- Huentelacán, I. C. (2017). *Aplicación de modelo SERVQUAL y teoría psicológica de colas para la mejora de la calidad del servicio del casino de la Universidad Austral de Chile, sede Puerto Montt* (Universidad Austral de Chile). Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/1806/180618248001.pdf>
- Juran, J., & Godfrey, A. (1988). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Kilby, J., Fox, J., & Lucas, A. F. (2005). *Casino Operations Management*. New

Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, (34), 181–209.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del Marketing*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>
- Müller de la Lama, E. (2001). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas.
- Olivos, F. (2012). “Una ventanita”: Vida cotidiana de las dueñas de casa y agencia de las máquinas tragamonedas en Chile. *Revista Digital de Sociología Del Sistema Tecnocientífico*, 2(2), 72–89.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. (1st ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Polanco, M. (2013). *El consumo de juegos de azar en el contextode los casinos de juego “La realidad de los jugadores en Monticello Grand Casino”* (Universidad Austral de Chile). Retrieved from <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2013/ffp762c/doc/ffp762c.pdf>
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: C.E.C.S.A.
- Ruiz-Pérez, J. I. (2009). Juego Patológico En Usuarios De Casinos En Bogotá Prevalencia Y Relaciones Con Consumo De Alcohol, Búsqueda De Sensaciones Y Patrones De Juego. *Revista Colombiana de Psicología*, 18(2), 145–156.
- Rust, R.A. & Oliver, R.L. (1994). *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Segarra, P. (2007). *Influencia de la heterogeneidad del mercado en la intención de comportamiento del consumidor: Respuestas a la actividad relacional en la distribución de gran consumo*. (Universitat Rovira I Virgili). Retrieved from <https://www.tdx.cat/handle/10803/8812?show=full>
- Teas, R.K. (1993). Expectations, Performance Evaluation and Customers’ Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57, 18-34.
- Unidad de Estudios de la Superintendencia de Casinos de Juegos. (2018). *Informe anual industria de casinos de juego Año 2018*. Retrieved from

[http://www.scj.gob.cl/sites/default/files/2019-11/Informe Anual de la Industria
Año 2018.pdf](http://www.scj.gob.cl/sites/default/files/2019-11/Informe%20Anual%20de%20la%20Industria%20A%C3%B1o%202018.pdf)

Anexos

Anexo 1. Encuesta SERVQUAL para la medición de las expectativas de los clientes en referencia al servicio.

Encuesta a clientes del Casino Arica (análisis de las expectativas)

I) Datos demográficos:

1. Género:

Femenino ☐

Masculino ☐

Otros ☐

2. Edad:

Entre 18 y 25 años ☐

Entre 26 y 35 años ☐

Entre 36 y 45 años ☐

Entre 46 y 55 años ☐

Entre 56 y 65 años ☐

De 66 en adelante ☐

II) Basado en sus experiencias como cliente en casinos indique hasta qué punto una empresa de casinos debería tener las características descritas a continuación para ofrecerle un servicio de excelente calidad. Si considera que la característica es totalmente esencial para considerar como excelente a un casino, marque el número 7; en caso contrario marque el número 1. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje lo que piensa de las empresas que deberían prestar un servicio de excelente calidad.

Las empresas de casinos excelentes....		Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
1	Cuando prometen hacer algo en cierto tiempo, lo deben cumplir.	1	2	3	4	5	6	7
2	Cuando el cliente tiene un problema, deben mostrar un sincero interés en resolverlo.	1	2	3	4	5	6	7
3	Deben desempeñar bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
4	Deben proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
5	Deben mantener informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios.	1	2	3	4	5	6	7
6	Tienen empleados que ofrecen un servicio rápido a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
7	Disponen de empleados que siempre están dispuestos a ayudar.	1	2	3	4	5	6	7
8	Tienen empleados que nunca están muy ocupados para responder a las de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
9	Disponen de empleados que transmiten confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
10	Hacen sentir seguros a sus clientes en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
11	Cuentan con empleados que son siempre corteses con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12	Cuentan con empleados que tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13	Dan a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
14	Tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15	Cuentan con empleados que entienden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
16	Tienen horarios de atención convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17	Deben tener equipos de aspecto moderno.	1	2	3	4	5	6	7
18	Disponen de instalaciones físicas con apariencia atractiva.	1	2	3	4	5	6	7
19	Tienen personal que lucen limpios, pulcros y propiamente vestidos.	1	2	3	4	5	6	7
20	Poseen elementos materiales relacionados al servicio que son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2. Encuesta SERVQUAL para la medición de las percepciones de los clientes en referencia al servicio.

Encuesta a clientes del Casino Arica (análisis de las expectativas)

III) Por favor, indique hasta qué punto considera que el Casino Arica, posee las siguientes características descritas. También en este caso, marque el número 7 si está totalmente de acuerdo con que el Casino Arica tiene esa característica. En caso contrario marque el número 1. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje la percepción que usted tiene del Casino Arica.

En el Casino Arica....	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo			
1 Concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7	
2 Muestran un sincero interés en solucionar los problemas que pueda tener un cliente.	1	2	3	4	5	6	7	
3 Realizan bien el servicio a la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7	
4 Realizan sus actividades de servicio al cliente en tiempo prometidos.	1	2	3	4	5	6	7	
5 Cuentan con empleados que informan a los clientes cuando se ejecutarán los servicios.	1	2	3	4	5	6	7	
6 Disponen de empleados que ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
7 Disponen de empleados que siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
8 Tienen empleados que nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
9 Disponen de empleados que transmiten confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
10 Hacen sentir seguro a sus clientes en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7	
11 Cuentan con empleados que son siempre corteses con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
12 Cuentan con empleados que tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
13 Dan a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7	
14 Tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
15 Cuentan con empleados que comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
16 Tienen horarios de atención al público convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	

17	Tienen equipos con apariencia de ser moderna.	1	2	3	4	5	6	7
18	Disponen de instalaciones físicas visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
	Poseen un personal que lucen limpios, bien educados y							
19	propiamente vestidos.	1	2	3	4	5	6	7
	Poseen elementos materiales relacionados con el servicio							
20	(boletas, precios, etc.) que son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 3. Encuesta del modelo de deficiencias de la calidad para medir las percepciones de la dirección, sobre las expectativas de los usuarios.

l) Por favor, indique hasta qué punto piensa que sus clientes consideran que un casino debe poseer, para ser considerado excelente, las características que aparecen descritas en cada declaración. Si cree que sus clientes piensan que la característica no es esencial para que un casino sea considerado excelente, marque el número 1. En caso contrario, marque el número 7. Si cree que las convicciones de sus clientes no son tan definitivas, use los números intermedios. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, solo estamos interesados en lo que usted cree que piensan los clientes respecto a cómo debería ser un casino que ofrece un servicio de excelente calidad.

		Nuestros clientes estarían totalmente en desacuerdo			Nuestros clientes estarían totalmente de acuerdo			
Las empresas de casinos excelentes....								
1	Concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
2	Muestran un sincero interés en solucionar los problemas que pueda tener un cliente.	1	2	3	4	5	6	7
3	Realizan bien el servicio a la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
4	Realizan sus actividades de servicio al cliente en tiempo prometidos.	1	2	3	4	5	6	7
5	Cuentan con empleados que informan a los clientes cuando se ejecutarán los servicios.	1	2	3	4	5	6	7
6	Disponen de empleados que ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
7	Disponen de empleados que siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
8	Tienen empleados que nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
9	Disponen de empleados que transmiten confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
10	Hacen sentir seguro a sus clientes en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
11	Cuentan con empleados que son siempre corteses con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12	Cuentan con empleados que tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13	Dan a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
14	Tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

15	Cuentan con empleados que comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
16	Tienen horarios de atención al público convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17	Tienen equipos con apariencia de ser moderna.	1	2	3	4	5	6	7
18	Disponen de instalaciones físicas visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
19	Poseen un personal que lucen limpios, bien educados y propiamente vestidos.	1	2	3	4	5	6	7
20	Poseen elementos materiales relacionados con el servicio (boletas, precios, etc.) que son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 4. Encuesta del modelo de deficiencias de la calidad para medir la Deficiencia 2.

II) En las empresas, las normas estándar pueden ser formales (escritas, explícitas, debidamente comunicadas a los empleados) o informales (verbales, implícitas, se asume que los empleados deben conocerlas y comprenderlas). Por favor, marque el número que mejor describa **hasta qué punto las normas estándar que existen en su empresa son formales o informales.**

	Normas Informales					Normas formales		
Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y								
1 material de comunicación que utiliza la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
Habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido								
2 de forma segura y precisa.	1	2	3	4	5	6	7	
Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y darles								
3 un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7	
Conocimientos y trato amable de los empleados de la								
4 empresa y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.	1	2	3	4	5	6	7	
Cuidado, atención individualizada que la empresa les da a								
5 sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	

Anexo 5. Encuesta del modelo de deficiencias de la calidad para medir la Deficiencia 3.

III) En la lista que aparece a continuación mostramos las mismas cinco características. En ocasiones, los empleados y las unidades operativas de una empresa afrontan dificultades para cumplir las normas estándar que les han establecido. Para cada una de las características, marque el número que mejor represente **el grado en que su empresa y sus empleados cumplen las normas estándar establecidas para sus funciones**. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, solo necesitamos su valiosa y sincera evaluación al respecto.

	Incapaces de cumplir regularmente las normas				Capaces de cumplir regularmente las normas			
1	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza la empresa.							
	1	2	3	4	5	6	7	
2	Habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.							
	1	2	3	4	5	6	7	
3	Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.							
	1	2	3	4	5	6	7	
4	Conocimientos y trato amable de los empleados de la empresa y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.							
	1	2	3	4	5	6	7	
5	Cuidado, atención individualizada que la empresa les da a sus clientes.							
	1	2	3	4	5	6	7	

Anexo 6. Encuesta del modelo de deficiencias de la calidad para medir la Deficiencia 4.

Con frecuencia, los miembros del personal de diferentes áreas hacen promesas respecto al nivel de servicio que ofrece la empresa. Claramente, no siempre es posible cumplir. Para cada una de las características que aparecen a continuación deseamos saber **hasta qué punto cree que su empresa y sus empleados cumplen con el nivel de servicio que se promete a los clientes**. Marque el número que mejor describa su idea al respecto.

	Incapaces de cumplir regularmente e las normas				Capaces de cumplir regularmente las normas			
	1	2	3	4	5	6	7	
1 Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza la empresa.								
2 Habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.								
3 Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.								
4 Conocimientos y trato amable de los empleados de la empresa y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.								
5 Cuidado, atención individualizada que la empresa les da a sus clientes.								

Anexo 7. Ingresos brutos del juego año 2017 y 2018

Ingresos brutos del juego año 2017 y 2018, millones de \$2018				
Nombre comercial Casino	Comuna	Ingresos 2018	Ingresos 2017	Variación anual
Casino Luckia Arica	Arica	4.572	951	380,6%
Marina del Sol Calama	Calama	11.783	11.73	0,4%
Enjoy Antofagasta	Antofagasta	25.336	26.579	-4,7%
Antay Casino & Hotel	Copiapó	12.241	11.63	5,3%
Ovalle Casino & Resort	Ovalle	4.249	3.385	25,5%
Casino de Juegos del Pacífico	San Antonio	8.942	8.64	3,5%
Enjoy Santiago	Santiago	44.435	43.001	3,3%
Sun Monticello	Mostazal	85.569	77.701	10,1%
Casino de Colchagua	Santa Cruz	6.541	6.829	-4,2%
Gran Casino de Talca	Talca	12.197	11.793	3,4%
Marina del Sol Talcahuano	Talcahuano	40.992	40.725	0,7%
Casino Gran Los Ángeles	Los Angeles	4.97	4.999	-0,6%
Casino Dreams Temuco	Temuco	22.274	22.372	-0,4%
Casino Dreams Valdivia	Valdivia	12.489	12.569	-0,6%
Marina del Sol Osorno	Osorno	10.004	9.249	8,2%
Enjoy Chiloé	Castro	4.259	3.975	7,2%
Casino Dreams Coyhaique	Coyhaique	5.484	5.211	5,2%
Casino Dreams Punta Arenas	Punta Arenas	19.362	18.734	3,4%
Sub Total Casinos 19.995		335.698	320.074	4,9%
Casino Arica	Arica	5.158	6.729	-23,3%
Casino Dreams Iquique	Iquique	20.088	21.244	-5,4%
Enjoy Coquimbo	Coquimbo	31.512	30.882	2,0%
Enjoy Viña del Mar	Viña del Mar	58.328	58.598	-0,5%
Enjoy Pucón	Pucón	13.295	13.095	1,5%
Casino Dreams Puerto Varas	Puerto Varas	15.921	16.348	-2,6%
Casino de Puerto Natales	Puerto Natales	1.922	1.875	2,5%
Sub Total Casinos Municipales		146.226	148.771	-1,7%
Total industria		481.924	468.844	2,8%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Ingresos brutos del juego o win (\$ millones) (Julio 2019-Agosto2019)

Ranking Casinos		MES DE AGOSTO		
Casino	Comuna	Ingreso Bruto	% Participación	
Sun Monticello	Mostazal	\$ 8,161	19.7%	26
Enjoy Viña del Mar	Viña del Mar	\$ 4,910	11.9%	25
Marina del Sol Talcahuano	Talcahuano	\$ 3,314	8.0%	24
Casino Rinconada	Rinconada	\$ 3,102	7.5%	23
Enjoy Coquimbo	Coquimbo	\$ 2,255	5.5%	22
Enjoy Antofagasta	Antofagasta	\$ 2,116	5.1%	21
Dreams Temuco	Temuco	\$ 1,963	4.7%	20
Casino Dreams Iquique	Iquique	\$ 1,770	4.3%	19
Dreams Punta Arenas	Punta Arenas	\$ 1,723	4.2%	18
Casino Dreams Puerto Varas	Puerto Varas	\$ 1,333	3.2%	17
Dreams Valdivia	Valdivia	\$ 1,169	2.8%	16
Antay Casino & Hotel	Copiapó	\$ 1,066	2.6%	15
Marina del Sol Calama	Calama	\$ 1,061	2.6%	14
Gran Casino de Talca	Talca	\$ 984	2.4%	13
Marina del Sol Osorno	Osorno	\$ 914	2.2%	12
Casino de Juegos del Pacífico	San Antonio	\$ 733	1.8%	11
Enjoy Pucón	Pucón	\$ 733	1.8%	10
Marina del Sol Chillán	Chillán	\$ 664	1.6%	9
Casino Luckia Arica	Arica	\$ 661	1.6%	8
Casino de Colchagua	Santa Cruz	\$ 531	1.3%	7
Dreams Coyhaique	Coyhaique	\$ 446	1.1%	6
Ovalle Casino Resort S.A.	Ovalle	\$ 431	1.0%	5
Casino Gran Los Angeles	Los Angeles	\$ 405	1.0%	4
Enjoy Chiloé	Castro	\$ 388	0.9%	3
Casino Arica	Arica	\$ 348	0.8%	2
Casino de Puerto Natales	Puerto Natales	\$ 156	0.4%	1
Total		\$ 41,337	100%	

(Fuente: elaboración propia con información del SCJ)