

**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**



**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

Diana Fernanda Galvis Carreño

Jeniffer Medina Gómez

Jean Paul Pacheco Buitrago

Universidad EAN

Facultad De Administración, Finanzas Y Ciencias Económicas

Maestría en administración de empresas - MBA

Bogotá, Colombia

30/10/2025

**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Autores:

Diana Fernanda Galvis Carreño

Jeniffer Medina Gómez

Jean Paul Pacheco Buitrago

Director (a):

Martin Eduardo Espitia Nery

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad De Administración, Finanzas Y Ciencias Económicas

Maestría en administración de empresas - MBA

Bogotá, Colombia

30/10/2025

**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 08/09/2025

**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

Dedicatoria:

A nuestras familias, por su infinito apoyo y paciencia en todo este proceso en el que tuvimos que tomar tiempo que compartíamos con ellos para seguir este sueño, pero que día a día eran nuestro mayor impulso.

A nuestros profesores y compañeros que encontramos en el camino, de quienes aprendimos de su amplia experiencia y conocimiento.

# **Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

## **Agradecimientos**

Este trabajo es la culminación de un esfuerzo colectivo. En primer lugar, nuestro más sincero agradecimiento a nuestro director de tesis Martin Eduardo Espitia Nery por su dirección experta y su visión crítica, que nos empujaron a ir más allá de lo evidente y a cuestionar lo establecido. Su mentoría fue fundamental para el desarrollo de este proyecto.

A nuestras familias y amigos, que en los momentos de mayor presión supieron ofrecernos un refugio de calma y perspectiva. Su apoyo emocional nos permitió mantener el equilibrio y no perder de vista lo que es verdaderamente importante. Sin ustedes, este logro no tendría el mismo significado.

También extendemos nuestra gratitud a nuestros compañeros, colegas y a todos los que participaron en este estudio. Su tiempo, sus experiencias y sus valiosos puntos de vista enriquecieron este trabajo y le dieron una profundidad que no habría sido posible de otra manera.

**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

# **Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

## **Resumen**

La investigación propone una estrategia de fidelización responsable para Universal de Juegos y Entretenimiento S.A.S., basada en el análisis del sistema Player Tracking como herramienta de gestión relacional y analítica. El estudio parte de la necesidad de aumentar la recurrencia y rentabilidad de los casinos presenciales, equilibrando la sostenibilidad económica con la ética y el bienestar del jugador.

Se adoptó un enfoque mixto secuencial explicativo, que combinó el análisis cuantitativo de 510 registros del sistema Player Tracking con encuestas y entrevistas a directivos y personal operativo. La población incluyó 34 clientes activos del casino de Ibagué, y 7 colaboradores de la sede mediante muestreo censal para los datos y no probabilístico intencional para los colaboradores.

Los resultados mostraron una estructura asimétrica en el comportamiento del cliente, con alta concentración de ingresos en un grupo reducido y limitada personalización del servicio. A partir de este diagnóstico, se adaptó el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur hacia un modelo de fidelización responsable. La propuesta proyecta un incremento del 10 % en la frecuencia de visitas y un 5 % en el gasto promedio, reflejando un crecimiento sostenido de la rentabilidad (ROA y ROE) y validando su viabilidad económica y ética para el sector.

**Palabras clave:** fidelización responsable, análisis de datos, Player Tracking, rentabilidad, ética empresarial, casinos, lealtad del cliente.

# **Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

## **Abstract**

The research proposes a responsible loyalty strategy for Universal de Juegos y Entretenimiento S.A.S., based on the analysis of the Player Tracking system as a relational and analytical management tool. The study arises from the need to increase customer recurrence and profitability in land-based casinos while balancing economic sustainability with ethics and player well-being.

A sequential explanatory mixed-methods approach was adopted, combining the quantitative analysis of 510 Player Tracking system records with surveys and semi-structured interviews conducted with managers and operational staff. The population included 34 active clients of the Ibagué casino and 7 employees from the same branch, using a census sampling method for the data and a purposive non-probabilistic sampling method for the collaborators.

The results revealed an asymmetric structure in customer behavior, with a high concentration of revenue in a small segment and limited service personalization. Based on this diagnosis, the Canvas model by Osterwalder and Pigneur was adapted into a Responsible Loyalty Model. The proposal projects a 10% increase in visit frequency and a 5% increase in average spending, reflecting a sustained growth in profitability (ROA and ROE) and validating its economic and ethical feasibility for the casino industry.

**Keywords:** responsible loyalty, data analytics, Player Tracking, profitability, business ethics, casinos, customer retention.

**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

**Contenido**

	<b>Pág.</b>
1. Introducción .....	17
2. Objetivos.....	21
2.1 Objetivo general .....	21
2.1.1. Objetivos específicos .....	21
3. Justificación .....	22
4. Marco Institucional.....	24
4.1. Reseña general de Universal de Juegos y Entretenimiento.....	24
4.2. Referentes Estratégicos .....	24
4.3. Estructura Organizacional .....	26
4.4. Productos y Servicios .....	27
4.5. Datos detallados del sector .....	28
4.6. Competencia .....	29
4.8. Benchmarking competitivo.....	31
5. Marco Contextual y Conceptual .....	33
5.1. Enfoques de la fidelización de clientes y análisis de datos conductuales .....	33
5.1.1. Hallazgos recientes de investigaciones previas .....	35
5.1.2. Transformación tecnológica y gestión relacional en la industria del juego.	36

# **Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

5.2. Teorías complementarias del comportamiento del consumidor y ética empresarial.....	37
5.3. Concepto y evolución de la fidelización de clientes .....	39
5.3.1. Importancia estratégica.....	40
5.3.2. Factores determinantes de la fidelización .....	40
5.3.3. Estrategias y principios para fidelizar .....	41
5.3.4. Programas de fidelización .....	41
5.4. Origen y aplicación en la industria de casinos .....	44
5.4.1. Orígenes históricos .....	44
5.5. Evolución tecnológica y aplicaciones modernas .....	45
5.5.1. Concepto de Player Tracking.....	45
5.5.2. Variables de Medición.....	46
5.5.3. Beneficios de los sistemas Player tracking.....	47
5.6. Modelo RFM (Recencia, Frecuencia y Valor Monetario).....	50
5.7. Valor de Vida del Cliente (Customer Lifetime Value, CLV) .....	52
5.8. Fundamentación del modelo Canvas aplicado a la fidelización .....	53
6. Diseño Metodológico .....	56
6.1. Fases de la investigación .....	57
6.2. Población y muestra .....	58
6.2.1. Criterios de inclusión.....	59
6.2.2. Criterios de exclusión.....	59
6.3. Técnicas de recolección de información .....	60

**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

6.4. Instrumentos de recolección de información.....	61
6.4.1. Plantilla de extracción de datos.....	61
6.4.2. Cuestionario estructurado .....	61
6.4.3. Entrevista semiestructurada.....	62
6.5. Confiabilidad de los instrumentos .....	63
6.6. Variables de investigación .....	63
6.4.1. Operacionalización de las variables .....	64
6.7. Procedimiento y técnicas de análisis de datos.....	68
6.7.1. Análisis cuantitativo .....	68
6.7.2. Análisis cualitativo.....	69
6.7.3. Integración de resultados.....	69
7. Diagnóstico organizacional .....	70
7.1. Resultados del objetivo 1 .....	70
7.1.1. Estandarización y depuración inicial de la base de datos.....	70
7.1.2. Frecuencia de visitas de los clientes .....	71
7.1.3. Permanencia promedio .....	74
7.1.4. Comportamiento de uso.....	75
7.1.5. Intervalo entre visitas .....	76
7.1.6. Recencia.....	79
7.1.7. Gasto total y promedio por cliente.....	81
7.1.9. Valor de vida del cliente .....	84
7.1.10. Frecuencia de uso por máquina.....	85
7.2. Resultados del Objetivo 2.....	86

**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

7.2.1. Prueba de normalidad.....	86
7.2.2. Análisis de fiabilidad .....	87
7.2.3. Estadísticos descriptivos.....	88
7.2.4. Correlaciones entre las dimensiones del cuestionario.....	90
7.2.5. Calidad percibida del servicio.....	92
7.2.6. Oferta de valor .....	92
7.2.7. Barreras.....	93
7.2.8. Motivaciones.....	95
7.2.9 Interés en beneficios personalizados .....	96
7.2.10. Entrevista a personal interno.....	96
7.3. Situación actual del casino .....	99
7.3.1. Fortalezas organizacionales.....	100
7.3.3. Oportunidades de mejora.....	101
7.3.4. Matriz DOFA.....	101
8. Plan de intervención .....	103
8.1. Consideraciones normativas para el Canvas de fidelización responsable .....	103
8.2. Definición de lineamientos estratégicos.....	105
8.2.1. Gestión relacional basada en datos y responsabilidad social.....	105
8.2.2. Segmentación 80/20 con personalización ética .....	106
8.2.3. Cultura organizacional centrada en el cliente.....	106
8.3. Adaptación del modelo Canvas hacia la fidelización.....	106
8.3.1. Segmentos de clientes.....	108
8.3.2. Propuesta de valor.....	116
8.3.3. Relaciones con los clientes.....	118

**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

8.3.4. Canales de comunicación .....	120
8.3.5. Actividades clave .....	122
8.3.6. Recursos clave .....	125
8.3.7. Socios clave.....	128
8.3.8. Alianzas estratégicas .....	130
8.3.9. Estructura de costos .....	132
8.4. Matriz estratégica general .....	134
8.5. Plan estratégico de fidelización .....	137
8.5.1. Ruta de implementación .....	143
8.6. Rentabilidad proyectada del modelo.....	145
8.6.1. Supuestos para las proyecciones .....	152
8.6.2. Cálculo de ingresos proyectados .....	153
8.6.3. Cálculo de costos operacionales proyectados .....	154
Margen Neto.....	156
Margen Operativo .....	156
Rentabilidad sobre Activos (ROA) .....	157
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE .....	158
9. Recomendaciones y conclusiones .....	160
9.1. Recomendaciones.....	160
9.2. Conclusiones.....	161
Referencias .....	164
Anexos.....	171

**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama de UJE S.A.S.....	27
Figura 2. Mapa conceptual de los principales enfoques teóricos de la fidelización de clientes.....	43
Figura 3. Flujo estratégico del sistema Player Tracking para la segmentación y fidelización de clientes.....	49
Figura 4. Estructura del modelo Canvas de negocios.....	55
Figura 5. Vista de la base de datos Player Tracking.....	71
Figura 6. Histograma de duración promedio por sesión de juego.....	74
Figura 7. Proporción de clientes por nivel de recurrencia.....	76
Figura 8. Distribución de intervalos promedio entre visitas al casino de los jugadores ...	78
Figura 9. Distribución de clientes según nivel de recencia (alta, media y baja).....	80
Figura 10. Histograma del gasto total por cliente.....	82
Figura 11. Histograma del gasto promedio por cliente.....	84
Figura 12. Frecuencia de uso en veces por máquina.....	86
Figura 13. Respuestas a la pregunta 10 del cuestionario.....	94
Figura 14. Modelo de análisis DAFO cruzado con el modelo Canvas.....	108
Figura 15. Mapa de empatía del cliente de UJE.....	112
Figura 16. Modelo para evaluar cada bloque del modelo Canvas de fidelización.....	114
Figura 17. Ejemplo de adaptación de Matriz DAFO al segmento de clientes.....	115
Figura 18. Estructura de costos asociados al modelo Canvas de Fidelización.....	133

**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

**Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1. Ingresos Operativos de los principales competidores de UJE S.A.S año 2023 .	30
Tabla 2. Fases del procedimiento de investigación .....	57
Tabla 3. Ficha de caracterización del cuestionario .....	62
Tabla 4. Operacionalización de las variables de investigación .....	65
Tabla 5. Frecuencias de visitas de los clientes .....	72
Tabla 6. Estadísticos descriptivos.....	73
Tabla 7. Distribución del Valor de Vida del Cliente (CLV) .....	85
Tabla 8. Alfa de Cronbach del cuestionario .....	88
Tabla 9. Estadísticos descriptivos del cuestionario .....	89
Tabla 10. Interpretación de los valores de $\rho$ de Spearman.....	90
Tabla 11. Correlación de Spearman entre dimensiones del cuestionario .....	91
Tabla 12. Frecuencia de respuestas por categoría para el ítem 11 .....	95
Tabla 13. Matriz DOFA estratégica.....	102
Tabla 14. Perfiles de clientes identificados en el ecosistema de fidelización .....	109
Tabla 15. Propuesta de valor del cliente fidelizado responsable.....	117
Tabla 16. Clasificación y función de los canales.....	121
Tabla 17. Componentes de las actividades clave en la fidelización responsable.....	123
Tabla 18. Socios clave propuestos para el Modelo Canvas de Fidelización .....	128
Tabla 19. Alianzas estratégicas del Modelo Canvas de Fidelización .....	130
Tabla 20. Matriz estratégica general del Modelo Canvas de Fidelización responsable..	135
Tabla 21. Plan estratégico de fidelización responsable .....	138
Tabla 22. Acciones de fidelización por segmento de clientes .....	141
Tabla 23. Ruta de implementación por fases del plan de fidelización .....	143

**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

Tabla 24. Estado de Situación Financiera de Universal de Juegos y Entretenimiento 2023-2024 .....	146
Tabla 25. Estado de resultados de Universal de Juegos y Entretenimiento 2023-2024 .	148
Tabla 26. Indicadores financieros comparativos 2023–2024 .....	150
Tabla 27. Valores del IPC para los 3 últimos años .....	153
Tabla 28. Incremento histórico promedio del salario mínimo en los últimos 5 años .....	155
Tabla 29. Proyección de ingresos y costos a partir del modelo de fidelización .....	156
Tabla 30. Proyección de la Rentabilidad sobre los activos ROA por año.....	158
Tabla 31. Proyección de la rentabilidad sobre el patrimonio ROE .....	158

**Estrategia de fidelización para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, a partir del análisis del sistema Player Tracking**

**Lista de Anexos**

	Pág.
Anexo 1. Plantilla de extracción y limpieza de datos .....	171
Anexo 2. Formato de encuesta a clientes.....	172
Anexo 3. Guía de entrevista semiestructurada .....	175
Anexo 4. Formato de consentimiento informado.....	176
Anexo 5. Alfa de Cronbach por elemento .....	178
Anexo 6. Resultados de la prueba de normalidad .....	179
Anexo 7. Matriz de categorización de las respuestas de entrevistas .....	181
Anexo 8. Evidencias de codificación en Atlas ti .....	183
Anexo 9. Matriz DAFO para el segmento clientes .....	184
Anexo 10. Matriz DAFO para el segmento Propuesta de valor.....	186
Anexo 11. Matriz DAFO para la relación con los clientes .....	188
Anexo 12. Matriz DAFO para los canales de comunicación.....	190
Anexo 13. Matriz DAFO de actividades clave .....	192
Anexo 14. Matriz DAFO para Recursos clave .....	194
Anexo 15. Matriz DAFO para Socios clave.....	196
Anexo 16. Matriz DAFO de Alianzas estratégicas .....	198
Anexo 17. Matriz DAFO de Estructura de costos.....	200

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **1. Introducción**

El presente trabajo de intervención empresarial se enmarca en la Maestría en Administración de Negocios y tiene como propósito proponer una estrategia de fidelización de clientes para la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento UJE SAS. Esta organización creada en el 2014, se dedica a la prestación de servicios de entretenimiento en la modalidad de casinos presenciales y juegos de azar.

La industria de juegos de azar en Colombia tiene un impacto económico y social significativo. En 2023, el sector transfirió al sistema de salud más de 876.653 millones de pesos, cifra que representó un incremento del 12 % respecto al año anterior (Coljuegos, 2024). A nivel territorial, los juegos de lotería, chance y Raspa & Listo aportaron cerca de 1,1 billones de pesos, consolidándose como uno de los rubros de mayor importancia en la financiación de la salud (Coljuegos, 2024). Para 2024, el mercado formal mantuvo su crecimiento, aunque enfrentó mayores desafíos derivados de la digitalización de los juegos en línea y la presión de la ilegalidad, la cual ocasiona pérdidas estimadas en más de 1,5 billones de pesos anuales (EMIS, 2024).

En el primer semestre de 2025, las transferencias al sistema de salud alcanzaron los 883.992 millones de pesos, lo que evidenció un incremento del 26,9 % en los juegos nacionales frente al mismo periodo de 2024 (Coljuegos, 2025). Sin embargo, la entrada en vigor del impuesto del 19 % sobre depósitos en apuestas en línea generó una contracción del 32 % en los ingresos operativos reales del sector durante los meses de marzo a junio, reduciendo la capacidad de recaudo para la salud pública y afectando la sostenibilidad de los operadores formales (Fecoljuegos, 2025). A este escenario se suma la aplicación del Decreto 0572 de 2025, que introdujo una autorretención del 3,5 %, aumentando la carga tributaria de los empresarios del sector (Ministerio de Hacienda, 2025).

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Ante este entorno de transformación y presión competitiva, las organizaciones del sector han comenzado a reconocer el valor de la analítica de datos como un recurso estratégico para la toma de decisiones. Particularmente, en los casinos presenciales, los sistemas de Player tracking se han consolidado como herramientas clave para recopilar información sobre el comportamiento de los clientes incluyendo la frecuencia de visita, el gasto promedio, la preferencia de juegos y la permanencia en las salas. Estos sistemas, permiten segmentar los usuarios y diseñar estrategias personalizadas que incrementen la satisfacción y la recurrencia, aportando un valor diferencial frente a la competencia digital.

A pesar de que el sector avanza hacia modelos de gestión basados en datos y herramientas como el Player Tracking, la realidad de UJE SAS muestra un contraste preocupante. Tras una década de crecimiento sostenido, en 2024 registró una disminución del  $-4,19\%$  en sus ventas frente al año 2023 (EMIS, 2024). Este retroceso se explica tanto por factores externos —como la intensificación de la competencia digital, la presión regulatoria y la disminución del poder adquisitivo de los clientes— como por factores internos, entre los que se destacan la alta rotación del personal, la limitada inversión tecnológica y las debilidades en las estrategias de fidelización, de acuerdo con entrevistas realizadas a sus directivos. Esta situación evidencia una vulnerabilidad estructural: la empresa no ha logrado consolidar mecanismos efectivos para retener clientes y fomentar su recurrencia, lo que compromete directamente su sostenibilidad financiera y su capacidad de competir en un mercado cada vez más dinámico y exigente.

En consecuencia, surge la siguiente pregunta de investigación que orienta este trabajo:

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

*¿Cómo puede UJE SAS aprovechar los datos del sistema Player Tracking para diseñar estrategias de fidelización que incrementen la recurrencia de los clientes y fortalezcan su competitividad en el mercado?*

El presente trabajo se plantea entonces como una intervención empresarial cuyo propósito es contribuir al fortalecimiento de la competitividad de UJE SAS mediante el diseño de estrategias de fidelización basadas en la analítica de datos. Para ello, se propone aprovechar la información recopilada a través del sistema Player Tracking con el fin de identificar los factores que influyen en la recurrencia y el gasto promedio de los clientes, segmentar los distintos perfiles de jugadores y, a partir de estos hallazgos, formular estrategias diferenciadas de retención y lealtad. De esta manera, se busca no solo atender las dificultades de desempeño financiero actual, sino también consolidar capacidades organizacionales de largo plazo.

En cuanto a su estructura, este documento se organiza en nueve capítulos:

El capítulo 1 expone la introducción general del estudio, donde se plantea el problema de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos que orientan su desarrollo, junto con la justificación que sustenta su pertinencia. El capítulo 2 presenta los objetivos generales y específicos estableciendo el rumbo metodológico del estudio. El capítulo 3 corresponde a la justificación del proyecto y los argumentos técnicos y conceptuales que fundamentan su realización.

Posteriormente, el capítulo 4 desarrolla el marco institucional, describiendo la reseña de Universal de Juegos y Entretenimiento S.A.S., su direccionamiento estratégico, estructura organizacional, servicios, competencia y principales referentes del sector. Luego en el capítulo 5 se aborda el marco contextual y conceptual, integrando teorías, modelos y antecedentes investigativos que sustentan el análisis de la fidelización responsable.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

El capítulo 6 presenta el diseño metodológico, donde se describe el enfoque, tipo de investigación, población, instrumentos y técnicas de análisis aplicadas. El capítulo 7 desarrolla el diagnóstico organizacional, exponiendo los resultados del análisis del comportamiento de los clientes a partir del sistema Player Tracking.

El capítulo 8 plantea el plan de intervención, en el que se formula la estrategia de fidelización responsable y la proyección de rentabilidad del modelo. Finalmente, el capítulo 9 recoge las recomendaciones y conclusiones, orientadas a fortalecer la gestión relacional y la sostenibilidad del negocio.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **2. Objetivos**

#### **2.1 Objetivo general**

Proponer una estrategia de fidelización para la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS, basado en el análisis del sistema Player Tracking, incrementado la recurrencia de los clientes y mejorando la rentabilidad de los casinos presenciales

##### **2.1.1. Objetivos específicos**

- Identificar patrones de comportamiento, niveles de recurrencia y segmentación de clientes, a partir de la información disponible en el sistema Player Tracking.
- Establecer los principales factores que influyen en la fidelización del cliente a partir de la relación entre la experiencia al cliente, recurrencia y gasto promedio.
- Definir actividades, recursos e indicadores que aumenten la recurrencia de los clientes y mejoren la rentabilidad de los casinos.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **3. Justificación**

La realización de este trabajo se justifica por la necesidad de responder a los retos actuales que enfrenta la industria de juegos de azar en Colombia y, de manera particular, la compañía Universal de Juegos y Entretenimiento (UJE SAS). A nivel sectorial, se trata de una actividad con alta relevancia económica y social: además de generar empleo y dinamizar el mercado del entretenimiento, contribuye de forma significativa al financiamiento del sistema de salud mediante transferencias crecientes cada año (Coljuegos, 2025). No obstante, la competencia digital, la expansión de operadores ilegales y las exigencias regulatorias han transformado el panorama competitivo, demandando estrategias innovadoras que permitan a los casinos presenciales mantenerse vigentes.

En este contexto, el proyecto se enmarca en el campo de investigación Emprendimiento y Gerencia, del grupo de investigación Gerencia en las grandes, mediana y pequeñas empresas G3PYMES; y asociado a las líneas de investigación Marketing en las organizaciones y Modernización de organizaciones; según la clasificación institucional.

Su conveniencia radica en que aborda una tendencia decisiva del mercado: el uso de analítica de datos para comprender mejor el comportamiento del cliente y diseñar propuestas de valor diferenciadas. Mientras las plataformas en línea han consolidado modelos altamente tecnificados, los operadores presenciales aún presentan rezagos significativos. Implementar un sistema de fidelización basado en la información del Player Tracking permitirá a UJE SAS fortalecer la recurrencia, mejorar el gasto promedio y contrarrestar la disminución en la participación frente a competidores digitales.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

El impacto empresarial esperado contempla beneficios a corto y largo plazo.

Inicialmente, se busca estabilizar la caída en ventas registrada durante 2024 y recuperar el crecimiento sostenido observado en años anteriores. A largo plazo, la empresa podrá avanzar hacia un modelo de gestión basado en datos, donde las decisiones estratégicas se fundamenten en evidencia y no únicamente en criterios intuitivos. Esto implica mejoras en la eficiencia operativa, el fortalecimiento de la cultura organizacional y una mayor capacidad de adaptación ante cambios del entorno.

Desde la perspectiva académica, el estudio aporta valor al articular conceptos de Customer Relationship Management (CRM), fidelización de clientes y analítica aplicada al sector del entretenimiento presencial, un campo aún poco explorado en la literatura nacional. En términos sociales, la investigación fortalece la competitividad de un sector que genera transferencias fundamentales al sistema de salud, de modo que la mejora en la gestión empresarial se traduce en beneficios colectivos. Las implicaciones prácticas se reflejan en un conjunto de estrategias aplicables y replicables para otros operadores del país.

En cuanto a su viabilidad, el proyecto cuenta con condiciones favorables. UJE SAS dispone del acceso autorizado a la base de datos del sistema Player Tracking, recursos humanos para el acompañamiento del proceso —incluyendo personal administrativo y operativo dispuesto a participar en entrevistas, validaciones y análisis—, así como recursos logísticos suficientes para la recolección y procesamiento de la información. La disponibilidad de estos elementos garantiza la factibilidad del estudio dentro de los tiempos y exigencias de la maestría.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **4. Marco Institucional**

#### **4.1. Reseña general de Universal de Juegos y Entretenimiento**

La empresa Universal de Juegos y Entretenimiento SAS es una organización del sector de entretenimiento y ocio que se dedica a actividades de juegos de azar y apuestas en la modalidad de casinos presenciales. Fue creada en 2014 con el propósito de ofrecer experiencias innovadoras y de calidad a sus clientes, mediante una amplia gama de juegos localizados.

Actualmente, la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento (en adelante UJE SAS) cuenta con 11 casinos físicos distribuidos en diferentes ciudades capitales tales como; Cali, Santamarta, Cartagena, Neiva, Pereira e Ibagué, así como en municipios intermedios como Tuluá (Valle del Cauca) y Cajamarca (Tolima). Todos sus establecimientos operan bajo la marca Casinos Real Magic, donde se ofrecen diversas modalidades de juegos, lo que la convierte en un actor relevante dentro de la industria nacional.

De acuerdo con la clasificación de Bancóldex y considerando sus ingresos de \$8.496.176.107 en 2024, la compañía está catalogada como una mediana empresa, ya que se ubica dentro del rango de ingresos establecido entre \$6.571.027.849 y \$24.054.610.166 (Bancoldex, 2025). Asimismo, cuenta con una planta de aproximadamente 70 colaboradores, distribuidos en diversas áreas estratégicas, directivas y operativas, que permiten el funcionamiento integral de la organización.

#### **4.2. Referentes Estratégicos**

La gestión de UJE SAS se encuentra guiada por referentes estratégicos que orientan su identidad corporativa:

- Misión: ofrecer la mejor experiencia de entretenimiento y diversión a todos nuestros jugadores, mediante la mejor calidad de servicio y tecnología, en un ambiente

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

seguro y cálido, apoyado por el carisma y profesionalismo de todos los colaboradores y proveedores de la compañía.

- **Visión:** posicionar Casinos Real Magic y todas las líneas de servicio de la compañía, como la mejor alternativa de entretenimiento y diversión a nivel nacional, distinguiéndonos con innovación, tecnología, confort y la mejor atención de calidad a todos nuestros clientes y visitantes.
- **Valores Corporativos:** amabilidad, respeto, transparencia, integridad y diligencia. Estos valores son la base de las relaciones con clientes, colaboradores y aliados estratégicos.
- **Enfoque competitivo:** la organización dirige su oferta al público mayor de 18 años, en cumplimiento de la normativa nacional que prohíbe el acceso de menores de edad a actividades de azar.

La misión y visión de UJE SAS reflejan una orientación centrada en la experiencia del usuario, el servicio de calidad y la innovación. Estas directrices coinciden con las bases conceptuales de la fidelización, entendida como la construcción de relaciones a largo plazo mediante experiencias coherentes y de alto valor (Kotler y Keller, 2012). Un cliente satisfecho, acompañado y atendido bajo criterios de servicio consistente tiene mayor probabilidad de regresar, lo que contribuye directamente al cumplimiento de los referentes estratégicos de la empresa.

Sin embargo, la literatura en gestión estratégica señala que la misión solo se materializa cuando la organización desarrolla capacidades que la respalden (Kaplan & Norton, 2004). El análisis institucional de UJE SAS revela limitaciones en sistemas de seguimiento al cliente y en herramientas de personalización, brechas que impiden transformar los propósitos declarados en prácticas efectivas. La fidelización, más que un

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

complemento, se convierte en un mecanismo que conecta la identidad institucional con las exigencias actuales del mercado: fortalece la recordación de marca, mejora la satisfacción y contribuye a la sostenibilidad financiera.

De acuerdo con Grönroos (2015), la creación de valor relacional es una condición clave para consolidar vínculos en industrias de servicios, de modo que la estrategia propuesta en este estudio actúa como puente para alinear los referentes institucionales con un modelo de gestión coherente con las dinámicas del sector y las expectativas del cliente.

### **4.3. Estructura Organizacional**

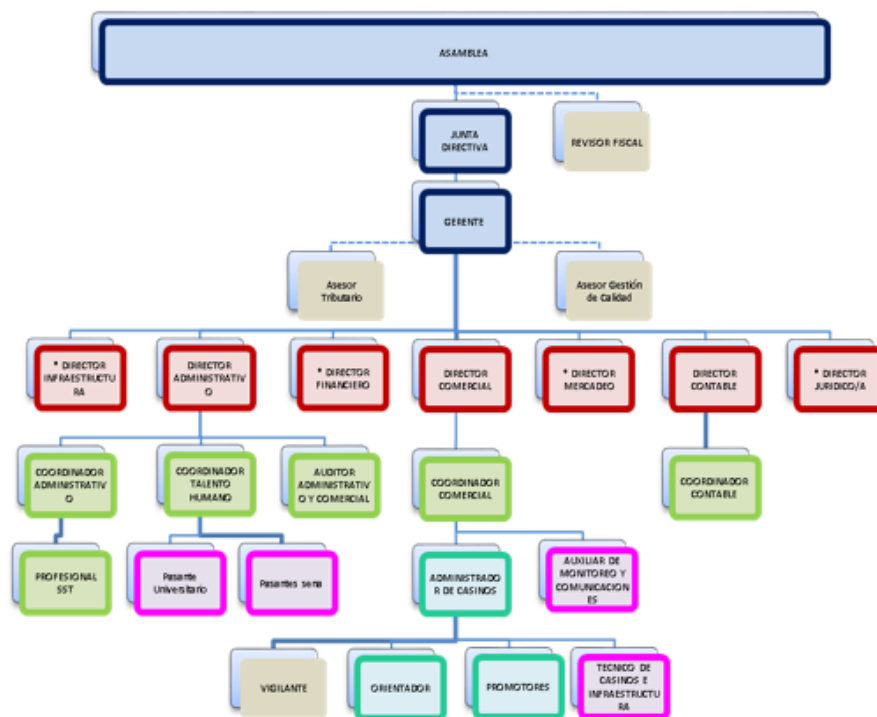
UJE SAS ha consolidado una estructura organizacional que articula diferentes niveles de gestión (ver Figura 1):

- Nivel I: Gerencial. Responsable de las decisiones estratégicas, políticas y presupuestos.
- Nivel II: Directivo. Encargado de garantizar la ejecución de las estrategias y la administración eficiente de los recursos.
- Nivel III: Administrativo. Conformado por mandos medios e intermedios que aseguran el cumplimiento de normas y procedimientos.
- Nivel IV: Comercial. Enfocado en la interacción directa con el cliente y en el cumplimiento de los objetivos del negocio.
- Nivel V: Apoyo en la operación. Encargado de la logística, soporte técnico, comercial y administrativo.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

Figura 1.

Organigrama de UJE S.A.S



Fuente: Elaborado por los autores

### 4.4. Productos y Servicios

La propuesta de valor de UJE SAS se concreta en la oferta de juegos localizados a través de Casinos Real Magic, donde se busca integrar innovación, calidad y entretenimiento. Entre los productos y servicios disponibles se destacan:

- Máquinas de video rodillos: son máquinas equipadas con innumerables juegos que consiste en acertar dentro de una línea ganadora las combinaciones de figuras establecidas en una tabla de premiación previamente publicitada con premios que

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

van desde los mismos créditos apostados hasta premios Jackpot de 100 y 200 millones.

- Ruleta electrónica: con pagos de hasta 36 veces lo apostado, apuestas máximas de cinco millones y pozos progresivos de hasta 100 millones.
- Video póker: simulaciones de juegos clásicos como blackjack y póker, con porcentajes de retorno altos que replican la experiencia real.
- Premios progresivos y misteriosos: modalidades que incrementan el valor de los premios de manera proporcional a la apuesta del jugador. Este brinda la posibilidad de obtener y acceder a premios de hasta 100 veces más altos y están disponibles para todas las máquinas del casino
- Apuestas deportivas: en espacios temáticos con pantallas para la transmisión de eventos en vivo.

### **4.5. Datos detallados del sector**

De acuerdo con Coljuegos (Coljuegos, 2024), los juegos localizados son una modalidad de juegos de suerte y azar, en los cuales se opera con equipos o elementos de juego en locales de comercio. Los juegos localizados requieren la presencia física de los jugadores, siendo esto una condición necesaria para poder apostar, adicionalmente el jugador deberá pagar previamente para participar en el juego.

Para poder operar juegos localizados se requiere ser una persona Jurídica, el operador deberá contar con la Autorización Previa emitida por Coljuegos y haber suscrito un contrato de concesión el cual no puede ser inferior a 3 años ni superior a 5 años.

Según la normativa vigente establecida por Coljuegos, la operación legal de juegos de suerte y azar en la modalidad de localizados requiere cumplir con un umbral mínimo de elementos de juego. Este umbral se expresa como 80 METs (Máquinas Electrónicas

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Tragamonedas), lo cual representa el estándar base para acceder a un contrato de concesión. No obstante, este requisito puede ser cumplido mediante una combinación de diferentes tipos de juegos, siempre que el valor total sea equivalente al de 80 METs. Para efectos de equivalencia, Coljuegos utiliza como referencia el valor en salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMMLV), permitiendo que operadores integren mesas de juego, bingos u otros elementos, siempre que se alcance el monto exigido. Este esquema busca garantizar una operación con escala suficiente para generar ingresos sostenibles, fortalecer el monopolio rentístico estatal y asegurar recursos para el sistema de salud (Coljuegos, 2024).

Los costes más representativos para las empresas de juegos de suerte y azar, juegos localizados (casinos y bingos), es el pago de impuesto a Coljuegos, el cual representa el 12% de los ingresos totales por ventas cada mes. Este tributo fiscal es recaudado por el ente regulador y destinado como aporte al sistema de salud de los colombianos. Dada la complejidad para determinar los ingresos de las empresas prestadoras de servicios de entretenimiento, juegos localizados bingos y casinos, el ente regulador y las máquinas de casino están interconectadas en tiempo real, transmitiendo y reportando todos los eventos significativos tales como, ingresos por billetero, pagos de premios, aperturas de máquinas, encendido y apagado de máquinas, cambio de placas, entre otros. Esto permite que sea unas de las actividades más reguladas y vigiladas al exponer sus movimientos en ventas en tiempo real con Coljuegos y la DIAN.

### **4.6. Competencia**

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

**Tabla 1.**

*Ingresos Operativos de los principales competidores de UJE S.A.S año 2023*

Compañía	Total Ingreso Operativo
Corredor Empresarial S.A	1.113.780
Grupo Empresarial en Línea S.A	80.329
Winner Group S.A	659.371
Alquila Global Group S.A	335.311
Rush Street Interactive Colombia S.A.S	307.397
Universal de Juegos y Entretenimiento S.A.S	8.852
Casinos y Negocios La Estrella S.A.S	8.842
Divermega S.A.S	8.772
Sportium Apuestas Colombia S.A.S	8.722
Empresarial Group S.A.S	8.550
Intersare S.A	8.490

*Nota.* Cifras en millones de pesos colombianos COP. Fuente: Elaborado a partir de datos de .

En la Tabla 1 se relacionan los principales competidores de UJE SAS en el sector de juegos y entretenimiento a nivel nacional, donde se observan sus Ingresos operativos totales para el año 2023. según (EMIS, 2024):

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Tabla 1.**

*Ingresos Operativos de los principales competidores de UJE S.A.S año 2023*

Compañía	Total Ingreso Operativo
Corredor Empresarial S.A	1.113.780
Grupo Empresarial en Línea S.A	80.329
Winner Group S.A	659.371
Alquila Global Group S.A	335.311
Rush Street Interactive Colombia S.A.S	307.397
Universal de Juegos y Entretenimiento S.A.S	8.852
Casinos y Negocios La Estrella S.A.S	8.842
Divermega S.A.S	8.772
Sportium Apuestas Colombia S.A.S	8.722
Empresarial Group S.A.S	8.550
Intersare S.A	8.490

*Nota.* Cifras en millones de pesos colombianos COP. Fuente: Elaborado a partir de datos de (EMIS, 2024).

En Julio de 2025 Coljuegos registra cerca de 110000 elementos de juego autorizados por la entidad, 3750 establecimientos de comercio registrados, 411 empresas operadoras legales, y que en promedio se trasfiere \$926.391 millones a la salud, de los cuales en promedio \$193.832 millones a los fondos de salud, \$66.896 al FONPET, \$607.311 millones al Adres y \$58.358 millones al Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación (Coljuegos, 2025).

### 4.7. Análisis del entorno competitivo

El entorno en el que opera UJE SAS está determinado por factores externos que influyen directamente en su competitividad y en su capacidad para fidelizar clientes. Desde la dimensión política y legal, la operación de juegos localizados es una de las actividades más reguladas del país. La literatura estratégica advierte que los marcos regulatorios estrictos modifican la estructura de la industria y condicionan las ventajas competitivas (Porter, 2008). En este caso, los requisitos definidos por Coljuegos —como la autorización previa, el umbral mínimo de elementos de juego y la transmisión en tiempo real hacia entidades estatales— actúan como barreras de entrada, pero también

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

exigen que los operadores se diferencien mediante cumplimiento, transparencia y adopción de prácticas de juego responsable.

En el plano económico, el sector se encuentra influenciado por el poder adquisitivo, las cargas tributarias y el dinamismo del entretenimiento. Whittington et al. (2023) señalan que los factores macroeconómicos afectan la disponibilidad del consumidor para participar en actividades recreativas y condicionan los patrones de gasto. Para los casinos presenciales, la expansión digital y la informalidad generan presiones que obligan a reforzar la experiencia de usuario para sostener la demanda y mejorar la recurrencia.

En el ámbito social, la percepción pública del juego combina elementos de ocio y consideraciones éticas, lo que exige a los operadores construir entornos seguros, confiables y coherentes con expectativas de responsabilidad. Autores como McCartney (2016) destacan que las industrias del azar deben fortalecer su legitimidad social mediante prácticas responsables que mitiguen riesgos y consoliden confianza.

En el componente tecnológico, los avances en analítica, CRM y sistemas de seguimiento permiten transformar la fidelización tradicional en modelos predictivos basados en datos. Chen e al. (2012) subrayan que el uso estratégico de big data posibilita entender patrones de comportamiento y optimizar la toma de decisiones. Para UJE SAS, la integración de estos sistemas representa una oportunidad clara de mejorar la personalización y fortalecer la satisfacción del cliente en un entorno competitivo que avanza rápidamente hacia la digitalización.

### **4.8. Benchmarking competitivo**

Los datos comparativos de ingresos operativos permiten situar a UJE SAS dentro del entorno competitivo. Frente a operadores consolidados como Corredor Empresarial S.A. o Winner Group S.A., la empresa opera con una escala significativamente menor. Porter

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

(2008) señala que una diferencia marcada en tamaño y capacidad tecnológica genera brechas competitivas que pueden impactar en costos, innovación y posicionamiento. En este caso, el rezago en analítica, automatización y herramientas de seguimiento limita la capacidad de UJE SAS para competir en valor agregado y diferenciación.

Grant (2018) sostiene que las ventajas competitivas sostenibles no dependen únicamente de la escala, sino de la capacidad de una empresa para crear propuestas diferenciadas y difíciles de imitar. En este sentido, la presencia territorial de UJE SAS y la cercanía con sus clientes representan oportunidades para desarrollar estrategias de fidelización basadas en experiencia, personalización y servicio, especialmente en mercados donde los competidores digitales crecen aceleradamente y fragmentan la demanda tradicional.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **5. Marco Contextual y Conceptual**

Este apartado contextualiza el estudio sobre la fidelización de clientes en los casinos presenciales de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento S.A.S., a partir del uso del sistema Player Tracking como herramienta de análisis conductual. Se presentan los antecedentes investigativos, las bases teóricas de la fidelización, la evolución del modelo en la industria del juego y las variables de medición que orientan el diseño del plan estratégico propuesto.

#### **5.1. Enfoques de la fidelización de clientes y análisis de datos conductuales**

En el ámbito empresarial contemporáneo, la gestión de las relaciones con los clientes (Customer Relationship Management, CRM) ha incorporado enfoques basados en datos conductuales que permiten comprender los patrones de interacción entre consumidor y organización. Este cambio responde a la disponibilidad creciente de información transaccional y a los avances tecnológicos en el procesamiento y análisis de datos. Según Payne (2005) y Buttle (2009), el CRM se ha consolidado como un sistema que integra procesos de marketing, ventas y servicio mediante la recopilación estructurada de información del cliente para apoyar decisiones orientadas a la retención y rentabilidad.

En los sectores de servicios, y particularmente en la industria del juego, el desarrollo de sistemas de seguimiento de clientes, conocidos como *Player Tracking*, ha permitido analizar la recurrencia, el nivel de gasto y las preferencias de los jugadores. Newall y Swanton (2024) señalan que estos sistemas funcionan como una base de datos dinámica que registra la actividad del jugador en distintas máquinas o mesas, posibilitando la identificación de perfiles y la evaluación de riesgos asociados a comportamientos de juego intensivo. Sin embargo, destacan la importancia de establecer marcos de gobernanza de datos que garanticen la privacidad y el uso responsable de la información recopilada.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

El estudio de los programas de fidelización desde la analítica conductual ha avanzado en paralelo. Investigaciones recientes, como las de Fourie et al. (2022), analizan el impacto del valor percibido del programa, la personalización de beneficios y la inversión relacional sobre la respuesta actitudinal del consumidor. En mercados con alta competencia, estos factores inciden de manera directa en la retención y en la disposición del cliente a mantener relaciones prolongadas con la marca. En el contexto de los casinos, Fu et al. (2022) evidencian una correlación positiva entre las mecánicas de recompensa y la satisfacción general del jugador, destacando la necesidad de adaptar las estrategias a las características de cada segmento etario o demográfico.

El empleo de modelos de segmentación predictiva basados en el análisis de datos es otra tendencia consolidada. Bratina y Faganel (2023) demuestran que la integración del modelo de Recencia, Frecuencia y Valor Monetario RFM (Recency, Frequency, Monetary Value, por sus siglas en inglés) con variables demográficas y técnicas de aprendizaje automático supervisado incrementa la precisión en la clasificación de clientes para campañas de marketing directo. Este tipo de enfoques cuantitativos facilita la priorización de recursos y la asignación de incentivos en función del comportamiento real del consumidor, optimizando las decisiones de inversión en estrategias de fidelización.

Los avances tecnológicos y la expansión de la digitalización han reconfigurado las prácticas de fidelización en el sector del entretenimiento. Lane Terralever (2022) documenta que la incorporación de tecnologías móviles y plataformas interactivas ha extendido la relación del cliente con el servicio más allá del espacio físico, diversificando los puntos de contacto y generando nuevos patrones de consumo. En paralelo, los análisis de The Lancet Public Health Commission on Gambling (2023) subrayan que el uso extensivo de datos de jugadores debe acompañarse de políticas de responsabilidad social y de mecanismos de mitigación del riesgo. De esta forma, la fidelización se

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

desarrolla dentro de un entorno regulado que combina objetivos de rentabilidad con criterios de transparencia y protección del consumidor.

### **5.1.1. Hallazgos recientes de investigaciones previas**

Los trabajos de Fourie et al. (2022) y Fu et al. (2022) representan aportes significativos en la comprensión de la fidelización desde la perspectiva del comportamiento del consumidor. Ambos estudios examinan cómo los incentivos personalizados y el valor percibido de los programas de lealtad influyen en la satisfacción y en la continuidad de la relación con la marca. En el primero, se analizan distintos segmentos generacionales y se evidencia que la adecuación de los beneficios al perfil del usuario incrementa la participación y la intención de recompra. En el segundo, desarrollado en el mercado de casinos de Estados Unidos, se observa una correlación positiva entre las mecánicas de recompensa y los niveles de satisfacción del jugador, lo que permite inferir la importancia de la segmentación y de la experiencia del servicio como variables determinantes del vínculo relacional.

En el análisis de la fidelización vinculada a esquemas de membresía, Hollingshead et al. (2021) identifican que los niveles altos de afiliación fortalecen las conductas de permanencia y la preferencia por la marca, siempre que no se asocian a comportamientos de juego problemático. Este enfoque permite observar cómo el estatus dentro del programa opera como un mecanismo simbólico que consolida la pertenencia y la identidad del cliente con la organización.

La aplicación de la analítica de clientes en la industria del juego constituye otra línea de estudio relevante. Bratina y Faganel (2023) examinan la combinación del modelo RFM con variables demográficas y técnicas de aprendizaje automático supervisado, concluyendo que esta integración incrementa la precisión de los modelos de clasificación y mejora la identificación de los segmentos de mayor rentabilidad. Los resultados ilustran

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

la utilidad de los enfoques basados en datos para la optimización de las estrategias de comunicación y la planificación promocional.

Por su parte, Newall y Swanton (2024) abordan la necesidad de marcos de gobernanza que regulen el uso de la información derivada de sistemas de seguimiento de jugadores, conocidos como Player Tracking. Su estudio resalta la importancia de establecer criterios éticos y regulatorios en la utilización de datos conductuales, garantizando que las estrategias de fidelización se implementen dentro de un marco de responsabilidad y protección al consumidor.

Las investigaciones revisadas coinciden en que la fidelización basada en información transaccional y comportamental constituye un campo de estudio en expansión. No obstante, se advierte una limitada aplicación de estos enfoques al contexto de los casinos presenciales y a los mercados latinoamericanos, donde la implementación de modelos analíticos y estrategias de segmentación aún presenta un desarrollo incipiente.

### ***5.1.2. Transformación tecnológica y gestión relacional en la industria del juego***

La digitalización ha modificado los modelos de operación y de relación con los clientes en la industria del juego. Informes de Lane Terralever (2022) señalan que la incorporación de plataformas móviles y entornos interactivos ha ampliado las modalidades de participación de los jugadores y generado grandes volúmenes de información sobre sus hábitos de consumo. Este entorno ha impulsado a los operadores a incorporar sistemas de gestión de relaciones con clientes como parte de sus estrategias para fortalecer la fidelización y optimizar la rentabilidad (Payne, 2012; Buttle, 2009).

El sistema de seguimiento a jugadores Player Tracking se reconoce dentro de este proceso como una aplicación especializada del CRM, orientada a registrar y analizar la actividad del jugador en tiempo real. Su utilización permite segmentar usuarios, calcular

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

su valor económico y diseñar incentivos acordes con sus patrones de comportamiento, integrando así la analítica de datos en la toma de decisiones comerciales. Estas prácticas han fortalecido la capacidad de los casinos para ajustar sus estrategias mediante métricas objetivas y mediciones precisas de desempeño individual.

En América Latina, la adopción de tecnologías de gestión de clientes presenta un desarrollo heterogéneo. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2025) destaca que las mayores inversiones en soluciones CRM se concentran en los sectores financiero y de telecomunicaciones. En contraste, los informes sectoriales evidencian que, aunque el juego presencial continúa siendo una de las actividades con mayor contribución fiscal en el país, su estructura comercial mantiene una orientación tradicional, centrada en la operación física y con limitada integración tecnológica (Coljuegos, 2025).

### **5.2. Teorías complementarias del comportamiento del consumidor y ética empresarial**

El comportamiento del consumidor ha sido explicado tradicionalmente a partir de cómo las personas evalúan el intercambio entre lo que reciben y lo que entregan. El concepto de valor percibido formulado por Zeithaml (1988) ayuda a entender por qué algunos clientes continúan interactuando con una marca mientras otros se distancian. Desde esta perspectiva, la decisión de mantenerse activo en un servicio depende de la sensación de justicia, relevancia y calidad que produce cada experiencia. En industrias basadas en servicios, estas percepciones se construyen mediante múltiples interacciones, no solo a través de los incentivos transaccionales, sino también de la claridad del servicio, el trato recibido y la confianza que se genera durante la relación con la organización.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Los procesos de fidelidad no surgen de manera inmediata, sino que se consolidan a través de etapas que evolucionan junto con la experiencia del usuario. Oliver (1999) explica que la lealtad avanza desde juicios racionales hacia niveles afectivos y finalmente hacia patrones de conducta estables. Esta progresión permite interpretar por qué un cliente responde de forma distinta a una misma oferta: su historia con la empresa, la manera como se ha sentido tratado y la coherencia del servicio influyen tanto como los beneficios recibidos. En entornos donde la experiencia constituye el núcleo de la oferta, estas dinámicas adquieren mayor relevancia para comprender comportamientos de uso, frecuencia y permanencia.

La incorporación de datos conductuales añade un nivel adicional de complejidad. La posibilidad de observar el comportamiento real y no solo las percepciones obliga a revisar cómo se recolecta, interpreta y utiliza la información. Ferrell y Fraedrich (2021) advierten que el manejo de datos sensibles requiere criterios de responsabilidad que aseguren prácticas equilibradas, especialmente cuando la información puede emplearse para influir en decisiones futuras. Este enfoque ético no se limita a la privacidad; abarca también el tipo de incentivos que se diseñan, los mensajes que se comunican y los mecanismos que el cliente tiene para autogestionar su experiencia.

En estudios recientes sobre sistemas de seguimiento a jugadores, Newall y Swanton (2024) resaltan que la capacidad predictiva de estas herramientas exige establecer límites claros para evitar usos que puedan aumentar riesgos o promover hábitos nocivos. El valor estratégico de los datos no desaparece por incorporar criterios éticos; por el contrario, se vuelve más sostenible. Las organizaciones que diseñan incentivos bajo principios de transparencia y autocontrol fortalecen tanto la confianza del cliente como su legitimidad dentro de un sector altamente supervisado.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

La integración de estas perspectivas permite observar la fidelización como un proceso que articula percepciones de valor, vínculos emocionales y prácticas responsables. Las teorías revisadas no solo explican por qué los clientes permanecen, sino que también orientan la manera en que los datos deben emplearse para construir relaciones más sólidas y coherentes con las expectativas actuales del consumidor. Este enfoque aporta una base conceptual que refuerza la necesidad de estrategias que combinen comprensión del comportamiento, análisis de información y lineamientos éticos para su implementación.

La integración de estos enfoques psicológicos, relacionales y éticos permite comprender la fidelización desde una perspectiva más amplia: no solo como un método para incrementar la recurrencia, sino como un proceso que articula valor, experiencia y responsabilidad. Esta visión es coherente con la necesidad de desarrollar modelos que aprovechen las ventajas de la analítica sin perder de vista los compromisos sociales que acompañan la operación del sector del entretenimiento regulado.

### **5.3. Concepto y evolución de la fidelización de clientes**

La fidelización de clientes se entiende como un proceso estratégico orientado a construir relaciones estables y duraderas entre la empresa y sus consumidores más rentables, basado en la satisfacción, la confianza y el valor percibido (Izquierdo, 2023). De acuerdo con Schnarch (2011), este proceso busca transformar cada transacción en el inicio de una nueva relación comercial, garantizando continuidad y compromiso. Figueroa (2011) plantea que la fidelización representa una etapa avanzada del marketing relacional, en la que el cliente desarrolla un vínculo emocional y racional con la organización, lo que se refleja en comportamientos de recompra y recomendación. En esa misma línea, Agüero (2014) destaca que el enfoque actual de la fidelización supera

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

la transacción comercial e incorpora la gestión de la experiencia como elemento central para la permanencia del cliente en el largo plazo.

### **5.3.1. Importancia estratégica**

La fidelización representa una estrategia fundamental para asegurar la sostenibilidad económica de las organizaciones. Retener clientes habituales demanda menos inversión que captar nuevos, reduce los costos de comunicación y mejora la reputación de marca (Izquierdo, 2023). Figueroa (2011) explica que un cliente fiel tiende a incrementar su volumen de compra, participar en ventas cruzadas y actuar como promotor de la empresa, generando así un flujo estable de ingresos. Agüero (2014) señala que la lealtad del consumidor también proporciona información valiosa para la toma de decisiones y la planificación comercial. Desde esta perspectiva, la fidelización integra la satisfacción, la lealtad y el valor percibido en un mismo proceso, orientado a fortalecer la rentabilidad y la permanencia de la empresa en mercados competitivos.

### **5.3.2. Factores determinantes de la fidelización**

Un cliente fiel es aquel que: regularmente compra el producto o utiliza el servicio, le gusta realmente la organización y piensa muy bien de ella y nunca ha considerado usar otro proveedor para ese servicio. Un alto grado de satisfacción convierte la repetición en fidelización y toda herramienta o práctica que mejore el nivel de satisfacción facilita la consecución de la lealtad del cliente y por ende, su fidelización (Figueroa, 2011).

En este sentido, Kotler y Keller expresan que existen factores importantes para el cliente, como son el valor, el beneficio percibido y la satisfacción: pues al cumplir con las expectativas es posible satisfacer al cliente. El valor percibido crea una experiencia positiva y se considera una ventaja. La satisfacción por su parte es el sentido del gusto de un individuo al comparar el valor ganado y los beneficios de obtener un servicio o producto con visiones previamente asumidas (Kotler y Keller, 2012).

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Para llevar a cabo la fidelización de un cliente, es necesario conocerlo a profundidad y para ello es necesario contar con información sobre sus gustos y sus necesidades con el fin de ofrecer al cliente aquellos productos que se logren satisfacer sus expectativas (Schnarch, 2011).

### **5.3.3. Estrategias y principios para fidelizar**

Para lograr una fidelización efectiva, (Alcaide, 2015) propone una serie de principios que incluyen: reconocer el creciente poder del cliente, orientar las ofertas al mercado objetivo, diseñar estrategias desde la perspectiva del consumidor, centrarse en soluciones más que en productos, involucrar al cliente en la creación de valor, innovar en los canales de comunicación, implementar métricas rigurosas de retorno sobre la inversión, apostar por un marketing científico, desarrollar activos de largo plazo y adoptar una visión holística del marketing.

Estos lineamientos refuerzan la idea de que la fidelización no es un resultado aislado, sino un proceso estratégico que involucra toda la organización.

### **5.3.4. Programas de fidelización**

Los programas de fidelización se definen como aquel conjunto de acciones de marketing consistentes en el ofrecimiento por parte de la empresa de ciertas gratificaciones, de diversa naturaleza, a sus consumidores en función del volumen y perfil de las compras que estos realizan en el establecimiento, con objeto de provocar un cambio en su comportamiento, que primero, favorezca la retención y, a largo plazo, conduzca al logro de su lealtad (García y Gutiérrez, 2013)

Entre las modalidades más comunes se encuentran: tarjetas de felicitación, cupones de descuento, regalos, programas de acumulación de puntos, clubes de clientes, ventas cruzadas, revistas del consumidor, contratos de fidelidad y descuentos especiales

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

(Agüero, 2014; García y Gutiérrez, 2013). Estos incentivos contribuyen a reforzar la satisfacción y a sostener relaciones comerciales de largo plazo (Figuroa, 2011).

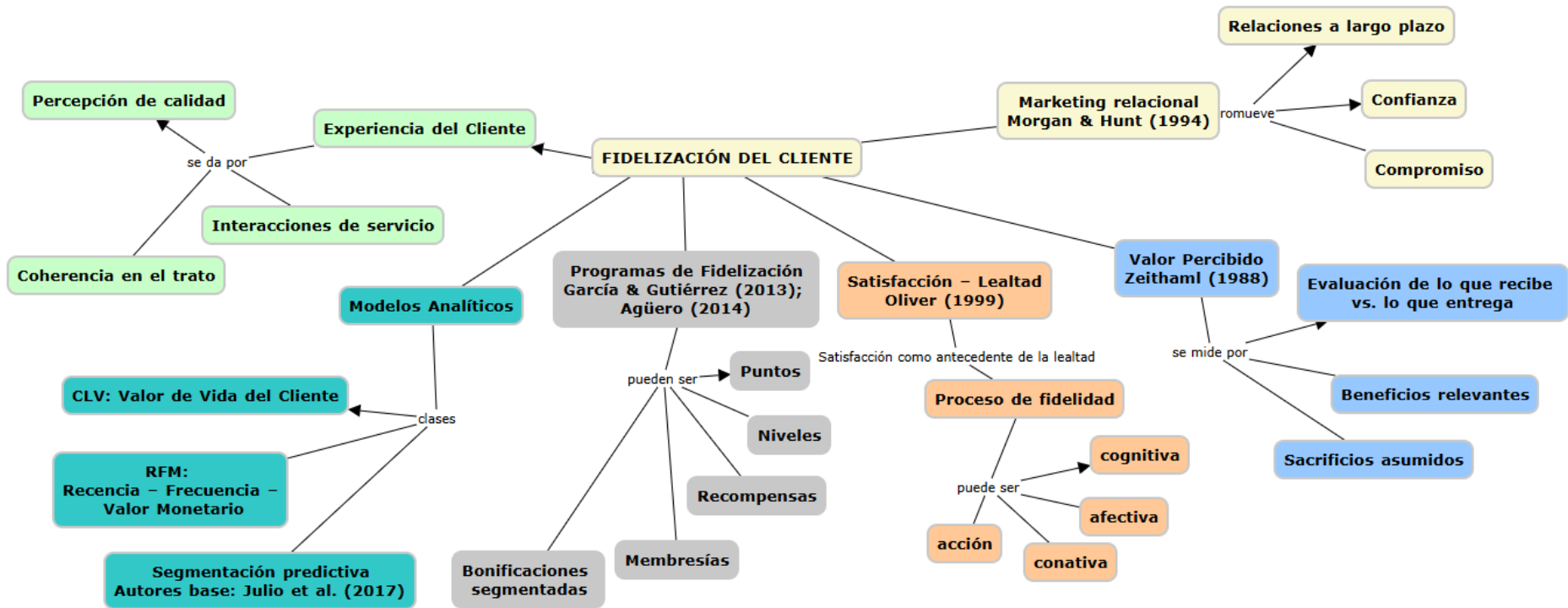
La fidelización de clientes es un proceso que combina satisfacción, valor y estrategias de relación a largo plazo. Su importancia radica en que impacta directamente la rentabilidad y la sostenibilidad de las organizaciones, al tiempo que facilita la creación de ventajas competitivas en entornos dinámicos y altamente competidos. Los programas de fidelización, apoyados en estrategias innovadoras y en el conocimiento profundo del cliente, constituyen hoy uno de los mecanismos más efectivos para construir relaciones sólidas y duraderas.

La variedad de enfoques que explican la fidelización permite entender que este proceso no depende únicamente de los incentivos ofrecidos, sino de la interacción entre factores relacionales, psicológicos, experienciales y analíticos que influyen en la conducta del cliente. Para visualizar de manera integrada estos elementos y la forma en que se relacionan entre sí dentro de las estrategias de lealtad, se presenta a continuación un mapa conceptual que organiza los principales marcos teóricos abordados en este apartado.

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

**Figura 2.**

*Mapa conceptual de los principales enfoques teóricos de la fidelización de clientes*



Fuente: Elaborado por los autores

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

La articulación de estos enfoques muestra que la fidelización se sustenta en principios que combinan estrategias de marketing, comprensión del comportamiento del consumidor y uso inteligente de la información. Estas perspectivas han sido adaptadas por diferentes sectores, entre ellos la industria del juego, que ha desarrollado sus propios mecanismos para gestionar la relación con los jugadores. A continuación se presenta una revisión de los orígenes y de la evolución de estas prácticas en los casinos, con el fin de comprender cómo surgieron los primeros sistemas de seguimiento y cuál ha sido su contribución al diseño de estrategias orientadas a la retención del cliente.

### **5.4. Origen y aplicación en la industria de casinos**

#### **5.4.1. Orígenes históricos**

Los primeros sistemas de seguimiento a clientes en salas de juego, fueron llevados a cabo a finales de los años 60 y comienzos de los años 70, el programa Harrah's, usado en Reno Nevada Estados Unidos. Consistía en la implementación un sistema de promoción y asignación de puntos que otorgaba cupones de papel por cada \$20 USD jugados, los cuales podían ser canjeados por premios como tostadoras, radios transistores, etc. Esta estrategia se ejecutaba de manera manual, mediante el monitoreo permanente de muchos empleados al comportamiento y juego todos los asistentes que visitaban y realizaban apuestas en las máquinas de juego y apuestas (URComped, 2021)

Una década después, John Akers, conocido como el padre del sistema de seguimiento moderno, implementó dispensadores automáticos de boletos, dejando de lado la verificación manual por parte de los empleados del casino, bajando los costos de operación, y automatizo la relación maquina cliente sin intermediación humana, esto permitió precisar y rentabilizar las recompensas otorgadas por el casino hacia los jugadores

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

A finales de los años 90, Harrah's, dio sus primeros pasos con la analítica de datos, permitiendo profundizar y analizar los comportamientos de los jugadores, llevando así a una segmentación de clientes por comportamiento y valor, clasificándolos según su recurrencia, gasto en apuestas, tiempo de permanencia, preferencia y gusto según tecnología de las máquinas, etc. (Hotel Online, 1998).

### **5.5. Evolución tecnológica y aplicaciones modernas**

Desde sus comienzos, la analítica de datos se ha convertido en el centro de todas las tomas de decisiones para el fortalecimiento de la fidelidad de los jugadores en los casinos, el gran volumen de información alojada en los servidores centrales, han permitido modelar interfaces que brindan una comunicación en tiempo real con el jugador, permitiendo que los sistemas de gestión precisen los modelos de marketing adecuados según el perfil del jugador y la media del casino

Los mecanismos de identificación y seguimiento a clientes para el otorgamiento de recompensas han evolucionado notablemente desde sus inicios, desde la entrega de cupones de papel a través de la observación permanente y manual de empleados clientes jugando hasta contar hoy por hoy identificación por medio de tarjetas de proximidad RFID, identificadores biométricos, sensores en las máquinas, con interfaces gráficas y de video que proporcionan toda la seguridad, discreción y confiabilidad relación casino – cliente. (ensico, s.f.)

#### **5.5.1. Concepto de *Player Tracking***

De acuerdo con Wang y Aquino (2012), el seguimiento de jugadores *Player Tracking* es un sistema informático que permite registrar, almacenar y analizar en tiempo real la actividad de los jugadores dentro del casino, recopilando datos sobre el tiempo de juego, las apuestas realizadas, las ganancias o pérdidas, y las preferencias de máquinas o juegos. Este sistema se compone de una red interconectada entre los dispositivos de

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

juego y las bases de datos centrales, lo que posibilita observar los hábitos de los clientes, identificar patrones de comportamiento y diseñar estrategias de marketing y fidelización basadas en información objetiva.

Desde una perspectiva funcional, el player tracking integra la gestión relacional, el análisis de datos y la automatización operativa, convirtiendo la información del jugador en un recurso estratégico para la toma de decisiones, la personalización de incentivos y la optimización de la rentabilidad del casino. Su aplicación contemporánea trasciende la simple medición del juego para consolidarse como una herramienta analítica clave dentro de los sistemas de Customer Relationship Management (CRM) en la industria del entretenimiento.

### **5.5.2. Variables de Medición**

Los sistemas de seguimiento a jugadores proveen una gran cantidad de variables de medición, permitiendo así, entender el comportamiento de los jugadores dentro del casino, y así poder orientar las estrategias adecuadas según el mercado donde se ubique el casino. Como señalan Wang y Aquino (2012), los sistemas de seguimiento registran información relacionada con la máquina utilizada, el tiempo de juego, el monto apostado y los resultados obtenidos por cada jugador, lo que proporciona una base empírica para analizar su comportamiento dentro del casino. A partir de esta información, diversos autores como Fu et al.(2022); Bratina & Faganel (2023); Hollingshead et al.(2021), han identificado las siguientes variables para la segmentación y la evaluación de la lealtad del cliente:

- Frecuencia de asistencia. Número de visitas del jugador en un periodo determinado. Permite distinguir entre clientes ocasionales, regulares o frecuentes y orientar estrategias de retención.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

- Tiempo de juego por sesión. Duración promedio de cada participación, útil para estimar el nivel de compromiso o implicación del jugador (Fu et al., 2022).
  - Gasto promedio por sesión. Monto apostado por sesión o visita, indicador del valor económico del cliente y base para la asignación de recompensas.
  - Preferencia de juegos o máquinas. Selección habitual de juegos o dispositivos, fundamental para optimizar el portafolio y la distribución del piso de juego (Wang & Aquino, 2012).
1. Datos demográficos y de perfil. Información sobre edad, género o procedencia, utilizada para segmentar la base de clientes y personalizar promociones (Bratina & Faganel, 2023).

### **5.5.3. Beneficios de los sistemas *Player tracking***

Los sistemas de seguimiento de jugadores (*player tracking systems*) constituyen una herramienta esencial en la gestión moderna de los casinos, al permitir registrar y analizar en tiempo real el comportamiento de los apostadores. Según Wang y Aquino (2012), su implementación ha transformado la operación de los casinos, optimizando la toma de decisiones, la fidelización y la rentabilidad.

- Segmentación y conocimiento del cliente. Estos sistemas recopilan información sobre frecuencia de visita, gasto, preferencias y hábitos de juego, lo que permite clasificar a los usuarios por perfiles y dirigir los servicios hacia los segmentos más rentables.
- Personalización de promociones y fidelización. Los datos obtenidos posibilitan diseñar promociones y programas de recompensas adaptados al comportamiento del cliente, fortaleciendo la relación entre jugador y casino mediante incentivos personalizados.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

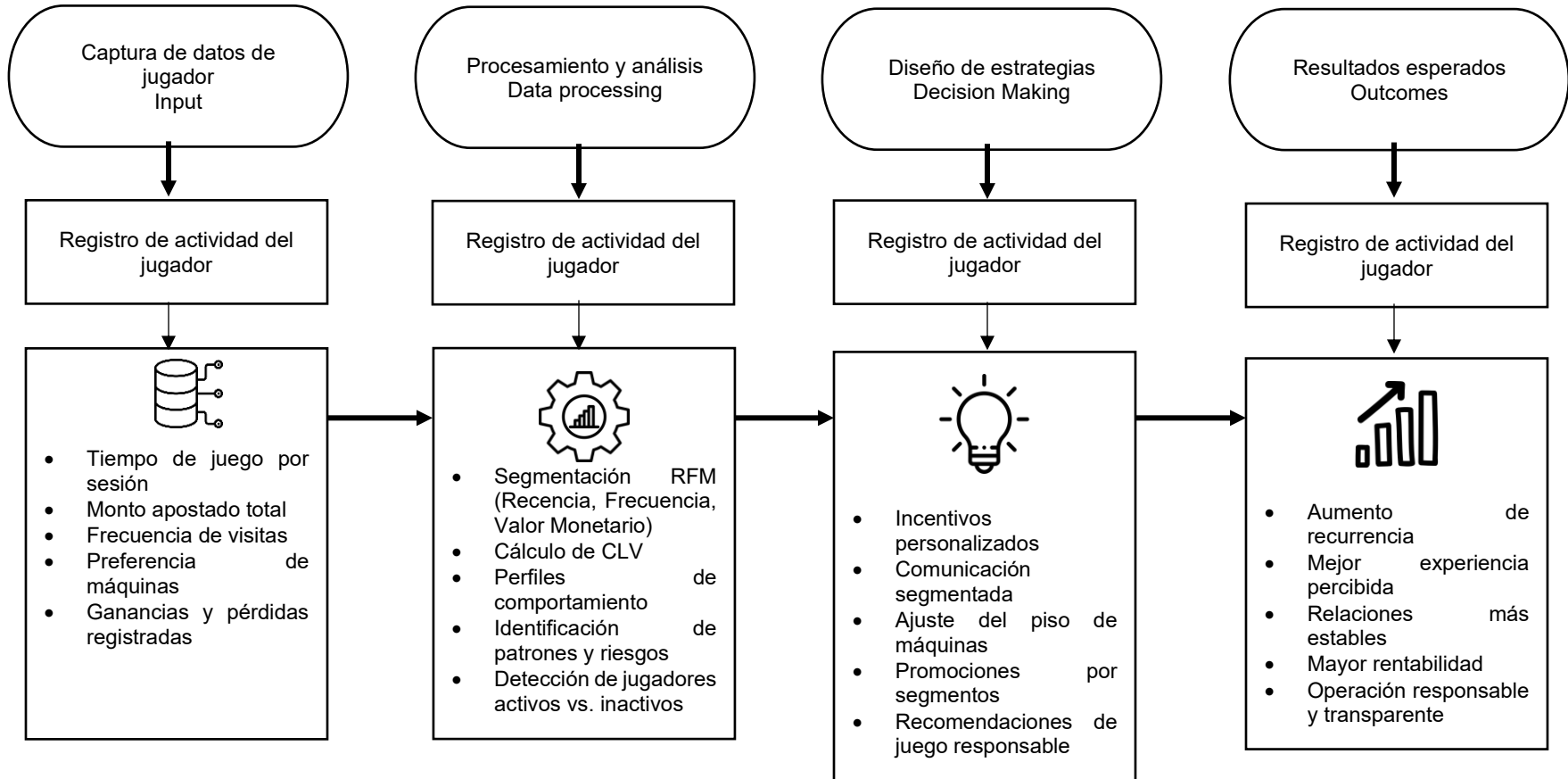
- Incremento de la recurrencia y permanencia. Las promociones y recompensas derivadas del Player tracking fomentan visitas más frecuentes y mayor tiempo de juego, generando una relación continua que incrementa los ingresos.
- Optimización del piso de juego y análisis de producto. El seguimiento de las máquinas utilizadas y su rendimiento permite identificar los juegos más rentables y reorganizar el piso para maximizar la eficiencia operativa y la satisfacción del jugador.
- Eficiencia en la gestión y control operativo. Los módulos de contabilidad integrados (slot accounting) facilitan el registro automático de movimientos, reducen errores humanos y detectan fallas o fraudes, mejorando el control financiero del casino.
- Estrategias de marketing basadas en datos. El análisis de la información acumulada permite planificar campañas en horarios de baja afluencia y diseñar estrategias dirigidas a públicos específicos, convirtiendo los datos en un recurso estratégico para la competitividad (Wang & Aquino, 2012).

Los beneficios operativos y estratégicos del Player Tracking adquieren mayor claridad cuando se observa cómo fluye la información desde el registro de actividad del jugador hasta la definición de acciones orientadas a fortalecer su relación con el casino. Este proceso integra la recopilación de datos, el análisis de comportamiento y la aplicación de estrategias de fidelización, lo que permite transformar la información transaccional en decisiones prácticas. Para visualizar esa secuencia de manera ordenada, se presenta la figura 3 con el siguiente esquema.

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

**Figura 3.**

*Flujo estratégico del sistema Player Tracking para la segmentación y fidelización de clientes*



*Fuente:* Elaboración propia a partir de Wang y Aquino (2012), Fu et al. (2022) y Bratina & Faganel (2023).

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

El flujo anterior permite comprender cómo los datos recogidos por el sistema se transforman en información útil para la toma de decisiones comerciales y relacionales. Esta lógica ha facilitado el desarrollo de modelos de segmentación más precisos y ha fortalecido la capacidad de los operadores para ajustar sus estrategias en función del comportamiento real de los jugadores. Bajo esta perspectiva, los métodos analíticos como el RFM adquieren un rol central en el estudio de la recurrencia y el valor del cliente, tal como se detalla en el apartado siguiente.

### **5.6. Modelo RFM (Recencia, Frecuencia y Valor Monetario)**

El modelo RFM (Recencia, Frecuencia y Valor Monetario) constituye una de las metodologías más utilizadas para la segmentación conductual dentro del marketing relacional, debido a su capacidad para identificar con precisión el valor y la probabilidad de retorno de los clientes a partir de su comportamiento histórico. De acuerdo con Cuadros et al. (2017), este enfoque clasifica a los usuarios a partir de tres variables fundamentales que permiten reconocer patrones de participación y orientar las estrategias hacia los segmentos con mayor potencial de retorno o crecimiento.

La recencia (R) se refiere al tiempo transcurrido desde la última interacción o compra del cliente. En términos de probabilidad de respuesta, los usuarios que han tenido contacto reciente con la organización suelen mostrar mayor disposición a regresar, pues mantienen un vínculo emocional o conductual más cercano con la marca. En contextos de servicios —como los casinos— esta dimensión permite distinguir entre jugadores activos, moderadamente activos o inactivos, lo que facilita la planeación de campañas de reactivación y el diseño de incentivos diferenciados (Cuadros et al., 2017).

La frecuencia (F) corresponde al número de interacciones o visitas realizadas durante un periodo determinado. Una mayor frecuencia suele asociarse con clientes más comprometidos, que han desarrollado hábitos de uso y muestran patrones de

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

participación consistentes. Esta variable resulta especialmente relevante para estimar la estabilidad del flujo de clientes y para identificar segmentos con alto potencial de crecimiento, ya que permite analizar la regularidad con la que los jugadores retornan al establecimiento (Cuadros et al., 2017).

El valor monetario (M) hace referencia al monto total gastado por el cliente en un periodo específico y constituye un indicador directo de su relevancia económica para la organización. Esta dimensión no solo permite identificar a los clientes más rentables, sino que también sirve para evaluar la efectividad de las estrategias de fidelización, analizando si existe una relación entre el incentivo otorgado y el nivel de gasto observado (Cuadros et al., 2017).

La fortaleza del modelo RFM radica en su simplicidad y su capacidad para transformar información transaccional en decisiones estratégicas. Como señalan Fader y Hardie (2013), la combinación de estas tres variables permite estimar la probabilidad de retorno y segmentar a los usuarios según su aporte económico, lo que mejora la asignación de recursos y la personalización de las acciones comerciales. En la industria del juego — donde el sistema Player Tracking recopila datos detallados sobre visitas, montos apostados y patrones de consumo— el modelo ofrece un valor estratégico significativo, pues ofrece una base analítica objetiva para priorizar segmentos, diseñar recompensas ajustadas al comportamiento real del jugador y gestionar de forma más eficiente la relación con los clientes.

En este sentido, la integración del RFM con sistemas de seguimiento como el Player Tracking permite pasar de estrategias generales a intervenciones diferenciadas y sustentadas en evidencia, favoreciendo la recurrencia y la rentabilidad dentro de un marco ético y responsable.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **5.7. Valor de Vida del Cliente (Customer Lifetime Value, CLV)**

El Valor de Vida del Cliente (Customer Lifetime Value, CLV) se conoce como la estimación del beneficio neto que un cliente puede generar para la organización durante toda su relación con ella (Kotler y Keller, 2012). Este enfoque permite evaluar la rentabilidad individual desde una perspectiva de largo plazo, considerando no solo las transacciones actuales, sino también la probabilidad de continuidad y el comportamiento futuro. Como señalan Kotler y Keller (2012), el CLV se calcula a partir del valor presente de los flujos de ingresos proyectados para cada cliente, lo que lo convierte en un instrumento esencial para orientar las decisiones estratégicas relacionadas con retención y asignación de recursos.

El CLV complementa los modelos conductuales como el RFM al introducir una dimensión financiera que permite jerarquizar a los clientes según su aporte económico esperado y no únicamente por su historial transaccional. Gupta y Lehmann (2005) destacan que su utilidad radica en la capacidad de analizar el valor futuro de los clientes y priorizar inversiones en función de su potencial, fortaleciendo las estrategias de retención, personalización y optimización de esfuerzos comerciales. De esta manera, el cliente deja de ser visto como un consumidor ocasional y pasa a ser considerado un activo estratégico cuyo valor puede desarrollarse mediante experiencias satisfactorias y relaciones sostenidas.

En sectores basados en la recurrencia —como los casinos presenciales— el CLV adquiere relevancia operativa porque las variables que lo componen (frecuencia de visitas, gasto promedio y permanencia en el tiempo) pueden medirse con precisión. Los sistemas de seguimiento de jugadores Player Tracking facilitan este proceso al registrar información continua sobre actividad, apuestas realizadas, preferencias y patrones de retorno. Esta evidencia permite diseñar acciones segmentadas, anticipar riesgos de

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

abandono y orientar incentivos hacia clientes cuyo valor futuro amerita una gestión más cercana y cuidadosa.

Además, el CLV resulta útil para estructurar estrategias de fidelización sostenibles, en tanto fomenta decisiones que equilibran rentabilidad y responsabilidad. Al comprender el valor proyectado de cada cliente, las organizaciones pueden evitar incentivos de corto plazo que promuevan comportamientos no deseados y, en cambio, fortalecer relaciones estables basadas en transparencia, servicio y bienestar del usuario. En ese sentido, el CLV se integra de manera natural con modelos de fidelización responsable que buscan construir vínculos duraderos y beneficiosos para ambas partes.

### **5.8. Fundamentación del modelo Canvas aplicado a la fidelización**

El modelo Canvas, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), constituye una herramienta de gestión estratégica que permite representar de forma visual y sintética la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor. Su principal aporte consiste en ofrecer una visión integral del modelo de negocio a través de un lenguaje común y una estructura modular que facilita el análisis, la innovación y la comunicación dentro de las organizaciones.

Según los autores, el modelo Canvas se basa en el principio de que todo negocio puede describirse mediante nueve bloques fundamentales, los cuales, al interactuar entre sí, configuran la arquitectura completa de una organización. Los nueve bloques que componen el modelo son:

1. Segmentos de clientes
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relaciones con los clientes
5. Fuentes de ingreso
6. Recursos clave

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

7. Actividades clave
8. Alianzas estratégicas
9. Estructura de costos

Estos nueve componentes conforman un sistema interdependiente que permite visualizar la organización desde una perspectiva holística. Como señalan Osterwalder y Pigneur (2010), el valor del modelo Canvas no reside únicamente en su forma gráfica, sino en su capacidad para estimular el pensamiento estratégico y facilitar la adaptación del modelo a distintos contextos.

Osterwalder y Pigneur (2010) destacan que la utilidad del Canvas radica en su capacidad para simplificar la complejidad organizacional, ofreciendo una representación dinámica que conecta la estrategia con la operatividad. Su enfoque visual promueve el pensamiento sistémico, la innovación y la colaboración interdisciplinaria, al mismo tiempo que facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia. Este modelo ha sido ampliamente adoptado en sectores empresariales, educativos y sociales debido a su versatilidad y claridad conceptual.

En el marco teórico, el Canvas se fundamenta en las teorías de creación de valor y gestión estratégica de modelos de negocio, que buscan comprender cómo las organizaciones articulan sus recursos y capacidades para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener beneficios sostenibles. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocio eficaz debe responder a tres preguntas esenciales:

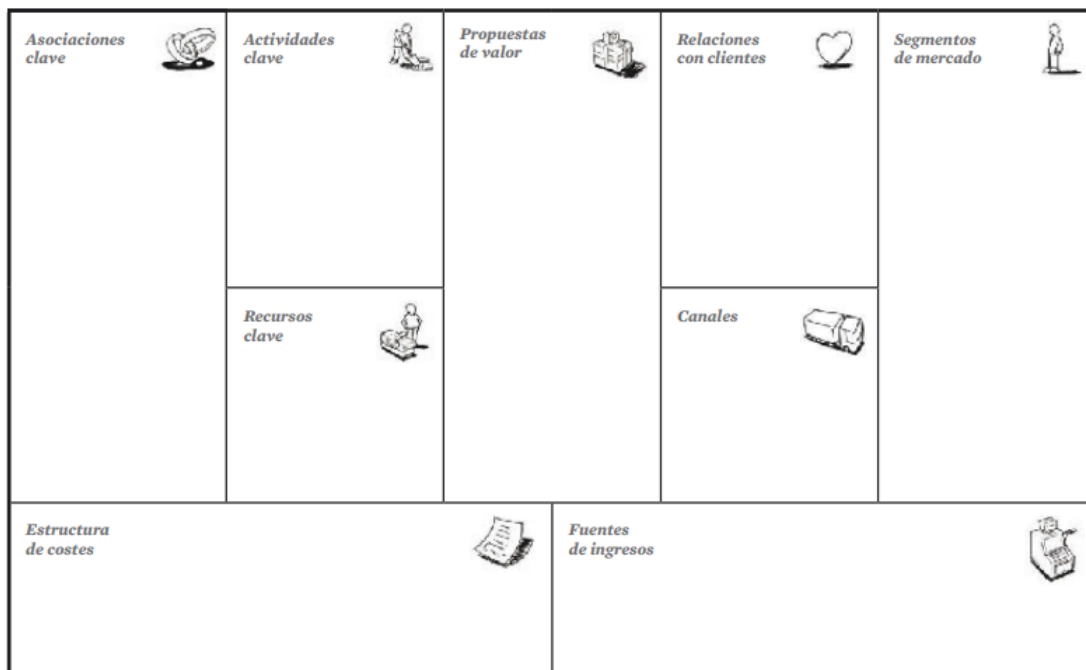
- ¿Quién es el cliente y qué necesidades busca satisfacer?
- ¿Qué valor se le ofrece y cómo se entrega?
- ¿Cómo se garantiza la sostenibilidad económica de la operación?

Estas preguntas estructuran la lógica interna del Canvas, que puede representarse de manera gráfica como se muestra en la figura 4:

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

**Figura 4.**

*Estructura del modelo Canvas de negocios*



*Fuente:* Imagen tomada de Generación de modelos de negocio, por Osterwalder y Pigneur (2010), (p. 44).

<https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/268/Generacion-de-modelos-de-negocio- Alex Osterwalder.pdf>

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **6. Diseño Metodológico**

El diseño metodológico se fundamenta sobre la base de un paradigma pragmático, donde, según Hernández y Mendoza (2018), los fenómenos organizacionales y empresariales rara vez pueden denominarse bajo la óptica de un único análisis. Este enfoque menciona que la metodología de investigación con métodos mixtos puede dar una visión más completa al integrar la solidez de los datos cuantitativos que pueden mostrar patrones y magnitudes con la interpretación de riqueza de los datos cualitativos que pueden analizar los matices, motivaciones y significados que se encuentran detrás de las cifras. Por ello, dan la base para la selección del enfoque secuencial explicativo DEXPLIS (diseño explicativo secuencial), se exploran los datos cuantitativos, en busca de segmentos, tendencias y correlaciones, y luego se profundiza en la comprensión cualitativa de las razones, significados y emociones subyacentes; saber el *qué sucede*, y además *por qué sucede* (Hernández & Mendoza, 2018).

Desde la parte cuantitativa se obtienen datos del sistema Player Tracking para el análisis de las variables que permitan entender la fidelización y recurrencia de los clientes, a partir de datos como el número de veces que un cliente regresa, el gasto promedio que realiza en cada visita, la duración de la sesión y los patrones de uso de los juegos.

Ahora bien, la fidelización no puede explicarse solo a partir de estas cifras sino a partir del valor emocional. La investigación de Croitoru et al. (2024) ha demostrado que el valor emocional es uno de los determinantes más significativos de la satisfacción, la cual es a su vez el mediador en el desarrollo de la lealtad del cliente. Asimismo, trabajos contemporáneos como el de Wang et al. (2025), en cuanto a las relaciones de servicio destacan otro de los puntos: la satisfacción es fuertemente influenciada por el grado de

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

*rapport* (conexión) entre el cliente y el proveedor, y se encuentra asociada de manera positiva con la empatía, la satisfacción y la intención de fidelidad.

### 6.1. Fases de la investigación

La investigación se estructuró en las siguientes fases que se muestran en la tabla 2, las cuales garantizan que se puedan llevar a cabo todos los procesos para el cumplimiento de los objetivos:

**Tabla 2.**

#### *Fases del procedimiento de investigación*

Fase	Pasos principales	Resultado esperado
Fase 1 – Identificación de patrones y segmentación	<p>Depuración de datos del sistema Player Tracking.</p> <p>Elaboración de reportes descriptivos (visitas, gasto, promociones, juegos)</p> <p>Segmentación de clientes (VIP, medios, en riesgo, ocasionales) mediante análisis RFM y/o K-means.</p>	Perfiles de clientes diferenciados y estimación de su valor económico para el casino.
Fase 2 – Análisis de factores de fidelización	<p>Procesamiento de la encuesta a clientes (satisfacción, trato, ambiente, promociones, NPS)</p> <p>Procesamiento de entrevistas a funcionarios (barreras, fortalezas, uso del Player Tracking)</p> <p>Relación entre experiencia del cliente, recurrencia y rentabilidad.</p>	Identificación de factores internos y externos que influyen en la fidelización y su vínculo con la recurrencia y rentabilidad.
Fase 3 – Estructuración del plan estratégico	<p>Formulación de acciones diferenciadas por segmento de clientes</p> <p>Definición de recursos, responsables y cronograma tentativo.</p> <p>Proyección del impacto esperado en recurrencia y rentabilidad (incremento de visitas, gasto promedio, CLV, ROI, payback).</p>	Plan estratégico de fidelización estructurado, con acciones concretas, recursos asignados e indicadores de impacto en la rentabilidad.

*Fuente:* Elaborado por los autores.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **6.2. Población y muestra**

La población corresponde a los clientes de Universal de Juegos y Entretenimiento S.A.S. que se encuentren registrados en el sistema Player Tracking de la sede ubicada en la ciudad de Ibagué. A pesar de que la empresa posee 11 salas a nivel nacional, se consideró tomar como referencia de estudio dicha sede, ya que se trata de un escenario representativo para evaluar la efectividad de su estrategia de fidelización, en la que además se cuenta con la facilidad de adquirir la información por parte de uno de los investigadores.

En componente cuantitativo, la población está conformada por el conjunto total de registros producidos por clientes, desde el año 2022 a la fecha en el sistema Player Tracking. Este universo de datos transaccionales incluye el registro de frecuencia de visita, gasto promedio, tiempo de permanencia, la utilización de promociones y juegos, entre otros. Dado que la cantidad de información se encuentra disponible, el análisis se realiza en un enfoque censal que no implica la utilización de fórmulas de muestreo, lo que da como resultado que los descubrimientos sean exhaustivos y representativos del comportamiento observado.

En lo que respecta al componente cualitativo, la población comprende dos grupos básicos: los clientes y los actores internos de la organización. En el caso de los clientes, la muestra se definirá sobre la base de los segmentos identificados durante el análisis de datos: jugadores VIP, clientes fieles con un gasto medio, usuarios que corren riesgo de abandono y visitantes ocasionales. Dicho esto, se empleará un muestreo no probabilístico en forma de muestreo intencional, por cuanto la elección de casos depende de la propia selección de investigación y se limita a la disponibilidad de participantes. Como señalan Hernández y Mendoza (2018), la lógica de este enfoque no es garantizar la representación estadística, sino obtener los informantes clave que puedan aportar

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

información detallada sobre los factores de fidelización. Para ello se plantean unos criterios de inclusión y exclusión que orientan la elección de los sujetos.

### **6.2.1. Criterios de inclusión**

Para la selección de los clientes que se incluirán en la muestra, se tendrá en cuenta los siguientes criterios:

- Clientes con registro activo en el sistema Player Tracking
- Que hayan visitado la sede en al menos tres ocasiones durante el periodo de estudio y manifiesten voluntad de colaborar como sujetos de investigación.
- Voluntariedad y consentimiento informado. Solo participarán clientes que manifiesten su disposición a colaborar en la investigación y firmen el consentimiento correspondiente, en cumplimiento de los principios éticos de confidencialidad y autonomía.

### **6.2.2. Criterios de exclusión**

Por el contrario, se excluirán de la muestra los clientes con las siguientes características:

- Clientes sin información completa en la base de datos
- Con menos de dos visitas en el periodo analizado
- Que no otorguen su consentimiento informado para su participación en encuestas o entrevistas

Además, para los actores internos de la organización se emplearán como criterio de inclusión el ser parte del sistema o área de participación en Player Tracking, incluyendo directivos, coordinadores de sala y responsables de mercadeo y tecnología, así como de exclusión no admitir a personal administrativo sin relación directa con el manejo de clientes.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **6.3. Técnicas de recolección de información**

Las técnicas de recolección de información empleadas en el estudio se ajustaron a los enfoques cuantitativo y cualitativo planteados. En el componente cuantitativo se utilizó el análisis documental de bases de datos, técnica que permite examinar información secundaria confiable y sistemática vinculada directamente con el fenómeno investigado, tal como señalan Hernández y Mendoza (2018). La fuente principal fue el sistema Player Tracking, el cual registraba de manera objetiva y en tiempo real las visitas, montos apostados y patrones de participación de los clientes de la sede de Ibagué entre 2022 y 2025. Esta información constituyó la base para el análisis del comportamiento del cliente y para la segmentación realizada en las fases posteriores del estudio.

En el componente cualitativo se recurrió a entrevistas semiestructuradas y encuestas de percepción, técnicas que permitieron acceder a experiencias, valoraciones y significados que no podían obtenerse únicamente mediante datos numéricos. Siguiendo los planteamientos de Flick (2015) y Patton (2015), estas herramientas facilitaron la comprensión de motivaciones, expectativas y percepciones de los actores vinculados al proceso de fidelización. Las entrevistas se aplicaron a directivos, coordinadores de sala y personal comercial, con el propósito de recoger sus apreciaciones sobre el funcionamiento del Player Tracking y los desafíos asociados a su aplicación en la práctica. Paralelamente, la encuesta se dirigió a una muestra intencional de clientes pertenecientes a los segmentos identificados en la fase exploratoria, indagando aspectos relacionados con la calidad del servicio, el nivel de satisfacción y el valor atribuido a posibles beneficios de un programa de lealtad.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **6.4. Instrumentos de recolección de información**

#### **6.4.1. *Plantilla de extracción de datos***

Para el análisis documental, se diseñó una plantilla de extracción y limpieza de datos que asegurara la calidad y consistencia de la información del Player Tracking en formato de matriz, donde se recopilaban las variables del sistema Player Tracking correspondientes al periodo estudiado (ver Anexo 1). Este instrumento permitió limpiar y ordenar la información de manera sistemática en la que se asignó a cada variable un nombre, una descripción operativa, un tipo de dato, una unidad de medida, y criterios de validación. La finalidad de la planilla de datos consistió en asegurar la trazabilidad del proceso de limpieza y análisis del conjunto de datos, garantizando la coherencia de los registros por unidad de análisis y disminuyendo los riesgos de posible introducción de sesgos en la recopilación de información.

#### **6.4.2. *Cuestionario estructurado***

En el caso de la encuesta, se elaboró un cuestionario estructurado que incluyó ítems tipo Likert , así como preguntas abiertas importantes para captar la voz del cliente respecto a sus motivaciones y barreras para no regresar al casino (ver Anexo 2).

A continuación, en la tabla 3, se presenta la ficha de caracterización del instrumento:

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Tabla 3.**

*Ficha de caracterización del cuestionario*

Aspecto	Descripción
Nombre del instrumento	Encuesta de Percepción y Fidelización de Clientes
Tipo de instrumento	Cuestionario estructurado con enfoque mixto (preguntas cerradas tipo Likert y preguntas abiertas).
Técnica de recolección	Encuesta autoadministrada en formato digital y/o físico.
Población objetivo	Clientes con registro activo en el sistema <i>Player Tracking</i> que hayan visitado el casino durante el periodo de estudio.
Muestreo	No probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad y voluntariedad de los participantes.
Dimensiones evaluadas	1. Satisfacción general del cliente (ítems 1, 2 y 3) 2. Oferta y servicios del casino (ítems 4, 5 y 6) 3. Recurrencia y fidelización (ítems 7 y 8) 4. Motivaciones y barreras (ítems 9, 10 y 11) 5. Interés en beneficios personalizados (ítem 12).
Tipo de escala	Escala Likert de 5 puntos (1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo), escala numérica NPS (0 a 10), y preguntas categóricas y abiertas.
Indicadores estandarizados	- Customer Satisfaction Score (CSAT): promedio de satisfacción general. - Net Promoter Score (NPS): mide la probabilidad de recomendación del casino.
Objetivo de medición	Determinar el nivel de satisfacción, las percepciones del servicio, la intención de retorno y la disposición a recomendar el casino.
Procedimiento de validación	Revisión por juicio de expertos en mercadeo y gestión de clientes para evaluar pertinencia, claridad y coherencia de los ítems.
Aplicación piloto	Se aplicará a una muestra inicial de 10 a 15 clientes para verificar comprensión, tiempo de respuesta y consistencia de las escalas.
Duración estimada	3 a 5 minutos.
Análisis previsto	Análisis descriptivo (frecuencias, medias, porcentajes), correlaciones entre satisfacción, recurrencia y fidelización; categorización de respuestas abiertas.

*Fuente:* Elaborado por los autores

### **6.4.3. Entrevista semiestructurada**

Finalmente, en las entrevistas internas, se diseñó una guía semiestructurada (ver Anexo 3) que oriente la conversación hacia temas clave como las estrategias actuales de fidelización, la percepción de efectividad de las promociones y las limitaciones operativas

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

o tecnológicas que atraviesa la organización. Para la participación de los colaboradores de la empresa, firmaran un consentimiento informado (ver Anexo 4).

### **6.5. Confiabilidad de los instrumentos**

Para el estudio fue necesario utilizar el Alfa de Cronbach ya que el cuestionario estaba compuesto por escalas politómicas. El coeficiente Alfa de Cronbach fue descrito en 1951 por Lee J. Cronbach como un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70 (Cortina, 1993, Bland y Altman 2002); por debajo de ese valor, se considera que la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación.

El Alpha de Cronbach se calculó a partir de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} = \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:  $\alpha$ = Coeficiente de confiabilidad del cuestionario

K= No. De ítems del cuestionario

$\sum S_i^2$  Sumatoria de las varianzas de los ítems

$S_T^2$  Varianza total del instrumento

### **6.6. Variables de investigación**

En el presente estudio se estableció como variable independiente la estrategia de fidelización basada en el análisis del sistema Player Tracking, entendida como el conjunto de acciones orientadas a identificar patrones de comportamiento, segmentar a los clientes y diseñar ofertas de valor personalizadas. A partir de su implementación, se buscaba influir en las variables dependientes, definidas como la recurrencia de clientes y

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de juegos y entretenimiento SAS. La recurrencia se expresó en indicadores como la frecuencia de visitas, la permanencia y la intención de retorno, mientras que la rentabilidad se reflejó en el gasto promedio, el valor de vida del cliente (CLV) y los ingresos incrementales por segmento. Esta relación permitió evaluar el impacto de la estrategia en la consolidación de clientes leales y en la sostenibilidad financiera de la organización.

### **6.4.1. Operacionalización de las variables**

De acuerdo con Batthyány y Cabrera (2011), el paso de los conceptos a las variables exige un proceso de operacionalización, entendido como la traducción de constructos teóricos en referentes empíricos que puedan observarse y medirse. Esta etapa asegura la coherencia entre la formulación conceptual y los datos recogidos, evitando que la investigación se limite a un plano especulativo. La definición conceptual establece el sentido general del término en el marco teórico, mientras que la definición operacional precisa cómo se manifiesta en la realidad y mediante qué indicadores será evaluado (Batthyány & Cabrera, 2011). De este modo, se garantiza que las variables reflejen de manera consistente los fenómenos que se busca analizar y que los resultados obtenidos puedan ser comparables y replicables en otros estudios. Para ello, se presenta la tabla 4 donde se hace la operacionalización de las variables de investigación.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Tabla 4.**

*Operacionalización de las variables de investigación*

Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Fuente
1. Identificar patrones de comportamiento, niveles de recurrencia y segmentación de clientes, a partir de la información disponible en el sistema Player Tracking.	Recurrencia de clientes	Comportamiento de uso	Frecuencia de visitas	Formato de extracción y análisis de datos	Player tracking
			Permanencia promedio		
			Intervalo entre visitas		
	Rentabilidad	Valor económico del cliente (Rentabilidad)	Gasto total en el periodo		
			Gasto promedio por visita		
			Valor de vida del cliente (CLV)		
Fidelización	Preferencias y promociones	Juegos más utilizados			
		Número y tipo de promociones redimidas			
		Segmentación	Clasificación de clientes (VIP, medios, en riesgo, ocasionales) según RFM y K-means		
2. Establecer los principales factores que influyen en la fidelización del cliente a partir de la relación entre la experiencia al cliente, recurrencia y gasto promedio.	Fidelización	Calidad percibida del servicio	Trato del personal	Encuesta (ítems 2, 3, 6)	Clientes del casino
			Ambiente y seguridad		
			Agilidad en procesos de pago/premios		
		Oferta de valor	Variedad y disponibilidad de juegos	Encuesta (ítems 4, 5, 9, 10, 11)	
	Valoración de promociones				
	Motivaciones principales				
	Factores desmotivadores				
		Mejoras esperadas			
		Barreras organizacionales			Cliente interno

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

		Perspectiva interna	Fortalezas internas Uso/infrautilización del Player Tracking Aspectos de mejora Acción prioritaria	Entrevistas (ítems 1–8)	
	Recurrencia de clientes	Lealtad del cliente	Satisfacción global Intención de retorno NPS (recomendación) Interés en personalización	Encuesta (ítems 1, 7, 8, 12)	Clientes del casino
	Rentabilidad	Relación fidelización–rentabilidad	Correlación entre satisfacción y gasto promedio Relación entre recurrencia y CLV Percepción de valor vs. gasto realizado	Encuesta + Player Tracking	Clientes-Datos del Player Tracking
3. Definir actividades, recursos e indicadores que aumenten la recurrencia de los clientes y mejoren la rentabilidad de los casinos.	Fidelización	Lineamientos estratégicos	Acciones diferenciadas por segmento (VIP, medios, en riesgo, ocasionales) Objetivos específicos por acción	Síntesis de hallazgos Obj. 1 y 2 + Benchmarking	Resultados cuantitativos y cualitativos de fases previas (Player Tracking, encuestas, entrevistas, benchmarking)
		Recursos y responsables	Recursos requeridos (humanos, tecnológicos, financieros) Responsables sugeridos (áreas, roles)	Matriz de planificación estratégica	Resultados de entrevistas internas + revisión documental

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

		Cronograma tentativo (fases de corto, mediano y largo plazo)		(organigrama, manuales, informes)
Rentabilidad	Indicadores de rentabilidad proyectada	Incremento esperado en frecuencia de visitas ( $\Delta F$ )ROA y ROE proyectados	Hoja de proyección financiera estratégica	Datos Player Tracking + supuestos de modelación a partir del diagnóstico
		Incremento esperado en gasto promedio ( $\Delta$ ARPV)		
		Incremento esperado en gasto promedio ( $\Delta$ ARPV)		
		Variación del CLV por segmento		
		Ingreso incremental estimado		

*Fuente:* Elaborado por los autores.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **6.7. Procedimiento y técnicas de análisis de datos**

#### **6.7.1. Análisis cuantitativo**

Los datos obtenidos del sistema de seguimiento de jugadores (Player Tracking) y de las encuestas aplicadas a los clientes se organizarán en Microsoft Excel para su codificación y depuración, lo que incluye la detección de valores atípicos, datos incompletos o inconsistencias. Una vez verificada la calidad de la información, se procesará en el programa SPSS versión 25, que permite realizar análisis estadísticos con precisión.

En primer lugar, se llevará a cabo un análisis descriptivo de frecuencias, medias y porcentajes, con el objetivo de caracterizar las variables de fidelización, recurrencia y rentabilidad (Field, 2018).

Posteriormente, se aplicará la prueba de normalidad Shapiro Wilk, utilizada cuando la muestra es menor a 50 casos. Esta prueba permite determinar si los datos siguen una distribución normal, es decir, si los valores se concentran alrededor de la media.

- Si los datos presentan distribución normal, se emplearán estadísticos paramétricos, como el coeficiente de correlación de Pearson, que mide la relación lineal entre dos variables numéricas.
- Si los datos no son normales, se utilizarán estadísticos no paramétricos, como el coeficiente Rho de Spearman, que evalúa la relación entre variables a partir del orden de los valores sin requerir normalidad (Field, 2018).

Esta secuencia garantiza la aplicación del método estadístico adecuado a la naturaleza de los datos, lo que contribuye a obtener resultados válidos y confiables (Hernández & Mendoza, 2018).

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **6.7.2. Análisis cualitativo**

La información obtenida en las entrevistas y observaciones se analizará con el software Atlas.ti, mediante codificación abierta y axial (Flick, 2015).

La codificación abierta consiste en identificar unidades de significado relevantes en los testimonios de los participantes; posteriormente, la codificación axial agrupa y relaciona estas unidades en categorías y subcategorías, lo que permite reconocer percepciones y experiencias asociadas a la fidelización, la recurrencia y la oferta de valor en el contexto de los casinos.

### **6.7.3. Integración de resultados**

La integración se realizará conforme al diseño secuencial explicativo (DEXPLIS) descrito por Creswell y Plano Clark (2018). En esta etapa se relacionarán los resultados cuantitativos y cualitativos mediante tablas y figuras comparativas que muestren puntos de convergencia y diferencias entre ambos enfoques.

Este proceso de triangulación permitirá articular los hallazgos para construir una comprensión global de los factores que influyen en la fidelización y su relación con la recurrencia y la rentabilidad. Los resultados servirán como base para el plan estratégico de fidelización, que incluirá acciones diferenciadas por segmento de clientes, recursos requeridos, responsables y proyecciones de impacto económico.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **7. Diagnóstico organizacional**

#### **7.1. Resultados del objetivo 1**

##### **7.1.1. Estandarización y depuración inicial de la base de datos**

En esta primera fase se realizó el proceso de estandarización y depuración de la base de datos exportada desde el sistema Player Tracking de la empresa Universal de Juegos y Entretenimiento S.A.S., con el propósito de dejar los registros en condiciones óptimas para el análisis estadístico y la construcción de indicadores de comportamiento y recurrencia de los clientes.

Inicialmente, la base presentaba encabezados duplicados, celdas combinadas y formatos heterogéneos en las columnas, lo que dificultaba su lectura por parte de Excel y el tratamiento automatizado de los datos. Por ello, se efectuó una unificación de los nombres de campo bajo una estructura uniforme, en minúsculas, sin espacios ni caracteres especiales, siguiendo un criterio descriptivo que facilitara la interpretación de cada variable (por ejemplo, inicio, fin, input\_txt, output\_txt, ganado\_txt).

Posteriormente, se verificó la identificación de los campos de fecha y hora correspondientes a las variables inicio y fin, garantizando que Excel las reconociera como valores cronológicos reales (formato aaaa-mm-dd hh:mm:ss). Con esta corrección se confirmó que el sistema había registrado adecuadamente los tiempos de sesión (sesion\_txt) de cada cliente, para posteriormente, calcular la duración total y promedio de permanencia en etapas posteriores.

En cuanto a las variables numéricas y monetarias (puntos\_txt, input\_txt, output\_txt, billete\_txt, handpay\_txt, ganado\_txt, entre otras), se eliminaron símbolos, separadores de miles y formatos de texto que impedían su procesamiento, convirtiendo todos los valores a formato numérico puro. De igual forma, se corroboró la consistencia de los ceros y

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

valores negativos en las columnas asociadas a premios y ganancias, conservando su signo para mantener la validez contable de los registros.

Se inició con la depuración de la base de datos de clientes la cual tiene un total de 510 clientes y 159.150 registros. Lo primero que se hizo fue la estandarización de encabezados para facilitar el análisis. En la Figura 5 se presenta una captura de pantalla de la base de datos original

**Figura 5.**

### Vista de la base de datos Player Tracking

iep-2022 Hasta 24-Sep-2025

REAL MAGIC IBAGUÉ

Día	Inicio Sesión	Fin Sesión	Maquina	Sesion	Puntos	Input	Output	Jackpot	Billete	Ticket Cash In	Ticket Rest In	Aft Cash In	Aft Rest In	Aft N Rest In	HandPay	Cc	
					096:37:26	3.602	\$ 11.389.790	\$ 10.631.969	\$ 0	\$ 3.700.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 55.000	\$ 0	\$ 3.136.998	\$ 0
15-Mar-24	Viernes	2024-03-15 15:27:03	2024-03-15 15:35:06	533   MERKUR VISION SLAND TOP	0:08:03	4	\$ 14.600	\$ 10.600	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
15-Mar-24	Viernes	2024-03-15 15:35:07	2024-03-15 15:43:18	531   MERKUR VISION SLAND TOP	0:08:11	9	\$ 32.100	\$ 26.100	\$ 0	\$ 6.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
15-Mar-24	Viernes	2024-03-15 15:43:25	2024-03-15 16:36:54	529   MERKUR VISION SLAND TOP	0:53:29	43	\$ 151.500	\$ 131.600	\$ 0	\$ 50.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 30.100
21-Mar-24	Jueves	2024-03-21 17:00:23	2024-03-21 17:11:48	554   EGT MULTJUEGO	0:11:25	8	\$ 29.600	\$ 25.200	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
01-Abr-24	Lunes	2024-04-01 15:22:40	2024-04-01 15:22:45	507   NOVOMATIC NOVOSUPERVISION	0:00:05	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
01-Abr-24	Lunes	2024-04-01 15:23:00	2024-04-01 16:57:07	507   NOVOMATIC NOVOSUPERVISION	1:34:07	53	\$ 184.400	\$ 200.080	\$ 0	\$ 45.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 35.030
15-Abr-24	Lunes	2024-04-15 15:51:36	2024-04-15 16:06:58	521   GOLD CLUB VIDEO SLOTS S2	0:15:22	10	\$ 33.660	\$ 13.670	\$ 0	\$ 15.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
15-Abr-24	Lunes	2024-04-15 16:07:00	2024-04-15 16:27:29	520   GOLD CLUB VIDEO SLOTS S2	0:20:29	15	\$ 53.110	\$ 33.150	\$ 0	\$ 18.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
23-Abr-24	Martes	2024-04-23 15:10:00	2024-04-23 16:46:55	529   MERKUR VISION SLAND TOP	1:36:55	52	\$ 185.020	\$ 143.120	\$ 0	\$ 64.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 24.000
23-Abr-24	Martes	2024-04-23 16:47:16	2024-04-23 16:55:08	529   MERKUR VISION SLAND TOP	0:07:52	4	\$ 12.400	\$ 2.400	\$ 0	\$ 10.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
30-Abr-24	Martes	2024-04-30 15:46:07	2024-04-30 17:13:36	529   MERKUR VISION SLAND TOP	1:27:29	72	\$ 256.800	\$ 261.800	\$ 0	\$ 91.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 86.100
18-May-24	Sabado	2024-05-18 14:36:32	2024-05-18 15:54:33	549   WILLIAMS BLUE BIRD 2	1:18:01	24	\$ 84.220	\$ 57.270	\$ 0	\$ 32.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 10.020
18-May-24	Sabado	2024-05-18 17:05:39	2024-05-18 17:08:15	549   WILLIAMS BLUE BIRD 2	0:02:36	1	\$ 1.800	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

**Nota.** En la imagen se observa la base de datos con los datos sin procesar, los cuales fueron trabajados posteriormente para el análisis.

### 7.1.2. Frecuencia de visitas de los clientes

El análisis de los intervalos promedio entre visitas que presenta la tabla 5, permite observar que la mayoría de los clientes regresa al casino en lapsos muy cortos de tiempo. Más del 90 % concentra su promedio de días entre visitas dentro del primer tramo (de 0 a 25 días), lo que indica una base de usuarios con alta disponibilidad o interés frecuente en participar en la sala. A partir de este rango, la cantidad de clientes

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

disminuye de forma considerable, y solo una fracción mínima supera los 50 días entre una visita y otra, reflejando comportamientos más esporádicos.

**Tabla 5.**

*Frecuencias de visitas de los clientes*

Lím inferior	Lím superior	Marca de clase	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frec. Relativa acumulada
0	25,4	12,7	476	476	0,93333333	93%
26,4	51,8	39,1	23	499	0,04509804	98%
52,8	78,2	65,5	7	506	0,01372549	99%
79,2	104,6	91,9	2	508	0,00392157	100%
105,6	131	118,3	1	509	0,00196078	100%
132	157,4	144,7	0	509	0	100%
158,4	183,8	171,1	0	509	0	100%
184,8	210,2	197,5	0	509	0	100%
211,2	236,6	223,9	0	509	0	100%
237,6	263	250,3	1	510	0,00196078	100%
			0			
			510			

*Fuente:* Elaborado por los autores

Esta distribución evidencia una relación directa entre la frecuencia de asistencia y el nivel de compromiso del jugador. Como explican Fu et al. (2022), la recurrencia constante suele asociarse con altos niveles de satisfacción y con la percepción de valor en la experiencia de juego. De igual modo, Wang y Aquino (2012) destacan que el análisis de los intervalos temporales en los sistemas Player Tracking permite identificar a los clientes que mantienen una relación estable con la marca, diferenciándolos de aquellos cuya interacción es irregular.

La predominancia de promedios bajos en los días transcurridos entre visitas confirma que, aunque la mayor parte de los jugadores asiste con frecuencia, existe un pequeño grupo con lapsos extensos que podría beneficiarse de estrategias de contacto y estímulo. Desde la perspectiva de la fidelización, Figueroa (2011) plantea que reducir los tiempos

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

entre interacciones favorece la consolidación del vínculo emocional y racional con la organización, incrementando las posibilidades de recompra y de lealtad a largo plazo.

En la tabla 6 se presenta la relación de los estadísticos descriptivos calculados para la frecuencia de visitas: media (promedio), mediana, moda y desviación estándar. Los resultados indican que, entre marzo de 2024 y septiembre de 2025, los clientes del casino regresaron en promedio cada 6 días, lo que muestra una recurrencia moderada dentro del periodo analizado. La mediana, cercana a 1,5 días, señala que la mitad de los jugadores volvió en menos de dos días, por lo que existe un grupo considerable con asistencia continua o casi diaria. La moda, con un valor de 0, refuerza esta tendencia, ya que muchos clientes realizaron visitas en días consecutivos.

La desviación estándar de 16,9 días evidencia, sin embargo, diferencias amplias entre los comportamientos: algunos usuarios mantienen una frecuencia muy alta, mientras que otros presentan intervalos prolongados entre una visita y otra.

**Tabla 6.**

*Estadísticos descriptivos*

Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar
6,3439361	1,4791487	0	16,897804

*Fuente:* Elaborado por los autores

De acuerdo con Fu et al. (2022), este tipo de variabilidad es común en la industria del juego, donde conviven perfiles de jugadores frecuentes y ocasionales. Desde la perspectiva de la fidelización, Figueroa (2011) y Agüero (2014) destacan que acortar los tiempos promedio de retorno fortalece el vínculo relacional y aumenta la probabilidad de mantener clientes estables en el largo plazo.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

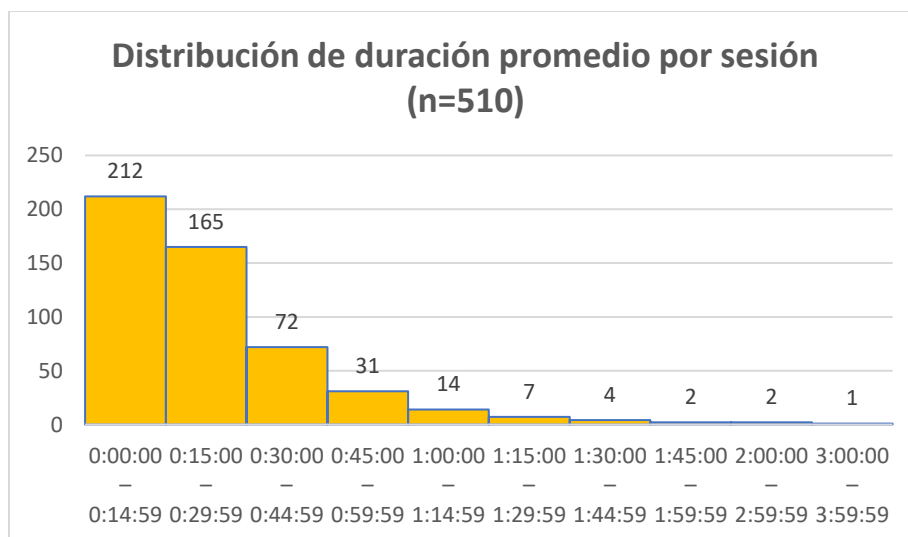
### 7.1.3. Permanencia promedio

El histograma que muestra la figura 6 señala una distribución asimétrica positiva (sesgada hacia la derecha), lo que indica que la mayoría de las sesiones registradas en el sistema Player Tracking tienen una duración corta, mientras que solo un pequeño grupo de clientes mantiene tiempos prolongados de juego por máquina. En términos cuantitativos, el 74 % de las sesiones se concentran en los dos primeros intervalos de tiempo, es decir, inferiores a 30 minutos. Esto muestra que los jugadores interactúan con las máquinas durante periodos relativamente breves antes de cambiar de equipo, finalizar la partida o intercalar descansos entre sesiones.

El rango de permanencia entre 30 y 60 minutos se ubica alrededor del 20 %, lo que representa un grupo de usuarios con una interacción más sostenida. Por el contrario, el 6 % supera la hora continua de juego en una misma máquina, y menos del 1 % mantiene sesiones superiores a las dos horas.

**Figura 6.**

*Histograma de duración promedio por sesión de juego*



*Fuente:* Elaborado por los autores

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

De acuerdo con Wang y Aquino (2012), los sistemas Player Tracking permiten analizar el tiempo de juego como una variable asociada al grado de implicación y satisfacción con la experiencia, pues sesiones más prolongadas suelen vincularse con una mayor percepción de valor o disfrute. Sin embargo, Newall y Swanton (2024) advierten que los tiempos extendidos deben gestionarse dentro de marcos de responsabilidad, equilibrando la rentabilidad con prácticas de juego seguro.

Asimismo, Fu et al. (2022) destacan que los periodos cortos de participación pueden responder a estrategias de exploración del jugador o a una oferta de incentivos poco diferenciada. En este sentido, Figueroa (2011) sostiene que la fidelización se fortalece cuando el cliente experimenta continuidad emocional y funcional durante la interacción con el servicio, lo cual depende en gran medida de la calidad de la experiencia vivida.

### **7.1.4. Comportamiento de uso**

Se contó el número total de visitas realizadas por cada usuario, agrupando los registros individuales por nombre de cliente. Para reservar la identidad de los usuarios registrados en la base de datos se asignó un código alfanumérico a cada cliente. De esta manera la variable ID\_Cliente se convirtió con el formato C1, C2, C3...etc, que significa Cliente 1, Cliente 2, Cliente 3.

Posteriormente, se aplicó un proceso de clasificación con base en los rangos definidos a partir de las medidas de tendencia central y dispersión obtenidas en la base de datos (promedio: 312 visitas; mediana: 57,5; desviación estándar: 1.319). De acuerdo con estos parámetros, se establecieron cuatro niveles de recurrencia:

- Ocasional (1–100 visitas): clientes con participación baja.
- Moderado (101–500 visitas): usuarios con frecuencia media de asistencia.
- Recurrente (501–2.000 visitas): clientes con presencia constante en el periodo.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

- VIP (más de 2.000 visitas): grupo de alta fidelización y permanencia.

Con esta clasificación se elaboró la Figura 7 que permitió determinar la distribución de los 510 clientes analizados: 302 (59%) fueron ocasionales, 136 (27%) moderados, 64 (13%) recurrentes y 8 (1%) VIP. Los resultados muestran una base de clientes concentrada en los niveles de menor frecuencia, con una proporción reducida de usuarios altamente activos. Este comportamiento coincide con el patrón de dispersión observado en las medidas estadísticas, donde pocos clientes acumulan la mayor cantidad de visitas.

**Figura 7.**

*Proporción de clientes por nivel de recurrencia*



*Fuente:* Elaborado por los autores

### 7.1.5. Intervalo entre visitas

Para el análisis del intervalo promedio entre visitas no fue posible incluir a la totalidad de la muestra, ya que este indicador requiere necesariamente dos o más fechas registradas por cliente. Al depurar la base de datos se identificó que, de los 510 usuarios analizados, únicamente 203 contaban con más de una visita, condición indispensable

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

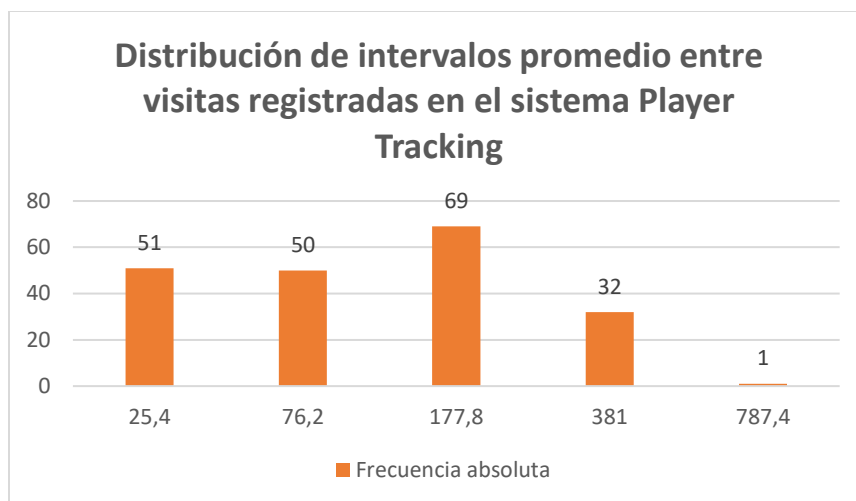
para calcular diferencias temporales entre interacciones. Los 307 clientes restantes registraron una única asistencia, por lo que no disponen de información suficiente para estimar un intervalo promedio. Esta distinción metodológica explica por qué el número de casos incluidos en este análisis es menor al utilizado en la evaluación de la recencia, y asegura que los resultados obtenidos reflejen únicamente el comportamiento de quienes presentan un historial verificable de recurrencia.

La Figura 8 presenta la distribución de los intervalos promedio entre visitas de estos 203 clientes. De manera general, se observa que una parte significativa retorna en periodos relativamente cortos, con concentraciones en torno a 25 y 76 días, mientras que el grupo más numeroso muestra intervalos cercanos a seis meses, evidenciando patrones de asistencia más espaciados. A medida que los intervalos se amplían, la frecuencia de clientes disminuye de forma notable, y solo unos pocos presentan lapsos superiores a un año, lo que revela comportamientos altamente esporádicos. En conjunto, esta distribución muestra que, aunque existe un segmento que visita el casino con cierta regularidad, la mayor parte de los clientes con múltiples visitas lo hace en intervalos amplios, lo que subraya la necesidad de fortalecer las estrategias orientadas a incrementar la recurrencia.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Figura 8.**

*Distribución de intervalos promedio entre visitas al casino de los jugadores*



*Fuente:* Elaborado por los autores

Esto indica que la dinámica general de la base de datos está marcada por ciclos de participación cortos o moderados, asociados con una relación estable y recurrente con el casino. Desde el punto de vista analítico, comprender la distribución de los intervalos permite identificar las fases de mayor actividad y los periodos de desenganche, elementos claves para diseñar estrategias de fidelización ajustadas a los hábitos de retorno.

De acuerdo con Wang y Aquino (2012), el análisis de los intervalos entre visitas permite medir la intensidad del vínculo con el servicio, al reflejar la frecuencia con la que los clientes reanudan su interacción. En esta misma línea, Fu et al. (2022) destacan que la reducción de los lapsos entre contactos mejora la percepción de valor y la satisfacción del jugador, mientras que Figueroa (2011) considera que mantener una secuencia constante de interacción favorece la consolidación de la lealtad y el compromiso emocional con la marca.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **7.1.6. Recencia**

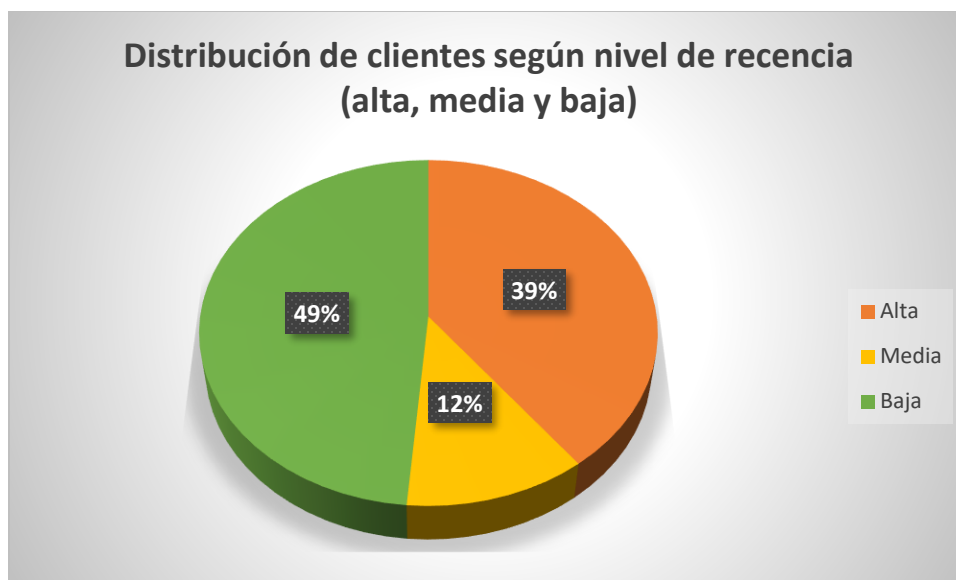
El análisis de la recencia permite determinar qué tan reciente ha sido la última interacción de los clientes con el casino, proporcionando una medida del nivel de actualidad del vínculo entre el jugador y la empresa. De los 510 clientes registrados, el 39 % (202) presenta una recencia alta, es decir, han visitado el casino en los últimos 30 días; el 12 % (60) mantiene una recencia media, con intervalos de entre 31 y 90 días; y el 49 % (248) corresponde a una recencia baja, con más de 90 días desde su última visita.

Es importante aclarar que el cálculo de la recencia incluyó a los 510 clientes registrados en el sistema Player Tracking, independientemente del número de visitas realizadas. La recencia se determinó restando la fecha de la última visita registrada a la fecha de corte del análisis, por lo que incluso los clientes con una sola visita disponen de una recencia válida, correspondiente al tiempo transcurrido desde esa única interacción. Este indicador no depende de cuántas veces haya asistido el cliente, sino de cuán reciente fue su última visita; por ello, todos los clientes fueron considerados en esta etapa del análisis. Estos datos se presentan en la Figura 9.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Figura 9.**

*Distribución de clientes según nivel de recencia (alta, media y baja)*



*Fuente:* Elaborado por los autores

Estos resultados indican que, aunque existe una base importante de jugadores activos, casi la mitad de los clientes se encuentra en un estado de inactividad reciente, lo cual evidencia la necesidad de reforzar estrategias de comunicación y fidelización orientadas a la reactivación de los clientes con menor participación, combinando incentivos de retorno con acciones personalizadas basadas en su historial de juego.

Desde el punto de vista teórico, la recencia es uno de los componentes esenciales del modelo RFM (Recencia, Frecuencia y Valor Monetario), ya que mide la probabilidad de respuesta o retorno del cliente ante una nueva interacción. De acuerdo con Julio et al. (2017), los clientes con alta recencia tienden a mostrar mayor disposición a participar nuevamente, al mantener un vínculo emocional y conductual más cercano con la organización. En la misma línea, Kotler y Keller (2012) afirman que la regularidad y la cercanía temporal en las interacciones fortalecen la relación con la marca, incrementando las posibilidades de retención. Por su parte, Figueroa (2011) sostiene que la continuidad

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

de contacto constituye un factor decisivo para la lealtad, ya que favorece la recordación y el compromiso sostenido con la experiencia de servicio.

### **7.1.7. Gasto total y promedio por cliente**

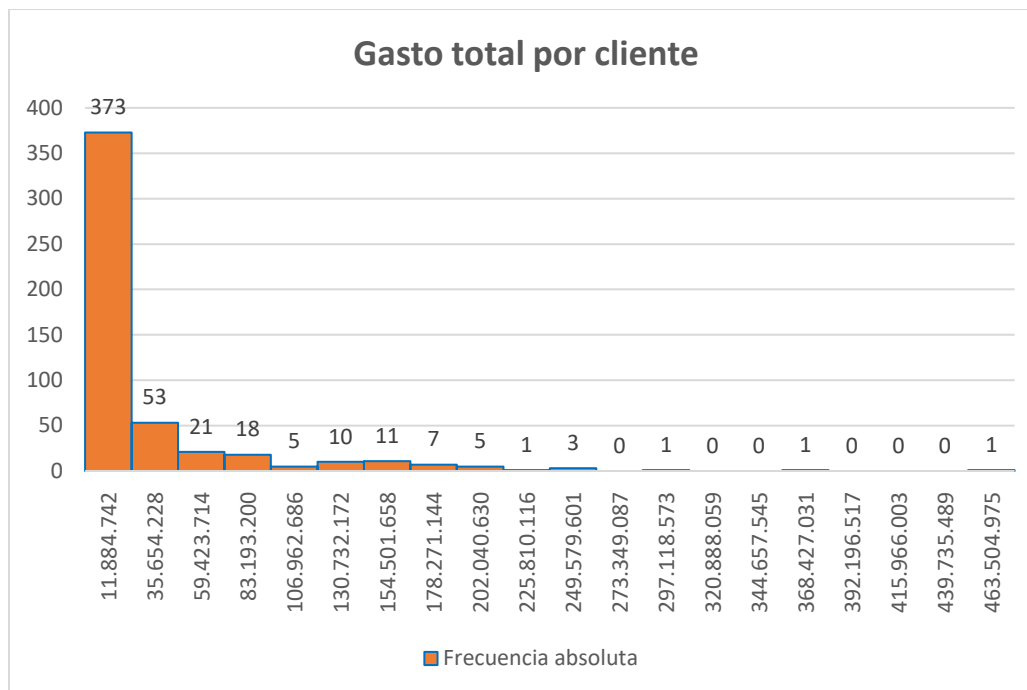
Para cada registro se calculó el gasto neto por sesión como la diferencia entre las entradas de dinero (input, billete, ticket in, AFT in, handpay) y las salidas (output, ticket out, AFT out). A partir de estos datos, se determinaron dos indicadores principales:

El gasto total por cliente corresponde a la suma de todos los gastos netos realizados por cada jugador en el periodo comprendido entre marzo de 2024 y septiembre de 2025. El histograma de la figura 10, indica una concentración pronunciada en los valores de gasto más bajos, donde más de 370 clientes registran un gasto total inferior a los \$11.884.742 COP, durante todo el periodo analizado; lo que evidencia que la mayoría de los usuarios realiza apuestas de bajo monto o mantiene un comportamiento de consumo moderado. A medida que los intervalos aumentan, la frecuencia disminuye de forma drástica, mostrando una distribución altamente asimétrica a la derecha, característica de los escenarios donde solo una minoría de clientes aporta la mayor parte del ingreso.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Figura 10.**

*Histograma del gasto total por cliente*



*Fuente:* Elaborado por los autores

Esta tendencia sigue la ley de Pareto o principio 80/20, según el cual un pequeño porcentaje de clientes concentra la mayor parte del gasto. En el contexto del modelo RFM (Recencia, Frecuencia y Valor Monetario), este resultado representa el componente Monetario (M), que mide el valor financiero individual de cada cliente (Hughes, 1995; Fader & Hardie, 2013).

Desde la perspectiva de la gestión de fidelización, la marcada diferencia entre los segmentos indica la necesidad de estrategias diferenciadas: programas de retención y reconocimiento para los jugadores de alto valor, y promociones o estímulos para el grupo mayoritario de gasto bajo o moderado, buscando aumentar su participación sin comprometer la sostenibilidad económica del casino.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

El gasto promedio por visita por cliente constituye el componente monetario (M), que permite estimar el valor económico aportado por cada jugador (Hughes, 1996; Fader & Hardie, 2013) y se obtiene dividiendo el gasto total de cada cliente entre el número total de visitas registradas en el sistema Player Tracking.

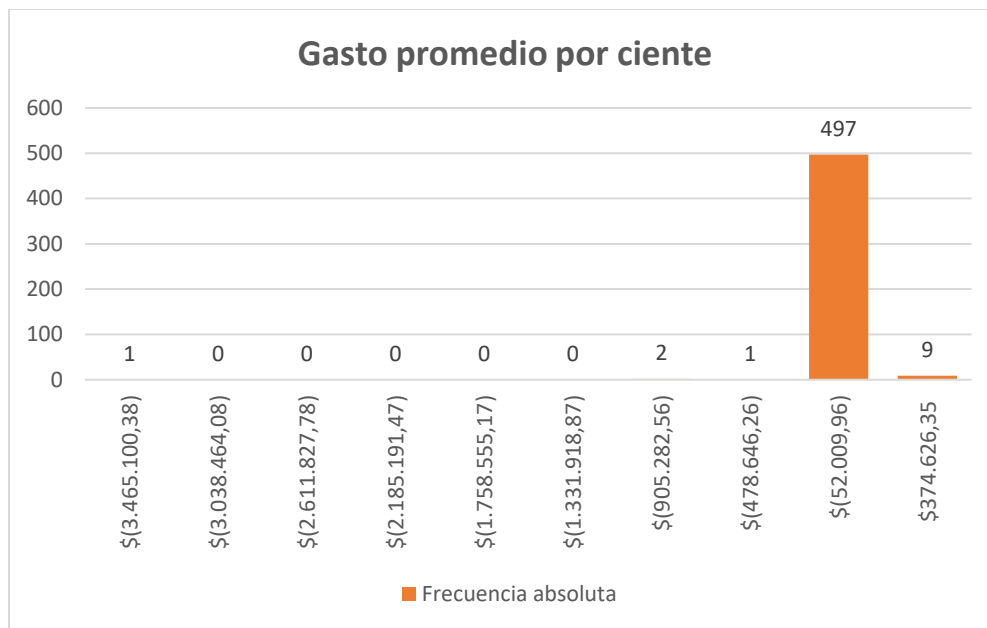
La figura 11 muestra que el gasto promedio de los clientes se concentra principalmente en montos reducidos, con 497 de los 510 usuarios ubicados entre – \$52.009 y \$374.626.

Esta tendencia indica que la mayoría de los jugadores mantiene una relación equilibrada entre lo apostado y lo recuperado, sin registrar ganancias o pérdidas significativas. Solo un pequeño grupo se aparta de esta tendencia, evidenciando sesiones atípicas vinculadas con premios, devoluciones o bonificaciones. Se observa una distribución sesgada hacia los valores menores, típica de los escenarios de entretenimiento donde predomina el juego de bajo riesgo y los casos de alto desembolso son excepcionales (Reinartz & Kumar, 2001).

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Figura 11.**

*Histograma del gasto promedio por cliente*



*Fuente:* Elaborado por los autores

### 7.1.9. Valor de vida del cliente

La distribución del Valor de Vida del Cliente (CLV) muestra que la mayoría de los jugadores (498 de 510, equivalentes al 97,6 %) se concentra en el rango entre – \$52.005.783 y \$31.614.736, como se puede observar en la tabla 7, lo cual indica comportamientos de consumo equilibrados, donde las pérdidas y ganancias tienden a compensarse. Este grupo representa a los clientes regulares que mantienen actividad constante, pero sin generar altos márgenes de rentabilidad.

Por otra parte, solo ocho clientes registran valores positivos elevados, reflejando su aporte económico significativo dentro del casino, mientras que tres casos aislados presentan CLV negativos extremos, consecuencia de bonificaciones o premios que el sistema contabiliza como egresos. El casino cuenta con una base amplia de jugadores

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

de bajo impacto financiero y una pequeña proporción de clientes estratégicos que sostienen los ingresos principales.

**Tabla 7.**

*Distribución del Valor de Vida del Cliente (CLV)*

Límite inferior	Límite superior	Frecuencia absoluta
-720.969.935	-637.349.416	1
-637.349.416	-553.728.897	0
-553.728.897	-470.108.378	0
-470.108.378	-386.487.859	0
-386.487.859	-302.867.340	0
-302.867.340	-219.246.821	0
-219.246.821	-135.626.302	2
-135.626.302	-52.005.783	1
-52.005.783	31.614.736	498
31.614.736	115.235.260	8
		0

*Fuente:* Elaborado por los autores

Según Gupta y Lehmann (2006), este indicador sintetiza el flujo de ingresos atribuible a cada cliente y orienta la segmentación estratégica del mercado. En este caso, la fuerte concentración en los valores próximos a cero confirma una estructura asimétrica típica de los servicios de entretenimiento, donde una minoría de jugadores concentra la mayor rentabilidad (Fader y Hardie, 2013; Reinartz y Kumar, 2001).

### **7.1.10. Frecuencia de uso por máquina**

La figura 12 representa la frecuencia de uso por máquina en el periodo analizado. Las mayores concentraciones de sesiones corresponden a EGT Multijuego, WILLIAMS BLUE BIRD 2 y GOLD CLUB VIDEO SLOTS S2, equipos que registran la participación más alta de los usuarios. Este comportamiento indica una marcada preferencia por juegos de tipo multijuego o con características interactivas más atractivas.

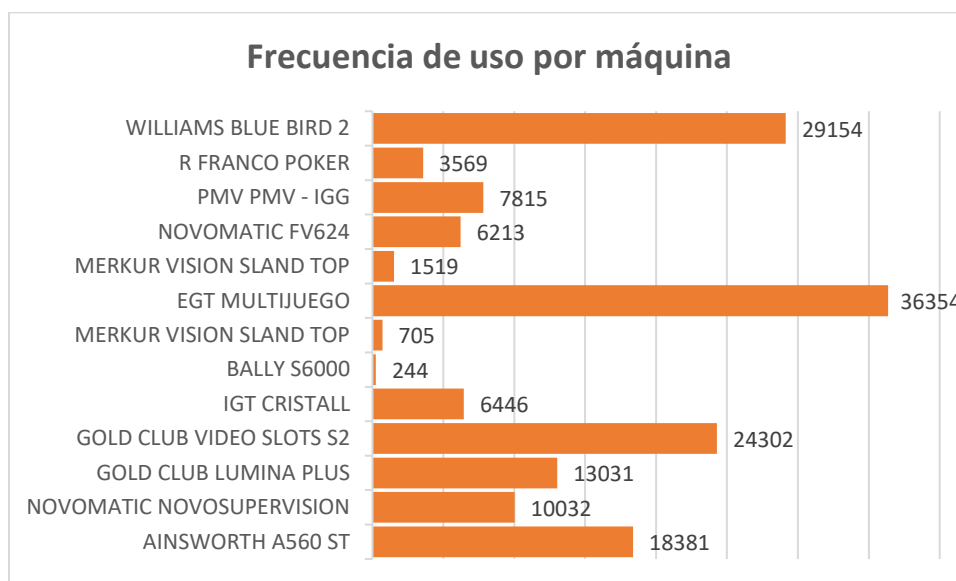
Por el contrario, máquinas como BALLY S6000, MERKUR VISION SLAND TOP y R FRANCO POKER registran un número muy limitado de sesiones, reflejando un interés

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

marginal por parte de los clientes. La distribución general muestra una concentración del uso en pocas máquinas, lo que puede asociarse a la popularidad de determinados juegos o a factores como su ubicación dentro de la sala.

**Figura 12.**

*Frecuencia de uso en veces por máquina*



*Fuente:* Elaborado por los autores

### 7.2. Resultados del Objetivo 2

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico, orientado a identificar los principales factores que influyen en la fidelización del cliente, se aplicó una encuesta estructurada a 34 usuarios del casino, diseñada en la plataforma Google Forms. Primero se hicieron las pruebas de normalidad y fiabilidad del instrumento para luego pasar a los análisis descriptivos y correlacionales de las variables.

#### 7.2.1. Prueba de normalidad

Con el propósito de verificar el supuesto de normalidad previo a la aplicación de pruebas estadísticas inferenciales, se realizó la prueba de Shapiro Wilk (por tener menos de 50 datos), sobre las variables correspondientes a las nueve primeras preguntas del

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

instrumento, las cuales conforman las dimensiones de Satisfacción general del cliente, Oferta y servicios del casino y Recurrencia y fidelización.

Las preguntas 10, 11 y 12 —relacionadas respectivamente con las dimensiones de Motivaciones y barreras e Interés en beneficios personalizados— no fueron incluidas en esta fase del análisis, debido a que su naturaleza de respuesta es distinta: la pregunta 10 es dicotómica, la 11 es de respuesta abierta y la 12 permite selección múltiple. Por lo tanto, fueron tratadas mediante técnicas descriptivas cualitativas y de frecuencia específicas, las cuales se presentan más adelante.

Los resultados de la prueba de Shapiro–Wilk evidenciaron que, para todas las variables analizadas (ítems 1 a 9), el nivel de significancia obtenido fue inferior al nivel de significancia adoptado ( $p < .001 < \alpha = .05$ ). En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula de normalidad en todos los casos, concluyéndose que las distribuciones de las variables no se ajustan a una distribución normal.

Estos resultados indican que los datos no cumplen estrictamente con el supuesto de normalidad requerido para la aplicación de pruebas paramétricas. En coherencia con ello, los análisis inferenciales posteriores se realizaron mediante pruebas no paramétricas, las cuales resultan más adecuadas para el tratamiento de variables de tipo ordinal y distribuciones asimétricas como las observadas en este estudio.

### **7.2.2. Análisis de fiabilidad**

Con el propósito de evaluar la consistencia interna del instrumento aplicado, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para los nueve ítems correspondientes a las tres primeras dimensiones del cuestionario: Satisfacción general del cliente, Oferta y servicios del casino y Recurrencia y fidelización. En la tabla 8 se observa que el valor obtenido fue de  $\alpha = 0.730$ , lo cual indica un nivel de fiabilidad aceptable, de acuerdo con los criterios planteados por Cortina (1993) y Bland y Altman (2002).

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Tabla 8.**

*Alfa de Cronbach del cuestionario*

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,730	9

*Fuente:* Elaborado por los autores.

Al analizar las estadísticas de total de elemento (ver Anexo), se observa que ninguna pregunta presenta un impacto negativo considerable sobre la fiabilidad general, dado que los valores del “*Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido*” oscilan entre 0.660 y 0.741. De igual manera, las correlaciones totales de ítem corregidas se mantienen, en su mayoría, por encima del umbral de 0.30, lo que confirma la pertinencia de conservar los ítems dentro de la escala.

### 7.2.3. Estadísticos descriptivos

Los resultados de la tabla 9 muestran que los participantes asignaron valores altos en la mayoría de los ítems relacionados con la experiencia en el casino. La afirmación “*El personal del casino me atendió de manera cordial y oportuna*” registró una media de 4,44, con mediana y moda de 5, indicando una opinión estable sobre la atención recibida. Algo similar se observa en “*Los procesos de pago o redención de premios son ágiles*” (media = 4,44) y “*Encuentro variedad y disponibilidad en los juegos que prefiero*” (media = 4,21), ambos con baja dispersión, lo que refleja respuestas concentradas en los valores superiores de la escala.

Los ítems “*En general, estoy satisfecho(a) con mi experiencia en el casino*” (media = 3,76) y “*El ambiente y la seguridad del lugar me hacen sentir cómodo(a)*” (media = 4,21) presentan resultados intermedios, próximos al valor cuatro de la escala, asociado al acuerdo.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

Por otro lado, “*Las promociones o beneficios que recibo son valiosos para mí*” alcanzó la media más baja (2,82) y una desviación estándar de 1,487, lo que indica mayor dispersión de los valores. El ítem “*Lo que más me motiva a visitar el casino es...*” también muestra valores reducidos (media = 2,32), lo que quiere decir que hay diversidad en las razones de visita.

Respecto a la intención de retorno y recomendación, los valores son más elevados. “*¿Con qué frecuencia planeas volver al casino en el próximo mes?*” presenta una media de 4,65 y “*¿Qué tan probable es que recomiendes este casino a un amigo o familiar?*” alcanza 7,59 en una escala de 0 a 10, lo que refleja una tendencia hacia la continuidad en la asistencia y la recomendación positiva.

De manera general, las variables relacionadas con la atención del personal, los procesos operativos y la intención de regreso registran valores más altos, mientras que los aspectos vinculados con las promociones y las motivaciones personales presentan menores puntuaciones y mayor dispersión en las respuestas.

**Tabla 9.**

### *Estadísticos descriptivos del cuestionario*

Ítem	Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación
En general, estoy satisfecho(a) con mi experiencia en el casino.	3,76	4,00	4 <sup>a</sup>	1,327
El personal del casino me atendió de manera cordial y oportuna.	4,44	5,00	5	0,894
El ambiente y la seguridad del lugar me hacen sentir cómodo(a).	4,21	4,00	5	0,770
Encuentro variedad y disponibilidad en los juegos que prefiero.	4,21	4,00	4	0,641
Las promociones o beneficios que recibo son valiosos para mí.	2,82	2,50	4	1,487
Los procesos de pago o redención de premios son ágiles.	4,44	4,00	4	0,561
¿Con qué frecuencia planeas volver al casino en el próximo mes?	4,65	5,00	5	0,849

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

En una escala de 0 a 10, donde cero (0) es Nada probable y diez (10) es Muy probable ¿Qué tan probable es que recomiendes este casino a un amigo o familiar?	7,59	9,00	10	3,144
Lo que más me motiva a visitar el casino es... a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.	2,32	3,00	3	0,945

*Fuente:* Elaborado por los autores

### 7.2.4. Correlaciones entre las dimensiones del cuestionario

Para examinar la relación entre las variables establecidas en la operacionalización, se aplicó la correlación de Spearman ( $\rho$ ). Este estadístico permite identificar el grado de asociación entre dos variables de nivel ordinal o de razón cuando no se cumple el supuesto de normalidad.

Según la clasificación de Galindo (2020), la interpretación del coeficiente  $\rho$  se define en los rangos que muestra la tabla 10:

**Tabla 10.**

*Interpretación de los valores de  $\rho$  de Sperman*

Categoría	Rango positivo	Rango negativo
Muy alta	$1 \geq \rho \geq 0,80$	$-1 \leq \rho \leq -0,80$
Alta	$0,80 > \rho \geq 0,60$	$-0,80 < \rho \leq -0,60$
Media	$0,60 > \rho \geq 0,40$	$-0,60 < \rho \leq -0,40$
Baja	$0,40 > \rho \geq 0,20$	$-0,40 < \rho \leq -0,20$
Muy baja	$0,20 > \rho \geq 0,00$	$-0,20 < \rho \leq 0,00$

*Fuente:* Galindo (2020), en Estadística para no estadísticos: una guía básica sobre la metodología cuantitativa de trabajos académicos, p. 91.

El nivel de significancia adoptado fue  $p < 0.05$ . Valores inferiores a este umbral indican la existencia de una correlación estadísticamente significativa.

La tabla 11 de correlaciones de Spearman muestra las asociaciones entre las dimensiones del cuestionario: satisfacción general del cliente SGC\_GEN, conformada por los ítems 1,2 y 3; oferta y servicios del casino OSC\_GEN, conformada por los ítems 4,5 y 6, recurrencia (ítem 7) y fidelización o recomendación (ítem 8).

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Tabla 11.**

*Correlación de Spearman entre dimensiones del cuestionario*

		Correlaciones		¿Con qué frecuencia planeas volver al casino en el próximo mes?	En una escala de 0 a 10, donde cero (0) es Nada probable y diez (10) es Muy probable ¿Qué tan probable es que recomiendes este casino a un amigo o familiar?
		SGC_GEN	OSC_GEN		
SGC_GEN	Correlación de Pearson	1	0,706**	0,271	,720**
	Sig. (bilateral)		0	0,121	0
	N	34	34	34	34
OSC_GEN	Correlación de Pearson	0,706**	1	,360*	,610**
	Sig. (bilateral)	0		0,037	0
	N	34	34	34	34
¿Con qué frecuencia planeas volver al casino en el próximo mes?	Correlación de Pearson	0,271	,360*	1	0,194
	Sig. (bilateral)	0,121	0,037		0,272
	N	34	34	34	34
En una escala de 0 a 10, donde cero (0) es Nada probable y diez (10) es Muy probable ¿Qué tan probable es que recomiendes este casino a un amigo o familiar?	Correlación de Pearson	,720**	,610**	0,194	1
	Sig. (bilateral)	0	0	0,272	
	N	34	34	34	34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Datos procesados en SPSS. *Fuente:* Elaborado por los autores

Los valores obtenidos muestran una correlación alta entre la satisfacción general y la oferta de servicios ( $\rho = 0.706$ ;  $p < 0.01$ ), así como entre la satisfacción general y la recomendación del casino ( $\rho = 0.720$ ;  $p < 0.01$ ). También se identificó una correlación alta entre la oferta de servicios y la recomendación ( $\rho = 0.610$ ;  $p < 0.01$ ). Por otro lado, la relación entre la oferta y la recurrencia resultó baja pero significativa ( $\rho = 0.360$ ;  $p < 0.05$ ), mientras que las demás asociaciones no alcanzaron significancia estadística.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **7.2.5. Calidad percibida del servicio**

Esta dimensión integra los ítems referidos al trato del personal, el ambiente y la seguridad, y la agilidad en los procesos de pago o redención de premios. La relación observada entre la satisfacción general y la oferta de servicios ( $\rho = 0.706$ ;  $p < 0.01$ ) se clasifica como alta según Galindo (2020), lo que refleja una conexión directa entre la evaluación positiva de estos aspectos y la percepción global de calidad. El resultado señala que el desempeño operativo y la atención constituyen los elementos más influyentes en la experiencia del cliente.

De acuerdo con Ladhari (2023), la calidad percibida del servicio constituye un determinante esencial de la satisfacción, al integrar tanto elementos funcionales (eficiencia y rapidez) como emocionales (trato, confianza y empatía). Del mismo modo, Kumar y Pansari (2016) sostienen que las interacciones positivas con el personal y el entorno fortalecen la experiencia de valor, incrementando la conexión emocional del cliente con la marca.

Los resultados obtenidos evidencian que el desempeño operativo, la atención personalizada y el ambiente físico del casino son factores críticos que moldean la percepción de calidad. Este hallazgo coincide con lo planteado por Han y Hyun (2018), quienes destacan que la calidad del servicio es el antecedente más robusto de la lealtad en entornos experienciales, al inducir confianza y satisfacción sostenida.

### **7.2.6. Oferta de valor**

La correlación entre la Oferta de servicios OSC\_GEN (ítems 1,2 y 3) y la recurrencia (ítem 7) ( $\rho = 0.360$ ;  $p < 0.05$ ) es baja, aunque estadísticamente significativa, lo que indica que la diversidad de juegos, las promociones y la rapidez en los procesos contribuyen en cierta medida a la intención de volver al casino. A su vez, la relación entre la oferta de servicios OSC\_GEN (ítems 1,2 y 3) y la fidelización (ítem 8) ( $\rho = 0.610$ ;  $p < 0.01$ ) alcanza

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

un nivel alto indicado una percepción favorable del servicio se traduce en una mayor predisposición a recomendar la experiencia. Esta dimensión representa, por tanto, un componente relevante dentro de la construcción de la lealtad del cliente.

De acuerdo con Rather et al. (2022), la percepción de valor es uno de los determinantes más sólidos de la lealtad, especialmente cuando los beneficios percibidos superan las expectativas iniciales del cliente. A su vez, Ladhari (2023) sostiene que el valor percibido integra dimensiones emocionales y funcionales del servicio, lo que genera vínculos relacionales más fuertes y sostenibles.

En el contexto de los casinos, estos resultados coinciden con los hallazgos de Fader, Hardie y Lee (2023), quienes demuestran que los programas de fidelización y las ofertas personalizadas potencian la retención y el valor de vida del cliente (CLV) al incrementar la satisfacción y el compromiso a largo plazo. Por tanto, la oferta de valor no solo cumple una función comercial, sino también estratégica dentro del proceso de fidelización, al traducirse en una relación emocional duradera y en un incremento del rendimiento económico por cliente.

### **7.2.7. Barreras**

Los datos del ítem 10 *“Lo que menos me gusta o me desanima a volver es...”* permiten identificar los factores que influyen negativamente en la experiencia de los usuarios del casino. En la figura 13 se observa que la causa más reiterada corresponde a *“Pocas promociones útiles”*, señalada por el 62 % de los participantes. Este resultado indica que las estrategias promocionales actuales no resultan suficientemente atractivas o percibidas como relevantes por la mayoría de los clientes.

Según Leroi-Werelds (2019), la percepción de valor está estrechamente vinculada con la adecuación de los incentivos a las expectativas del consumidor; cuando las

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

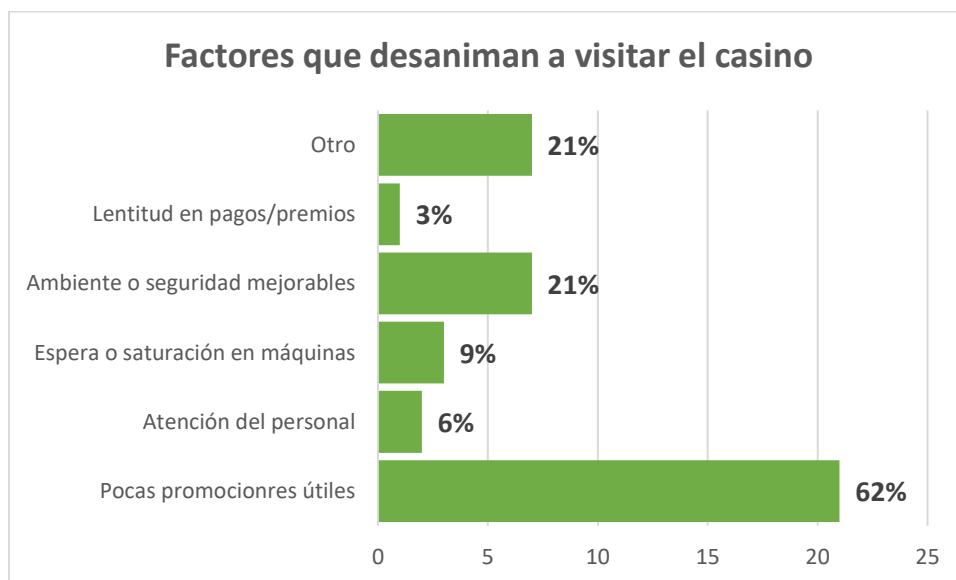
promociones se perciben como genéricas o irrelevantes, se debilita la conexión emocional con la marca y disminuye la intención de recompra.

Un segundo grupo de factores está compuesto por “Ambiente o seguridad mejorables” y la categoría “Otro”, ambas con un 21 %, lo cual muestra que una parte de los usuarios percibe aspectos del entorno físico o de la experiencia global que podrían optimizarse. En este sentido, Han y Hyun (2018) destacan que la atmósfera del servicio, la limpieza y la seguridad son elementos determinantes de la satisfacción y la lealtad en contextos de ocio y entretenimiento.

En menor medida aparecen “Espera o saturación en máquinas” (9 %), “Atención del personal” (6 %) y “Lentitud en pagos o premios” (3 %), lo que evidencia que los problemas operativos y de servicio directo son menos recurrentes, aunque no inexistentes dentro de la muestra.

### Figura 13.

*Respuestas a la pregunta 10 del cuestionario*



*Nota.* La sumatoria de los porcentajes supera el 100% ya que los participantes podían marcar más de una opción a la vez.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

### 7.2.8. Motivaciones

Las respuestas del ítem 11 con pregunta abierta “¿Qué mejora concreta te haría venir más seguido?” fueron analizadas mediante una categorización inductiva, agrupando expresiones con significados o intenciones similares en la tabla 12. Para garantizar la coherencia del proceso, se leyeron todas las respuestas y posteriormente se agruparon bajo categorías semánticas comunes como bonos y promociones, variedad de juegos, atención del personal o servicios complementarios. La frecuencia de aparición de cada categoría permitió calcular los porcentajes relativos sobre el total de respuestas (n = 34), identificando las prioridades percibidas por los encuestados.

**Tabla 12.**

*Frecuencia de respuestas por categoría para el ítem 11*

Categoría	Descripción resumida	Frecuencia	Porcentaje
1. Más bonos, sorteos o promociones	Solicitan incremento de bonos, sorteos, bingos o promociones más frecuentes y atractivas.	13	38,2%
2. Más máquinas o variedad de juegos	Mencionan necesidad de ampliar o renovar máquinas, mejorar su funcionamiento o agregar juegos nuevos.	7	20,6%
3. Aumentar valores de premios o ganar más seguido	Desean mayor valor en los premios o más posibilidades de ganar.	5	14,7%
4. Alimentación, refrigerios o cortesías	Piden comida, refrigerios o cortesías adicionales durante las visitas.	4	11,8%
5. Mejor atención o más personal	Hacen referencia a la calidad del servicio o la atención del personal.	2	5,9%
6. Ninguna o sin sugerencias	Expresan que no tienen sugerencias o no requieren mejoras.	2	5,9%
7. Otros comentarios específicos	Respuestas singulares relacionadas con fallas técnicas, reconocimientos o acceso a sorteos sin tarjeta.	1	2,9%
Total		34	100%

*Fuente:* Elaborado por los autores

Los resultados muestran una orientación hacia los incentivos promocionales y económicos como principal expectativa de mejora, seguidos por aspectos vinculados a la

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

infraestructura de juegos y los servicios de cortesía. Las observaciones relacionadas con la atención y el servicio son menos frecuentes, por lo que se infiere que los clientes priorizan las oportunidades de ganancia y las recompensas tangibles sobre otros factores del entorno o trato.

### **7.2.9 Interés en beneficios personalizados**

En relación con la pregunta “¿Deseas recibir beneficios o promociones personalizadas?”, la totalidad de los participantes (100 %) manifestó que sí, lo cual indica una alta disposición hacia estrategias de personalización, por lo cual se deduce que los clientes valoran de forma positiva las acciones que reconozcan sus preferencias individuales y refuercen su sentido de pertenencia con el casino.

### **7.2.10. Entrevista a personal interno**

En el proceso de entrevistas participaron 7 colaboradores de la empresa: 3 promotores de servicio al cliente, un cajero, un líder de sala y el administrador, quienes previamente otorgaron su consentimiento informado para la participación en la investigación. Los resultados fueron codificados en el programa Atlas.ti donde se subieron las entrevistas y se fueron formando códigos a partir de tendencias o patrones similares de respuesta. Estos códigos se fueron agrupando en familias o grupos de códigos con temáticas similares (ver Anexo 8), los cuales posteriormente se interpretaron bajo las categorías que se presentan a continuación:

- **Conocimiento institucional y comunicación interna.** Las respuestas mostraron que los funcionarios tienen una comprensión general del propósito de la empresa, asociada a la atención amable y la experiencia de entretenimiento, aunque el conocimiento explícito de la misión y visión corporativas es limitado. La comunicación de estos elementos se percibe esporádica y dependiente de espacios informales o de capacitaciones ocasionales. Desde la perspectiva del

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

marketing relacional, Schnarch (2011) y Figueroa (2011) destacan que la fidelización parte de la construcción de una relación basada en la coherencia entre el discurso institucional y la práctica cotidiana, aspecto que requiere mecanismos consistentes de comunicación interna. En este caso, la ausencia de recordatorios sistemáticos y de un lenguaje corporativo compartido reduce la alineación entre los valores institucionales y las acciones del personal frente al cliente.

- **Barreras organizacionales.** Las respuestas aluden a dificultades en la coordinación entre turnos, lentitud en los procesos y debilidades tecnológicas que afectan la continuidad en la atención. Payne (2005) y Buttle (2009) señalan que el CRM se sostiene en la integración funcional de las áreas de servicio, marketing y operaciones; cuando esta integración es parcial, se debilita la experiencia del cliente y disminuye la efectividad de las estrategias de retención. Los funcionarios identifican que la falta de comunicación estructurada entre áreas impide dar seguimiento homogéneo a los clientes, lo que repercute en la consistencia del servicio. Estos aspectos muestran que la fidelización requiere no solo incentivos externos, sino también procesos internos sincronizados y un flujo de información oportuno.
- **Uso y subutilización del sistema Player Tracking.** El uso del sistema se limita a operaciones básicas de puntos y premios, sin aprovechar sus funciones analíticas. Esto coincide con lo señalado por Wang y Aquino (2012), quienes describen el Player Tracking como una herramienta de CRM que, además de registrar transacciones, permite analizar patrones de juego, segmentar clientes y orientar decisiones comerciales. La falta de formación técnica y de articulación entre los datos y las acciones de marketing restringe el potencial del sistema para la toma de decisiones. Autores como Bratina y Faganel (2023) describen que la aplicación

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

de modelos como RFM o CLV permite identificar segmentos de alto valor y definir incentivos más precisos, mientras que su ausencia conduce a un uso operativo, sin aprovechamiento estratégico.

- **Fortalezas internas.** Los participantes coinciden en que la atención amable, la transparencia en los procesos y el sentido de pertenencia del equipo son factores valorados por los clientes. Estos elementos se relacionan con los principios de fidelización planteados por Agüero (2014), quien señala que la confianza y la satisfacción son condiciones necesarias para mantener relaciones duraderas. La literatura sobre fidelización en servicios (Figuroa, 2011; Izquierdo, 2023) indica que la calidad del contacto humano sigue siendo un componente esencial del vínculo relacional, aun en contextos donde la tecnología tiene un papel central. En consecuencia, la interacción directa se convierte en un recurso que puede integrarse con los datos del Player Tracking para fortalecer la experiencia del cliente.
- **Necesidades de mejora en la gestión interna.** La capacitación, la coordinación entre áreas y el soporte técnico son temas recurrentes en las respuestas. Esta situación limita la capacidad del personal para responder a cambios en promociones o funcionalidades del sistema. Como indican Julio et al. (2017), la fidelización requiere del manejo permanente de indicadores de recencia, frecuencia y valor monetario que orienten acciones ajustadas al comportamiento real de los clientes. Los autores Payne (2005) y Buttle (2009) plantean que la efectividad de las estrategias de fidelización depende de la preparación del personal para interpretar y usar la información del cliente como base de la relación comercial. En la organización, la actualización sobre procedimientos y el seguimiento a las

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

campañas se realizan de manera puntual, sin una estructura sistemática de retroalimentación.

- **Apoyo institucional y recursos requeridos.** Los funcionarios mencionan la necesidad de recursos tecnológicos y materiales de consulta que unifiquen los criterios de trabajo. El personal reconoce el valor de los tableros de control y los reportes automáticos, coincidiendo con lo expuesto por Wang y Aquino (2012) sobre la importancia de la automatización en la observación del comportamiento del jugador. La formación continua y el acceso a datos sintetizados permitirían traducir la información técnica del sistema en acciones comprensibles y aplicables para el equipo operativo.
- **Acciones prioritarias para fortalecer la fidelización.** Las propuestas del personal se orientan hacia la personalización del seguimiento al cliente, la integración de registros y la planificación de metas por área. La implementación de un programa digital conectado al Player Tracking representaría un avance hacia la fidelización basada en datos, coherente con los modelos de segmentación conductual y valor de vida del cliente descritos por Kotler y Keller (2012). De esta forma, el uso inteligente de la información disponible puede favorecer decisiones más objetivas sobre promociones, recompensas y comunicación con los jugadores frecuentes.

### **7.3. Situación actual del casino**

El análisis de la información del sistema Player Tracking, la encuesta aplicada a los usuarios y las entrevistas al personal permite construir una visión unificada del funcionamiento actual del casino. Los registros operativos muestran una base amplia de clientes con comportamientos diversos. Cerca del 40 % mantiene visitas recientes, mientras que otro grupo significativo supera los tres meses sin retorno. La frecuencia de asistencia refleja un patrón similar: predominan los jugadores ocasionales, y solo un

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

número reducido se ubica en niveles altos de recurrencia o aporta valores sobresalientes al gasto total y al CLV. Estas tendencias se complementan con los resultados de la encuesta, donde la atención del personal, la seguridad y la agilidad en los procesos reciben valoraciones altas, mientras que las promociones concentran la puntuación más baja y se mencionan con insistencia como el aspecto menos satisfactorio.

En el plano cualitativo, el personal reconoce la importancia de la atención directa y la transparencia operativa, pero también señala dificultades en la coordinación de turnos, la comunicación interna y el uso limitado del sistema Player Tracking para fines analíticos. La información disponible se aprovecha de manera parcial, lo que coincide con la dispersión observada en los niveles de gasto y en la baja participación de los jugadores de valor medio. Esta combinación de datos muestra que existe una estructura operativa funcional, pero con oportunidades importantes para avanzar hacia una gestión más sistemática de la información y una relación más activa con los clientes de distintos segmentos.

### ***7.3.1. Fortalezas organizacionales***

Las fortalezas resumen los elementos internos que actualmente favorecen el funcionamiento del casino y respaldan la experiencia del cliente según los análisis cuantitativos y cualitativos.

- Atención del personal bien valorada por los clientes, consistente con la percepción positiva del equipo sobre su trato y compromiso.
- Procesos ágiles de pago y redención, que contribuyen a una experiencia fluida.
- Presencia de un grupo de jugadores con altos niveles de recurrencia y aportes significativos al ingreso.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

- Identificación clara de las máquinas más utilizadas, lo que facilita decisiones de ubicación, renovación o priorización en el mantenimiento.
- Disponibilidad de un sistema Player Tracking que registra información detallada y continua del comportamiento del cliente.

### **7.3.3. Oportunidades de mejora**

Las oportunidades de mejora corresponden a los aspectos que limitan la recurrencia y la fidelización, identificados a partir de patrones conductuales, percepciones de los usuarios y observaciones del personal.

- Un número elevado de clientes presenta recencia baja o visitas muy espaciadas, lo que sugiere necesidad de acciones de reactivación.
- Las promociones actuales generan bajo impacto y son la principal causa de desmotivación para volver, según la encuesta.
- El sistema Player Tracking se utiliza solo para funciones básicas, sin aprovechar su capacidad analítica para segmentación, predicción o personalización.
- Las entrevistas señalan debilidades en la comunicación interna y en la coordinación entre áreas, que afectan la continuidad en la atención.
- La dispersión en los valores de gasto y CLV indica ausencia de estrategias diferenciadas por segmentos.
- Los tiempos de permanencia cortos indican experiencias de juego que podrían fortalecerse con incentivos o mejoras en la oferta.

### **7.3.4. Matriz DOFA**

En la tabla 13 se presenta la matriz DOFA donde se consolida la información en cuatro dimensiones que permiten contrastar la situación interna del casino con las condiciones externas del entorno competitivo.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Tabla 13.**

*Matriz DOFA estratégica*

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1. Atención amable del personal y trato cordial valorado por los clientes (encuesta y entrevistas).	D1. Subutilización del sistema Player Tracking, limitado a funciones operativas.
F2. Ambientes seguros y procesos de pago ágiles, con buena experiencia operativa.	D2. Estrategias promocionales percibidas como poco útiles o poco relevantes para los clientes.
F3. Existencia del sistema Player Tracking como fuente estructurada de datos.	D3. Falta de integración entre áreas y debilidades en comunicación interna.
F4. Base amplia de clientes activos y con alta recurrencia en varios segmentos.	D4. Escasa segmentación analítica y ausencia de acciones diferenciadas por tipo de cliente.
F5. Presencia de un equipo con sentido de pertenencia y disposición al cambio.	D5. Recursos tecnológicos y de capacitación insuficientes para apoyar un modelo de fidelización basado en datos.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
O1. Creciente interés de los clientes en recibir promociones personalizadas (100 % expresó interés).	A1. Incremento de la oferta de juego en la región y alternativas de entretenimiento similares.
O2. Tendencia del sector hacia la gestión basada en datos y uso de analítica para fidelización.	A2. Usuarios con baja frecuencia o inactividad reciente que podrían migrar a otros establecimientos.
O3. Posibilidad de fortalecer la recurrencia mediante ofertas segmentadas según comportamiento.	A3. Riesgos operativos asociados a tiempos prolongados de juego, que exigen acciones de responsabilidad social.
O3. Posibilidad de fortalecer la recurrencia mediante ofertas segmentadas según comportamiento.	A4. Percepción parcial de mejoras necesarias en ambiente o infraestructura.
O5. Mercado con alta competencia que favorece la diferenciación por calidad del servicio.	A5. Cambios regulatorios que pueden afectar los mecanismos de incentivo o recompensas.

*Fuente:* Elaboración propia

El análisis realizado permite contar con un panorama claro para orientar las decisiones que siguen. A partir de esta base, el plan de intervención retoma los elementos esenciales identificados y los organiza en una propuesta estratégica que responde a las necesidades actuales de la empresa y al comportamiento observado en sus clientes.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **8. Plan de intervención**

En respuesta al tercer objetivo específico —definir actividades, recursos e indicadores que contribuyan al aumento de la recurrencia y a la mejora de la rentabilidad de los casinos—, se formula una estrategia de fidelización responsable fundamentada en el método de planeación estratégica con enfoque Canvas. Este modelo articula los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos del sistema Player Tracking con las percepciones del personal y los referentes teóricos del marketing relacional, la gestión de clientes y el cumplimiento de la normatividad en materia de Juego Responsable.

Este capítulo presenta la estrategia de fidelización responsable para los casinos de Universal de Juegos y Entretenimiento S.A.S., orientada a fortalecer la relación con los clientes, incrementar su recurrencia y optimizar la rentabilidad de manera sostenible. La propuesta se fundamenta en los principios del marketing relacional, el uso analítico de los datos del sistema Player Tracking y el cumplimiento de la normatividad vigente sobre Juego Responsable, lo que garantiza un equilibrio entre la rentabilidad y la protección del consumidor.

El modelo se apoya en referentes teóricos como el Customer Relationship Management (CRM), el modelo RFM (Recencia, Frecuencia y Valor Monetario) y el Customer Lifetime Value (CLV), integrando la perspectiva ética de la Responsabilidad Social Corporativa (Carroll, 1991) y los lineamientos de Coljuegos (2021). Bajo este enfoque, la fidelización trasciende las recompensas monetarias para consolidar vínculos duraderos, seguros y transparentes, en los que la experiencia del cliente y la sostenibilidad institucional constituyen el eje central de la relación.

#### **8.1. Consideraciones normativas para el Canvas de fidelización responsable**

En el sector del juego y el entretenimiento, las estrategias de fidelización deben regirse por los principios del Juego Responsable, los cuales garantizan que la promoción

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

y operación de los juegos de suerte y azar se desarrollen dentro de límites éticos, legales y de protección al consumidor. En el contexto colombiano, la Ley 643 de 2001 establece el régimen propio del monopolio rentístico, definiendo como facultad exclusiva del Estado la explotación, organización, administración, operación, control, fiscalización y regulación de todas las modalidades de juego.

El artículo 3° de esta ley consagra los principios que orientan dicha actividad: la finalidad social prevalente, la transparencia, la racionalidad económica en la operación y la vinculación de la renta a los servicios de salud, recordando que el propósito último del monopolio es generar recursos destinados al bienestar público. De igual modo, el artículo 4° prohíbe las prácticas que disimulen el carácter aleatorio del juego o sus riesgos, así como el ofrecimiento a menores de edad o personas con discapacidad mental, la utilización de premios que vulneren derechos fundamentales o que puedan afectar la salud del jugador.

En este marco, Coljuegos, como autoridad reguladora, tiene la responsabilidad de garantizar que los contratos de concesión se desarrollen en estricto cumplimiento de la ley. Por ello la Resolución 20214000036784 de 2021 (Coljuegos, 2021), posteriormente modificada por la 20244000007624 de 2024 (Coljuegos, 2024) exige a los operadores implementar programas de prevención, mecanismos de autoexclusión y procesos de capacitación del personal orientados a la detección de comportamientos problemáticos.

La normativa también reconoce la necesidad de proteger la salud mental de los usuarios. La Ley 1616 de 2013, por medio de la cual se expide la Ley de Salud Mental, garantiza el derecho a la atención integral y la prevención del trastorno por juego patológico o ludopatía, catalogado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Asociación Estadounidense de Psiquiatría (APA) como una adicción dentro de las enfermedades mentales. De esta forma, el marco legal colombiano vincula la regulación

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

del juego con la política pública de salud mental, asegurando que las actividades de entretenimiento mantengan su carácter recreativo y no se conviertan en un factor de riesgo.

En el ámbito internacional, los Códigos de Conducta de la European Gaming and Betting Association (EGBA, 2020) y las Licensing Conditions and Codes of Practice (LCCP) de la UK Gambling Commission (2025) coinciden en promover la transparencia, la restricción de incentivos excesivos y la protección de grupos vulnerables (Gambling Commission, 2025). Estos estándares exigen que los programas de fidelización no estimulen la frecuencia de juego de manera irresponsable, sino que fortalezcan la relación ética y la comunicación informada con el cliente.

Bajo esta perspectiva, la estrategia propuesta se fundamenta en el principio de fidelización responsable, entendida como una relación sostenida con el cliente que prioriza su bienestar y autonomía. Esto implica desarrollar promociones transparentes, límites voluntarios de gasto o tiempo de juego, mensajes preventivos y capacitación permanente del personal, garantizando que cada acción comercial preserve la integridad del jugador y la sostenibilidad del negocio dentro de los marcos legales y éticos vigentes.

### **8.2. Definición de lineamientos estratégicos**

Los resultados del diagnóstico y el marco normativo permiten definir los lineamientos que orientan el diseño del Canvas de Fidelización responsable, centrado en el uso ético de la información, la personalización del servicio y el equilibrio entre rentabilidad y protección del consumidor. La estrategia se sustenta en tres ejes complementarios:

#### **8.2.1. Gestión relacional basada en datos y responsabilidad social**

El sistema Player Tracking se consolida como herramienta para comprender hábitos y diseñar acciones segmentadas, priorizando la satisfacción y la recurrencia del cliente dentro de los límites del Juego Responsable.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **8.2.2. Segmentación 80/20 con personalización ética**

Los esfuerzos se enfocan en los clientes de alto valor y en la reactivación de jugadores inactivos, mediante beneficios relevantes y transparentes que refuercen la lealtad sin promover prácticas de riesgo.

### **8.2.3. Cultura organizacional centrada en el cliente**

La fidelización requiere coherencia entre las acciones internas y la experiencia del usuario. Se promoverá la capacitación continua del personal, la comunicación empática y la aplicación de los principios de transparencia y sostenibilidad definidos por la Ley 643 de 2001 y Coljuegos (2021).

Al consolidar estos lineamientos, la empresa requiere una herramienta que permita articular de manera visual y coherente los elementos estratégicos que intervienen en la relación con el cliente. En este contexto, se adopta el modelo Canvas, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), como instrumento de planeación adaptable a la fidelización. Su estructura de nueve bloques facilita integrar los hallazgos del diagnóstico con los principios de responsabilidad social y sostenibilidad, orientando el diseño de una estrategia centrada en el cliente, sustentada en datos y alineada con la normatividad del sector. A continuación, se presenta la fundamentación teórica y metodológica que respalda su aplicación en este estudio.

### **8.3. Adaptación del modelo Canvas hacia la fidelización**

Una vez comprendida su estructura original, la presente investigación adapta el Canvas al ámbito de la fidelización de clientes, no como un modelo de negocio tradicional, sino como una herramienta estratégica orientada a fortalecer la recurrencia y la relación ética con los jugadores. En el siguiente apartado se presenta la versión del Canvas de Fidelización Responsable, en la cual cada bloque se reinterpreta desde la

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

perspectiva del marketing relacional, la analítica de clientes y el cumplimiento del marco normativo del juego responsable.

Para complementar el diagnóstico del modelo Canvas, se aplicará un análisis DAFO (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) siguiendo una adaptación metodológica del procedimiento propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010).

Este enfoque combina la estructura del lienzo de modelo de negocio con la lógica estratégica del análisis DAFO tradicional, lo que permite examinar cada módulo —en este caso, el bloque Segmentos de clientes— desde cuatro perspectivas: interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas), tal como se observa en la figura 14. Mientras el lienzo describe cómo funciona el modelo de fidelización, el DAFO facilita evaluar su viabilidad y potencial de innovación, ofreciendo una mirada crítica que va más allá de la descripción funcional. De esta manera, el análisis no solo identifica carencias o ventajas, sino que propone líneas de acción específicas para fortalecer el modelo y anticipar los riesgos del entorno.

El método de Osterwalder y Pigneur (2010) plantea formular las siguientes preguntas para cada bloque del modelo:

¿Cuáles son las fortalezas internas que aportan ventaja competitiva o reputacional?

¿Qué debilidades internas limitan la efectividad o sostenibilidad del bloque?

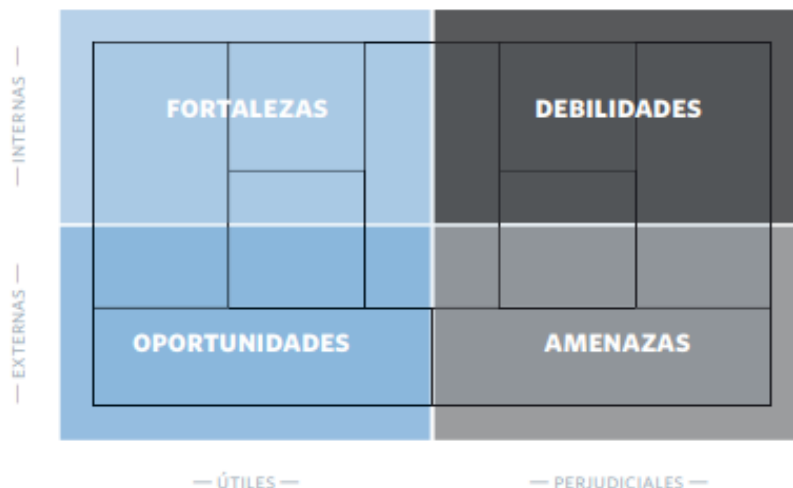
¿Qué oportunidades externas pueden aprovecharse para innovar o ampliar el alcance del modelo?

¿Qué amenazas externas podrían comprometer su éxito o su legitimidad?

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Figura 14.**

*Modelo de análisis DAFO cruzado con el modelo Canvas*



Fuente: Imagen tomada de Generación de modelos de negocio, por Osterwalder y Pigneur (2010), (p. 216).

[https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/268/Generacion-de-modelos-de-negocio- Alex Osterwalder.pdf](https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/268/Generacion-de-modelos-de-negocio-Alex-Osterwalder.pdf)

Al integrar estas preguntas con los resultados del diagnóstico organizacional y la información del sistema Player Tracking, el análisis DAFO permitió construir una visión estratégica del modelo de fidelización, estableciendo las bases para la matriz de estrategias generales que se formuló posteriormente.

### **8.3.1. Segmentos de clientes**

El sistema de fidelización responsable reconoce que los clientes no constituyen un grupo homogéneo, sino que presentan diferentes niveles de participación, motivación y valor para la organización. Este bloque tiene como propósito identificar, describir y comprender los perfiles de jugadores que conforman la base de clientes del casino, con el fin de orientar estrategias diferenciadas de retención y acompañamiento ético.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

En este contexto, los clientes se clasifican según su comportamiento de juego y su relación con la marca, lo que permite diseñar acciones de fidelización que equilibren la rentabilidad con la responsabilidad social. Comprender quiénes son los clientes, cómo se comportan y qué los motiva es esencial para crear experiencias personalizadas, fortalecer la confianza y reducir los riesgos asociados al juego problemático.

A partir de la información obtenida del sistema Player Tracking y de los hallazgos cualitativos del diagnóstico, se identifican cuatro perfiles representativos dentro del ecosistema de fidelización, los cuales se representan en la tabla 14.

**Tabla 14.**

*Perfiles de clientes identificados en el ecosistema de fidelización*

Tipo de cliente	Descripción
Cientes VIP o de alto valor	Representan el grupo más rentable y comprometido. Son jugadores frecuentes, con gasto promedio elevado y alto nivel de identificación con la marca. Buscan exclusividad, reconocimiento y experiencias diferenciadas. Sin embargo, también pueden presentar mayor exposición al riesgo de conductas de juego intensivas por lo que requieren seguimiento personalizado y estrategias de prevención activa.
Cientes frecuentes	Mantienen una relación estable con el casino, combinando entretenimiento y sociabilidad. Su lealtad se sostiene en la confianza y en beneficios tangibles (promociones, acumulación de puntos). Son el segmento más sensible a la calidad del servicio y a la comunicación continua.
Cientes ocasionales	Visitan el casino de forma esporádica, generalmente motivados por eventos, promociones o acompañamiento de terceros. Su fidelización depende de la capacidad del sistema para ofrecer experiencias memorables que los conecten emocionalmente con la marca.
Cientes en riesgo o inactivos	Muestran disminución en la frecuencia o evidencian señales de abandono. Algunos pueden haber tenido experiencias negativas o perciben que los incentivos no son relevantes. Este grupo es clave para las estrategias de reactivación y de juego responsable, priorizando el bienestar y la confianza sobre el incentivo económico.

*Fuente:* Elaborado por los autores

Esta clasificación permite pasar de un enfoque puramente transaccional a una visión relacional y preventiva, donde la fidelización se entiende como un proceso de acompañamiento integral más que como una simple retención de consumo.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

El mapa de empatía que se desarrolló en la Figura 15 se centra en el cliente fidelizado responsable, representativo del segmento 80/20, con el propósito de comprender de manera profunda sus percepciones, motivaciones y expectativas, y así diseñar estrategias que potencien su satisfacción sin comprometer su bienestar. Este perfil representa al grupo de jugadores de mayor valor para la empresa, caracterizado por su recurrencia, gasto promedio elevado y comportamiento estable dentro de los parámetros del juego responsable.

El ejercicio se desarrolló siguiendo la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010), que orienta la identificación de las dimensiones cognitivas, emocionales y conductuales del cliente a partir de seis componentes interrelacionados. Cada bloque del mapa permite visualizar aspectos específicos del vínculo entre el jugador y la organización, orientando el diseño posterior del Canvas de Fidelización.

En la sección *¿Qué piensa y siente?* se sintetizan las motivaciones internas del jugador, destacándose su búsqueda de entretenimiento, reconocimiento y seguridad emocional. Este segmento permitió identificar que la lealtad no se basa únicamente en recompensas materiales, sino en la percepción de confianza y equilibrio personal durante la experiencia de juego.

El bloque *¿Qué ve?* se construyó a partir de las observaciones sobre el entorno competitivo y la percepción del mercado. Los clientes perciben diferencias entre los casinos que priorizan la rentabilidad inmediata y aquellos que promueven experiencias seguras y transparentes. Este aspecto aporta información para redefinir la propuesta de valor institucional.

La dimensión *¿Qué oye?* integra las influencias externas sobre la decisión de participación. Los jugadores suelen guiarse por la reputación del casino, la opinión de otros clientes y los mensajes institucionales relacionados con el juego responsable, lo

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

que resalta la importancia de fortalecer la comunicación ética y la coherencia entre el discurso y la práctica.

En *¿Qué dice y hace?*, se recopilaron comportamientos observables derivados del análisis de frecuencia y gasto. Los jugadores del segmento 80/20 asisten de manera planificada, mantienen un control del presupuesto y valoran la atención personalizada. Este bloque evidencia que la constancia y el trato humano influyen directamente en la recurrencia.

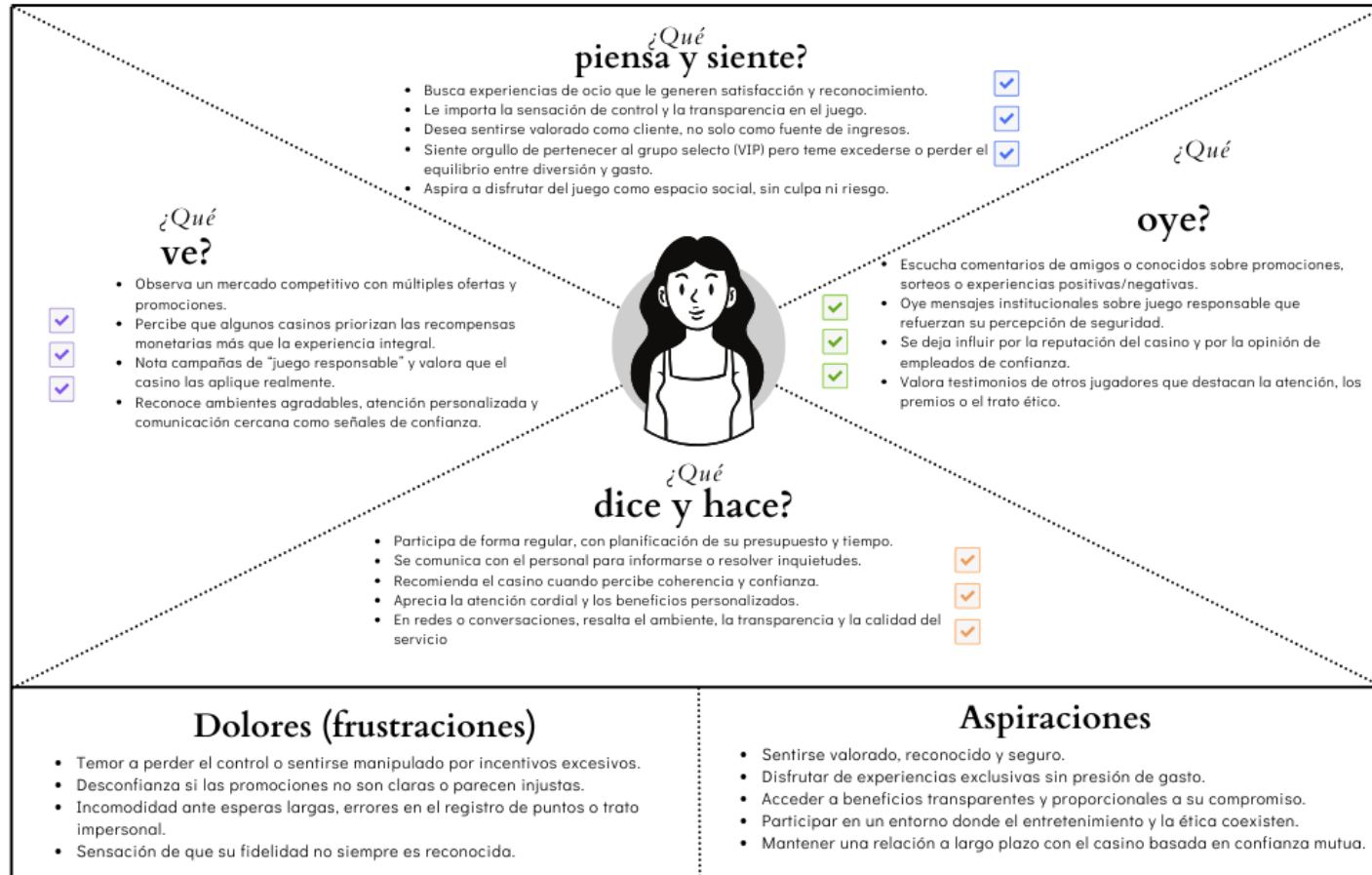
Las secciones Dolores (frustraciones) y Aspiraciones complementan la interpretación. En los Dolores, se identificaron preocupaciones asociadas al riesgo de pérdida de control, la desconfianza ante incentivos excesivos o la falta de reconocimiento. En las Aspiraciones, en cambio, se expresan las más relevantes: sentirse valorados, disfrutar de beneficios claros y sostenibles, y mantener una relación de largo plazo con la marca.

El resultado de este proceso no solo describe al cliente, sino que también establece los fundamentos para el diseño de estrategias personalizadas, coherentes con los principios del juego responsable y la normativa nacional (Ley 643 de 2001; Coljuegos, 2021).

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

**Figura 15.**

*Mapa de empatía del cliente de UJE*



Fuente: Elaborado por los autores.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Luego se procedió a hacer el análisis DAFO para el segmento de clientes, procedimiento que se realizó con cada uno de los 9 bloques. En la adaptación práctica del modelo Canvas, cada bloque se evaluó mediante una plantilla de análisis DAFO estructurada con base en las afirmaciones propuestas por Osterwalder y Pigneur (2010). Estas afirmaciones, originalmente orientadas al diagnóstico general del modelo de negocio, fueron ajustadas al contexto específico de la fidelización de clientes en los casinos presenciales.

En el bloque Segmentos de clientes, por ejemplo, las afirmaciones genéricas del instrumento original —como “La cartera de clientes está bien segmentada” o “Captamos nuevos clientes constantemente”— se reformularon para reflejar la realidad operativa del caso de estudio. Así, los ítems se transformaron en enunciados como “Los segmentos de clientes están claramente definidos y actualizados según comportamiento y valor” o “Se aplican criterios de recencia, frecuencia y valor monetario (RFM) para clasificar clientes”.

La plantilla se organiza en dos columnas principales, tal como se observa en la figura 16:


En la columna izquierda, se ubican las afirmaciones en positivo (fortalezas potenciales), mientras que en la columna derecha, se presentan las mismas afirmaciones en forma negativa (debilidades posibles).

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Figura 16.**

*Modelo para evaluar cada bloque del modelo Canvas de fidelización*

Evaluación de la interacción con los clientes + —

	IMPORTANCIA PARA MI M. (1-10)	El índice de migración de clientes es bajo	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	El índice de migración de clientes es elevado	5 4 3 2 1
	La cartera de clientes está bien segmentada	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La cartera de clientes no está segmentada	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
	Captamos nuevos clientes constantemente	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No captamos nuevos clientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
	Nuestros canales son muy eficientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros canales son ineficientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
	Nuestros canales son muy eficaces	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros canales son ineficaces	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
	DESEMPEÑO DE LA EVALUACIÓN (1-5)					

*Fuente:* Imagen tomada de Generación de modelos de negocio, por Osterwalder y Pigneur (2010), (p. 219).

[https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/268/Generacion-de-modelos-de-negocio- Alex Osterwalder.pdf](https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/268/Generacion-de-modelos-de-negocio-Alex-Osterwalder.pdf)

Cada ítem fue valorado con dos escalas complementarias:

- Una escala de importancia de 1 a 10, donde 10 representa los aspectos más relevantes para la fidelización.
- Una escala de cumplimiento o desempeño de 1 a 5, donde 1 indica un cumplimiento bajo y 5 un cumplimiento alto.

Este formato permite cruzar la relevancia con el desempeño, de modo que los aspectos que presentan alta importancia y baja calificación se identifican como críticos. Para facilitar su interpretación visual, estos ítems se marcaron en color rojo.

Los elementos con alta importancia pero desempeño medio se consideraron urgentes pero no críticos y se destacaron en color naranja. En la figura 17 se muestra un fragmento de la matriz aplicada al bloque de Segmentación de clientes, donde se evidencia la transformación de las afirmaciones teóricas en indicadores ajustados al contexto de fidelización responsable.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Figura 17.**

*Ejemplo de adaptación de Matriz DAFO al segmento de clientes*

Importancia	FORTALEZA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DEBILIDAD	Importancia
9	Los segmentos de clientes están claramente definidos y actualizados según comportamiento y valor.			3					3			Los segmentos no están claramente definidos o se basan en criterios desactualizados.	9
10	Se aplican criterios de recencia, frecuencia y valor monetario para clasificar clientes.				4		1					No se aplican criterios RFM ni análisis de comportamiento.	10

*Fuente.* Elaborado por los autores. Ver matriz completa en el Anexo 9.

El Análisis DAFO cruzado para el segmento clientes permitió identificar los principales factores internos y externos que inciden en la fidelización (ver Anexo 9). En términos generales, el bloque presenta un nivel medio de desarrollo (3/5), con fortalezas consolidadas en la transparencia institucional, la ética del servicio y la responsabilidad social, pero con debilidades estructurales relacionadas con la personalización de beneficios, el uso limitado del sistema Player Tracking y la ausencia de monitoreo sistemático del riesgo de sobreparticipación.

Entre las fortalezas se destacan el conocimiento del comportamiento general de los jugadores, la disposición del personal hacia la atención amable y la existencia de lineamientos de juego responsable que fortalecen la confianza del cliente. Estos elementos conforman una base sólida sobre la cual puede consolidarse una fidelización ética y sostenible.

Por su parte, las debilidades más notorias se concentran en la falta de segmentación avanzada mediante criterios RFM, la baja explotación analítica del sistema de datos, y la limitada personalización de promociones y recompensas. Estas falencias restringen la

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

capacidad de ofrecer experiencias diferenciadas y dificultan el seguimiento continuo del valor relacional de los jugadores.

En el entorno externo, las oportunidades (promedio 4/5) se vinculan con el desarrollo tecnológico de herramientas de CRM, la existencia de marcos normativos que respaldan la transparencia y el juego responsable, y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con entidades locales para fortalecer la reputación corporativa. Estos factores abren espacio para innovar en programas de fidelización basados en datos y responsabilidad social.

Las amenazas (promedio 3/5) se relacionan principalmente con la competencia digital de plataformas en línea, la dependencia de decisiones de la casa matriz y la rigidez regulatoria que limita la flexibilidad comercial. Estos riesgos exigen mayor autonomía operativa y una gestión más ágil de la información del cliente para mantener la competitividad.

### **8.3.2. Propuesta de valor**

En el contexto del Canvas de fidelización responsable, este bloque adquiere una orientación específica hacia la creación de experiencias éticas, seguras y sostenibles que fortalezcan la lealtad sin promover conductas de riesgo. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el valor puede generarse mediante atributos funcionales, emocionales o sociales, siempre que se alineen con las expectativas y necesidades reales del cliente.

A partir de esta evidencia empírica, y en coherencia con los fundamentos del marketing relacional (Kotler & Keller, 2012; Payne, 2005), se construyó una propuesta de valor integral organizada en cinco dimensiones: funcional, emocional, relacional, económica y social-ética, la cual se muestra en la Tabla 15. Cada dimensión sintetiza un tipo de beneficio que la organización debe ofrecer al segmento prioritario (80/20) para mantener una relación sostenible y diferenciada. Esta estructura permite vincular los

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

resultados de la investigación con los principios del Juego Responsable definidos por Coljuegos (2021) y las leyes 643 de 2001 y 1616 de 2013, que establecen la obligación de garantizar transparencia, protección del consumidor y promoción de la salud mental.

**Tabla 15.**

*Propuesta de valor del cliente fidelizado responsable*

Dimensión del valor	Descripción
Funcional	Experiencia fluida basada en atención cordial, agilidad en pagos y disponibilidad de juegos.
Emocional	Trato humano, ambiente seguro y sensación de pertenencia a una comunidad de juego responsable.
Relacional	Comunicación bidireccional y personalización de beneficios con base en hábitos reales de juego.
Económico	Bonos y beneficios proporcionales al nivel de participación, sin incentivar sobreuso.
Social y ético	Compromiso con la responsabilidad corporativa, la prevención de ludopatía y la comunicación transparente.

*Fuente:* Elaborado por los autores

La caracterización anterior permite comprender los componentes esenciales de la propuesta de valor desde un enfoque empírico y ético. A partir de estas dimensiones, se realiza un análisis DAFO del bloque Propuesta de Valor, con el fin de evaluar su nivel de desarrollo, identificar fortalezas y debilidades internas, y reconocer las oportunidades y amenazas del entorno que inciden en la fidelización responsable.

El análisis DAFO del bloque Propuesta de Valor (ver Anexo 10), evidencia un nivel medio-alto de desarrollo (3,6/5), sustentado en una base ética sólida, transparencia institucional y compromiso con el juego responsable. Estas fortalezas reflejan una relación coherente entre la experiencia ofrecida al cliente y los valores corporativos, lo que ha permitido consolidar confianza y credibilidad en la operación local. La atención personalizada, la cordialidad del personal y el cumplimiento normativo se destacan como pilares que fortalecen la percepción de seguridad y legitimidad del servicio.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Sin embargo, se identifican debilidades estructurales en la explotación analítica de los datos del sistema Player Tracking, la innovación en promociones y la diferenciación de beneficios entre segmentos. La oferta actual tiende a ser homogénea, con recompensas poco atractivas o percibidas como repetitivas, lo que limita la capacidad del casino para generar experiencias personalizadas y mantener un vínculo emocional con los jugadores más valiosos. Además, la comunicación institucional y la difusión de los atributos diferenciales de la propuesta resultan esporádicas, lo que debilita la recordación de marca y la fidelización a largo plazo.

El entorno externo ofrece oportunidades significativas (promedio 4,2/5), impulsadas por la digitalización del marketing relacional, los avances tecnológicos en CRM y la posibilidad de fortalecer alianzas con entidades locales para consolidar la reputación social. El marco normativo vigente, centrado en la transparencia y la responsabilidad, brinda respaldo legal y ético a la fidelización responsable, lo que permite posicionar la propuesta de valor como un referente de sostenibilidad y confianza en el sector del entretenimiento regulado.

No obstante, persisten amenazas moderadas (3,1/5) derivadas de la competencia digital de plataformas de juego en línea, la dependencia de decisiones de la casa matriz y la rigidez normativa que restringe la flexibilidad comercial. Estas condiciones exigen mayor autonomía operativa, capacidad analítica y gestión estratégica de la información del cliente para mantener la competitividad.

### **8.3.3. Relaciones con los clientes**

En el Canvas de Fidelización Responsable, este componente adquiere una función estratégica, pues no solo busca aumentar la recurrencia, sino consolidar relaciones éticas, sostenibles y orientadas al bienestar del jugador.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

A partir de los hallazgos, se plantea que la relación ideal entre el casino y sus clientes debe evolucionar hacia un modelo mixto que combine:

1. Relación personal asistida: centrada en la atención presencial, la cordialidad y la respuesta oportuna, respaldada por la formación del personal.
2. Relación digital y analítica: apoyada en el uso ético del Player Tracking para reconocer patrones de comportamiento y ofrecer experiencias personalizadas sin fomentar el exceso de juego.
3. Relación educativa y preventiva: orientada a promover prácticas de juego responsable, reforzando la confianza y la transparencia en la comunicación con el usuario.

Estos tres niveles articulan la dimensión emocional, funcional y ética de la propuesta de valor, garantizando que la relación se mantenga sólida, coherente y dentro de los límites normativos establecidos por Coljuegos (2021) y la Ley 643 de 2001. La comprensión de estas relaciones permitirá definir, en la matriz general, acciones concretas para fortalecer la conexión entre la empresa y sus segmentos prioritarios (80/20), equilibrando los objetivos de rentabilidad con los principios de salud mental y protección del consumidor.

El análisis DAFO para este bloque (ver Anexo 11) muestra una gestión relacional en proceso de consolidación, con un promedio general de desempeño de 3,8/5, lo que refleja un desarrollo intermedio con fortalezas en el componente humano y ético, pero con rezagos en la sistematización y personalización de la relación.

Entre las fortalezas más notorias se destacan la calidad del servicio presencial, respaldada por altos niveles de satisfacción del cliente y la cordialidad y empatía del personal, que constituyen la base del vínculo funcional y emocional. Asimismo, el cumplimiento de los lineamientos de juego responsable y transparencia fortalece la

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

confianza del público y otorga legitimidad institucional. Estas condiciones consolidan una cultura de atención sólida, orientada al bienestar y al respeto por el cliente.

No obstante, persisten debilidades asociadas a la baja personalización de beneficios, la subutilización del sistema Player Tracking y la escasa comunicación institucional interna, lo que reduce la capacidad de construir relaciones proactivas y sostenibles. La falta de formación en el uso de herramientas analíticas limita la transformación de datos en conocimiento relacional, generando dependencia de vínculos presenciales más que de estrategias sistemáticas de fidelización.

En el entorno externo, se identifican oportunidades significativas con un promedio de 4,2/5, especialmente en la adopción de tecnologías CRM, la profesionalización del talento humano y la creciente valoración social del juego responsable como sello distintivo del sector. Estas condiciones pueden ser aprovechadas para fortalecer la relación digital y educativa con los jugadores, fomentando una fidelización ética y diferenciada.

Por el contrario, las amenazas (3,5/5) se centran en la competencia digital de plataformas en línea, la dependencia de decisiones de la casa matriz, y el riesgo reputacional derivado de percepciones negativas hacia la industria del juego. Estos factores exigen una gestión más autónoma, preventiva y comunicacional que preserve la confianza del cliente y asegure la sostenibilidad del modelo relacional.

### **8.3.4. Canales de comunicación**

En el contexto de un casino regulado y orientado al juego responsable, los canales no solo cumplen una función comercial, sino también informativa, educativa y preventiva, articulando los principios de transparencia, protección al consumidor y responsabilidad social.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

En la estructura del Canvas de Fidelización Responsable, los canales se clasifican en tres niveles complementarios como se observa en la tabla 16.

**Tabla 16.**

*Clasificación y función de los canales*

Tipo de canal	Función principal	Características y observaciones
Presenciales directos	Generar experiencias inmediatas de atención y acompañamiento.	Comprenden el trato del personal, los puntos de información y los eventos en sala. Son altamente valorados por los clientes, pero dependen del entrenamiento del personal y de la consistencia del mensaje institucional.
Digitales informativos	Mantener la comunicación continua y reforzar la propuesta de valor.	Incluyen mensajería por SMS o WhatsApp, pantallas promocionales, redes sociales y correo electrónico. Actualmente son utilizados de forma parcial, sin segmentación ni control de frecuencia.
Canales educativos y preventivos	Difundir mensajes sobre juego responsable, límites de gasto y opciones de autoexclusión.	Fundamentados en las directrices de Coljuegos (2021) y la Ley 1616 de 2013. Pueden integrarse en plataformas digitales o en espacios físicos del casino para garantizar información transparente y accesible.

*Fuente:* Elaborado por los autores

De acuerdo con los resultados de la matriz DAFO, el bloque Canales de comunicación (ver Anexo 12) presenta un desarrollo intermedio (promedio general 3,6/5), caracterizado por una sólida base relacional sustentada en la atención presencial, pero con oportunidades de mejora en la gestión digital y la coherencia institucional de los mensajes.

Entre las fortalezas más relevantes destacan la efectividad del contacto humano en sala, la empatía del personal y la confianza generada por la comunicación directa, respaldadas por la alta valoración de los clientes (medias superiores a 4,2). También sobresale el uso de pantallas internas como medio visual efectivo y el marco normativo que legitima los mensajes educativos sobre juego responsable.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

No obstante, las debilidades (promedio 3,2/5) indican limitaciones estructurales: la ausencia de protocolos uniformes, la falta de integración entre canales y el escaso aprovechamiento del Player Tracking como herramienta de comunicación segmentada. La dependencia del estilo individual del personal genera inconsistencias en el trato y limita la posibilidad de análisis sistemático del vínculo con el cliente.

En cuanto al entorno externo, las oportunidades (promedio 4,1/5) se concentran en la expansión digital, la automatización responsable de mensajes y la colaboración con entidades como Coljuegos para fortalecer la transparencia. Existe un contexto favorable para implementar estrategias omnicanal que integren atención presencial, comunicación digital y campañas educativas.

Las amenazas (3,4/5) se relacionan con el riesgo de saturación comunicativa, la exposición a sanciones regulatorias por manejo inadecuado de datos, y la brecha tecnológica entre sedes o segmentos de clientes. Estos riesgos subrayan la necesidad de un modelo de comunicación equilibrado que mantenga la cercanía humana, respete la privacidad y aproveche la analítica de datos de forma ética.

### **8.3.5. Actividades clave**

Las actividades clave se reorientan hacia la gestión relacional, el uso ético de la información y la formación del personal, asegurando que las prácticas de fidelización promuevan experiencias satisfactorias sin fomentar el juego excesivo ni vulnerar los principios de transparencia establecidos por la Ley 643 de 2001 y Coljuegos (2021).

El análisis de las entrevistas al personal evidencia que las principales actividades asociadas a la fidelización se concentran en la atención directa al cliente, la entrega de promociones y el registro de puntos en el sistema Player Tracking. Estas acciones operativas cumplen una función básica de incentivo, pero no se integran a un proceso sistemático de gestión del cliente.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

La falta de seguimiento entre áreas y la ausencia de reportes analíticos limitan la capacidad de la empresa para transformar los datos del sistema en decisiones estratégicas. De acuerdo con Payne (2005) y Buttle (2009), la gestión efectiva de la fidelización exige integrar los procesos de captura y análisis de información del cliente, la personalización de las interacciones y la retroalimentación continua entre la organización y el usuario, asegurando un ciclo de aprendizaje relacional sostenible.

De acuerdo con los hallazgos del diagnóstico cuantitativo y cualitativo, las actividades esenciales que sustentan la fidelización responsable se agrupan en los tres ejes que se muestran en la tabla 17.

**Tabla 17.**

*Componentes de las actividades clave en la fidelización responsable*

Eje	Descripción	Relación con los hallazgos
Gestión de información y análisis de datos	Uso ético del sistema Player Tracking para identificar patrones de comportamiento y segmentar clientes según la metodología RFM, garantizando el cumplimiento de la normativa de protección de datos y de juego responsable.	El personal reconoce la subutilización del sistema y la falta de capacitación técnica; los clientes demandan personalización, lo que exige mayor explotación analítica de los datos.
Interacción y experiencia del cliente	Diseño de interacciones coherentes entre la atención presencial y los canales digitales, asegurando consistencia en el mensaje, empatía en la comunicación y respeto por los límites del juego seguro.	La encuesta mostró alta satisfacción en la atención (media 4,44), pero baja percepción del valor de las promociones (2,82), lo que indica la necesidad de fortalecer el vínculo relacional más allá del incentivo monetario.
Capacitación y alineación institucional	Formación continua del personal en atención al cliente, manejo del sistema y comunicación preventiva, consolidando una cultura interna orientada a la transparencia y la responsabilidad.	Las entrevistas evidencian brechas en la coordinación entre áreas y en la actualización sobre procedimientos y campañas, lo que afecta la coherencia del servicio.

*Fuente:* Elaborado por los autores.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Estos tres ejes conforman el soporte operativo del modelo, asegurando que las actividades no se limiten a la transacción, sino que se traduzcan en procesos sostenibles de aprendizaje organizacional y de relación ética con el cliente (Nonaka & Takeuchi, 1995).

El análisis DAFO para el bloque de Actividades clave (ver Anexo 13) presenta un nivel intermedio de consolidación (promedio general 3,6/5), con fortalezas en el área de la atención al cliente y en el compromiso del personal, pero con debilidades en la integración tecnológica y el uso estratégico de la información.

Las fortalezas más notorias se centran en la calidad del servicio presencial, la aplicación de principios éticos en el manejo de datos y la disposición del personal hacia la capacitación. Estas prácticas sustentan la confianza del cliente y refuerzan la coherencia institucional, contribuyendo al cumplimiento de los lineamientos de transparencia y responsabilidad social. Asimismo, la existencia de prácticas básicas de medición de satisfacción constituye un avance hacia una cultura de evaluación continua.

Por otro lado, las debilidades (promedio 3,2/5) se relacionan con la subutilización del sistema Player Tracking, la ausencia de indicadores relacionales y la limitada articulación entre áreas. Estas carencias reducen la capacidad para transformar los datos en conocimiento y dificultan la toma de decisiones basadas en evidencia, lo que restringe el desarrollo de una fidelización proactiva y sostenible.

En cuanto al entorno externo, las oportunidades (4,2/5) ofrecen un panorama favorable para la modernización del modelo de gestión. Destacan la digitalización de procesos, la posibilidad de implementar sistemas CRM integrados, el avance de la analítica predictiva y la formación especializada en fidelización responsable. Estas condiciones podrían fortalecer la eficiencia operativa y la personalización del servicio, siempre que se gestionen dentro de los límites éticos y regulatorios del sector.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

No obstante, las amenazas (3,5/5) muestran riesgos asociados a la dependencia tecnológica, las brechas de seguridad informativa, y la rigidez normativa que puede ralentizar la innovación. La falta de capacitación continua y la posible rotación de personal agravan la vulnerabilidad frente a estas condiciones externas.

### **8.3.6. Recursos clave**

Las acciones de fidelización responsable solo pueden sostenerse si la organización cuenta con una base sólida de recursos que garanticen la continuidad operativa, la calidad del servicio y el cumplimiento normativo. En el caso de Universal de Juegos y Entretenimiento S.A.S., los principales recursos que sustentan la propuesta de valor se agrupan en cuatro ámbitos: tecnológico, humano, normativo y relacional.

El sistema Player Tracking constituye el principal soporte tecnológico de la gestión relacional. Su función es registrar el comportamiento de los clientes —frecuencia de visita, montos apostados y puntos acumulados—, lo que permite identificar patrones de consumo y niveles de fidelización. No obstante, el diagnóstico mostró que actualmente su uso se restringe a la acumulación de puntos y canje de premios, desaprovechando sus capacidades analíticas.

Se propone avanzar hacia la integración analítica del sistema, empleando sus módulos de segmentación y reportes dinámicos para fortalecer la personalización del servicio. El objetivo es que el Player Tracking evolucione de un instrumento operativo a un recurso estratégico que oriente las decisiones de fidelización basadas en datos reales.

El capital humano representa el componente más influyente en la percepción del cliente. Las entrevistas evidenciaron que la amabilidad, la transparencia y el sentido de pertenencia del personal constituyen fortalezas valoradas por los usuarios, mientras que la falta de capacitación técnica y comunicacional limita el aprovechamiento del sistema de fidelización.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Se prevé consolidar un plan de formación continua centrado en tres líneas prioritarias: manejo del sistema Player Tracking, comunicación empática con el cliente y prevención del juego problemático. Este proceso fortalecerá la capacidad del personal para aplicar principios de juego responsable y mejorar la calidad del servicio en todos los niveles.

Los recursos normativos e institucionales proporcionan el marco de legitimidad y responsabilidad sobre el cual se sustenta la fidelización responsable. Su función va más allá del cumplimiento formal de las normas: buscan garantizar la coherencia entre la operación comercial, la ética organizacional y el propósito social que orienta la actividad de los juegos de suerte y azar.

El direccionamiento estratégico —misión, visión, valores y objetivos institucionales— constituye un activo intangible que guía las decisiones internas y refuerza la identidad corporativa. Sin embargo, las entrevistas realizadas mostraron que el conocimiento de estos elementos por parte de los colaboradores es limitado, lo que debilita la alineación entre los principios corporativos y las acciones cotidianas. Disponer de un marco institucional claro y compartido es esencial para asegurar que cada interacción con el cliente refleje los valores de transparencia, respeto y responsabilidad social que la empresa declara.

Por lo tanto, se propone fortalecer la gestión institucional mediante la creación de protocolos internos de autorregulación y seguimiento ético, acompañados de una estrategia sistemática de comunicación del direccionamiento corporativo hacia todo el personal. Esta integración permitirá que la misión y la visión no sean conceptos abstractos, sino guías prácticas para la toma de decisiones, garantizando una fidelización coherente con los valores de legalidad, sostenibilidad y bienestar colectivo.

En cuanto a recursos relacionales y de conocimiento, actualmente, el flujo de información entre las áreas de servicio, mercadeo y administración es limitado, lo que

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

dificulta construir una visión unificada del cliente. Una gestión relacional efectiva requiere la sistematización del conocimiento y su conversión en prácticas coherentes con los objetivos de fidelización responsable. Se plantea estructurar un sistema interno de gestión del conocimiento que centralice los datos del cliente, promueva la comunicación entre áreas y permita generar reportes interpretativos. Esta práctica reforzará la capacidad institucional para monitorear indicadores de recurrencia, satisfacción y valor de vida del cliente (CLV).

El análisis DAFO en este segmento presenta un nivel de desarrollo sólido principalmente en la disponibilidad de infraestructura tecnológica, el compromiso del personal y el cumplimiento normativo, pero con debilidades que limitan la consolidación de una gestión relacional plenamente integrada y basada en conocimiento.

Las fortalezas (promedio 4,0/5) se concentran en la existencia de un sistema tecnológico funcional —el Player Tracking—, un equipo humano comprometido y una cultura organizacional con principios éticos definidos. Estos recursos constituyen la base para una fidelización responsable, coherente con la legislación vigente y los valores institucionales. El capital humano destaca como el activo más influyente en la percepción del cliente, lo que refuerza la importancia de su capacitación continua.

Por su parte, las debilidades (3,3/5) se relacionan con la subutilización analítica del sistema, la falta de articulación interáreas y el bajo conocimiento del direccionamiento estratégico por parte de los colaboradores. Estas carencias limitan el uso estratégico de la información y reducen la coherencia entre los principios institucionales y las acciones operativas.

En el entorno externo, las oportunidades (4,1/5) ofrecen un marco favorable para fortalecer las capacidades institucionales. La integración de herramientas CRM, la adopción de tecnologías de análisis predictivo y las alianzas con instituciones

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

académicas o regulatorias pueden potenciar la innovación y el cumplimiento ético.

Además, los programas de formación y sostenibilidad corporativa representan una vía directa para mejorar la competitividad y la reputación sectorial.

Las amenazas (3,4/5) se asocian a riesgos derivados de la dependencia tecnológica, la rigidez normativa y la posible rotación del personal operativo. Estas condiciones podrían afectar la continuidad de las estrategias de fidelización si no se gestionan mediante políticas de seguridad de la información, protocolos éticos y fortalecimiento del clima organizacional.

### 8.3.7. Socios clave

El modelo de fidelización responsable se sostiene en una red de actores que aportan legitimidad, tecnología, conocimiento y soporte financiero. Estos socios constituyen la base estructural que garantiza que el casino actúe dentro de los principios de transparencia, eficiencia y responsabilidad social. Su papel no es únicamente operativo, sino estratégico: permiten transformar la información, los recursos y las normas en valor relacional. En la tabla 18 se relacionan los socios clave requeridos para el desarrollo del modelo:

**Tabla 18.**

*Socios clave propuestos para el Modelo Canvas de Fidelización*

Tipo de socio	Función principal	Aporte estratégico al modelo
Tecnológicos y de soporte operativo	Gestionan el sistema <i>Player Tracking</i> y la infraestructura digital (software, mantenimiento y conectividad).	Garantizan la estabilidad e integridad de los datos, transformándolos en información analítica para personalizar beneficios y monitorear el juego responsable.
Financieros y corporativos	Representados por la casa matriz, encargada de la inversión, presupuestos y control operativo.	Aseguran la sostenibilidad económica, la coherencia administrativa y la eficiencia en el uso de los recursos destinados a la fidelización.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

Comunitarios y sociales	Incluyen instituciones educativas, entidades de salud y organizaciones locales.	Promueven campañas de educación sobre juego responsable, bienestar financiero y autocuidado, fortaleciendo la legitimidad institucional y el compromiso social.
-------------------------	---	---

*Fuente:* Elaborado por los autores

El bloque Socios clave (ver Anexo 15) el análisis DAFO destaca un nivel alto de desarrollo estratégico (promedio general 3,9/5), sustentado en la red de alianzas que garantizan la legitimidad, la estabilidad tecnológica y la responsabilidad social del modelo de fidelización. Las fortalezas (4,0/5) se concentran en la articulación efectiva con entidades regulatorias, proveedores tecnológicos y la casa matriz, lo que asegura el cumplimiento normativo, la continuidad operativa y el respaldo financiero. Asimismo, la cooperación con organizaciones comunitarias refuerza la reputación institucional y proyecta una imagen de empresa ética y comprometida con la salud pública.

Las debilidades (3,3/5) reflejan la necesidad de mejorar la comunicación interinstitucional, reducir la dependencia de decisiones centrales y fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de alianzas. La limitada autonomía regional y la falta de indicadores de impacto social dificultan la gestión coordinada y la innovación local.

En el entorno externo, las oportunidades (4,1/5) apuntan a la consolidación de vínculos con universidades, entidades de salud y desarrolladores tecnológicos, que podrían impulsar programas conjuntos de formación, investigación y prevención del juego problemático. También destacan las posibilidades de cooperación público–privada en materia de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE).

Por otro lado, las amenazas (3,5/5) se centran en la rigidez regulatoria, la competencia desleal y la dependencia tecnológica de proveedores externos, factores que podrían afectar la autonomía operativa y la estabilidad del sistema. En conjunto, el bloque

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

muestra una estructura sólida, pero requiere fortalecer la gestión colaborativa y la evaluación de resultados interinstitucionales para convertir sus alianzas en verdaderos motores de innovación, transparencia y sostenibilidad.

### 8.3.8. Alianzas estratégicas

El fortalecimiento del modelo de fidelización responsable requiere trascender las relaciones operativas con los socios clave y transformarlas en alianzas estratégicas que generen valor compartido. Estas alianzas no solo optimizan los procesos internos y tecnológicos, sino que también promueven innovación, formación y compromiso social, integrando los objetivos de rentabilidad con la protección del jugador y la sostenibilidad institucional.

En este contexto, las alianzas son instrumentos de colaboración interinstitucional y aprendizaje conjunto, donde cada actor aporta capacidades diferenciadas para alcanzar metas comunes: mejorar la experiencia del cliente, consolidar la cultura del Juego Responsable y fortalecer la legitimidad del sector. La tabla 19 presenta las alianzas requeridas para la sostenibilidad del modelo.

**Tabla 19.**

#### *Alianzas estratégicas del Modelo Canvas de Fidelización*

Tipo de alianza	Propósito principal	Aporte estratégico al modelo
Regulatorias y de salud	Desarrollar programas de educación sobre juego responsable, prevención de ludopatía y mecanismos de autoexclusión.	Garantizan la corresponsabilidad entre empresa y Estado, alineando la fidelización con principios de transparencia y salud mental (Ley 1616 de 2013).
Universidades y centros de investigación	Fomentar proyectos aplicados de analítica de datos, comportamiento del consumidor y monitoreo ético del cliente.	Aportan rigor técnico, innovación y legitimidad científica; fortalecen la formación del personal y la toma de decisiones basadas en evidencia.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

Proveedores tecnológicos	Desarrollar herramientas conjuntas de inteligencia de negocios (BI) y segmentación avanzada del cliente.	Permiten evolucionar del uso operativo del sistema <i>Player Tracking</i> hacia una gestión predictiva y personalizada, sin vulnerar la ética ni la privacidad.
Comunitarias y de responsabilidad social	Promover campañas de consumo responsable, bienestar financiero y formación en comunicación empática.	Refuerzan la reputación institucional y consolidan la percepción del casino como una empresa ética y socialmente comprometida.

*Fuente:* Elaborado por los autores

Los resultados del análisis DAFO mostraron que las Alianzas estratégicas (ver Anexo 16) presentan un desarrollo alto (promedio general 3,9/5), con un equilibrio entre fortalezas institucionales y oportunidades externas que consolidan la sostenibilidad del modelo de Fidelización Responsable. Las fortalezas (4,0/5) se concentran en la capacidad de la empresa para establecer relaciones colaborativas con actores clave — Coljuegos, Secretarías de Salud, universidades y proveedores tecnológicos—, lo que le otorga legitimidad, respaldo técnico y posibilidades de innovación. Estas alianzas permiten articular objetivos de rentabilidad con compromisos éticos y sociales, alineándose con los principios de transparencia y finalidad pública del sector de juegos de suerte y azar.

Las debilidades (3,4/5) se asocian principalmente a la falta de continuidad y formalización de los convenios, la escasa medición del impacto social y la dependencia técnica de proveedores externos. Además, la ausencia de un sistema interno de seguimiento a las alianzas limita la evaluación de resultados y la identificación de mejoras en la gestión interinstitucional.

En el entorno externo, las oportunidades (4,0/5) se vinculan con la creciente apertura de espacios de cooperación público–privada, la posibilidad de desarrollar programas conjuntos en salud mental y bienestar financiero, y la articulación con universidades para

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

la innovación en analítica de datos. Estos factores favorecen el fortalecimiento técnico y reputacional del casino, proyectándolo como un referente de responsabilidad corporativa en el sector.

Por su parte, las amenazas (3,6/5) se concentran en la rigidez normativa, la dependencia tecnológica y la burocracia institucional que puede retrasar la implementación de proyectos conjuntos. Estas condiciones exigen una gestión más ágil y autónoma de las alianzas, acompañada de protocolos que garanticen su sostenibilidad.

### **8.3.9. Estructura de costos**

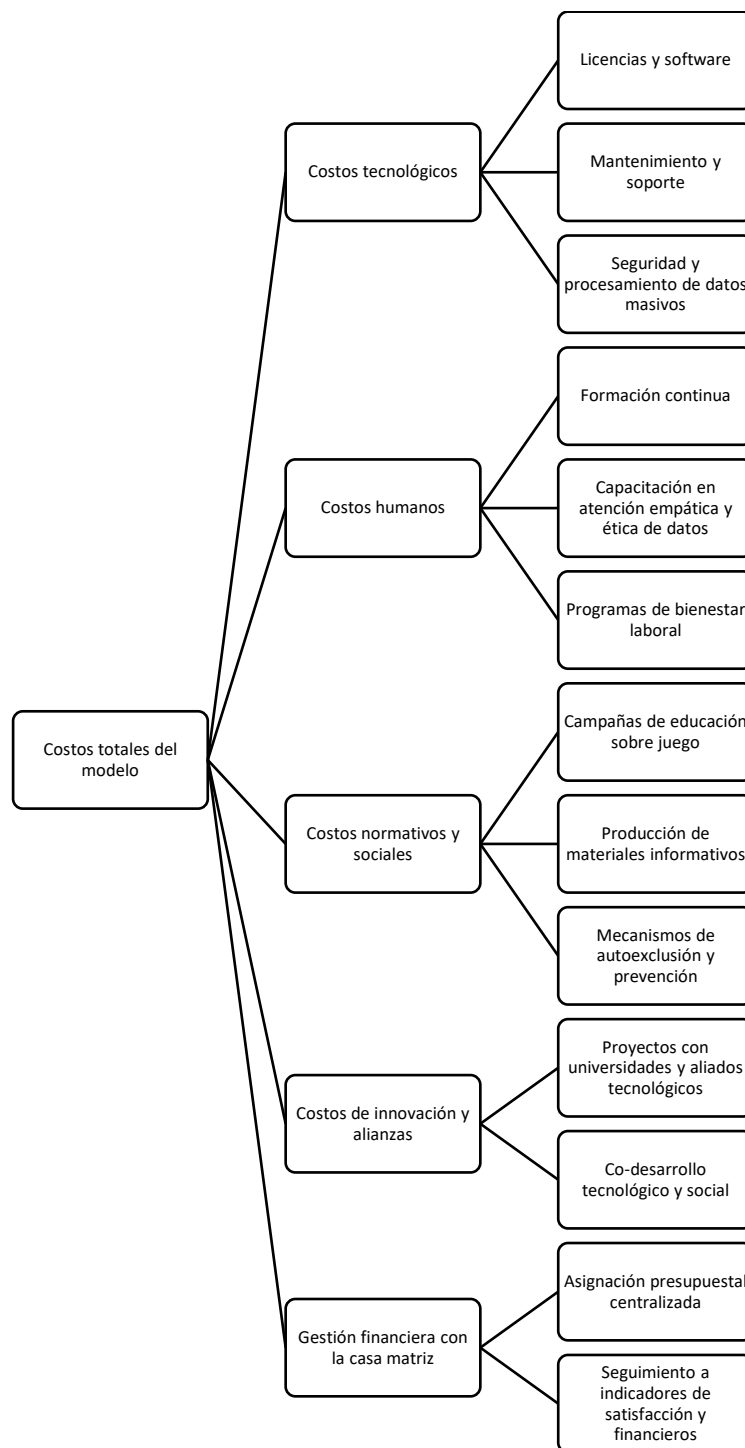
La estructura de costos del Canvas de Fidelización Responsable se orienta a garantizar la sostenibilidad económica del modelo y la coherencia entre rentabilidad, bienestar del cliente y compromiso social. Los recursos financieros se gestionan con criterios de eficiencia, transparencia y proyección a largo plazo, buscando asegurar la continuidad del programa y la calidad en cada uno de sus componentes.

La estructura de costos del modelo de fidelización responsable se organiza de manera sistémica en la Figura 18 para garantizar la sostenibilidad financiera y ética del programa. Cada categoría representa una inversión estratégica orientada a fortalecer un componente específico del modelo: la infraestructura tecnológica que sostiene la analítica de datos, el talento humano que materializa la experiencia del cliente, el cumplimiento normativo que asegura transparencia, la innovación que impulsa la mejora continua y la gestión financiera central que garantiza coherencia y control.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Figura 18.**

*Estructura de costos asociados al modelo Canvas de Fidelización*



*Fuente:* Elaborado por los autores

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Al realizar la matriz DAFO para la estructura de costos se encontró que las fortalezas (promedio 4,0/5) se concentran en la estabilidad que ofrece el control financiero centralizado por la casa matriz, la inversión sostenida en tecnología y los programas de capacitación del personal. Estos elementos garantizan la continuidad operativa del sistema Player Tracking y la calidad del servicio, además de reflejar un compromiso ético con el bienestar del cliente y la sostenibilidad institucional.

Por otro lado, las debilidades (3,4/5) se relacionan con la limitada autonomía de las sedes regionales para decidir sobre sus propias inversiones, la dependencia técnica de proveedores externos y la escasa integración de indicadores de rentabilidad social en la evaluación financiera. Esta rigidez puede obstaculizar la adaptación rápida ante cambios regulatorios o necesidades emergentes.

En el entorno externo, las oportunidades (4,1/5) se asocian a los avances tecnológicos que permiten optimizar costos operativos, a la digitalización de los procesos financieros y a la posibilidad de acceder a fondos públicos o privados para innovación. El creciente enfoque ESG (ambiental, social y de gobernanza) abre nuevas rutas de posicionamiento ético y reputacional para la empresa.

Las amenazas (3,5/5) se vinculan con la volatilidad económica, los riesgos de ciberseguridad, la dependencia tecnológica y la competencia por recursos limitados en programas de innovación. Estas condiciones demandan fortalecer los mecanismos de planeación financiera descentralizada, la protección de datos y la evaluación del impacto social de las inversiones.

### **8.4. Matriz estratégica general**

Con base en los análisis DAFO específicos realizados para cada bloque del modelo Canvas, se procedió a diseñar una matriz estratégica general que integra las principales líneas de acción identificadas como prioritarias (ver tabla 20). Este ejercicio permitió

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

cruzar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los nueve bloques, seleccionando aquellas actividades que resultan viables y necesarias en el corto y mediano plazo, tanto por su impacto directo en la fidelización responsable como por su coherencia con la capacidad operativa de la organización.

Las estrategias se formularon a partir de la combinación lógica de los factores internos y externos (FO, DO, FA y DA), considerando los hallazgos del diagnóstico cuantitativo y cualitativo. De este modo, la matriz general sintetiza la orientación estratégica del modelo y define las líneas de acción que guiarán la fase de implementación y seguimiento del plan.

**Tabla 20.**

*Matriz estratégica general del Modelo Canvas de Fidelización responsable*

Tipo de Estrategia	Descripción general	Bloques Canvas implicados	Acciones Prioritarias (Corto y Mediano Plazo)
FO (Fortalezas + Oportunidades)	Aprovechar las capacidades internas (tecnología, ética institucional, talento humano) para potenciar oportunidades del entorno (digitalización, alianzas, normativas de transparencia).	Segmentos de clientes, Relaciones con los clientes, Socios y Alianzas estratégicas.	Aplicar segmentación RFM para personalizar incentivos de forma ética. Integrar atención presencial y digital para fortalecer la fidelización responsable. Formalizar alianzas con universidades y entidades de salud para innovación y prevención del juego problemático.
DO (Debilidades + Oportunidades)	Superar debilidades estructurales (uso limitado del Player Tracking, escasa comunicación institucional, falta de integración entre canales) mediante la adopción de tecnologías CRM, cooperación interinstitucional y programas de formación.	Actividades clave, Canales de comunicación, Recursos clave.	Desarrollar un sistema omnicanal que unifique canales presenciales y digitales. Capacitar al personal en analítica de clientes y gestión del conocimiento para optimizar el uso del Player Tracking.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

FA (Fortalezas + Amenazas)	Usar los factores internos consolidados (cumplimiento normativo, confianza del cliente, respaldo de la casa matriz) para mitigar los riesgos externos (competencia digital, rigidez normativa, dependencia tecnológica).	Propuesta de valor, Estructura de costos, Socios clave.	Innovar en beneficios diferenciados que destaquen el valor ético y social frente a la competencia en línea. Implementar una planeación financiera descentralizada que aumente la autonomía operativa sin perder el control corporativo.
DA (Debilidades + Amenazas)	Reducir vulnerabilidades internas (falta de personalización, débil seguimiento relacional, comunicación dispersa) frente a amenazas externas (plataformas digitales, centralización, burocracia).	Segmentos de clientes, Relaciones con los clientes, Actividades clave.	Crear un sistema de seguimiento relacional automatizado que asegure contacto continuo con los jugadores frecuentes. Establecer protocolos de comunicación uniformes y mecanismos de evaluación para reducir la dependencia de estilos individuales.

*Fuente:* Elaborado por los autores

El primer eje, digital y analítico, se orienta a fortalecer la capacidad institucional para personalizar la relación con los clientes de manera ética, a través del aprovechamiento integral del sistema Player Tracking y la incorporación gradual de herramientas de gestión de relaciones con el cliente (CRM). Este componente busca transformar la información en conocimiento útil, promoviendo decisiones basadas en evidencia y optimizando la experiencia del usuario sin fomentar conductas de sobreparticipación.

El segundo eje, humano y relacional, pone el énfasis en el desarrollo del talento y la coherencia del servicio. La capacitación permanente, la empatía en la atención y la comunicación transparente se consolidan como pilares de una relación centrada en la confianza y el bienestar del jugador. De esta forma, la fidelización trasciende la lógica transaccional y se convierte en un proceso educativo y emocional sustentado en valores éticos y organizacionales.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Finalmente, el tercer eje, institucional y social, articula los esfuerzos de colaboración interinstitucional, la descentralización financiera y el cumplimiento de la normativa vigente como condiciones esenciales para la legitimidad del modelo. Las alianzas con actores públicos, privados y comunitarios fortalecen la reputación del casino y reafirman su compromiso con la responsabilidad social y la transparencia.

### **8.5. Plan estratégico de fidelización**

Para orientar la puesta en marcha del modelo de fidelización responsable se definió una ruta de implementación estructurada por ejes estratégicos. Esta ruta organiza las acciones en periodos de corto y mediano plazo, asigna responsables y establece indicadores que permiten monitorear el avance. La matriz que se presenta la tabla 21 orienta la implementación de las estrategias derivadas del modelo Canvas de Fidelización Responsable. Su propósito es consolidar un sistema integral que combine tecnología, ética y sostenibilidad, garantizando relaciones de confianza entre la empresa y sus clientes dentro del marco normativo del sector de juegos de suerte y azar.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Tabla 21.**

*Plan estratégico de fidelización responsable*

Eje Estratégico	Objetivo Específico	Acciones Principales (operativas)	Indicadores de Logro	Responsables	Horizonte Temporal
Eje Digital y Analítico	Optimizar el uso de la información del sistema Player Tracking para la personalización ética de la fidelización.	Clasificar mensualmente la base de clientes en segmentos RFM (VIP, Recurrente, Moderado, Ocasional) a partir de reportes automáticos del Player Tracking.	% de clientes clasificados en segmentos RFM (meta $\geq 95\%$ ).	Coordinador de Tecnología / Administrador de sede	Corto plazo (0–12 meses)
		Parametrizar reglas de segmentación en el sistema (rangos de recencia, frecuencia y valor monetario).	Nº de listados segmentados generados por mes.		
		Generar listados mensuales de clientes por segmento para uso operativo del área de fidelización.	Nº de fichas de cliente activas en CRM.		
		Integrar fichas individuales de cliente en el módulo CRM con historial de visitas, gasto y beneficios otorgados.	Nº de dashboards operativos activos.		
		Construir y actualizar mensualmente tableros de control con KPI de recurrencia, gasto promedio y CLV.	Nivel de satisfacción post-interacción ( $>85\%$ ).		
Eje Humano y Relacional	Fortalecer la calidad de la atención y la coherencia institucional mediante formación continua y comunicación empática.	Diseñar e implementar un plan anual de capacitación en atención al cliente, juego responsable y uso operativo del Player Tracking.	Nº de funcionarios capacitados por periodo.	Talento Humano / Líder de Sala / Coordinador de Fidelización	Mediano plazo (12–24 meses)
		Capacitar al personal en lectura básica de reportes RFM para orientar la atención diferenciada en sala.	% de cumplimiento del plan de formación.		
		Elaborar y socializar un protocolo de atención uniforme por tipo de cliente (VIP, frecuente, ocasional).	Nº de protocolos de atención implementados.		
		Implementar reuniones mensuales de retroalimentación entre administración y personal operativo para revisión de indicadores de fidelización.	Nº de reuniones de retroalimentación realizadas por periodo.		

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

		Registrar en formato estandarizado las intervenciones éticas realizadas con clientes en riesgo.	Nº de intervenciones éticas registradas por periodo.		
Eje Institucional y Social	Consolidar alianzas estratégicas y mecanismos de gestión ética y financiera que respalden la sostenibilidad del modelo.	Formalizar convenios con universidades y Secretarías de Salud para programas de juego responsable y análisis de datos.	Nº de convenios suscritos y activos.	Gerencia General / Administrador de sede /	Mediano plazo (12–24 meses)
		Constituir y operar un Comité Ético-Financiero con reuniones trimestrales y actas de seguimiento.	Nº de informes ético-financieros emitidos por año.	Coordinador de Fidelización	
		Diseñar e implementar campañas anuales de educación y bienestar en el entorno local.	Nº de campañas educativas ejecutadas.		
		Habilitar herramientas de autogestión del jugador (límites de tiempo, gasto y pérdida) en el sistema Player Tracking.	% de usuarios que activan límites voluntarios.		
		Implementar señalización preventiva y zonas de pausa activa en sala.	Nº de elementos de señalización instalados.		
		Ejecutar beneficios experienciales no transaccionales por segmento (eventos culturales, cortesías, actividades de bienestar).	Variación de la recurrencia mensual por segmento.		
			Nº de beneficios experienciales entregados por mes.		

*Fuente:* Elaborado por los autores

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Si bien la Tabla 21 define el marco estratégico–operativo del modelo de fidelización responsable, su implementación efectiva requiere precisar cómo se materializan dichas acciones en cada tipo de cliente. Dado que los jugadores presentan comportamientos, niveles de recurrencia y valores diferenciados, la fidelización no puede aplicarse de manera homogénea.

En este sentido, la Tabla 22 complementa el plan estratégico al detallar las acciones específicas de fidelización por segmento, definidas a partir de los criterios de recencia, frecuencia y valor monetario obtenidos del sistema Player Tracking. Esta tabla traduce los ejes estratégicos en intervenciones operativas concretas, medibles y verificables, permitiendo evidenciar de manera explícita cómo se incrementa la recurrencia y se gestiona la relación con el cliente bajo principios de juego responsable.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Tabla 22.**

*Acciones de fidelización por segmento de clientes*

Segmento de Cliente	Criterio de Segmentación (Player Tracking)	Acciones de Fidelización Específicas	Indicadores de Seguimiento	Responsable
Clientes VIP	Alta frecuencia, alto gasto, alta recencia	Asignación de gestor de atención preferencial en sala.	Recurrencia mensual del segmento VIP.	Coordinador de Fidelización / Líder de sala
		Beneficios experienciales programados (eventos culturales, cenas, cortesías no transaccionales).	Nº de beneficios experienciales entregados.	
		Seguimiento mensual individual del patrón de juego y activación preventiva de mensajes de autocontrol.	Nº de intervenciones preventivas registradas.	
		Invitaciones personalizadas sin exigencia de gasto mínimo.	CLV promedio del segmento.	
Clientes Recurrentes	Frecuencia media–alta, gasto medio, recencia activa	Ofertas personalizadas de retorno basadas en historial real de juego.	Variación en frecuencia de visitas mensual.	Coordinador de Fidelización
		Bonificaciones moderadas y transparentes ligadas a visitas, no a tiempo de juego.	Gasto promedio por visita.	
		Comunicación mensual segmentada (WhatsApp / SMS) con beneficios claros y límites definidos.	Tasa de respuesta a campañas personalizadas.	
		Invitación a actividades de fidelización colectiva.		
Clientes Moderados	Frecuencia media, gasto bajo–medio, recencia variable	Incentivos de reactivación con foco en experiencia (cortesías, actividades sociales).	% de clientes que incrementan frecuencia.	Coordinador de Fidelización / Administrador de sede
		Mensajes automatizados post-visita con recordatorios y beneficios de retorno.	Tasa de reactivación mensual.	
		Promociones puntuales no acumulativas ni progresivas.	Recencia promedio del segmento.	
Clientes Ocasionales	Baja frecuencia, bajo gasto, recencia alta o media	Campañas de bienvenida y recordación de marca.	% de clientes que regresan en ≤60 días.	Coordinador de Fidelización

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

		Beneficios simples de primera compra (no monetarios prioritariamente).	Conversión a segmento moderado.	
		Invitaciones a eventos abiertos sin presión de consumo.	Participación en eventos experienciales.	
		Comunicación de valores de juego responsable y experiencia segura.		
Clientes en Riesgo o Inactivos	Baja recencia (>90 días) o disminución abrupta de frecuencia	Contacto preventivo no promocional (mensaje informativo o educativo). Activación de protocolos de juego responsable y opciones de autoexclusión.	% de clientes reactivados sin aumento de riesgo.	Coordinador de Fidelización / Comité Ético
		Ofertas de retorno sin incentivos económicos directos.	Nº de activaciones de límites voluntarios.	
		Registro de seguimiento ético individual.	Nº de registros de acompañamiento ético.	

*Fuente:* Elaborado por los autores

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

### 8.5.1. Ruta de implementación

La ruta de implementación que se presenta en la Tabla 23 organiza el plan de fidelización en fases sucesivas que permiten avanzar desde los ajustes técnicos iniciales hasta la ejecución operativa de las acciones de fidelización por segmento. Cada fase articula actividades concretas, responsables y productos verificables, asegurando la coherencia entre el plan estratégico (Tabla 21), las acciones diferenciadas por tipo de cliente (Tabla 22) y su ejecución progresiva en el tiempo. El cronograma funciona como un instrumento de control operativo que permite monitorear el avance del modelo y su impacto en la recurrencia y rentabilidad.

**Tabla 23.**

#### *Ruta de implementación por fases del plan de fidelización*

Fase	Actividad Principal	Responsable(s)	Producto Esperado	Tiempo Estimado
Fase 1 - Preparación y organización interna	Socialización del plan estratégico de fidelización con el personal	Administrador de sede / Coordinador de Fidelización	Acta de socialización y línea de base de entendimiento del plan	Mes 1
	Actualización y estandarización de datos del Player Tracking	Coordinador de Tecnología	Base de datos limpia y estructurada	Mes 1
	Definición de roles operativos para la ejecución del plan	Talento Humano / Administrador	Matriz de responsabilidades RACI	Mes 1
	Creación del Comité Ético–Financiero	Gerencia / Administrador	Resolución interna de conformación del comité	Mes 1
Fase 2 - Infraestructura tecnológica y analítica	Implementación del modelo RFM y segmentación inicial	Coordinador de Tecnología / Analista de Datos	Informe de segmentación RFM y lista de segmentos	Meses 2–3
	Construcción de tableros de control (KPI de fidelización, satisfacción, CLV)	Coordinador de Tecnología	Dashboard operativo funcional	Meses 2–4

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

	Integración de módulos CRM para seguimiento individual	Coordinador de Tecnología / Administrador	CRM básico operativo con fichas por cliente	Meses 3–5
Fase 3 - Formación interna y alineación institucional	Capacitación anual en atención, juego responsable y uso del Player Tracking	Talento Humano / Líder de Sala	Informe de capacitación y lista de participantes	Meses 3–6
	Diseño de protocolo de comunicación institucional (misión, valores, lenguaje uniforme)	Coordinador de Fidelización / Comunicación	Manual institucional de comunicación	Meses 4–6
	Implementación de sistema de retroalimentación mensual entre áreas	Administrador / Líder de Sala	Minutas mensuales de seguimiento y mejora	Desde mes 4 (continuo)
Fase 4 - Desarrollo de estrategias de fidelización	Diseño e implementación de beneficios diferenciados por segmento (VIP, Recurrente, Moderado, Ocasional) conforme a la Tabla de Acciones de Fidelización por Segmento	Coordinador de Fidelización / Analista de Datos	Portafolio de beneficios segmentados	Meses 6–8
	Implementación de beneficios experienciales definidos por segmento (eventos, cortesías, actividades sin exigencia de gasto)	Administrador / Coordinador de Fidelización	Registro mensual de beneficios entregados	Meses 7–10
	Implementación de incentivos de retorno éticos (no inducidos a sobreparticipación)	Comité Ético / Fidelización	Lineamientos de incentivos éticos aprobados	Meses 7–10
Fase 5 — - Entorno de juego responsable y comunicación externa	Instalación de señalización preventiva, mensajes educativos y zonas de pausa activa	Administrador / Coordinador de Seguridad	Evidencias fotográficas y check list de instalación	Meses 8–10

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

	Desarrollo de campañas conjuntas con universidades y Secretaría de Salud	Administrador / Gerencia	Convenios firmados y cronograma de actividades	Meses 9–12
	Implementación de herramientas de autogestión del jugador (límites de tiempo, gasto, retiro)	Coordinador de Tecnología	Módulo activo y reporte mensual de uso	Meses 9–12
Fase 6 - Evaluación y mejora continua	Evaluación semestral de resultados (satisfacción, recurrencia, CLV)	Analista de Datos / Comité Ético-Financiero	Informe semestral de resultados	Cada 6 meses
	Ajuste del plan según resultados e incidencias	Comité Ético-Financiero / Administrador	Informe de ajustes y nuevas recomendaciones	Cada 6 meses
	Validación final con los actores internos y toma de decisiones para el siguiente ciclo	Gerencia / Administrador	Acta de validación del ciclo	Mes 12

*Fuente:* Elaboración propia

La formulación del plan incorporó aportes del personal operativo y directivo del casino, quienes participaron en las entrevistas realizadas durante el diagnóstico y revisaron la pertinencia de las acciones propuestas. Sus apreciaciones sobre procesos internos, necesidades tecnológicas y prácticas de atención permitieron ajustar las prioridades del plan y asegurar que las medidas planteadas respondieran a las dinámicas reales de la operación.

### 8.6. Rentabilidad proyectada del modelo

Para estimar la rentabilidad proyectada del modelo de Fidelización Responsable, se realizó un análisis financiero de base que toma como insumo los estados de resultados de la sede Ibagué correspondientes a los años 2023 y 2024. Este examen permite establecer la línea base sobre la cual se proyectarán los efectos esperados de la

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

estrategia, identificando las variaciones en los principales indicadores de desempeño económico.

En las tablas 24 y 25 se presentan los estados financieros históricos de Universal de Juegos y Entretenimiento UJE, sede Ibagué, para los años 2023-2024.

**Tabla 24.**

*Estado de Situación Financiera de Universal de Juegos y Entretenimiento 2023-2024*

<b>Universal de Juegos y Entretenimiento S.A.S.</b>		
<b>Estado de Situación Financiera</b>		
<b>A 31 de diciembre</b>		
<b>Cifras expresadas en pesos colombianos</b>		
<b>Concepto</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>ACTIVOS</b>		
Efectivo y equivalentes al efectivo	19.984.874	30.810.371
Activos por Impuestos	47.478.502	40.454.661
Deudores Comerciales y otras cuentas por cobrar corrientes	27.273.177	5.550.766
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>94.736.553</b>	<b>76.815.798</b>
Propiedades, planta y equipo	404.115.029	356.390.741
Activos intangibles distintos de la plusvalía	2.404.569	-
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>406.519.599</b>	<b>356.390.741</b>
<b>Total Activos</b>	<b>501.256.152</b>	<b>433.206.539</b>
<b>PASIVOS</b>		
Pasivos financieros corrientes	706.804	1.647.162
Pasivos por impuestos Corrientes	37.225.987	36.495.349
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	7.806.719	6.770.187

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Pasivos por Beneficios a empleados	11.554.249	13.528.428
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>57.293.759</b>	<b>58.441.126</b>
Pasivos financieros no corrientes	138.686.354	43.593.865
Pasivos no financieros no corrientes	53.485.757	110.289.317
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>192.172.112</b>	<b>153.883.183</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>249.465.871</b>	<b>212.324.309</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Patrimonio	141.909.091	141.909.091
Reservas	74.097.821	26.443.816
Resultado del Periodo	30.908.051	47.654.005
Resultados Acumulados		-
Ganancias Retenidas Adopción NIIF	4.875.318	4.875.318
<b>Total Patrimonio</b>	<b>251.790.281</b>	<b>220.882.230</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>501.256.152</b>	<b>433.206.539</b>

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

**Tabla 25.**

*Estado de resultados de Universal de Juegos y Entretenimiento 2023-2024*

<b>Universal de Juegos y Entretenimiento S.A.S.</b>		
<b>Estado de Resultados</b>		
<b>A 31 de diciembre</b>		
<b>Cifras expresadas en pesos colombianos</b>		
<b>Concepto</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Ingresos de actividades ordinarias	772.379.646	804.756.065
Utilidad Bruta	772.379.646	804.756.065
Gastos de Administración	70.422.779	83.904.261
Gastos de Ventas	628.815.955	621.426.706
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>699.238.734</b>	<b>705.330.968</b>
<b>Resultados de Actividades de la Operación</b>	<b>73.140.912</b>	<b>99.425.097</b>
Otros Ingresos No operacionales	7.904.290	1.710.646
Otros Gastos No operacionales	1.432.293	24.398.839
<b>Total Resultados de Actividades de la No Operación</b>	<b>79.612.909</b>	<b>76.736.905</b>
Ingresos Financieros	297.572	20.534.213
Costos Financieros	22.347.339	24.238.086
Costo Financiero Neto	22.049.767	3.703.873
Utilidad/Pérdida Antes de Impuestos	57.563.142	73.033.096
Impuestos a las Ganancias	20.147.100	25.379.091
<b>Utilidad del Año</b>	<b>30.908.051</b>	<b>47.654.005</b>

Con los anteriores datos se calcularon para el año base del estudio (2024): margen operativo, margen neto, rentabilidad sobre activos ROA (Return On Assets, por sus siglas

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

en inglés), rentabilidad sobre patrimonio ROE (Return On Equity, por sus siglas en inglés).

El análisis financiero se presentó en la tabla 26 y evidencia una pérdida sostenida de eficiencia y capacidad generadora de valor entre los dos ejercicios. La reducción simultánea de los ingresos operativos y de la utilidad neta indica un entorno de menor dinamismo comercial, posiblemente derivado de la disminución en la participación de los clientes frecuentes o en la intensidad de gasto por visita.

El comportamiento de los márgenes señala un desequilibrio estructural entre los costos y el nivel de ventas: la proporción de ganancia por cada peso facturado disminuye, lo que indica que la estructura de costos fijos mantiene un peso elevado frente al ingreso marginal. Esta condición, unida al incremento del costo financiero neto, afecta directamente la rentabilidad final.

Por otra parte, el descenso del ROA y del ROE refleja una menor productividad del capital total y propio, lo que puede interpretarse como un uso ineficiente de los activos y una rentabilidad decreciente para los socios inversionistas. Los resultados señalan que la rentabilidad de la sede depende en gran medida de recuperar la recurrencia de los clientes y optimizar el valor generado por cada interacción, orientando los esfuerzos hacia una gestión analítica más precisa y sostenida en el tiempo.

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

**Tabla 26.**

*Indicadores financieros comparativos 2023–2024*

Indicador	Fórmula	2023	2024	Variación	Análisis e interpretación
Ingresos operacionales	—	804.756.065	772.379.646	–4,0 %	La leve reducción de los ingresos indica una contracción del flujo comercial, posiblemente vinculada a una menor frecuencia de visitas o gasto promedio por cliente. Este descenso indica una disminución del atractivo del servicio o la ausencia de estímulos sostenidos de fidelización.
Utilidad operacional (EBIT)	Resultado de actividades de la operación	99.425.097	73.140.912	–26,4 %	La caída de más de una cuarta parte en la utilidad operacional muestra un deterioro en la eficiencia del negocio principal. Aunque los gastos de administración disminuyeron, la pérdida de volumen de ingresos afectó la capacidad de generar valor a partir de la operación básica.
Utilidad neta	Resultado del año	47.654.005	30.908.051	–35,1 %	La rentabilidad final del ejercicio presenta una contracción severa. Esto refleja la presión combinada de menores ingresos y mayores costos financieros, reduciendo la capacidad de la empresa para generar beneficios sostenibles después de impuestos.
Margen operativo	$(\text{EBIT} / \text{Ingresos}) \times 100$	12,35%	9,47%	–2,88 p.p.	La eficiencia operativa se redujo de manera significativa, indicando que por cada \$100 de ventas, la organización retuvo menos de \$10 como ganancia operativa. El descenso denota la falta de

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

					equilibrio entre los costos de operación y la productividad comercial.
Margen neto	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ingresos}) \times 100$	5,92%	4,00%	-1,92 p.p.	La disminución del margen neto confirma un escenario de rentabilidad restringida. Los ingresos no alcanzan a compensar los gastos financieros y tributarios, limitando el excedente disponible para reinversión o distribución.
ROA (Rentabilidad sobre activos)	$(\text{Utilidad neta} / \text{Total activos}) \times 100$	10,99%	6,17%	-4,82 p.p.	El rendimiento de los activos se redujo en casi la mitad, mostrando un uso menos eficiente de los recursos productivos. Esto puede asociarse con activos ociosos o baja rotación del capital invertido en equipos y operaciones.
ROE (Rentabilidad sobre patrimonio)	$(\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio total}) \times 100$	21,56%	12,28%	-9,28 p.p.	La rentabilidad del capital propio se contrajo de manera notoria, lo que implica que la generación de beneficios para los socios fue menor. Esto indica la necesidad de fortalecer las fuentes de ingreso recurrente y reducir la dependencia de la rotación natural del mercado.

*Fuente:* Elaborado por los autores a partir de los Estados Financieros de UJE, sede Ibagué, durante el periodo 2023-2024.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

El segundo paso en la evaluación financiera del modelo de fidelización responsable consiste en proyectar los ingresos y los costos operacionales para un horizonte de 3 años, tomando como punto de partida los resultados reales del ejercicio contable 2024. El propósito es estimar el posible impacto económico derivado de la implementación de estrategias de fidelización basadas en el uso analítico del sistema Player Tracking, la personalización ética de los beneficios y la capacitación del personal.

Los valores del estado de resultados de periodo 2024 constituyen el punto de partida para las proyecciones:

- Ingresos de actividades ordinarias: \$772.379.646
- Total de gastos operacionales: \$699.238.734
- Utilidad operacional: \$73.140.912

### **8.6.1. Supuestos para las proyecciones**

Las proyecciones parten de los resultados obtenidos en el diagnóstico cuantitativo y cualitativo. En ellos se identificó un potencial de mejora en la relación con el cliente a través de tres ejes: analítico, humano y tecnológico. A partir de estos hallazgos se definieron los siguientes supuestos de crecimiento:

- Frecuencia de visitas (+10 %): se espera que, como resultado de los programas de fidelización y de la comunicación personalizada, los clientes incrementen su frecuencia promedio anual de 60 a 66 visitas. Este cambio refleja mayor recurrencia sin inducir prácticas de sobreparticipación.
- Gasto promedio por visita (ARPV) (+5 %): se proyecta que cada cliente incremente en promedio un 5 % su gasto por sesión, pasando de \$374.626 COP a \$393.357

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

COP, debido a una mejor experiencia de servicio, incentivos personalizados y percepción de valor.

- Costos operacionales (+3 %): se estima un crecimiento moderado de los gastos asociados a nómina, publicidad, mantenimiento tecnológico y capacitación. Este ajuste refleja el costo de implementar la estrategia, pero bajo un esquema de control y eficiencia.

### 8.6.2. Cálculo de ingresos proyectados

El cálculo de los ingresos proyectados combina el efecto conjunto de la mayor frecuencia de visitas (+10 %) y el mayor gasto promedio (+5 %). Además, para hacer la proyección de ingresos se hizo el ajuste del Índice de Precios al Consumidor (IPC), con base en el porcentaje promedio de variación de los últimos 3 años según (DANE, 2025), según se muestra en la Tabla 27.

**Tabla 27.**

*Valores del IPC para los 3 últimos años*

Año	IPC
2022	13,12%
2023	9,28%
2024	5,20%
Variación prom.	9,20%

*Fuente: (DANE, 2025)*

Estas variaciones se expresan en forma multiplicativa mediante la siguiente fórmula:

$$Ingresos_{t+1} = Ingresos_t * (1 + \Delta F + \Delta ARPV + \Delta IPC)$$

donde:

$Ingresos_t$  = ingresos base del año actual (para el ejercicio se tomó el último año contable registrado, 2024).

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

$\Delta F$  = variación esperada en la frecuencia de visitas (en este caso, +10 % o 0.10).

$\Delta ARPV$  = variación esperada en el gasto promedio por visita (en este caso, +5 % o 0.05).

$\Delta IPC$  = incremento promedio esperado del índice de precios al consumidor (0.092)

$t + 1$  = representa el año o periodo proyectado.

Los ingresos proyectados para el periodo siguiente a la implementación del modelo  $t + 1$  se estiman multiplicando los ingresos actuales ( $t$ ) por la suma de las variaciones esperadas en la frecuencia de visitas (+10 %) y en el gasto promedio por visita (+5 %), obteniendo un incremento total aproximado del 15 %.

Al reemplazar los valores se obtiene:

$$772.379.646 * (1 + 0.10 + 0.05 + 0.092) = 959.295.520$$

Por tanto, los ingresos proyectados para el año 1 ascienden a \$959.295.520.

### **8.6.3. Cálculo de costos operacionales proyectados**

Dado que la fidelización responsable requiere inversiones adicionales en tecnología, capacitación y marketing, los costos operativos también se incrementan, aunque de manera más controlada.

El crecimiento de los costos se justifica por:

- Actualización y mantenimiento del sistema Player Tracking.
- Capacitaciones en atención empática y analítica de datos.
- Campañas de comunicación responsable y personalización de promociones.
- Incremento marginal en costos de personal y soporte técnico.

Para la proyección de la nómina se estableció un ajuste salarial del 12.71% por año, correspondiente al promedio histórico de incremento del salario mínimo mensual legal

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

vigente (SMMLV) en Colombia durante los últimos tres años, según los datos presentados en la Tabla 28.

**Tabla 28.**

*Incremento histórico promedio del salario mínimo en los últimos 5 años*

Año	%
2022	10,07%
2023	16,00%
2024	12,00%
Promedio	12.71%

Fuente: (Guerrero, 2024).

En el primer año de implementación del modelo de fidelización responsable se consideró un aumento del 3 % adicional en los costos operativos, asociado a las inversiones iniciales en tecnología, capacitación y comunicación personalizada.

A partir del segundo año, dichos costos se estabilizan, y las proyecciones solo incorporan los ajustes macroeconómicos derivados de la inflación y los incrementos salariales, estimados en un 21,91 % anual.

El cálculo se expresa como:

$$Gastos_{t+1} = Gastos_t * (1 + \Delta IPC + \Delta W)$$

$Gastos_t$  = gastos base del año actual (para el ejercicio se tomó el último año contable registrado, 2024).

$\Delta IPC$  = incremento promedio esperado del índice de precios al consumidor (0.092)

$\Delta W$  = incremento promedio del salario mínimo legal vigente (0.1271)

$t + 1$  = representa el año o periodo proyectado.

$$Gastos_{t+1} = Gastos_t * (1 + 0.092 + 0.1271)$$

$$699.238.734 * (1 + 0.092 + 0.1271) = 852.441.941$$

El resultado corresponde a \$852.441.941 en gastos proyectados.

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

Ya proyectado el primer año se procedió a hacer el cálculo de los ingresos y costos operacionales para los 3 años siguientes de operaciones, tal como se muestra en la tabla 29.

**Tabla 29.**

*Proyección de ingresos y costos a partir del modelo de fidelización*

Concepto	Año base	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos operacionales proyectados	772.379.646	959.295.520	1.191.445.036	1.479.774.735
Costos operacionales proyectados	699.238.734	873.419.103	1.064.785.228	1.298.079.671
Utilidad operacional	73.140.912	85.876.418	126.659.808	181.695.064

*Fuente:* Elaborado por los autores

A partir de las proyecciones se calcularon los indicadores financieros proyectados

### **Margen Neto**

El margen operativo muestra la proporción de ingresos que queda disponible después de cubrir los costos y gastos asociados a la operación del negocio. En las proyecciones, los valores aumentan de 9,0 % en el primer año a 10,6 % y 12,3 % en los años siguientes indicando una mejor gestión de los recursos y mayor eficiencia operativa, derivada de la aplicación del modelo de fidelización responsable. El uso del sistema Player Tracking y la personalización de la atención permiten concentrar los esfuerzos en los clientes más rentables, optimizando los costos y mejorando el desempeño general.

### **Margen Operativo**

El margen neto representa la ganancia final que obtiene la empresa después de deducir todos los costos, gastos financieros e impuestos. Los valores proyectados son 4,50 %, 5,62 % y 6,73 %, lo que indica una mejora progresiva en la rentabilidad final. Este avance muestra el impacto positivo de las acciones de fidelización, la contención de gastos operativos y el aumento sostenido de los ingresos. Aunque los márgenes se

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

mantienen en niveles prudentes, la tendencia ascendente es coherente con los resultados del ROA y del ROE, confirmando un fortalecimiento real de la rentabilidad de la empresa.

### ***Rentabilidad sobre Activos (ROA)***

El indicador de rentabilidad sobre activos (ROA) mide la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir del total de sus recursos, evidenciando la eficiencia con la que se utilizan los activos disponibles. Para su cálculo se empleó la fórmula:

$$ROA = \frac{Utilidad\ neta}{Total\ activos} * 100$$

Los valores del total de activos proyectados corresponden a los resultados del Estado de Situación Financiera ajustados con base en los siguientes supuestos técnicos:

- Incremento del 5 % en activos fijos durante el primer año, debido a la incorporación de infraestructura tecnológica derivada del modelo de fidelización responsable.
- Crecimiento de los activos intangibles en un 5 % anual, asociado a la actualización y mantenimiento de licencias de software y módulos analíticos.
- Ajuste del resto de activos de acuerdo con las variaciones esperadas en ingresos y en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) promedio del 9,2 %, conforme a datos del DANE (DANE, 2025).

En la tabla 30 se observa que con estos supuestos, el comportamiento del ROA muestra una recuperación progresiva de la eficiencia operativa:

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

**Tabla 30.**

*Proyección de la Rentabilidad sobre los activos ROA por año*

Año	ROA (%)
2023	10,99%
2024 (base)	6,17%
Año 1 proy.	8,75%
Año 2 proy.	10,95%
Año 3 proy.	14,43%

*Fuente:* Elaborado por los autores

A partir del primer año de proyección, el indicador evidencia una mejora sostenida, resultado del mayor aprovechamiento del sistema Player Tracking, la personalización ética de la comunicación y la fidelización de clientes recurrentes.

El ascenso de la rentabilidad operativa indica una mejor utilización de los activos tecnológicos, que comienzan a generar retornos sobre la inversión. Para el tercer año, el ROA proyectado del 14,43 % representa un nivel de eficiencia superior al promedio histórico de la empresa, confirmando la viabilidad económica de la estrategia de fidelización responsable.

### ***Rentabilidad sobre el patrimonio ROE***

El ROE mide la rentabilidad que obtienen los socios o inversionistas a partir de los recursos propios invertidos en la empresa. Se calculó mediante la fórmula:

$$ROE = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio\ total} * 100$$

Los resultados proyectados se presentan en la tabla 31:

**Tabla 31.**

*Proyección de la rentabilidad sobre el patrimonio ROE*

Año	ROE (%)
Año 1	16,08
Año 2	22,42
Año 3	29,17

*Fuente:* Elaborado por los autores

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

El indicador muestra un comportamiento de crecimiento constante, que refleja una mejora progresiva en la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de su patrimonio.

Durante el primer año, la rentabilidad sobre los recursos propios alcanza el 16,08 %, aumenta al 22,42 % en el segundo y llega al 29,17 % en el tercero, lo que confirma el impacto positivo del modelo de fidelización responsable sobre la rentabilidad y la solidez financiera de la organización.

Al compararlo con el ROA (8,75 %, 10,95 % y 14,43 %), se observa que el ROE mantiene valores superiores, lo cual es coherente y financieramente saludable. Esto se explica porque el patrimonio representa solo una parte del total de activos, por lo que la rentabilidad sobre el capital propio tiende a ser más alta.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

### **9. Recomendaciones y conclusiones**

#### **9.1. Recomendaciones**

Las recomendaciones se organizan en tres niveles: estratégico, operativo y tecnológico, con el fin de ofrecer una guía clara para avanzar en la implementación del modelo de Fidelización Responsable. Cada nivel reúne acciones específicas que pueden integrarse progresivamente en la gestión del casino

A nivel estratégico:

- Fortalecer la cultura institucional mediante espacios formativos y comunicativos que unifiquen el sentido de propósito y los valores corporativos, garantizando que la atención y las decisiones internas sean consistentes con el enfoque de responsabilidad social.
- Ampliar las alianzas externas con universidades, entidades de salud y organismos regulatorios para desarrollar iniciativas de juego responsable, educación financiera y análisis de datos que respalden la sostenibilidad del modelo.
- Incorporar métricas de impacto social y de gobernanza (ESG) que permitan valorar el modelo no solo desde los resultados financieros, sino desde su contribución al bienestar del cliente y la reputación institucional.
- Planificar líneas de investigación continua para evaluar el comportamiento de los segmentos definidos, monitorear indicadores como RFM y CLV y comparar resultados entre sedes.

A nivel operativo:

- Implementar un programa permanente de formación en atención empática, prevención del juego problemático y protocolos de comunicación, de modo que todo el personal cuente con criterios homogéneos para la relación con los clientes.

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

- Formalizar mecanismos de retroalimentación interna, como reuniones periódicas o tableros de seguimiento, que permitan al equipo compartir información relevante y ajustar procesos.
- Optimizar la gestión de promociones y beneficios, ajustándolas a los segmentos identificados y evitando incentivos que puedan generar sobreparticipación.
- Consolidar un protocolo de seguimiento al cliente, basado en la segmentación, que permita identificar señales tempranas de abandono y activar acciones oportunas de contacto y acompañamiento.

A nivel tecnológico y analítico:

- Transitar de un uso operativo del Player Tracking a un sistema analítico, integrando segmentación RFM, consultas automatizadas y reportes periódicos para apoyar decisiones comerciales y de servicio.
- Desarrollar tableros de control que integren indicadores clave (recencia, frecuencia, gasto, satisfacción, recurrencia y CLV) y permitan un seguimiento continuo y accesible para el personal autorizado.
- Fortalecer la protección y el manejo ético de los datos, estableciendo políticas claras de tratamiento, anonimización y acceso responsable a la información.
- Explorar modelos predictivos que, dentro de los marcos regulatorios, permitan anticipar patrones de retorno, deserción o respuesta a incentivos.

### **9.2. Conclusiones**

La investigación permitió demostrar que la fidelización en los casinos presenciales no puede reducirse a la retención del cliente ni al aumento de las ventas, sino que constituye un proceso sistémico donde convergen variables conductuales, tecnológicas y éticas. El modelo de Fidelización Responsable, propuesto para Universal de Juegos y

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Entretención S.A.S., representa una síntesis entre la analítica de datos y la gestión humana, articulando la sostenibilidad económica con la integridad social del negocio.

Desde la perspectiva analítica, el tratamiento del sistema Player Tracking mostró que la base de clientes responde a un patrón de comportamiento asimétrico, propio de la ley de Pareto, donde un número reducido de jugadores concentra la mayor parte del gasto. Este hallazgo planteó la necesidad de pasar de una visión operativa del sistema — centrada en puntos y premios— a una visión estratégica, capaz de transformar la información en conocimiento útil para la toma de decisiones. La identificación de perfiles recurrentes, moderados y ocasionales permitió delimitar las verdaderas zonas de rentabilidad y riesgo, lo cual constituye un insumo crítico para el diseño de políticas diferenciadas.

En el plano relacional, se comprobó que la experiencia del cliente sigue siendo el principal factor de fidelización, especialmente en su dimensión emocional. La empatía, la confianza y la atención personalizada resultaron más determinantes que los incentivos monetarios, lo que valida la tesis de que la lealtad se construye sobre la coherencia entre los valores institucionales y las prácticas de servicio. No obstante, la dependencia de vínculos presenciales y la escasa sistematización del conocimiento relacional limitan la consolidación de relaciones sostenibles. El reto consiste en mantener la calidez humana mientras se incorporan tecnologías analíticas que potencien la personalización sin invadir la privacidad ni fomentar el juego excesivo.

A nivel organizacional, la investigación demostró que la fidelización requiere un alineamiento institucional integral. La ausencia de un conocimiento compartido sobre la misión, visión y objetivos corporativos impide que la responsabilidad social se traduzca en acciones operativas coherentes. Así, el fortalecimiento del direccionamiento estratégico y la formación del personal emergen como condiciones previas para cualquier

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

transformación tecnológica o comercial. Solo una cultura organizacional ética y consciente puede garantizar la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

El análisis financiero permitió comprobar que la fidelización ética también puede ser rentable. Las proyecciones evidenciaron un crecimiento sostenido de la rentabilidad en todos los indicadores evaluados. El margen operativo pasó del 9,0 % al 12,3 %, y el margen neto aumentó de 4,5 % a 6,7 %, lo que demuestra una mejora en la eficiencia del control de costos y en la gestión de ingresos derivados de los clientes fidelizados. De igual forma, los indicadores de rentabilidad sobre activos (ROA) y rentabilidad sobre patrimonio (ROE) reflejaron una evolución positiva, alcanzando en el tercer año valores del 14,43 % y 29,17 %, respectivamente. Estos resultados confirman que la empresa no solo optimiza el uso de sus recursos, sino que también incrementa los beneficios generados sobre el capital propio, validando la sostenibilidad económica del modelo de fidelización responsable.

Finalmente, el estudio aporta una propuesta metodológica innovadora al integrar el Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) con el análisis DAFO cruzado. Esta combinación permitió evaluar la fidelización no solo como una estrategia de marketing, sino como un sistema de valor sostenible, donde cada bloque —clientes, canales, recursos, socios o estructura de costos— se examina en función de su impacto ético, económico y social. El resultado es un modelo replicable para empresas del sector regulado que buscan equilibrar competitividad, bienestar y transparencia.

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

**Referencias**

- Agüero, L. (2014). *Estrategia de Fidelización de Clientes*. Universidad de Cantabria: Grado en Administración de Empresas.
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Pozuelo de Alarcón, Madrid.: ESIC Editorial.
- Bancoldex. (05 de 09 de 2025). *Clasificación de empresas en Colombia*.  
<https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia>
- Batthyány, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en ciencias sociales. Apuntes para un curso inicial*. Universidad de la República de Uruguay.
- Berger, P., & Nasr, N. (1988). Customer lifetime value: Marketing models and applications and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 18-30.  
<https://arkonas.com/wp-content/uploads/2014/11/Customer-Lifetime-Value.-Marketing-Models-and-Applications.pdf>
- Bratina, D., & Faganel, A. (2023). Using Supervised Machine Learning Methods for RFM Segmentation: A Casino Direct Marketing Communication Case. *Market-Tržište*, 35(1), 7-22. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22598/mt/2023.35.1.7>
- Bult, J., & Wansbeek, T. (1995). Optimal Selection for Direct Mail. *Marketing Science*, 14(4), 378-394. <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mksc.14.4.378>
- Chen, H., Chiang, R., & Storey, V. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41703503>
- Coljuegos. (2021). *Resolución 20214000036784 del 16 de diciembre de 2021*. Por medio de la cual se establecen los lineamientos en materia de Juego Responsable:  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?dt=S&i=119561>

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Coljuegos. (26 de julio de 2024). *Qué son los Juegos Localizados*.

<https://www.coljuegos.gov.co/publicaciones/300576/localizados/>

Coljuegos. (2024). *Resolución 2024400007624 del 16 de abril de 2024*. Por la cual se modifica la Resolución No. 20214000036784 de 16 de diciembre de 2021. "Por medio de la cual se establecen los lineamientos en materia de Juego

Responsable": <https://www.coljuegos.gov.co/publicaciones/306874/lineamientos-en-materia-de-juego-responsable/>

Coljuegos. (27 de Agosto de 2025). *Aportes a la Salud 2025*.

<https://www.coljuegos.gov.co/publicaciones/307085/aportes-a-la-salud-2025/>

Congreso de la República. (2001). Ley 643 de 2001. Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4168>

Croitoru, G., Capatina, A., Florea, N., Codignola, F., & Sokolic, D. (2024). A cross-cultural analysis of perceived value and customer loyalty in restaurants. *European Research on Management and Business Economics*, 30, 1-16.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100265>

Cuadros, A., Gonzales, C., & Jiménez, P. (2017). Análisis multivariado para segmentación de clientes basada en RFM. *Tecnura*, 21(54), 41-51.

<https://doi.org/https://doi.org/10.14483/22487638.12957>

DANE. (2025). *Índice de precios al consumidor IPC*. Boletines técnicos :

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico#indice-de-precios-al-consumidor-ipc-2024>

EMIS. (8 de Septiembre de 2024). EMIS: [https://www-emis-](https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/companies/profile/CO/4934814)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/companies/profile/CO/4934814](https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/companies/profile/CO/4934814)

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Fader, P., & Hardie, B. (2013). *The Gamma-Gamma Model of Monetary Value*.

[https://www.brucehardie.com/notes/025/gamma\\_gamma.pdf](https://www.brucehardie.com/notes/025/gamma_gamma.pdf)

Ferrell, O., & Fraedrich, J. (2021). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*.

Cengage Learning.

Figueroa, V. M. (Noviembre de 2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva

contable. *Tec Empresarial*, 5(3), 29-35.

Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

<https://dpp2017blog.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/08/disec3b1o-de-la-investigac3b3n-cualitativa.pdf>

Fourie, S., Goldman, M., & McCall, M. (2022). Designing for loyalty programme

effectiveness in the financial services industry. *Journal of Financial Services*

*Marketing*, 1-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41264-022-00158-9>

Fu, W., Wei, S., Wang, J., & Klm, H.-S. (2022). Understanding the Customer Experience

and Satisfaction of Casino Hotels in Busan through Online User-Generated

Content. *Sustainability*, 14(5846), 1-18.

<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14105846>

Galindo-Domínguez, H. (2020). *Estadística para no estadísticos: una guía básica sobre la*

*metodología cuantitativa de trabajos académicos* (1 ed.). Editorial Área de

Innovación y Desarrollo,S.L.

<https://doi.org/https://doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2020.59>

Gambling Comission. (2025). *Licence Conditions and Codes of Practice*.

<https://www.gamblingcommission.gov.uk/licensees-and-businesses/lccp/online>

García, B., & Gutiérrez, A. (2013). *Marketing de Fidelización*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Grant, R. (2018). *Contemporary strategy analysis*. Wiley.

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4 ed.). Wiley.
- Guerrero, H. (2024). *Histórico del salario mínimo Colombia - Actualizado 2025*. Bitákora: <https://recursos.bitakora.co/blog/historico-del-salario-minimo-colombia/>
- Gupta, S., & Lehmann, D. (2006). *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Pearson Education.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.
- [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Hollingshead, S., Wohl, M., & Davis, C. (2021). On being loyal to a casino: The interactive influence of tier status and disordered gambling symptomatology on attitudinal and behavioral loyalty. *Journal of Behavioral Addictions*, 3, 675-682.
- <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8997215/pdf/jba-10-675.pdf>
- Hughes, A. (1995). *The Complete Database Marketer: Second Generation Strategies and Techniques for Tapping the Power of Your Customer Database* (2 ed.). McGraw-Hill.
- Izquierdo, F. (2023). Seguimiento y fidelización de clientes. En F. Izquierdo, *Técnicas de ventas* (págs. 129-151). ECOE Ediciones.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. México: Pearson Educación.
- Kotler y Keller. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Lane Terralever. (2022). *Casino Players Trends Report. How Casinos Must Change Their Approach to Loyalty, Customer Experience, & Online Sports Betting.*

*Understanding How Player Mindsets & Expectations.* Jefferies.

MacQueen, J. (1967). *Some Methods for Classification and Analysis of Multivariate Observations.*

<https://www.cs.cmu.edu/~bhiksha/courses/mlsp.fall2010/class14/macqueen.pdf>

McCartney, G. (2016). *Play the cards, roll the dice – the integration of casinos within Asian tourism destination development strategy.*

<https://doi.org/https://doi.org/10.9741/2327-8455.1349>

Newall, P., & Swanton, T. (2024). Beyond 'single customer view': Player tracking's potential role in understanding and reducing gambling-related harm. *Addiction*, 119, 1156–1163. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/add.16438>

Nonaka, I., & Takeuchi, K. (1995). *The Knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.* New York, USA: Oxford University Press.

Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-34.

<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1252099>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de valor.*

[https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/268/Generacion-de-modelos-de-negocio-\\_Alex\\_Osterwalder.pdf](https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/268/Generacion-de-modelos-de-negocio-_Alex_Osterwalder.pdf)

Patton, M. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4 ed.). SAGE Publications.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1-18.

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

- Reichheld, F. (1996). *El efecto de la lealtad : la fuerza oculta detrás del crecimiento, las ganancias y el valor duradero*. Harvard Business School Press.
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2001). *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*.  
[https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp2001/2001-108.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2001/2001-108.pdf)
- Schnarch, A. (2011). *Marketing de fidelización. Cómo obtener clienes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana*. Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones.
- Wang, Y., Jin, Z.-J., Jin, C.-H., & Kan, C. (2025). Building Customer Loyalty Through Emotional Connection: How Service Provider Rapport Drives Sustainable Business. *Sustainability*, 17(2396), 1-22.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su17062396>
- Wang, Z., & Aquino, H. (2012). Casino Technology: Player Tracking and Slot Accounting Systems. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 6(1), 43-56.  
<https://scispace.com/pdf/casino-technology-player-tracking-and-slot-accounting-3n5y88v8ma.pdf>
- Wardle, H., Degenhardt, L., Marionneau, V., Reith, G., Livingstone, C., Sparrow, M., . . . Saxena, S. (2024). The Lancet Public Health Commission on gambling. *Lancet Public Health*, 9, e950-e994. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(24\)00167-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2468-2667(24)00167-1)
- Whittington, R., Angwin, D., Regnér, P., Johnson, G., & Scholes, K. (2023). *Exploring Strategy. Text and Cases* (13 ed.). Pearson.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1251929?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate](https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1251929?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate)

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End

Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1251446>

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

### Anexos

#### Anexo 1. Plantilla de extracción y limpieza de datos

Variable	Descripción operativa	Tipo de dato	Unidad de medida	Criterios de validación
ID Cliente	Número único asignado al jugador en el sistema	Numérico	Entero	No duplicado, no nulo
Fecha de visita	Día en que se registró la entrada del cliente	Fecha	dd/mm/aaaa	Dentro del rango 01/01/2022 – 31/08/2025
Hora de visita	Hora exacta de ingreso	Hora	hh:mm:ss	Formato 24h, no nulo
Juego preferido	Tipo de máquina o juego utilizado (slot, ruleta, póker)	Categorico	Texto	Codificación única por categoría
Frecuencia de visitas	Número de visitas por cliente en el periodo	Numérico	Entero	≥ 0, coherente con registros
Gasto total	Suma del dinero apostado por cliente en el periodo	Numérico	COP	≥ 0, no valores negativos
Gasto promedio por visita	Promedio de gasto total dividido entre visitas	Numérico	COP	≥ 0, coherente con gasto total
Tiempo de permanencia	Duración total de la sesión de juego por visita	Numérico	Minutos	≥ 0, no valores negativos
Promociones utilizadas	Registro de bonos, puntos o beneficios redimidos	Categorico	Texto / numérico	Consistencia con sistema de lealtad
Demografía (si disponible)	Edad, género, lugar de residencia	Numérico / Categorico	Años, texto	Datos completos, excluir faltantes sin imputación

## **Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Anexo 2. Formato de encuesta a clientes

A continuación se presenta el formato de encuesta de percepción y fidelización, el cual se encuentra disponible en el siguiente enlace:

<https://forms.gle/1SgMn3quQRDPxqmf7>

También se generó el siguiente código QR



### **Encuesta de Percepción y Fidelización de Clientes**

Respetado participante: esta encuesta es anónima, toma menos de 3 minutos y busca mejorar tu experiencia en el casino. Por favor selecciona la opción que mejor describa tu opinión.

1. En general, estoy satisfecho(a) con mi experiencia en el casino.
  - Muy en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Muy de acuerdo
2. El personal del casino me atendió de manera cordial y oportuna.
  - Muy en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Muy de acuerdo
3. El ambiente y la seguridad del lugar me hacen sentir cómodo(a).
  - Muy en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

- De acuerdo
  - Muy de acuerdo
4. Encuentro variedad y disponibilidad en los juegos que prefiero.
- Muy en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Muy de acuerdo
5. Las promociones o beneficios que recibo son valiosos para mí.
- Muy en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Muy de acuerdo
6. Los procesos de pago o redención de premios son ágiles.
- Muy en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Muy de acuerdo
7. ¿Con qué frecuencia planeas volver al casino en el próximo mes?
- Una vez o más por semana
  - 2 a 3 veces al mes
  - Una vez al mes
  - Menos de una vez al mes
  - No planeo regresar pronto
8. En una escala de 0 a 10, ¿qué tan probable es que recomiendes este casino a un amigo o familiar?
- Respuesta numérica de 0 = Nada probable a 10 = Muy probable
9. Lo que más me motiva a venir es...
- Juegos/entretenimiento

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

- Promociones/beneficios
- Trato del personal
- Ambiente/seguridad
- Servicios adicionales (parqueo, alimentos y bebidas, etc.)

10. Lo que menos me gusta o me desanima a volver es... (puedes marcar más de una)

- Pocas promociones útiles
- Espera o saturación en máquinas
- Ambiente o seguridad mejorables
- Atención del personal inconsistente
- Lentitud en pagos/premios
- Otro (especificar) \_\_\_\_\_

11. ¿Qué mejora concreta te haría venir más seguido?

Respuesta abierta: \_\_\_\_\_

12. ¿Deseas recibir beneficios o promociones personalizadas?

- Sí
- No

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

### Anexo 3. Guía de entrevista semiestructurada

Esta entrevista hace parte de una consultoría académica orientada a fortalecer las estrategias de fidelización de clientes en la sede de Ibagué de Universal de Juegos y Entretenimiento S.A.S. La información es confidencial y se usará únicamente con fines académicos. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es su percepción profesional.

1. ¿Conoce usted cuál es la misión, visión y los principales objetivos de la empresa? ¿Cómo cree que se comunican al personal en esta sede?
2. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales barreras internas que dificultan mejorar la fidelización de clientes en Ibagué?
3. ¿Qué tanto considera usted se utiliza los datos del sistema Player Tracking para orientar decisiones de mercadeo y retención?
4. ¿Existen funcionalidades o datos del Player Tracking que no se estén utilizando a plena capacidad? ¿Cuáles?
5. En su opinión, ¿qué fortalezas internas tiene la organización que podrían potenciarse para fidelizar mejor a los clientes?
6. ¿Qué aspectos de la gestión interna deberían mejorarse para que las estrategias de fidelización sean más efectivas (procesos, coordinación, capacitación, tecnología, etc.)?
7. ¿Qué tipo de apoyo adicional (recursos, formación, tecnología) considera que facilitaría al personal cumplir con las metas de fidelización?
8. Si pudiera sugerir una acción prioritaria y realista para fortalecer la fidelización en esta sede, ¿cuál sería y por qué?

Gracias por su tiempo y por compartir su perspectiva. Sus aportes ayudarán a identificar oportunidades de mejora organizacional y a proponer estrategias realistas y sostenibles.

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Anexo 4.Formato de consentimiento informado

<p align="center"><b>FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA PARTICIPACIÓN EN INVESTIGACIONES</b></p>
<p>INVESTIGACIÓN: <b><i>Estrategias de fidelización basadas en el análisis del sistema Player Tracking para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de juegos y entretenimiento SAS</i></b></p> <p>Ciudad y fecha:</p> <p>Yo, _____</p>
<p>funcionario (a) de Universal de juegos y entretenimiento SAS, acepto de manera voluntaria que se me incluya como sujeto de estudio en el proyecto de investigación denominado:</p> <p><b><i>Estrategias de fidelización basadas en el análisis del sistema Player Tracking para incrementar la recurrencia de los clientes y mejorar la rentabilidad de los casinos de la empresa Universal de juegos y entretenimiento SAS</i></b>, luego de haber conocido y comprendido en su totalidad, la información sobre dicho proyecto, riesgos si los hubiera y beneficios directos e indirectos de mi participación en el estudio, y en el entendido de que:</p> <p>Mi participación como funcionario (a) no repercutirá en mis actividades diarias ni en el desarrollo de las labores asignadas a mi cargo, o en mi condición de funcionario (a), no repercutirá en mis relaciones con la entidad para la cual trabajo.</p> <p>No habrá ninguna sanción para mí en caso de no aceptar la invitación.</p> <p>Puedo retirarme del proyecto si lo considero conveniente a mis intereses, aun cuando el investigador responsable no lo solicite, informando mis razones para tal decisión en la Carta de Revocación respectiva si lo considero pertinente;</p> <p>No haré ningún gasto, ni recibiré remuneración alguna por la participación en el estudio.</p> <p>Se guardará estricta confidencialidad sobre los datos obtenidos producto de mi participación, con un número de clave que ocultará mi identidad.</p>

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas como empleadores, organizaciones gubernamentales, compañías de seguros u otras instituciones educativas.

Puedo solicitar, en el transcurso del estudio información actualizada sobre el mismo, al investigador responsable.

Firma

Documento de identidad No.

de

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

### Anexo 5. Alfa de Cronbach por elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
En general, estoy satisfecho(a) con mi experiencia en el casino.	34,68	37,438	,673	,660
El personal del casino me atendió de manera cordial y oportuna.	34,00	44,303	,423	,710
El ambiente y la seguridad del lugar me hacen sentir cómodo(a).	34,24	43,155	,631	,693
Encuentro variedad y disponibilidad en los juegos que prefiero.	34,24	45,458	,493	,711
Las promociones o beneficios que recibo son valiosos para mí.	35,62	36,789	,617	,665
Los procesos de pago o redención de premios son ágiles.	34,00	46,970	,370	,723
¿Con qué frecuencia planeas volver al casino en el próximo mes?	33,79	45,744	,320	,721
En una escala de 0 a 10, donde cero (0) es Nada probable y diez (10) es Muy probable ¿Qué tan probable es que recomiendes este casino a un amigo o familiar?	30,85	21,160	,660	,727
Lo que más me motiva a visitar el casino es...	36,12	47,501	,134	,741

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

### Anexo 6. Resultados de la prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
En general, estoy satisfecho(a) con mi experiencia en el casino.	,276	34	,000	,807	34	,000
El personal del casino me atendió de manera cordial y oportuna.	,352	34	,000	,663	34	,000
El ambiente y la seguridad del lugar me hacen sentir cómodo(a).	,261	34	,000	,792	34	,000
Encuentro variedad y disponibilidad en los juegos que prefiero.	,368	34	,000	,633	34	,000
Las promociones o beneficios que recibo son valiosos para mí.	,227	34	,000	,853	34	,000
Los procesos de pago o redención de premios son ágiles.	,299	34	,000	,721	34	,000
¿Con qué frecuencia planeas volver al casino en el próximo mes?	,455	34	,000	,487	34	,000
En una escala de 0 a 10, donde cero (0) es Nada probable y diez (10) es Muy probable ¿Qué tan probable es que recomiendes este casino a un amigo o familiar?	,258	34	,000	,763	34	,000
Lo que más me motiva a visitar el casino es...	,411	34	,000	,659	34	,000

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

¿Deseas recibir beneficios o promociones personalizadas?		34			34	
--	--	----	--	--	----	--

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

*Anexo 7. Matriz de categorización de las respuestas de entrevistas*

Categoría principal	Subcategorías	Descripción	Citas representativas
1. Conocimiento institucional y comunicación interna	Conocimiento de misión y visión	Evalúa el grado de conocimiento del personal sobre los fundamentos corporativos y la manera en que se transmiten.	"La misión y la visión no nos las repiten mucho." (P1)
	Canales de comunicación		"Debería reforzarse, porque uno termina olvidando los detalles." (P2)
	Alineación institucional		"A veces pienso que si lo recordáramos más, uno se sentiría más conectado con la empresa." (P3)
			"Se deberían reforzar de manera más continua." (L1)
2. Barreras organizacionales	Falta de coordinación	Dificultades internas que obstaculizan la fidelización y la atención consistente al cliente.	"No hay buena coordinación entre los turnos." (P1)
	Comunicación deficiente		"Nos falta más comunicación interna." (P2)
	Procesos lentos		"Algunos compañeros no registran bien las jugadas, o el sistema se cae." (P3)
	Problemas tecnológicos		"Los procesos son un poco lentos cuando hay mucha gente." (C1)
			"No hay una estrategia de fidelización uniforme." (L1)
			"No existe un flujo integrado entre las áreas." (A1)
3. Uso y subutilización del sistema Player Tracking	Subutilización de funcionalidades	Refleja el bajo aprovechamiento del sistema Player Tracking y la escasa articulación de sus datos con la estrategia de fidelización.	"Solo vemos los puntos o los premios, pero nada más." (P1)
	Falta de capacitación		"Tiene más funciones de las que usamos." (P2)
	Desconocimiento de reportes		"Sería bueno que alguien nos explicara cómo hacerlo." (P3)
	Potencial analítico no explotado		"Se usa solo para operaciones básicas." (C1)
			"Falta conectar esa información con las promociones." (L1)
			"Aún no se articulan con las estrategias de marketing y fidelización." (A1)
4. Fortalezas internas	Trato amable	Factores positivos percibidos en la cultura organizacional que influyen en la satisfacción y	"El equipo humano es muy valioso." (L1)
	Transparencia		"La atención amable, eso sí lo reconocen todos los clientes." (P1)
	Confianza		"Tenemos buena relación con los jugadores frecuentes." (P2)
	Sentido de pertenencia		"La transparencia en los pagos y la seriedad generan confianza." (C1)

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

	Tecnología	lealtad del cliente.	“Las mayores fortalezas están en el personal y la infraestructura tecnológica.” (A1)
5. Necesidades de mejora en la gestión interna	Capacitación	Ámbitos organizativos que requieren optimización para implementar eficazmente la estrategia de fidelización.	“Nos falta más capacitación.” (P1)
	Coordinación entre áreas		“Falta coordinación y comunicación.” (P3)
	Evaluación de campañas		“La tecnología se bloquea en horas de alta demanda.” (C1)“
	Soporte técnico		Se lanzan campañas, pero sin seguimiento ni evaluación.” (L1)
			“Necesitamos mejorar la coordinación entre áreas.” (A1)
6. Apoyo institucional y recursos requeridos	Herramientas visuales	Requerimientos de apoyo logístico y formativo que el personal considera necesarios para alcanzar las metas de fidelización.	“Capacitaciones más prácticas.” (P1)
	Recursos tecnológicos		“Más formación práctica, algo más visual.” (P3)
	Formación continua		“Un manual actualizado y claro sobre los procesos.” (C1)
	Manuales actualizados		“Un sistema de reportes automáticos por correo.” (L1)
			“Acceso a tableros de control y política clara de retroalimentación.” (A1)
7. Acciones prioritarias para fortalecer la fidelización	Personalización del seguimiento	Propuestas concretas formuladas por los funcionarios para fortalecer la fidelización desde su rol operativo.	“Haría un seguimiento más personalizado a los clientes frecuentes.” (P2)
	Automatización de procesos		“Unificar todos los registros en una sola base.” (C1)
	Integración de registros		“Diseñar un plan mensual con metas por área y revisar resultados.” (L1)
			“Implementar un programa de fidelización digital conectado al Player Tracking.” (A1)

# Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

## Anexo 8. Evidencias de codificación en Atlas ti

	1. ¿Cómo usted cuál es la misión, visión y los principales objetivos de la empresa? ¿Cómo cree que se comunican al personal en esta sede?	2. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales barreras internas que dificultan mejorar la fidelización de clientes en Ibagué?	3. ¿Qué tanto considera usted se utiliza los datos del sistema Player Tracking para orientar decisiones de mercadeo y retención?
P1	"Pues la verdad, no me la sé exacta, pero sé que se trata de brindar una experiencia de diversión buena y segura para los clientes. Siempre nos dicen que hay que atender con amabilidad y respeto, eso sí lo tengo claro. Pero como tal, la misión y la visión, no nos las repiten mucho."	"A veces no hay buena coordinación entre los turnos. Por ejemplo, un cliente puede venir varias veces y no todos saben cuántos puntos tiene o qué beneficios le aplican. Eso hace que se vea desorganizado."	"Muy poco. Nosotros solo vemos los puntos o los premios, pero nada más. No sabemos cómo usar la información que guarda el sistema."
P2	"Sí, recuerdo que hablan de ofrecer entretenimiento de calidad, con tecnología moderna y buena atención. Lo mencionaron en una capacitación hace un tiempo, pero no se ha vuelto a tocar el tema. Debería reforzarse, porque uno termina olvidando los detalles."	"Pienso que nos falta más comunicación interna. A veces no sabemos qué promociones están activas o qué cambios se hicieron. Entonces, cuando el cliente pregunta, uno queda con dudas."	"No mucho, casi nada. Debería haber una capacitación para aprender a usarlo mejor, porque parece que tiene más funciones de las que usamos."
P3	"He visto los carteles que dicen algo sobre ser líderes en diversión, con atención amable y transparente. Pero sinceramente, no es algo que se comunique mucho. A veces pienso que si lo recordáramos más, uno se sentiría más..."	"También pasa que algunos compañeros no registran bien las jugadas, o el sistema se cae y toca hacerlo manual. Ahí se pierde información y no se puede hacer seguimiento real al cliente."	"Muy poquito. Nosotros lo usamos para mirar puntos o canjear premios, pero hasta ahí. Yo he visto que se puede sacar más información, como qué tanto juega cada cliente o cuándo viene más seguido, pero no lo usamos para eso."

	1. ¿Cómo usted cuál es la misión, visión y los principales objetivos de la empresa? ¿Cómo cree que se comunican al personal en esta sede?	2. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales barreras internas que dificultan mejorar la fidelización de clientes en Ibagué?	3. ¿Qué tanto considera usted se utiliza los datos del sistema Player Tracking para orientar decisiones de mercadeo y retención?
C1	"Si, la misión tiene que ver con ofrecer entretenimiento con calidad y tecnología, en un ambiente seguro. En lo personal, me gusta que insistan en la transparencia y el respeto con el cliente, pero hace falta recordarlo más en las reuniones."	"Yo diría que los procesos son un poco lentos cuando hay mucha gente. Faltan canales más rápidos entre caja y promotores para evitar demoras en los pagos o redenciones."	"Se usa solo para operaciones básicas. Lo demás, como los reportes o análisis, lo maneja la administración."
L1	"Sí, claro. Habla de brindar una experiencia de entretenimiento de calidad, con tecnología, confort y un trato cálido. Los valores son amabilidad, respeto, integridad y diligencia. Pero debo decir que no todo el equipo los tiene tan presentes como debería, se deberían reforzar de manera más continua."	"El mayor problema es que no hay una estrategia de fidelización uniforme. Se hacen esfuerzos aislados, pero sin continuidad ni indicadores claros."	"De manera muy básica. Sirve para identificar jugadores frecuentes, pero no para tomar decisiones de mercadeo. Falta conectar esa información con las promociones."
A1	"Por supuesto. Nuestra misión es ofrecer la mejor experiencia de entretenimiento, combinando servicio, tecnología y calidez humana. La visión busca posicionar Casinos Real Magic como referente nacional en innovación y atención de calidad. Los valores —amabilidad, respeto, transparencia, integridad y diligencia— son la base de nuestra cultura organizacional. Sin embargo, es cierto que debemos..."	"Las principales limitaciones son de tipo operativo y tecnológico. El Player Tracking no se usa en toda su capacidad y aún no existe un flujo integrado entre las áreas de servicio, caja y administración."	"Actualmente se utiliza de manera parcial. El sistema genera datos valiosos sobre comportamiento de juego y frecuencia, pero aún no se articulan con las estrategias de marketing y fidelización. Es un reto que debemos asumir."

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

### Anexo 9. Matriz DAFO para el segmento clientes

Importancia	FORTALEZA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DEBILIDAD	Importancia
9	Los segmentos de clientes están claramente definidos y actualizados según comportamiento y valor.			3					3			Los segmentos no están claramente definidos o se basan en criterios desactualizados.	9
10	Se aplican criterios de recencia, frecuencia y valor monetario para clasificar clientes.				4		1					No se aplican criterios RFM ni análisis de comportamiento.	10
9	Se conocen las motivaciones, expectativas y hábitos de cada grupo de jugadores.			3							4	Se desconocen las motivaciones o hábitos de los distintos clientes.	9
8	Se aplican herramientas de empatía para comprender las necesidades emocionales del cliente.				4				3			No se utilizan herramientas de empatía ni se sistematizan percepciones.	8
10	Las promociones y beneficios se adaptan a las preferencias del cliente.				4		1					Se ofrecen beneficios genéricos sin personalización.	10
8	Se aplican controles diferenciados por nivel de riesgo.		1						3			No hay segmentación diferenciada ni monitoreo del riesgo.	8
9	Los clientes perciben beneficios proporcionales a su nivel de fidelización.			3					3			No se perciben diferencias de valor entre niveles.	9
9	El índice de retención es alto y se monitorea la migración entre segmentos.			3					3			No se miden los flujos de migración ni la lealtad efectiva.	9
8	Se promueven límites saludables				4						4	No se articulan acciones específicas de	8

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

	y prácticas de juego responsable.												prevención del juego problemático.	
7	Los clientes asocian la marca con transparencia y responsabilidad social.				4							4	La reputación social no se comunica efectivamente al público.	7

Importancia	OPORTUNIDAD	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	AMENAZA	Importancia
10	Las herramientas digitales permiten segmentar y personalizar beneficios con precisión.				4				3			Los sistemas actuales requieren inversión y capacitación para aprovechar su potencial.	10
9	Las políticas regulatorias favorecen transparencia y sostenibilidad social.					5				4		Las exigencias normativas pueden limitar promociones o estrategias de fidelización.	9
8	La creciente preocupación por el juego responsable mejora la reputación institucional.			3					3			La falta de campañas visibles puede generar desconfianza del público.	8
9	Aumenta la aceptación de membresías y experiencias virtuales.				4					4		La competencia digital con promociones agresivas puede atraer a los clientes actuales.	9
8	Posibilidad de compartir datos y recursos tecnológicos.				4				3			La dependencia presupuestal y de decisiones centralizadas puede retrasar proyectos locales.	8
7	El cumplimiento de normas refuerza legitimidad ante autoridades y comunidad.				4				3			Casos negativos en el sector pueden afectar la percepción de todos los operadores.	7
9	La articulación con entes locales impulsa programas de juego responsable y promoción segura.				4				3			La falta de coordinación o apoyo de terceros puede frenar dichas iniciativas.	9

8,6

8,6

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

### Anexo 10. Matriz DAFO para el segmento Propuesta de valor

Importancia	FORTALEZA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DEBILIDAD	Importancia
10	La propuesta de valor está claramente definida y comunica beneficios tangibles al cliente.				4				3			No se comunican con claridad los atributos diferenciales del servicio.	10
9	Los beneficios ofrecidos responden a las motivaciones principales del jugador (entretenimiento, seguridad, reconocimiento).			3						4		Los beneficios no siempre se ajustan a las expectativas del segmento.	9
10	Se combinan aspectos funcionales (premios), emocionales (trato amable) y sociales (reputación).				4				3			El valor emocional y social no se aprovecha plenamente.	10
9	La propuesta se orienta al juego responsable y a la transparencia con el cliente.					5				4		La comunicación ética no se refuerza mediante campañas continuas.	9
10	El sistema permite conocer patrones de juego y diseñar incentivos.			3				2				El sistema se usa solo de forma operativa, sin análisis de valor.	10
8	Se atienden solicitudes y reclamos de forma cordial y oportuna.				4				3			La retroalimentación del cliente no se sistematiza.	8
9	Se implementan campañas periódicas de promoción y fidelización.			3				2				Las promociones son poco atractivas o percibidas como repetitivas.	9
8	Los clientes perciben beneficios proporcionales a su fidelidad.			3					3			No se diferencian claramente los niveles de beneficios.	8
7	La empresa goza de buena imagen y confianza del público.				4				3			La comunicación institucional es esporádica y poco visible.	7

8,9

8,9

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Importancia	OPORTUNIDAD	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	AMENAZA	Importancia
10	Avances en herramientas de gestión y automatización de datos permiten personalizar la experiencia del jugador.				4						3	Falta de inversión o resistencia al cambio tecnológico.	10
9	Posibilidad de alianzas con instituciones para fortalecer reputación y responsabilidad social.					5					3	Escasa articulación interinstitucional o dependencia de la casa matriz.	9
8	El enfoque de juego responsable es reconocido por las autoridades reguladoras y la comunidad.				4						2	Percepción pública negativa sobre el juego como actividad riesgosa.	8
9	Existencia de marcos normativos (Coljuegos, Ley 643/2001) que respaldan la transparencia y la responsabilidad.					5					3	Exceso de requisitos regulatorios que limitan la flexibilidad comercial.	9
8	Los clientes valoran experiencias personalizadas y beneficios ajustados a su comportamiento.				4						2	Competencia digital de plataformas en línea con sistemas más avanzados.	8
9	Mayor demanda de experiencias recreativas seguras y reguladas.				4						3	Saturación del mercado y oferta informal sin control regulatorio.	9
7	Compromiso del personal con la atención y la ética del cliente.					5					3	Desgaste del personal por sobrecarga o falta de reconocimiento.	7

8,6

8,6

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

### Anexo 11. Matriz DAFO para la relación con los clientes

Importancia	FORTALEZA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DEBILIDAD	Importancia
10	Alto nivel de satisfacción y trato cordial del personal.				4							Atención desigual en picos de afluencia.	10
9	Canales presenciales fluidos y trato empático.			3					3			Comunicación institucional irregular y poco bidireccional.	9
10	Existencia de programas de puntos.				4			2				Promociones genéricas, bajo reconocimiento del historial de juego.	10
9	Registro básico de frecuencia y consumo.			3				2				Subutilización del sistema, sin análisis predictivo ni segmentación dinámica.	9
8	Cohesión entre discurso de servicio y práctica diaria.			3				2				Escasa formación en fidelización y herramientas analíticas.	8
9	Atención humana sólida.			3					3			Baja articulación entre lo presencial y digital; nula automatización.	9
8	Cumplimiento de lineamientos de juego responsable y transparencia.				4				3			Dificultades para comunicar la política ética al público.	8

Importancia	OPORTUNIDAD	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	AMENAZA	Importancia
10	Disponibilidad de herramientas digitales para mejorar la personalización y seguimiento del cliente.				4						4	Brecha tecnológica frente a competidores digitales.	10
9	Posibilidad de integrar redes sociales y plataformas web para fortalecer el			3					3			Saturación de canales y sobreexposición de los clientes.	9

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

	vínculo con el cliente.																				
10	Alianzas con Coljuegos y programas institucionales de prevención fortalecen la imagen y confianza.				4															Riesgo de sanciones por incumplimientos o demoras en reportes.	10
8	Programas de capacitación y certificación en servicio y fidelización responsable.				3															Alta rotación del personal operativo y pérdida de conocimiento institucional.	8
9	Creciente valoración del juego responsable como diferenciador reputacional.				4															Cuestionamientos sociales al sector de juegos de azar.	9
8	Oportunidad de fortalecer decisiones locales para mejorar la respuesta al cliente.				3															Dependencia de decisiones de la casa matriz que retrasan acciones.	8

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

### Anexo 12. Matriz DAFO para los canales de comunicación

Importancia	FORTALEZA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DEBILIDAD	Importancia
9	Alto nivel de empatía y atención personalizada percibido por los clientes.				4			2				Dependencia del estilo individual del personal operativo.	9
8	Refuerza la confianza y permite una respuesta inmediata ante solicitudes.			3						4		Falta de registro sistemático de las interacciones presenciales.	8
10	100 % de los encuestados manifestó interés en comunicaciones dirigidas.				4			2				Ausencia de herramientas tecnológicas para gestionar comunicaciones personalizadas.	10
9	Medio visual efectivo para comunicar promociones y campañas.			3					3			Falta de control en frecuencia, coherencia y segmentación del contenido.	9
8	Respaldo legal para canales educativos sobre juego responsable.			3					3			Escasa implementación práctica de contenidos preventivos.	8
9	Competencia interpersonal y cercanía con los clientes frecuentes.			3				2				Falta de capacitación formal en comunicación relacional y digital.	9

Importancia	OPORTUNIDAD	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	AMENAZA	Importancia
10	Integrar canales presenciales y digitales para ofrecer comunicación fluida y coherente.				4					4		Riesgo de dispersión comunicativa y mensajes contradictorios si no se gestiona adecuadamente.	10
9	Potenciar la comunicación continua y segmentada con los jugadores frecuentes.			3					3			Exceso de mensajes promocionales que puedan generar saturación o pérdida de interés.	9
8	Posibilidad de generar mensajes personalizados				4			2				Riesgos de privacidad y mal manejo de datos personales.	8

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

	según hábitos de juego.													
9	Fortalece la transparencia y la responsabilidad social corporativa.			4					3				Incremento de exigencias regulatorias y supervisión más estricta.	9
8	Usuarios dispuestos a recibir promociones y mensajes personalizados.			3					3				Falta de alfabetización digital en algunos segmentos de clientes.	8
9	Difusión de actividades y programas de fidelización responsable.			3					2				Competencia por la atención de usuarios en múltiples plataformas.	9

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

Anexo 13. Matriz DAFO de actividades clave

Importancia	FORTALEZA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DEBILIDAD	Importancia
10	Alta satisfacción en la atención (media 4,44) y percepción positiva del trato humano.				4			2				Enfoque centrado en la operación, sin seguimiento ni registro de la relación.	10
9	Cumplimiento de las normas de protección de datos y respeto al juego responsable.			3					3			Subutilización del Player Tracking para el análisis de comportamiento y segmentación.	9
10	Existencia de canales básicos de comunicación interna para gestión operativa.		2					2				Falta de sincronización entre mercadeo, atención y tecnología.	10
8	Se aplican prácticas de amabilidad y transparencia en el contacto con el cliente.			3					3			Inconsistencia en la aplicación de procedimientos estandarizados.	8
9	Personal comprometido y receptivo a la capacitación continua.			3				2				Falta de formación sistemática en manejo del sistema y comunicación preventiva.	9
8	Se reconocen avances en la medición de satisfacción del cliente.			3					3			Ausencia de indicadores de desempeño relacional y seguimiento longitudinal.	8

Importancia	OPORTUNIDAD	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	AMENAZA	Importancia
10	Permite convertir los datos en conocimiento y personalizar la experiencia del cliente.				4				3			Riesgo de manejo inadecuado de datos personales o brechas de seguridad.	10
9	Facilita la automatización de promociones y reportes de seguimiento.			3				2				Dependencia tecnológica sin capacitación suficiente del personal.	9
8	Potencia la gestión relacional y refuerza				4				3			Alta rotación del personal o resistencia al	8

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

	la cultura ética de servicio.											cambio frente a nuevos métodos.	
9	Permite medir la recurrencia, satisfacción y valor del cliente en tiempo real.			4			2					Falta de continuidad en el monitoreo o priorización de indicadores solo financieros.	9
8	Posibilidad de desarrollar buenas prácticas y programas conjuntos de responsabilidad social.			3			2					Exceso de requerimientos normativos que aumenten la carga administrativa.	8
9	Mejora la segmentación y permite anticipar comportamientos de riesgo.			4			2					Riesgo de dependencia tecnológica sin control humano en la toma de decisiones.	9

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

Anexo 14. Matriz DAFO para Recursos clave

Importancia	FORTALEZA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DEBILIDAD	Importancia
10	Herramienta estructurada que centraliza información sobre comportamiento y consumo de los clientes.				4			2				Subutilización de sus funciones analíticas y de segmentación.	10
9	Infraestructura operativa funcional y con disponibilidad continua.			3					3			Limitaciones en la integración de plataformas y actualización de equipos.	9
10	Personal con alto compromiso, empatía y sentido de pertenencia.				4			2				Brechas en capacitación técnica y comunicativa para el uso de herramientas de fidelización.	10
9	Existencia de misión, visión y valores orientados a la transparencia y el bienestar.			3					3			Bajo nivel de conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico entre los colaboradores.	9
8	Legislación clara que regula la actividad de juegos de suerte y azar con criterios de transparencia y responsabilidad social.				4				3			Rigidez normativa que limita la flexibilidad comercial.	8
9	Flujo básico de información entre administración, servicio y mercadeo.			3					3			Escasa articulación y ausencia de reportes compartidos para análisis de datos.	9
8	Disponibilidad de registros históricos y bases de datos de clientes.			3					3			Falta de sistematización y uso de la información para decisiones estratégicas.	8

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

9	Dirección corporativa estable y cumplimiento normativo constante.					4											Carencia de protocolos internos de autorregulación y seguimiento ético sistemático.	9
---	---	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---

Importancia	OPORTUNIDAD	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	AMENAZA	Importancia
10	Permite mejorar la segmentación, personalizar la experiencia y optimizar la gestión de datos.				4			2				Riesgos de ciberseguridad o uso indebido de información sensible.	10
9	Mejora las competencias técnicas y relacionales del equipo, alineando el servicio con la ética organizacional.				4				3			Alta rotación o desmotivación del personal por sobrecarga laboral.	9
9	Facilitan la actualización normativa y el desarrollo de programas de fidelización responsable.			3				2				Exceso de requerimientos burocráticos que ralenticen los procesos.	9
8	Potencia la toma de decisiones estratégicas y la detección de riesgos de sobreparticipación.				4			2				Dependencia tecnológica sin supervisión humana adecuada.	8
9	Aumenta la cohesión interna y refuerza la cultura corporativa orientada al juego responsable.			3					3			Pérdida de coherencia institucional si no se comunica ni aplica internamente.	9
8	Posibilitan optimizar recursos y generar valor reputacional en el sector.				4				2			Escaso acceso a financiación o apoyo de la casa matriz para proyectos innovadores.	8

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

### Anexo 15. Matriz DAFO para Socios clave

Importancia	FORTALEZA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DEBILIDAD	Importancia
10	Garantiza la legalidad, transparencia y cumplimiento del marco normativo.				4			2				Procesos lentos y alta dependencia de decisiones regulatorias.	10
9	Favorece la promoción del juego responsable y la educación al consumidor.				4				3			Falta de continuidad y seguimiento conjunto de proyectos sociales.	9
9	Aseguran la estabilidad y actualización del sistema Player Tracking.				4					3		Dependencia operativa de proveedores externos y limitaciones en soporte local.	9
8	Garantiza respaldo financiero y coherencia administrativa entre sedes.			3						3		Escasa autonomía para decisiones regionales y lentitud en aprobación de recursos.	8
8	Fortalece la reputación institucional y el impacto social positivo.			3						3		Relaciones poco sistemáticas y sin indicadores de impacto.	8
9	Refuerza la legitimidad y la percepción pública positiva del casino.				4			2				Ausencia de una estrategia formal de sostenibilidad y comunicación social.	9
8	Facilita la coordinación con entes reguladores y aliados técnicos.			3				2				Falta de mecanismos estandarizados de seguimiento y retroalimentación.	8

Importancia	OPORTUNIDAD	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	AMENAZA	Importancia
-------------	-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------	-------------

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

10	Facilita programas conjuntos de prevención, capacitación y fidelización ética.			4											Cambios en la regulación o restricciones que limiten incentivos.	10
9	Promueve innovación en analítica de datos, responsabilidad social y formación del talento.			3											Escaso interés o continuidad de las alianzas académicas.	9
9	Posibilita compartir buenas prácticas y fortalecer la reputación institucional.			4											Competencia desleal o conflictos de interés entre operadores.	9
8	Permite innovar en personalización del servicio y análisis predictivo.			4											Dependencia tecnológica o vulnerabilidad ante fallas del sistema.	8
9	Refuerza la legitimidad y la imagen pública responsable.			3											Falta de recursos o seguimiento institucional para mantener los vínculos.	9
8	Mejora la percepción social y abre oportunidades de cooperación público-privada.			4											Escasa priorización del componente social en decisiones financieras.	8

## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

### Anexo 16. Matriz DAFO de Alianzas estratégicas

Importancia	FORTALEZA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DEBILIDAD	Importancia
10	Refuerza la transparencia y la finalidad social mediante programas conjuntos de prevención.				4			2				Falta de continuidad y escasa formalización de convenios interinstitucionales.	10
9	Promueve un enfoque integral del juego responsable.			3					3			Limitada capacidad técnica interna para el diseño de programas de salud.	9
9	Favorecen la innovación en analítica, comportamiento del consumidor y formación dual.				4				3			Dificultades para sostener la cooperación académica a largo plazo.	9
8	Posibilitan el co-desarrollo de herramientas analíticas y predictivas.				4			2				Dependencia técnica de proveedores externos y alto costo de actualización.	8
8	Fortalecen la reputación institucional y el compromiso ético del sector.			3					3			Ausencia de indicadores de impacto y escasa difusión de resultados.	8
9	Fomenta la corresponsabilidad y el aprendizaje conjunto entre actores públicos y privados.				4			2				Falta de coordinación interna para dar seguimiento a las acciones colaborativas.	9
8	Contribuye a la sostenibilidad económica y social del modelo de fidelización.			3					3			Limitada integración de indicadores que midan el retorno social de las alianzas.	8

Importancia	OPORTUNIDAD	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	AMENAZA	Importancia
10	Posibilita programas conjuntos de prevención, formación y monitoreo ético del jugador.				4			2				Cambios en la normativa o rigidez institucional que limiten la ejecución de convenios.	10
9	Fomenta innovación y transferencia de conocimiento en			3					3			Falta de continuidad o financiación para	9



## Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS

Anexo 17. Matriz DAFO de Estructura de costos

Importancia	FORTALEZA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DEBILIDAD	Importancia
10	Asegura coherencia institucional y sostenibilidad económica.				4			2				Poca autonomía local para priorizar inversiones o responder a necesidades específicas.	10
9	Garantiza la operatividad y seguridad de la información.				4					3		Alto costo de actualización y dependencia de proveedores externos.	9
9	Favorecen la calidad del servicio y el clima organizacional.			3						3		Limitado presupuesto para formación continua especializada.	9
8	Refuerza la reputación y legitimidad del modelo.				4			2				Dificultad para medir el retorno social y la efectividad de las campañas.	8
9	Permite reducir costos mediante innovación colaborativa.			3						3		Escasa formalización de acuerdos financieros sostenibles.	9
8	Promueve una gestión basada en evidencias y resultados verificables.				4			2				Ausencia de indicadores de rentabilidad social integrados al sistema.	8
7	Garantiza coherencia ética en la estructura de costos.			3						3		Riesgo de rigidez presupuestal ante imprevistos o nuevas regulaciones.	7

Importancia	OPORTUNIDAD	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	AMENAZA	Importancia
10	Facilitan acceso a recursos y fortalecen reputación corporativa.				4			2				Posible reducción de incentivos fiscales o priorización a otros sectores.	10
9	Permiten optimizar mantenimiento y gestión de datos.			3					3			Aumento de costos por obsolescencia o dependencia tecnológica.	9

**Estrategias de fidelización para incrementar la recurrencia de clientes y la rentabilidad de la empresa UNIVERSAL DE JUEGOS Y ENTRETENIMIENTO SAS**

8	Promueven proyectos de análisis de rentabilidad social y eficiencia presupuestal.				4							Limitaciones en la disponibilidad de recursos o falta de continuidad en los convenios.	8
9	Incrementa la transparencia, trazabilidad y control del gasto.				3							Riesgos de ciberseguridad o fallas en la protección de datos.	9
8	Posiciona la empresa en estándares de sostenibilidad corporativa.				4							Costos adicionales para certificaciones o auditorías externas.	8
9	Favorece la modernización de sistemas de fidelización.				3							Competencia con otras empresas del sector por acceso a recursos limitados.	9