

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS A LA ATENCIÓN
AL CLIENTE PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DE
SERVICIO EN UNA EMPRESA DE CASINO Y
JUEGOS DE AZAR - LIMA, 2022**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

AUTOR:

MORI GOMEZ ANDERSON HANS
CÓDIGO ORCID: 0000-0002-1946-7503

ASESOR: Mg.

AGUILAR MONTERREY SEGUNDO FREDDY
CÓDIGO ORCID: 0000-0002-7208-4878

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE OPERACIONES,
PRODUCCIÓN INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS**

LIMA, PERÚ

FEBRERO, 2022

Resumen

Este trabajo de investigación tuvo como propósito implementar un plan de mejoras la atención al cliente para optimizar la calidad de servicio en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima, a partir de la situación inicial detectada en la organización en la que existían obstáculos que afectan la satisfacción de los clientes: a) falta de conocimiento en cuanto a técnicas de atención al cliente; (b) ausencia de planes de capacitación en el área de calidad de servicio y (c) falta de medición de la satisfacción del cliente. Para superar estas dificultades se crearon acciones cuyos lineamientos principales fueron: a) un plan general del programa de calidad de servicio; (b) y formación de líderes en servicio y capacitación al personal y (c) evaluación y control de resultados del programa. Se concluyó que, una vez implementada las acciones, los atributos que observaron los mejores cambios en la percepción de los clientes fue la capacidad de respuesta, la empatía por parte de los trabajadores y la fiabilidad en el servicio. En consecuencia, la disposición de excelente calidad de servicio a través de las interacciones entre los jugadores de máquinas tragamonedas y el personal de primera línea puede servir como una fuente clave de retención de clientes y generación de ingresos, así como la creación de una propuesta de valor diferenciadora para los clientes.

Palabras clave: calidad de servicio, satisfacción del cliente, plan de mejoras, capacidad de respuesta, formación al personal, desarrollo de competencias.

Abstract

The purpose of this research work was to implement a customer service improvement plan to optimize the quality of service in a casino and gambling company located in the city of Lima, based on the initial situation detected in the organization in which there were obstacles that affect customer satisfaction: a) lack of knowledge regarding customer service techniques; (b) absence of training plans in quality of service and (c) lack of measurement of customer satisfaction. To overcome these difficulties, actions were created whose main guidelines were a) a general plan of the service quality program; (b) and in-service leadership training and staff training and (c) evaluation and monitoring of program outcomes. It was concluded that, once the actions were implemented, the attributes that observed the best changes in customer perception were responsiveness, empathy on the part of workers and reliability in the service. Consequently, the provision of excellent quality of service through interactions between slot machine players and frontline staff can serve as a key source of customer retention and revenue generation, as well as creating a differentiating value proposition for customers.

Keywords: quality of service, customer satisfaction, improvement plan, responsiveness, staff training, skills development.

Tabla de contenidos

Resumen	iii
Abstract	iv
Tabla de contenidos	v
Introducción	1
Antecedentes de la investigación	4
Antecedentes internacionales	4
Antecedentes nacionales	5
Marco teórico	7
Desarrollo del tema	11
Descripción de la problemática	11
Formulación del problema de investigación	14
Problema general	14
Problemas específicos	14
Objetivos de la investigación	14
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Diagnóstico del problema	15
Justificación de la investigación	19
Implementación de las mejoras	20

<i>Figura 5.</i> Diagrama de Gantt elaborado para hacer el seguimiento al cumplimiento de cada una de las fases de la implementación.	31
Definición de términos básicos	36
Conclusiones	38
Aportes de la investigación	39
Recomendaciones	40
Referencias bibliográficas	41

Introducción

Los avances en tecnología y el advenimiento de una economía global han resultado en un aumento de la competencia global. En una era de competencia intensificada para todos los negocios, el servicio ahora es a menudo reconocido como un impulsor clave de la ventaja competitiva (Beckett et al., 2020). De igual modo, la proliferación de los juegos de casino y tragamonedas legalizados han aumentado la competencia, lo que ha provocado que el servicio al cliente sea un factor integral en la retención de clientes y el éxito comercial (Govender, 2019).

De esta manera, en una era de competencia global, el servicio al cliente sigue siendo un factor diferenciador clave para que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva (Hong & Weng, 2019). Debido a las intensas emociones experimentadas por los clientes cuando ganan y pierden, el maltrato de los clientes y las dificultades asociadas con las interacciones interculturales, el entorno del casino sigue siendo un contexto desafiante para la provisión de una excelente calidad de servicio en la primera línea (Govender, 2019).

Tradicionalmente, los casinos compiten con base en el ofrecimiento de experiencias a sus clientes a través de juegos de casino como el póquer y la ruleta que fomentan la emoción competitiva de ganar. Además, el diseño físico y la arquitectura de los casinos fomentan la inmersión de los clientes en un mundo de fantasía separado de la realidad vivida regularmente (Schull, 2013). La naturaleza continua y repetitiva de las máquinas tragamonedas da como resultado la suspensión de los jugadores en un estado de trance; estado llamado "la zona de la máquina" que crea una sensación de escapismo de la rutina de la vida diaria. Las máquinas tragamonedas modernas que utilizan la última tecnología

digital y de video han depuesto los tradicionales juegos de casino como la principal fuente de ingresos en la industria del juego (Govender, 2019).

En consecuencia, la disposición de excelente calidad de servicio a través de las interacciones entre los jugadores de máquinas tragamonedas y el personal de primera línea puede servir como una fuente clave de retención de clientes y generación de ingresos, así como la creación de una propuesta de valor diferenciadora para los clientes (Zhang et al., 2019).

Mientras que las empresas de servicios competidoras suelen ser idénticas en términos de instalaciones, equipos y ofertas de servicios, los clientes continúan distinguiendo las diferencias en la calidad del servicio que reciben (Schull, 2013). Teniendo en cuenta que las ofertas de equipos y juegos para los clientes tienden a ser similares en todas las organizaciones de casinos, se sabe que algunos operadores de la industria de casinos distinguir sus productos de los competidores a través de la diferenciación de servicios (Beckett et al., 2020). Como resultado, las interacciones personales de los clientes con el personal de primera línea durante el encuentro de servicio son a menudo el factor diferenciador entre empresas que cuentan con entornos de servicio y equipos similares (Shen & Tang, 2018).

En este sentido, una investigación de Govender (2019) describió que los desafíos de calidad que enfrenta el personal de primera línea dentro de un casino, son (a) identificar los desafíos que enfrenta el personal de tragamonedas para brindar un excelente servicio y generar soluciones a estos desafíos; (b) equipar a los anfitriones de tragamonedas con habilidades de observación para identificar el lenguaje corporal para anticiparse a la necesidad de asistencia de los clientes; (c) equipar a los anfitriones de tragamonedas con habilidades sobre cómo tratar con clientes difíciles y comunicarse de manera efectiva al tratar con clientes; (d) mejorar la conciencia cultural de los anfitriones de casinos para

mejorar su capacidad de tratar con clientes diversos y (e) motivar a los anfitriones a superar las expectativas de los clientes y brindar recomendaciones a la gerencia para optimizar la calidad de servicio.

Con base en lo expuesto anteriormente, la presente investigación tiene como propósito implementar un plan de mejoras la atención al cliente para optimizar la calidad de servicio en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima, a partir de las experiencias previas documentadas que manifiestan que la calidad de servicio es el elemento diferenciador para el establecimiento de ventajas competitivas en empresas de casinos y juegos de azar. Así mismo el estudio pretende evaluar la manera como implementaciones de mejoras en el área de Atención al Cliente pueden tener impacto sobre las dimensiones de la calidad de servicio: (a) fiabilidad, (b) capacidad de respuesta, (c) seguridad, (d) empatía y (e) elementos tangibles. Para ello, FF se hará uso de las herramientas de diagnóstico provistas para la Ingeniería Industrial y los procedimientos de implementación de mejoras a partir de las perspectivas del ciclo de Deming (planear, hacer, verificar y actuar).

Antecedentes de la investigación

Antecedentes internacionales

Beckett et al. (2020) realizaron un estudio con el propósito de conocer las percepciones del personal de atención al público en empresas de casino y juegos de azar sobre los programas de formación en jugadores responsables en los Estados Unidos. La investigación fue llevada a cabo como un estudio mixto con una fase cuantitativa y una fase de resultados cualitativos. En sus resultados, los autores expusieron que era capacitación del personal para el control de jugadores responsables forma un componente integral de las medidas de la industria para responder y minimizar los efectos negativos del juego. El estudio halló también que los miembros del personal tienen la capacidad de identificar patrones de comportamiento de problemas de juegos entre los clientes, pero no responden de manera inmediata a menos que se les solicite ayuda directamente. El estudio concluyó la existencia de tres áreas de estudio principales que inciden sobre la mejora de la calidad del servicio en casinos: (a) la capacidad para identificar conductas de juego perjudiciales; (b) los desafíos percibidos y las barreras para la intervención de los miembros del personal y (c) la posibilidad de mejorar los programas actuales de formación al personal. Los resultados mostraron una relación positiva entre la calidad del servicio y la satisfacción y lealtad del cliente; en el nivel explicativo se halló que la calidad del servicio es un predictor de las otras dos variables, mientras que la satisfacción del cliente es la que más influye sobre su lealtad.

Zhou et al. (2019) realizaron un estudio con el objetivo de medir la calidad de servicio y su importancia para la satisfacción y lealtad del cliente en empresas de telecomunicaciones. fue realizada como una investigación cuantitativa de tipo descriptiva y aplicada, mediante una escala de medición para calidad de servicios y la relación entre esta

variable y la satisfacción y la lealtad del cliente, para lo que se utilizó una muestra de 9.242 clientes en China.

Govender (2019) llevó a cabo una investigación para identificar los desafíos del servicio cliente en un casino en Sudáfrica mediante una intervención participativa, que permitiera el desarrollo de un plan de mejoras de la calidad de servicio. El estudio fue desarrollado desde el enfoque cuantitativo mediante un estudio de caso, a través de una intervención y un método mixto multifase. En sus resultados el autor determinó que los factores que más incidían sobre la calidad del servicio eran: (a) equipos deficientes, (b) procesos de calidad de servicio inadecuados, (c) altas cargas de trabajo y (d) discriminación hacia el personal por parte de los clientes. El estudio concluyó que las interacciones positivas o negativas entre los clientes y el personal de atención al cliente modifican su estado de ánimo y la calidad del servicio. Para mitigar estos obstáculos se desarrolló un plan de mejoras que incluía la creación conjunta de contenidos de calidad de servicio, un foro de comunicación abierta sobre temas de calidad el análisis de las interacciones culturales para desarrollar nuevas herramientas y técnicas que contribuya a mejorar la gestión de calidad de servicio.

Antecedentes nacionales

Marzal (2020), realizó una tesis para implementar el control de gestión y de esta manera mejorar el área operativa y la calidad de servicio en una empresa de casinos. el estudio tuvo un enfoque de investigación cuantitativa de tipo aplicado y de nivel descriptivo, para lo cual se seleccionó como caso de estudio una empresa del sector de entretenimiento de juegos de casinos y tragamonedas que cuenta con 10 locales en Lima metropolitana. Los resultados del estudio permitieron identificar que las principales fallas estaban relacionadas con la planificación y el control de la gestión de servicio al cliente, inventarios, proyectos de inversiones y los costos de ventas. Para superar esta problemática

se aplicó un modelo basado en la gestión por procesos, el ciclo de gestión y el modelo de la cadena de valor de Porter. El autor concluyó que el control y la mejora de procesos en el área de operaciones incidieron favorablemente sobre la planificación y la respuesta al cliente. Asimismo la implementación de indicadores de gestión permitió facilitar el seguimiento de las operaciones.

Ramírez (2018), elaboró una tesis con el propósito determinar la importancia de la responsabilidad social empresarial y la inversión en los juegos de casino, para optar por la maestría en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Fue realizada como una investigación de enfoque mixto, de tipo analítica y no experimental. En sus resultados, el autor expuso que en las empresas de juegos de casino hay bajo cumplimiento de la responsabilidad social empresarial por lo que es necesario mejorar las estrategias para proteger a los clientes en actitudes irresponsables frente al juego. El investigador concluyó que es necesaria la implementación de acciones que mejoren la calidad del servicio al cliente y orienten a los usuarios hacer un uso racional de los servicios de casinos y juegos de azar.

Armas et al. (2017), desarrollaron una tesis para proponer un modelo de gestión de conocimiento en una empresa de servicios de casinos y tragamonedas y de esta manera incrementar la satisfacción del cliente, para optar por la maestría en Administración de empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Fue realizada bajo el enfoque mixto con una investigación cuantitativa y cualitativa de tipo aplicado y de diseño no experimental en el nivel descriptivo. En sus resultados muestran la implementación de un programa de gestión de conocimientos basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi (identificación, adquisición, desarrollo, distribución y uso del conocimiento), lo cual tuvo un impacto favorable sobre el servicio al cliente prestado por el personal de la organización. Los autores concluyeron que para la implementación de este tipo de

estrategias es importante el compromiso de los líderes de la organización; asimismo, Que en la medida que el conocimiento se distribuya a oportunamente entre el personal mayor será el impacto sobre la calidad de servicio al cliente.

Marco teórico

Calidad de servicio

La calidad del servicio es una medida de cómo una organización presta sus servicios en comparación con las expectativas de sus clientes. Los clientes compran servicios como respuesta a necesidades específicas. Consciente o inconscientemente, tienen ciertos estándares y expectativas sobre cómo la prestación de servicios de una empresa satisface esas necesidades. Una empresa con alta calidad de servicio ofrece servicios que igualan o superan las expectativas de sus clientes.

La importancia de los servicios en la vida de la población está aumentando en muchas partes del mundo: la participación económica de los servicios representa actualmente más de la mitad de la suma de todos los productos internos brutos en todo el mundo (Solimun & Fernández, 2018). Además, a medida que aumentan los servicios y los establecimientos de servicios en número y en tipo, los clientes también son cada vez más exigente. Las razones de esto radica tanto en las características de consumidores y en su entorno (Stamatis, 2018). Los consumidores han aumentado los ingresos disponibles y más conocimientos sobre servicios, adquiridos a través de la experiencia y la publicidad. Al mismo tiempo, se están volviendo cada vez más dependiente del servicio y aumento de precios los ha hecho más conscientes del valor (Salameh et al., 2018).

Sin embargo, las industrias de servicios no siempre han respondido satisfactoriamente a las demandas de mejora por parte de los clientes, debido a la insuficiencia de gestión, a través de un crecimiento acelerado, escasez en la oferta de mano de obra, falta de formación y alta rotación de personal, y la insuficiencia del sistema de

recompensas en el servicio industrias (Li & Shang, 2020) Más allá de esto, el avance de tecnología que ha hecho la informatización de negocios posibles también ha llevado a una despersonalización del servicio, otra razón para la falta de entrega de un buen servicio (Roy et al., 2018).

A medida que aumenta la competencia, ofrecer mejores el servicio se vuelve cada vez más importante. Además, la naturaleza altamente imitable de los tangibles que empresas de servicios utilizan hace necesario poner más énfasis en el servicio como elemento diferenciador característica.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente se define como una medida que determina qué tan satisfechos están los clientes con los productos, servicios y capacidades de una empresa (Ming et al., 2020). La información sobre la satisfacción del cliente, incluidas las encuestas y las calificaciones, puede ayudar a una empresa a determinar cómo mejorar o cambiar mejor sus productos y servicios (Schuller & Pekarek, 2018). Por su parte, Stamatis (2018) define la satisfacción del cliente como la sensación de placer o decepción de una persona, que resulta de comparar el rendimiento o el resultado percibido de un producto con sus expectativas.

De igual manera, Ming et al (2020) explicaron que la satisfacción del cliente es una función del desempeño percibido y las expectativas. El desempeño percibido es la creencia del consumidor sobre la experiencia del producto o servicio. Las expectativas del comprador, por otro lado, están influenciadas por: (a) desempeño del producto en el pasado reciente (b) boca a boca, (c) recomendaciones o testimonios (d) lo que dicen los competidores sobre el producto o servicio y (e) lo que prometen sus propios vendedores.

Según esta definición, los objetivos de satisfacción son establecidos por los propios clientes antes de que se dispongan a realizar una compra. Esta es también la razón por la que comienzan a buscar más información en este punto: revisiones, comparaciones, alternativas, entre otras.

De acuerdo con Solimun & Fernández (2018), si el cliente percibe que el rendimiento es superior a sus expectativas del producto o servicio, resulta en una disconformidad positiva. De manera similar, si el cliente percibe que el desempeño es peor de lo que esperaba, resulta en una disconformidad negativa. La desconfirmación positiva da como resultado la satisfacción del cliente. La no confirmación cero (cuando la realidad cumple con las expectativas) probablemente resulte en satisfacción. La desconfirmación negativa conduce a clientes insatisfechos.

Dimensiones de la calidad de servicio

Identificar las dimensiones subyacentes de la calidad del servicio y la importancia relativa de estas dimensiones en la evaluación del consumidor de situaciones específicas de servicio es el primer paso en la definición – y por lo tanto la provisión – de calidad de servicio. De acuerdo con el modelo SERVQUAL, referido por Salameh et al. (2018), las dimensiones de la calidad de servicios son:

a) **Fiabilidad:** Difiere de la confiabilidad del producto en que se relaciona con la capacidad del proveedor del servicio para realizar el servicio prometido de manera confiable y precisa. Los clientes tienen una cierta expectativa de confiabilidad al comprar un producto específico, y el éxito de una empresa generalmente depende de su capacidad para cumplir con esas expectativas.

b) **Capacidad de respuesta:** La voluntad del proveedor de servicios de ayudar, ser rápido en la prestación de servicios y responder a las solicitudes, problemas o quejas de los clientes. Esta es la dedicación y la capacidad de una empresa para proporcionar a los

clientes servicios rápidos. La capacidad de respuesta implica recibir, evaluar y responder rápidamente a las solicitudes, comentarios, preguntas y problemas de los clientes.

c) Seguridad: El conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y confianza: crear confianza y confianza ganará la lealtad de los clientes. La excelente reputación y altos niveles de confianza basados en experiencias previas con la empresa. Esto es especialmente importante con los servicios que un cliente podría percibir como superiores a su capacidad de comprensión y evaluación adecuada, lo que significa que debe haber cierto elemento de confianza en la capacidad de entrega de la organización de servicio.

d) Empatía: La atención individual y cuidadosa que la empresa de servicios presta a los clientes para satisfacer adecuadamente las demandas de cada cliente. Alto énfasis de los empleados en las solicitudes de los clientes para lograr una mayor satisfacción. a empatía es la forma en que una organización brinda sus servicios de una manera que hace que la empresa parezca empática con los deseos y demandas de sus clientes. Es probable que un cliente que cree que una empresa realmente se preocupa por su bienestar sea más leal a esa empresa.

e) Elementos tangibles: Incluye la apariencia física de las instalaciones físicas del servicio, el equipo, el personal que presta el servicio, los materiales de comunicación y todos los elementos tangibles de las instalaciones o alrededores del proveedor de servicios. Hay muchos factores que le dan a una empresa una calidad altamente tangible, como la apariencia de su sede, la vestimenta y el comportamiento de sus empleados, sus materiales de marketing y su departamento de servicio al cliente.

Desarrollo del tema

Descripción de la problemática

El propósito de esta fase de la investigación fue determinar las características del nivel de servicio de la organización antes de la implementación de los cambios. Como actividad inicial se aplicó un cuestionario a los clientes de la organización antes de la implementación de las mejoras para conocer el nivel de cumplimiento de las dimensiones de la calidad de servicio de acuerdo con el modelo SERVQUAL. la encuesta realizada se encuentra en el anexo 1 y se aplicó a 89 clientes de la organización. Los criterios de evaluación por parte del cliente fueron:

1= Totalmente insatisfecho.

2= Insatisfecho.

3= Ni satisfecho ni insatisfecho.

4= Satisfecho.

5= Totalmente satisfecho.

Los promedios ponderados se obtuvieron de la multiplicación de la cantidad de respuestas obtenidas por el valor de cada criterio evaluación, y luego dividido entre el número de participantes en la muestra. para la determinación de los niveles de servicio se toman en cuenta los siguientes criterios:

- a) Entre 1.00 y 3.00 = Dimensión crítica que debe ser intervenida de inmediato.
- b) Entre 3.01 y 4.00 = Dimensión como oportunidades de mejora que debe formar parte de un plan de mejoramiento.
- c) Entre 4.01 y 5.00 = La dimensión cumple con las expectativas del cliente, por lo tanto es un atributo de valor del servicio de la organización.

En la tabla 1 se muestran los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta inicial a los clientes de la organización:

Tabla 1.

Resultados de la aplicación de la encuesta inicial del modelo SERVQUAL de la calidad de servicio

DIMENSIÓN	VALORES					TOTAL
	1	2	3	4	5	
FIABILIDAD						
Horario.	1	2	5	19	62	4.52
Cumplimiento de oferta.	2	15	10	17	45	3.65
Información adecuada.	5	32	20	16	16	2.35
Orientación adecuada.	13	29	18	12	17	2.25
TOTALES	21	78	53	64	140	3.19
DIMENSIÓN II. CAPACIDAD DE RESPUESTA						
Señalizaciones y avisos.	12	11	25	18	23	3.08
Tiempo de espera.	15	8	10	26	30	3.36
Atención adecuada.	8	30	15	20	16	2.39
Capacidad de respuesta del personal.	9	24	17	18	21	2.66
TOTALES	44	73	67	82	90	2.87
DIMENSIÓN III. SEGURIDAD						
Ambiente limpio y seguro.	5	2	3	36	43	4.19
Confidencialidad.	0	0	8	9	72	4.72
Seguridad y confianza en el personal.	5	2	3	15	64	4.43
Instalaciones seguras.	0	0	5	41	43	4.43
TOTALES	10	4	19	101	222	4.44
DIMENSIÓN IV. EMPATÍA						
Comprensión de necesidades.	12	21	10	20	26	2.83
Uso de lenguaje claro y comprensible.	8	17	29	10	25	2.92
Personal suficiente.	7	3	15	40	24	3.73
Cortesía y amabilidad.	8	15	14	12	40	3.35
TOTALES	35	56	68	82	115	3.21
DIMENSIÓN V. ELEMENTOS TANGIBLES						
Identificación y presentación personal.	10	12	15	17	35	3.35
Limpieza de las instalaciones.	17	21	20	10	21	2.49
Equipos adecuados.	10	10	9	28	32	3.47
Uso de tecnología.	4	5	9	30	41	4.00
TOTALES	41	48	53	85	129	3.33

En la Figura 1 se muestra un resumen de los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta de calidad de servicio, en la que se aprecia que los atributos que muestran mayor debilidad en la organización son los relacionados con la capacidad de respuesta (2.87) el cual se encuentra en un nivel crítico, la fiabilidad del servicio (3.19), la empatía del personal (3.33) y los elementos tangibles (3.33), atributos que se evalúan como oportunidades de mejora que debe formar parte de un plan de mejoramiento; mientras que el atributo de calidad mejor valorado por los clientes es la seguridad (4.44):

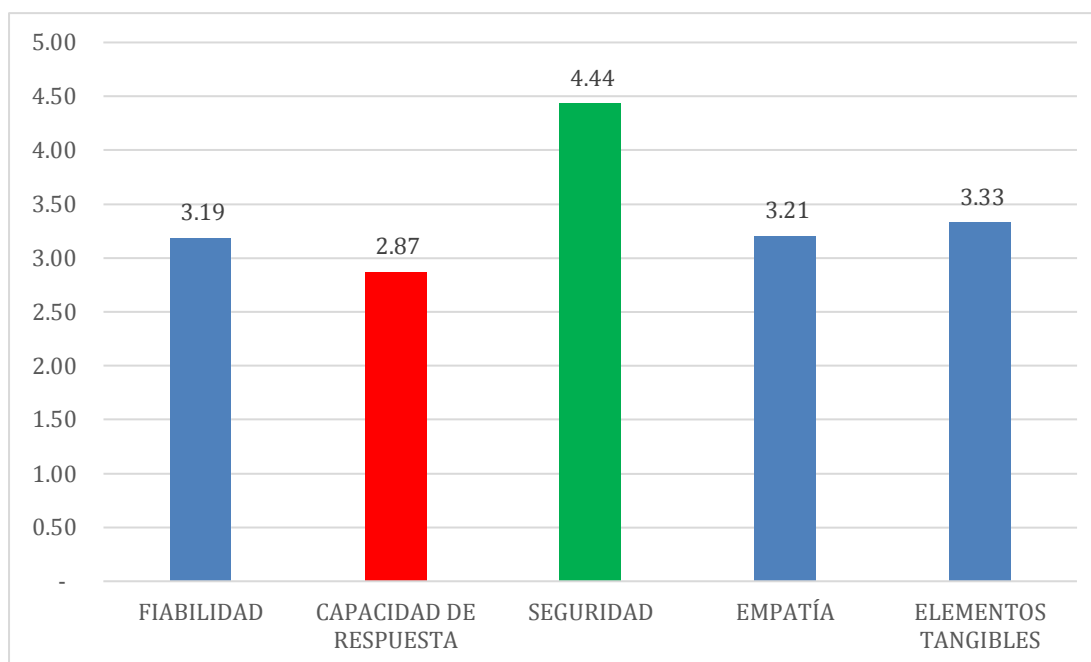


Figura 1. Representación gráfica de los resultados de la aplicación del cuestionario de calidad de servicio.

Con base en estos resultados se procedió a la definición del problema general para vincular las mejoras en la calidad de servicio con la implementación de un plan relacionado con la Atención al Cliente. Hay que mencionar que las percepciones del cliente respecto al servicio impacta directamente sobre los resultados de la empresa, ya que en la medida que los mercados van evolucionando y se vuelven más competitivos; las organizaciones se encuentran ante nuevos retos, obligándolos a tener una visión más agresiva de las medidas que puedan adoptar para apoderarse de una porción del mercado. Basado en ello se propone implementar un plan de mejoras la atención al cliente para optimizar la calidad de servicio en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima como herramienta útil para el incremento de su calidad y el mejoramiento de sus resultados financieros y organizacionales.

Formulación del problema de investigación

Problema general

¿De qué manera influye la implementación de mejoras la atención al cliente sobre la calidad de servicio en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima?

Problemas específicos

¿De qué manera influye la implementación de mejoras la atención al cliente sobre la fiabilidad en el servicio en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima?

¿De qué manera influye la implementación de mejoras la atención al cliente sobre la calidad de respuesta en el servicio en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima?

¿De qué manera influye la implementación de mejoras la atención al cliente sobre la seguridad en el servicio en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima?

¿De qué manera influye la implementación de mejoras la atención al cliente sobre la empatía en el servicio en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima?

¿De qué manera influye la implementación de mejoras la atención al cliente sobre los elementos tangibles en el servicio en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Implementar un plan de mejoras la atención al cliente para optimizar la calidad de servicio en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima.

Objetivos específicos

- Implementar un plan de mejoras la atención al cliente para optimizar la fiabilidad en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima.
- Implementar un plan de mejoras la atención al cliente para optimizar la calidad de respuesta en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima.
- Implementar un plan de mejoras la atención al cliente para optimizar la seguridad en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima.
- Implementar un plan de mejoras la atención al cliente para optimizar la empatía en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima.
- Implementar un plan de mejoras la atención al cliente para optimizar los elementos tangibles en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima.

Diagnóstico del problema

Para diagnosticar la problemática en la organización se hizo una exploración inicial de las instalaciones así como una consulta al gerente general y al personal de Atención al Cliente respecto a los aspectos factores que afectaban el bajo nivel de calidad de servicio. En este sentido los hallazgos de esta experiencia fueron las siguientes, de acuerdo con lo mostrado en el Diagrama de Ishikawa (Ver Figura 2):

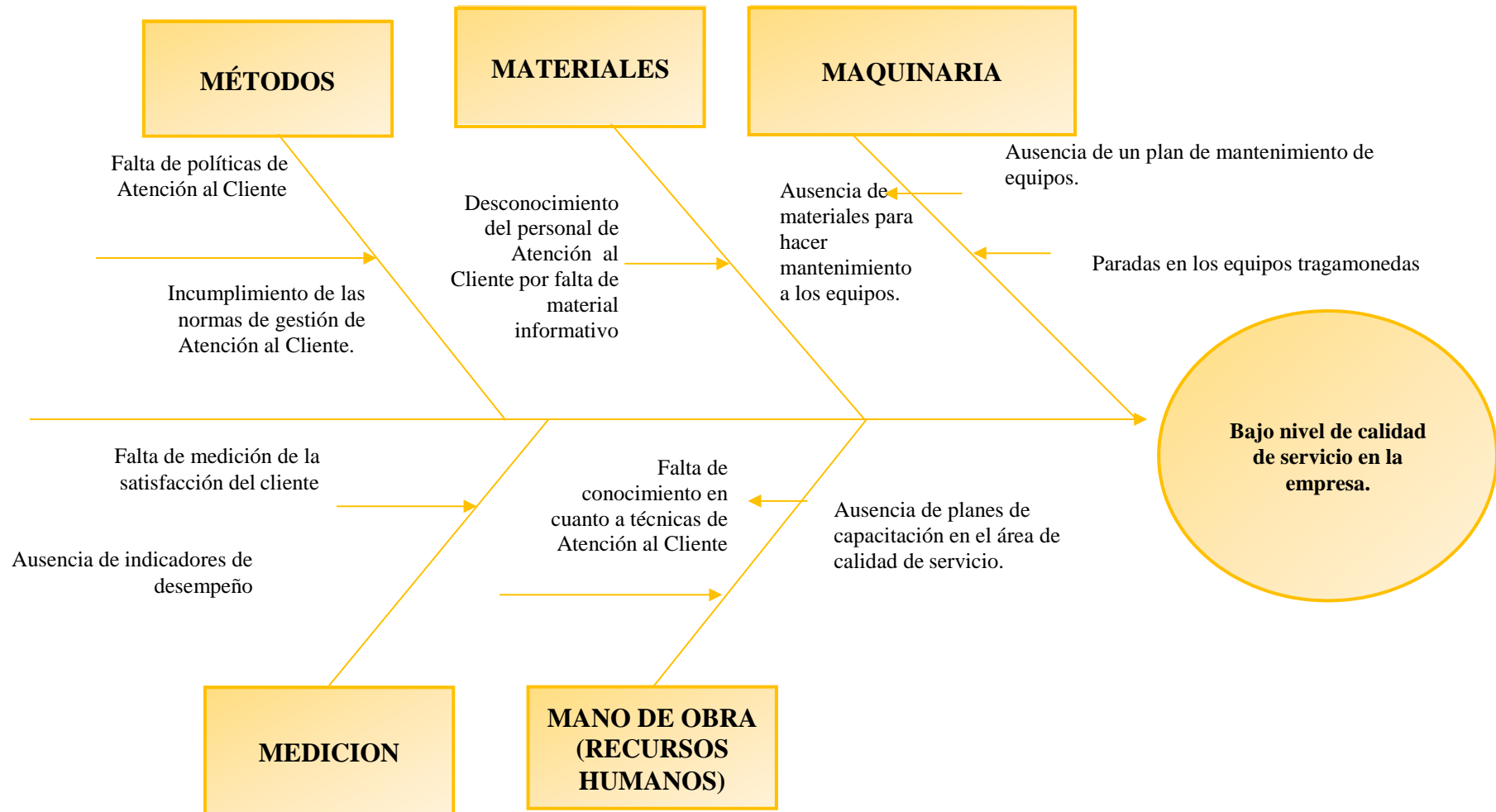


Figura 2. Diagrama de Ishikawa o de causa y efecto para relacionar las causas de del nivel de calidad de servicio en la empresa.

Elaboración del diagrama de Pareto: los factores identificados en el diagrama de Ishikawa fueron sometidos a evaluación por parte del personal de la empresa mediante el uso de la técnica del grupo nominal. Para ello, se le mostró al personal una lista con los problemas que afectan la calidad del servicio y se les pidió que los evaluaran del 1 al 10 respecto a cuánto afectan sobre la satisfacción al cliente. los resultados se muestran en la tabla dos y se presentan en un diagrama de Pareto en la figura 3:

Tabla 2.

Principales factores que inciden en la ocurrencia de accidentes laborales

Causa identificada	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje acumulado
1. Falta de conocimiento en cuanto a técnicas de Atención al Cliente	66	35.9%	35.9%
2. Ausencia de planes de capacitación en el área de calidad de servicio.	38	20.7%	56.5%
3. Falta de medición de la satisfacción del cliente.	35	19.0%	75.5%
4. Ausencia de indicadores de desempeño.	18	9.8%	85.3%
5. Incumplimiento de las normas de gestión de Atención al Cliente.	11	6.0%	91.3%
6. Falta de políticas de Atención al Cliente.	7	3.8%	95.1%
7. Desconocimiento del personal de Atención al Cliente.	5	2.7%	97.8%
8. Paradas en los equipos tragamonedas.	2	1.1%	98.9%
9. Ausencia de un plan de mantenimiento de equipos.	1	0.5%	99.5%
10. Ausencia de materiales para hacer mantenimiento a los equipos.	1	0.5%	100.0%

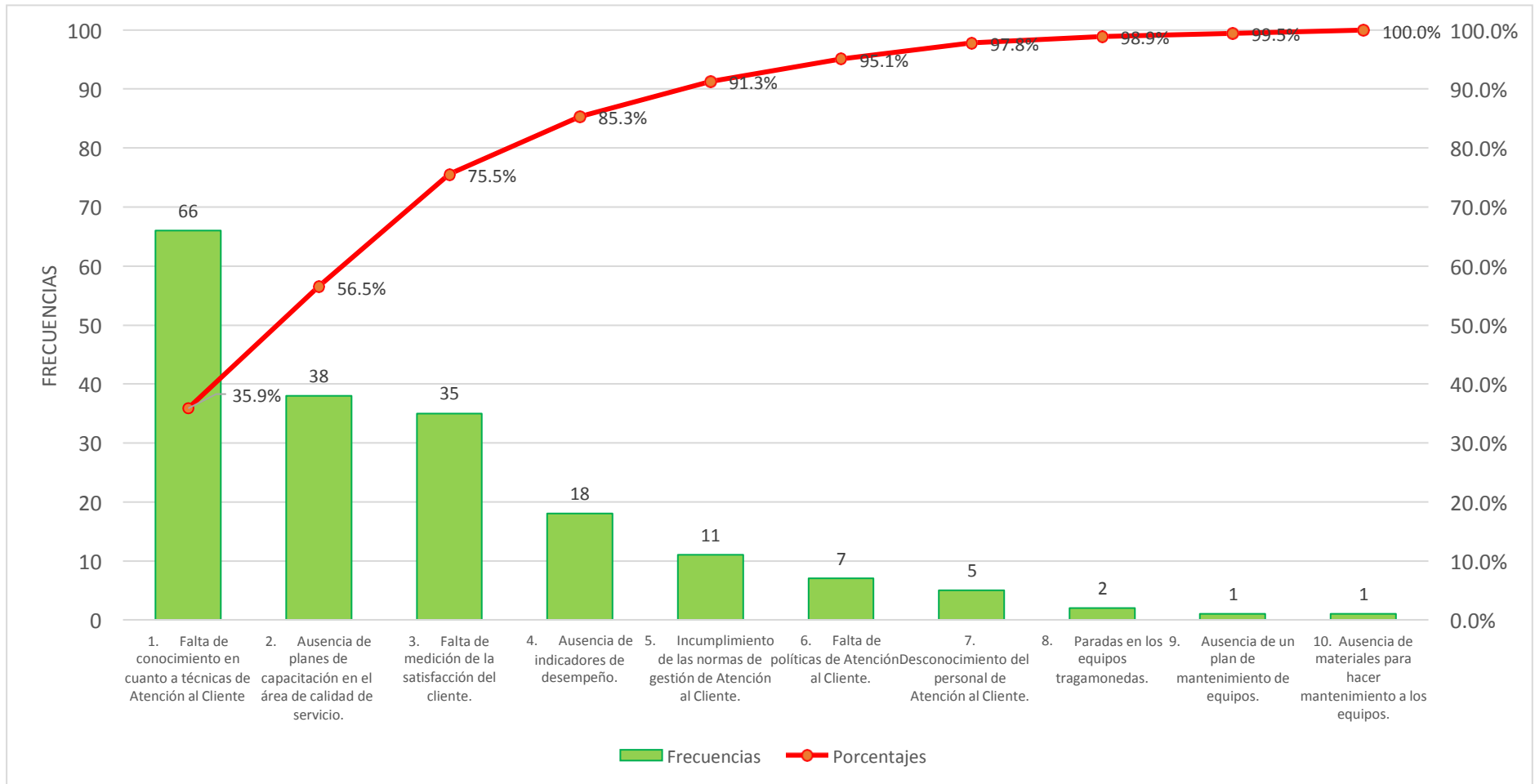


Figura 3. Diagrama de Pareto de los principales factores que inciden en el bajo nivel de calidad de servicio en la empresa.

A partir de los resultados obtenidos, se elaboró un plan de mejoras la atención al cliente para optimizar la calidad de servicio en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima como herramienta útil para superar las siguientes barreras que afectan el desempeño de la organización: (a) Falta de conocimiento en cuanto a técnicas de Atención al Cliente; (b) Ausencia de planes de capacitación en el área de calidad de servicio y (c) Falta de medición de la satisfacción del cliente.

Justificación de la investigación

Desde el punto de vista práctico, el estudio se ubica debido que en el mundo empresarial de la actualidad la sostenibilidad de las acciones el crecimiento y el fortalecimiento desde la perspectiva de la calidad de servicio viene dada por la aplicación de herramientas investigativas, así como el desarrollo del talento humano que hace vida en la organización, ya que es el personal el que hace cumplimiento de los planes de mejora con sus capacidades y talentos.

Desde la perspectiva académica, se propone un estudio que pone en práctica las herramientas de diagnóstico y de mejora provistas por la Ingeniería Industrial alineadas con el marco teórico apropiado para la solución del problema en la en la organización objeto de estudio, de manera tal que pueda ser aplicada por esta organización y por empresas similares.

En cuanto a su justificación metodológica, el trabajo de investigación realizado propone un método de diseño aplicado con una secuencia ordenada que permite implementar una estrategia basada en la calidad de servicio a partir de las barreras y limitaciones detectadas en la organización, tomando en cuenta el enfoque en procesos y el desarrollo del capital humano para generar avance desarrollo y progreso en la empresa. De esta manera se puede alcanzar la satisfacción deseada en los clientes y la competitividad.

Implementación de las mejoras

La gerencia general de la empresa de casino y juegos de azar objeto de estudio, siempre está en busca de alternativas que la hagan competitiva; por ello, entre las opciones disponibles, elige siempre la que vaya más acorde a sus necesidades. Para tomar estas decisiones la organización debe disponer de información y debe escoger un modelo para desarrollar y utilizar esta información, la cual variará en forma directamente proporcional con el interés en asegurar la calidad de servicio. Para ello se diseñó un plan de mejoras que consta de tres etapas, según se muestra en la Figura 4.

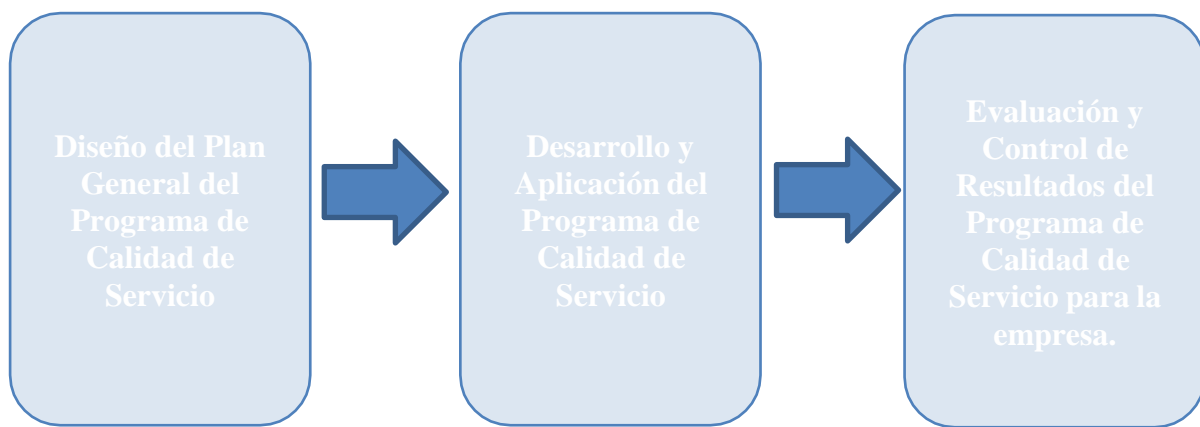


Figura 4. Diseño del plan de mejoras en la Atención al Cliente de la empresa.

Etapa I. Diseño del Plan General del Programa de Calidad de Servicio

Después de haber analizado los resultados del instrumento de recolección de información aplicado en la empresa de casino y juegos de azar, se plantea en esta etapa el plan general del programa de Calidad de Servicio para los supervisores y empleados de atención al cliente, concluyendo en la necesidad de implementar este modelo. En esta etapa se plantean los objetivos, las estrategias y políticas que serán utilizadas para el desarrollo y aplicación del programa de Calidad de Servicio, ya que utilizando este modelo puedan lograr un desempeño eficiente e incrementar la calidad de su recurso humano.

Actividad 1. Definición de los propósitos del Programa de Calidad de Servicio para la empresa de casino y juegos de azar.

- a) Ofrecer las herramientas necesarias para que el modelo de Calidad de Servicio sea de fácil aplicación entre líderes y empleados de la empresa de casino y juegos de azar.
- b) Aumentar el nivel de conocimiento respecto al uso de Calidad de Servicio entre los trabajadores de la empresa.
- c) Definir estrategias y políticas para el desarrollo del programa de Calidad de Servicio entre el personal de la organización.
- d) Identificar mecanismos de control y evaluación de las estrategias propuestas.

Actividad 2. Descripción de las estrategias del Programa de Calidad de Servicio para la empresa de casino y juegos de azar.

Para alcanzar los objetivos propuestos en la actividad anterior, es necesario identificar las estrategias principales a desarrollar en el programa, las cuales serían:

- a) Desarrollo de un programa de motivación entre líderes y equipo de trabajo.
- b) Capacitación a los líderes en materia de Calidad de Servicio.
- c) Divulgación del programa de Calidad de Servicio entre los empleados de la empresa.

Por tanto, en la Tabla 3 se muestra la descripción cada una de las estrategias propuestas para ser desarrolladas como parte del programa de Calidad de Servicio en la organización:

Tabla 3.*Estrategias del Programa de Calidad de Servicio*

Nombre de la estrategia	Descripción
Desarrollo de un programa de motivación para supervisores y equipo de trabajo.	El propósito de la primera estrategia consiste en incrementar el sentido de compromiso del personal de servicio al cliente, mediante un programa de motivación, para poder adecuarse a los cambios en sus funciones y convertirse en impulsores y transmisores del programa de coaching hacia toda la organización.
Capacitación a los líderes en materia de Calidad de Servicio.	Con esta estrategia se busca formar a los líderes seleccionados dentro de la sucursal respecto al uso del Calidad de Servicio, y proveerle el nivel de conocimiento necesario para que puedan comunicar el plan hacia todo el personal de la empresa.

Consiste en la comunicación del plan en toda la organización, con el objetivo de que los líderes de la Divulgación del programa de sucursal desarrollen y pongan en práctica los conocimientos adquiridos en el programa de Calidad de Servicio entre los empleados de la empresa. Calidad de Servicio, permitiéndoles a los empleados integrarse al proceso de transformación empresarial y lograr el incremento deseado en la calidad del recurso humano, así como el logro de los objetivos de la organización.

Actividad 3. Identificación de las políticas del Programa de Calidad de Servicio para la empresa.

En la Tabla 4 se muestran las políticas propuestas, en concordancia con las estrategias propuestas en la actividad anterior.

Tabla 4.

Políticas del Programa de Calidad de Servicio

Nombre de la estrategia	Políticas definidas
Desarrollo de un programa de motivación para gerentes y equipo de trabajo.	a) Incentivar a los gerentes y equipo de trabajo al logro de las metas mediante el reforzamiento de la motivación. b) Promover una actitud participativa en el grupo de líderes seleccionados para que acepten con mayor facilidad el Calidad de Servicio.

Capacitación a los líderes en materia de Calidad de Servicio.	<ul style="list-style-type: none">a) Promover la empatía con los empleados de una forma práctica y sencilla.b) Diseñar un programa de capacitación para la formación de los líderes de la empresa en Calidad de Servicioc) Difundir los valores de participación y responsabilidad implícitos en el Calidad de Servicio.
Divulgación del programa de Calidad de Servicio entre los empleados de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">a) Comunicar entre los empleados las estrategias diseñadas para implementar el Calidad de Servicio y dar a conocer los beneficios que ofrece.b) Otorgar valor al trabajo en equipo como factor de cambio organizacional.

Etapa II. Desarrollo y Aplicación del Programa de Calidad de Servicio

Para ofrecer a la empresa de casino y juegos de azar una guía de fácil comprensión del programa de Calidad de Servicio, se desarrolla paso a paso cada estrategia contemplada en el plan propuesto.

Actividad 1. Desarrollo de las Estrategias

Esta actividad consiste en la especificación de las labores que se deben llevar a cabo para cumplir cada uno de los planes propuestos. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual. Para tal fin, se presentan en la Tabla 5 los componentes de cada una de las estrategias:

Tabla 5.

Desarrollo de las Estrategias de Calidad de Servicio

Estrategia 1: Desarrollo de un programa de motivación para gerentes y equipo de trabajo

Propósito: Promover el cambio de actitud en los empleados de la empresa hacia el de liderazgo participativo mediante el Calidad de Servicio.

Descripción de la estrategia

Esta estrategia tiene como función principal motivar a las personas con posiciones de liderazgo en la empresa, para que promuevan cambios de actitudes, intereses y acciones en el trabajo. En este sentido, un personal motivado y comprometido, dotado de conocimiento necesario para participar en el trabajo creativo contribuirá con mayor efectividad a la conformación de equipos de altos niveles de eficiencia, para su satisfacción individual, así como la de clientes y socios de la organización.

Aplicación del programa de motivación

Para aplicar la estrategia de motivación, se definen las siguientes actividades:

Identificación de los elementos que deben ser reforzados a través de los incentivos, con el objeto de lograr los objetivos trazados en el programa, y obtener las mejores calificaciones en las evaluaciones que se realicen como método de control del programa, así como mejorar los niveles de eficiencia una vez aplicadas las estrategias del Calidad de Servicio en la organización.

Definición de incentivos como reforzadores. Por una parte, servirá para reforzar los resultados que se obtengan en la capacitación; en este caso, si se logra superar lo que se propone el modelo de Calidad de Servicio se obtendrá la satisfacción esperada en el cliente, así como el incremento de las aptitudes y capacidades del equipo de trabajo.

Por otra parte, se propone otro incentivo como reconocimiento a los empleados de la empresa que alcancen a superar su una vez realizada la evaluación inicial antes y después de la implementación del Calidad de Servicio.

Finalmente, el gerente o líder que supere la eficiencia en el desempeño del grupo que lidera, será el encargado de evaluar a cada uno de los líderes y los equipos que llevan a cabo la implementación del programa. Además, el elegido ejercerá esta responsabilidad una vez culminada la fase de asesoría, es decir, después de seis meses de implementado el modelo.

Estrategia 2: Capacitación a los líderes en materia de Calidad de Servicio

Propósito: Dotar de capacitación al personal en el modelo de Calidad de Servicio como un instrumento que facilitará el desempeño eficiente de los empleados y el incremento de su calidad.

Descripción de la estrategia

En la segunda estrategia se plantea instruir a los líderes de grupo respecto a la naturaleza y los beneficios del Calidad de Servicio fomentando en ellos las ventajas que se obtendrán con la implementación del modelo y su incidencia en el incremento de la calidad de los trabajadores; para proporcionar objetivos y metas, tanto de los empleados como de la organización; ya que el enfoque que se busca es descubrir y desarrollar las potencialidad del individuo para desarrollarse eficientemente en el campo laboral mediante l trabajo creativo, motivador y participativo.

Estrategia 3: Divulgación del programa de Calidad de Servicio entre los empleados de la empresa

Propósito: Comunicar los planes incluidos en el programa a los empleados para que comprendan y se incorporen al modelo del Calidad de Servicio, para comparar la eficiencia con base en una evaluación inicial del desempeño.

Descripción de la estrategia

Con esta estrategia se busca la incorporación del equipo de trabajo de la empresa al modelo del Calidad de Servicio propuesto, de forma tal que los empleados se desempeñen eficientemente en sus labores diarias. Además, se considera que los gerentes y líderes seleccionado para liderar las acciones desarrollen y lo pongan en práctica, permitiendo el trabajo participativo y creando estrechamente relaciones armoniosas para desarrollarse eficientemente en su desempeño y alcanzas los niveles de calidad deseados.

Actividad 2. Aplicación de la estrategia de Entrenamiento

Una vez realizada la fase de capacitación a los gerentes y personal seleccionado para ser líderes de áreas, estos capacitarán e incorporarán a sus empleados en el programa de Calidad de Servicio, dando como resultado la integración del personal a los equipos de calidad. Para ello se proponen las siguientes fases (Ver Tabla 6):

Tabla 6.

Desarrollo de las Estrategias de Calidad de Servicio

Nombre de la fase	Descripción de la estrategia
Reuniones con los gerentes y las personas seleccionadas para ser coach en la empresa	Los líderes escogidos se reunieron conjuntamente para conformar los equipos de trabajo que se activaron para implementar el programa. Se hizo una evaluación de los empleados de la empresa para identificar sus características, así como cualidades, habilidades y nivel de desempeño. Una vez formados los grupos, estos se integraron por un máximo de cuatro (4) empleados.
Reunión general con los empleados	Luego que los líderes de grupo tengan conformados los equipos de trabajo, el gerente de la sucursal ubicaron una fecha para informar a los empleados de la sucursal cómo quedaron integrados cada equipo de trabajo.
Reuniones individuales con cada miembro del equipo	En estas reuniones, el asesor entregó un folleto informativo respecto el Calidad de Servicio, identificó y comentó en una sesión las preocupaciones de cada empleado, dando los pasos necesarios para crear un ambiente de comunicación efectiva, confianza mutua y generando interés por el Calidad de Servicio.

Nombre de la fase	Descripción de la estrategia
Primera reunión con el equipo	En esta reunión, el líder de cambio definió y aclaró los roles que desempeñarán los miembros de cada equipo, y determinar su nivel de compromiso. Para el logro de lo propuesto en esta actividad, el líder prestó atención a la resolución de sus propios intereses, así como comentó las expectativas que tiene respecto al desempeño del equipo durante el programa. Asimismo el equipo propuso y comunicó un objetivo grupal, asociado a sus labores cotidianas, que servirá de orientación durante sus labores.
Segunda reunión con el equipo	El asesor verificó si los empleados han comprendido los fundamentos de Calidad de Servicio, intercambiando reflexiones entre los miembros del equipo. Aclaradas las dudas surgidas en el grupo, el asesor en esta sesión verificó junto con los miembros del equipo el cumplimiento del objetivo previamente establecido en la sesión anterior.

ETAPA III. Evaluación y Control de Resultados del Programa de Calidad de Servicio para la empresa de casino y juegos de azar.

En la fase final se cumplieron las siguientes actividades: (a) evaluación al personal, (b) discusión de los resultados de la evaluación, (c) Definición de los propósitos de la implementación, (d) políticas para la implementación del programa de calidad de servicio y (e) Asignación de responsabilidades durante la implementación del programa.

Actividad 1. Evaluación de personas en posiciones de liderazgo y personal en general.

En esta actividad, el asesor evaluó a las personas seleccionadas para ser líderes de grupo en la empresa, con el propósito de medir su grado de avance en la aplicación del Calidad de Servicio, y éstas a su vez deberán evaluar mensualmente el desempeño de los empleados que forman parte de sus equipos de trabajo para verificar si el equipo está alineado con la aplicación del modelo y, en caso contrario, tomar las medidas correctivas: para ello se recomendó:

- a) Crear un formato de evaluación para medir el nivel de aplicación del modelo de Calidad de Servicio en las personas seleccionadas como coach en la empresa.
- b) Concertar reuniones mensuales con los líderes de los equipos, para evaluar la aplicación del modelo del Calidad de Servicio en los empleados, monitoreando el desempeño eficiente de los trabajadores.
- c) Llevar un control respecto al nivel de integración de los empleados a sus equipos de trabajo, con el propósito de medir el desarrollo eficiente de sus funciones, antes y después del programa.

Actividad 2. Resultados de las evaluaciones al personal

Con los resultados obtenidos en las evaluaciones, surgen las siguientes actividades:

- a) Medición de los niveles de desempeño por medio de las estrategias empleadas en el programa.
- b) Determinar en qué grado se ha alcanzado un cambio en el ambiente laboral después de terminada esta fase.
- c) Evaluar si los trabajadores está cumpliendo con los objetivos previamente establecidos en su equipo de trabajo.
- d) Sugerir puntos clave a tratar en los cuales debe de enfocar un esfuerzo para el cambio y lograr con ello el logro de los objetivos.

Actividad 3. Definición de los propósitos de la implementación.

- a) Orientar a los líderes y personal entrenado como coach, respecto a cómo lograrán el incremento en la calidad del servicio.
- b) Comunicar las actividades que se deben llevar a cabo en la empresa para facilitar la implementación del programa.
- c) Asignar responsabilidades respecto a la implementación del programa de Calidad de Servicio en la empresa.

Actividad 4. Políticas para la implementación del programa de Calidad de Servicio para la empresa

- a) Programar y calcular los recursos necesarios para la implementación del modelo, los cuales serán el soporte financiero y de factibilidad.
- b) Mantener los programas de capacitación para el personal identificados durante la entrevista al gerente de la empresa.

Actividad 5. Asignación de responsabilidades durante la implementación del programa

- a) El investigador (asesor) fue el responsable de evaluar y medir el nivel de implementación el modelo de Calidad de Servicio; por tanto, tendrá la responsabilidad de implementarlo, evaluarlo y darle seguimiento necesario utilizando la información recopilada en los formatos de control y en las evaluaciones, en el tiempo dispuesto para este fin.
- b) Verificar el cumplimiento de las estrategias y políticas de la implementación del modelo.

En la Figura 5 se muestra el diagrama de Gantt elaborado para hacer el seguimiento al cumplimiento de cada una de las fases de la implementación del modelo de Atención al Cliente para optimizar la calidad de servicio de la empresa:

ACTIVIDADES	MESES/SEMANAS											
	SETIEMBRE 2021				OCTUBRE 2021				NOVIEMBRE 2021			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planificación de la investigación												
Diagnóstico inicial.												
Desarrollo instrumento de la medición de la calidad												
Evaluación de resultados del instrumento de medición de calidad												
Análisis de causa y efecto.												
Determinación de prioridades con diagrama de Pareto.												
Fase II. Ejecución del plan de mejoras.												
Diseño del Plan General del Programa de Calidad de Servicio												
Definición de los propósitos del programa.												
Descripción de las estrategias del programa.												
Identificación de las políticas del Programa de Calidad.												
Desarrollo y Aplicación del Programa de Calidad de Servicio.												
Desarrollo de las Estrategias.												
Capacitación a los líderes en materia de Calidad de Servicio												
Evaluación y Control de Resultados del Programa.												
Fase III. Evaluación de resultados												
Construcción de base de datos												
Desarrollo instrumento posterior de la medición de la calidad												
Evaluación de resultados del instrumento posterior de medición de calidad												
Análisis de resultados												

Figura 5. Diagrama de Gantt elaborado para hacer el seguimiento al cumplimiento de cada una de las fases de la implementación.

Una vez llevada a cabo la implementación de las mejoras se realizó una aplicación posterior de la encuesta de servicio de calidad para verificar los cambios en la percepción de los clientes de la organización respecto a la Atención al Cliente (Ver Tabla 7):

Tabla 7.

Resultados de la aplicación de la encuesta inicial del modelo SERVQUAL de la calidad de servicio

DIMENSIÓN	VALORES					TOTAL
	1	2	3	4	5	
FIABILIDAD						
Horario.	1	2	3	19	64	4.56
Cumplimiento de oferta.	2	5	10	26	46	4.11
Información adecuada.	5	9	4	30	41	3.84
Orientación adecuada.	4	9	18	27	31	3.61
	12	25	35	102	182	4.03
DIMENSIÓN II. CAPACIDAD DE RESPUESTA						
Señalizaciones y avisos.	4	11	10	30	34	3.64
Tiempo de espera.	10	7	12	27	33	3.58
Atención adecuada.	2	5	8	32	42	4.09
Capacidad de respuesta del personal.	4	7	10	29	39	3.88
	20	30	40	118	148	3.80
DIMENSIÓN III. SEGURIDAD						
Ambiente limpio y seguro.	2	2	1	38	46	4.35
Confidencialidad.	0	1	6	11	71	4.69
Seguridad y confianza en el personal.	3	1	2	17	66	4.57
Instalaciones seguras.	0	0	2	29	58	4.63
	5	4	11	95	241	4.56
DIMENSIÓN IV. EMPATÍA						
Comprensión de necesidades.	4	4	7	20	54	4.21
Uso de lenguaje claro y comprensible.	8	8	11	30	32	3.61
Personal suficiente.	7	3	10	26	43	4.00
Cortesía y amabilidad.	3	5	11	17	53	4.15
	22	20	39	93	182	3.99
DIMENSIÓN V. ELEMENTOS TANGIBLES						
Identificación y presentación personal.	3	4	3	32	47	4.21
Limpieza de las instalaciones.	9	7	2	30	41	3.82
Equipos adecuados.	2	3	0	31	53	4.39
Uso de tecnología.	0	3	0	30	56	4.49
	14	17	5	123	197	4.23

En la figura 6 se muestran las variaciones entre las percepciones iniciales y las percepciones posteriores de los clientes después de la implementación:

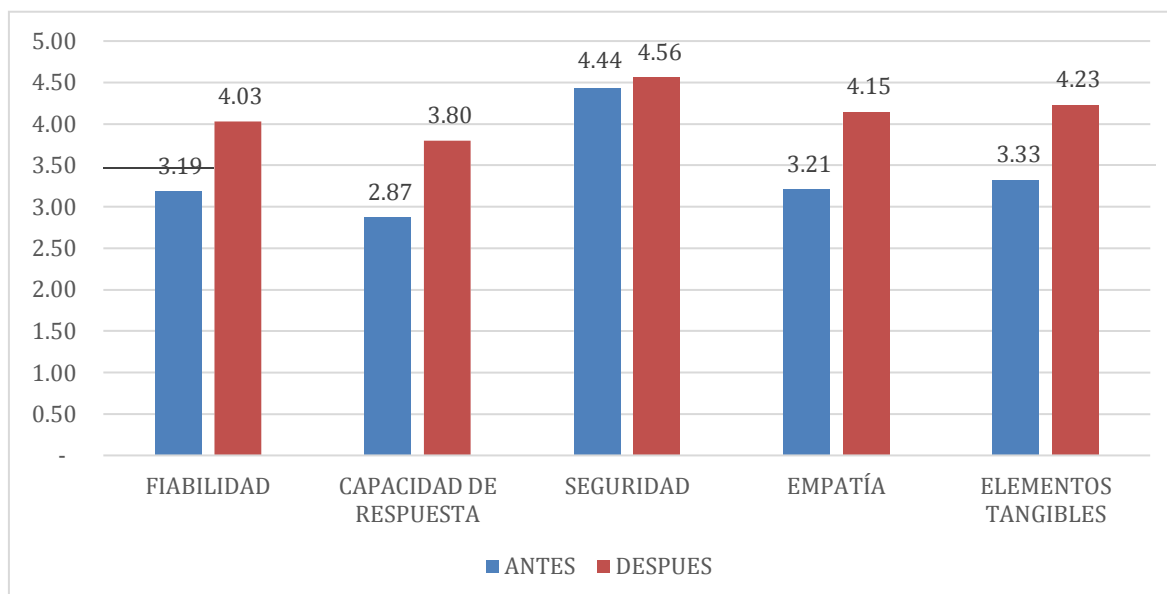


Figura 6. Representación gráfica de las variaciones en resultados de la aplicación del cuestionario.

En la Tabla 9 se muestran las variaciones en las percepciones obtenidas antes y después de la implementación en cada una de las dimensiones:

Tabla 8.

Resultados de la aplicación de la encuesta inicial del modelo SERVQUAL de la calidad de servicio

Dimensión	Valoración inicial	Valoración posterior	Variación
FIABILIDAD	3.19	4.03	26.3%
CAPACIDAD DE RESPUESTA	2.87	3.80	32.1%
SEGURIDAD	4.44	4.56	2.66%
EMPATÍA	3.21	4.15	29.2%
ELEMENTOS TANGIBLES	3.33	4.23	27.1%

En la Tabla referida se aprecia que en los atributos que observó los mejores cambios en la percepción de los clientes fue la capacidad de respuesta (32.1%), Hasta llegar a una valoración de 3.80; seguido del atributo de empatía por parte de los trabajadores con un incremento del 29.2%, para llegar a una valoración de 4.15.

Figura 7.
Fachada de la empresa.



Figura 8.
Vista de la sala de juegos.





Figura 9. Vista de la sala de juegos.



Figura 10. Vista de la sala de juegos.

Definición de términos básicos

Acreditación: Certificación por parte de un organismo reconocido de las instalaciones, la capacidad, la objetividad, la competencia y la integridad de una agencia, servicio o grupo operativo o individuo para proporcionar el servicio específico o la operación necesaria.

Análisis de costo-beneficio: Un examen de la relación entre el costo monetario de implementar una mejora y el valor monetario de los beneficios logrados por la mejora, ambos dentro del mismo período de tiempo.

Cambio cultural: Un cambio importante en las actitudes, normas, sentimientos, creencias, valores, principios operativos y comportamiento de una organización.

Cliente externo: Persona u organización que recibe un producto, servicio o información pero no forma parte de la organización que lo suministra.

Cliente interno: El destinatario (persona o departamento) dentro de una organización de la producción (producto, servicio o información) de otra persona o departamento.

Código de conducta: Expectativas de comportamiento acordadas mutuamente por un equipo.

Confiabilidad: El grado en que un producto o servicio es operable y capaz de realizar su función requerida en cualquier momento elegido al azar durante su tiempo de funcionamiento especificado.

Conformidad: Una indicación o juicio afirmativo de que un producto o servicio ha cumplido con los requisitos de una especificación, contrato o regulación relevante.

Cuadro de mando integral: un sistema de gestión que proporciona información sobre los procesos comerciales internos y los resultados externos para mejorar continuamente el rendimiento y los resultados estratégicos.

Cultura organizacional: un conjunto común de valores, creencias, actitudes, percepciones y comportamientos aceptados compartidos por los individuos dentro de una organización.

Diagrama de causa y efecto: una herramienta para analizar la dispersión del proceso. También se conoce como el "diagrama de Ishikawa", porque Kaoru Ishikawa lo desarrolló, y el "diagrama de espina de pescado. El diagrama ilustra las principales causas y subcausas que conducen a un efecto (síntoma).

Diagnóstico: La actividad de descubrir la(s) causa(s) de las deficiencias de calidad; el proceso de investigar síntomas, recopilar y analizar datos y realizar experimentos para probar teorías para determinar la(s) causa(s) raíz de las deficiencias.

Disponibilidad: La capacidad de un producto o servicio de estar en un estado para realizar su función designada bajo condiciones establecidas en un momento dado.

Gestión de relaciones con los clientes (CRM): una estrategia para aprender más sobre las necesidades y los comportamientos de los clientes para desarrollar relaciones más sólidas con ellos.

Gráfica de control: Gráfica secuenciada en el tiempo con límites de control superior e inferior en la que se trazan los valores de alguna medida estadística para una serie de muestras o subgrupos.

Lista de verificación: una herramienta para garantizar que se hayan tomado todos los pasos o acciones importantes en una operación.

Mejor práctica: Un método superior o práctica innovadora que contribuye a mejorar el desempeño de una organización, generalmente reconocida como la mejor por otras organizaciones pares.

Satisfacción del cliente: El resultado de entregar un producto o servicio que cumple con los requisitos del cliente.

Conclusiones

1. Se implementó un plan de mejoras la atención al cliente basado en las siguientes estrategias: (a) un plan general del programa de calidad de servicio; (b) y formación de líderes en servicio y capacitación al personal y (c) evaluación y control de resultados del programa, con lo que se logró optimizar la calidad de servicio en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima, y aumentar el valor percibido por los clientes.
2. La implementación de un plan de mejoras la atención al cliente contribuyó a mejorar la fiabilidad en la empresa, con una optimización del 26.3% en las percepciones de los clientes de la organización después de la implementación.
3. La implementación de un plan de mejoras la atención al cliente contribuyó a optimizar la calidad de respuesta la organización, ya que las mediciones anteriores y posteriores a la implementación apreciaron un incremento del 32.1% en la valoración de los clientes de la capacidad de respuesta de los trabajadores.
4. La implementación de un plan de mejoras la atención al cliente contribuyó a optimizar la seguridad en la empresa, en vista que se obtuvo una variación del 2.66% en cuanto a la seguridad después de la implementación.
5. La implementación de un plan de mejoras la atención al cliente contribuyó a optimizar la empatía en la organización, debido a que la medición de esta dimensión observó una variación positiva del 29.2% en la valoración del atributo por parte de los clientes.
6. La implementación de un plan de mejoras la atención al cliente contribuyó a optimizar los elementos tangibles en una empresa de casino y juegos de azar ubicada en la ciudad de Lima, en vista de que se obtuvo una variación positiva del 27.1% en la percepción de los clientes respecto a los elementos tangibles después de la implementación.

Aportes de la investigación

1. Se logró vincular el uso de herramientas de diagnóstico de Ingeniería Industrial con la situación relacionada con la Atención al Cliente y la calidad del servicio en una organización dedicada al entretenimiento mediante juegos de azar, mediante la aplicación de un modelo metodológico que ha sido validado y probado en diferentes organizaciones para generar efectos positivos en el cambio organizacional y el compromiso del equipo de trabajo con la innovación en el aprendizaje y la mejora continua.
2. Se formuló una estrategia basada en los principios de la calidad de servicio en la cual se formaron grupos de trabajo liderizados por personas de la organización, para estimular al equipo al crecimiento y el desarrollo de sus potenciales en beneficio de la mejor imagen de la organización y de la satisfacción de los clientes. De esta manera se superó el obstáculo de que los trabajadores no contaban con información adecuada para incrementar el valor de su trabajo y sus competencias.
3. Se construyó un marco teórico adecuado para sustentar los resultados del estudio y el modelo implementado para optimizar la calidad de servicio. Mediante la revisión de la literatura se compararon experiencias de empresas similares a nivel nacional e internacional con lo cual se integraron los lineamientos necesarios para desarrollar un modelo de implementación adaptado a las características y necesidades de la organización.

Recomendaciones

1. Se recomienda la evaluación continua de las condiciones externas e internas que afectan el desenvolvimiento de la empresa y que pueden ser aprovechadas de manera estratégica en beneficio de la satisfacción de los clientes. Esto incluye el contexto de las tendencias y aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos y competitivos que pueden afectar a la organización en el futuro.
2. Es importante que el personal responsable de la gestión de Atención al Cliente de la empresa cuente con información oportuna respecto a cómo mejorar el servicio y evaluar el impacto de su desempeño sobre la satisfacción de sus clientes.
3. Promover la participación continua del trabajador mediante estrategias de mejora continua y sugerencias, ya que el personal de Atención al Cliente es el que puede proveer la información más precisa para generar el cambio.
4. Crear nuevas oportunidades de capacitación para incrementar la calidad y el valor del capital humano en alineación con los objetivos estratégicos y financieros de la empresa, que ofrezca respuesta a las necesidades desconocimiento de las labores que se llevan a cabo en la organización.

Referencias bibliográficas

- Armas, A. Ormeño, E. y Alfredo, T. (2017). *Modelo de gestión del conocimiento para una empresa de servicio de casinos y tragamonedas*. [Tesis de Grado]. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <http://hdl.handle.net/10757/622580>
- Beckett, M., Keen, B. y Swanton, T. (2020) Staff Perceptions of Responsible Gambling Training Programs: Qualitative Findings. *Journal of Gambling Studies*, 36 81), 405–419 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10899-019-09874-9>
- Govender, P. (2019). Customer service challenges in a South African casino: a participatory intervention (Desafíos de servicio al cliente en un casino sudafricano: una intervención participativa). [Tesis de grado]. Natal: University of Kwazulu-Natal, Sudáfrica. <https://ukzn-dspace.ukzn.ac.za/handle/10413/18434>
- Hong S. y Weng L. (2019) The Relationship of Market-Oriented Culture, Internal-Market Orientation, Service Climate, and Customer-Oriented Service Behavior: Cross-Cultural Study of F&B Industry in Taiwan, China, and the United States. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02568-7_123
- Li, Y. & Shang, H. (2020). Service quality, perceived value, and citizens' continuous-use intention regarding e-government: Empirical evidence from China. *Information & Management*, 57 (3), 103197. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103197>
- Marzal, L. (2020). *Implementación del control de gestión para mejorar el área operativa en una empresa de casinos*. [Tesis de Grado]. Lima: Universidad Ricardo Palma. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/3533>
- Ming, T., Chen, S. & Chen, T. (2019). The Relationships among Experiential Marketing, Service Innovation, and Customer Satisfaction—A Case Study of

- Tourism Factories in Taiwan. *Sustainability* 2019, 11(4), 1041;
<https://doi.org/10.3390/su11041041>
- Oliveira, T., Rita, P. y Farisa, A. (2019). The impact of e-service quality and customer satisfaction on customer behavior in online shopping. *Heliyon*, 5 (10), 2690.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02690>
- Ramírez, J. (2018). *Importancia de la responsabilidad social empresarial y la inversión en los juegos de casino*. [Tesis de Grado]. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.
<http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/2436/RAMIREZ%20BEZ%20JESUS%20FERNANDO%20-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Roy, S., Shekhar, V., Lassar, W. y Chen, T. (2018). Customer engagement behaviors: The role of service convenience, fairness and quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44 (1), 293-304.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.018>
- Salameh, A., Ahmad, H., Zulhumadi, F. & Abubakar, F. (2018). Relationships between system quality, service quality, and customer satisfaction: M-commerce in the Jordanian context. *Journal of Systems and Information Technology*, 20 (81), 73-102. <https://doi.org/10.1108/JSIT-03-2017-0016>
- Shen, J. y Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*, 36 (6), 708-716. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.002>
- Schuller, D. & Pekarek, J. (2018). Customer satisfaction measurement – clustering approach. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae*, 66 (2), 561–569.
<https://doi.org/10.11118/actaun201866020561>
- Schull, N. (2013). Addiction by Design: Machine Gambling in Las Vegas. *Technology and Culture* 55 (1):278-280. <https://doi.org/10.1353/tech.2014.0015>

- Stamatis, D. (2018). *Total Quality Service Principles, Practices, and Implementation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203735435>
- Solimun, S. y Fernandes, A. (2018). The mediation effect of customer satisfaction in the relationship between service quality, service orientation, and marketing mix strategy to customer loyalty. *Journal of Management Development*, 37 (1), 76-87. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0315>
- Zhou, R., Wang, X. y Shi, Y. (2019). Measuring e-service quality and its importance to customer satisfaction and loyalty: an empirical study in a telecom setting. *Electron Commerce Reserarch* 19, 477–499 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10660-018-9301-3>

Anexo 1. Instrumento para medir la calidad de Atención al Cliente en una empresa de casinos y juegos de azar.

DIMENSIÓN I. FIABILIDAD					
Ítem	Enunciado	Opciones de respuesta			
1	El horario de atención de la empresa es conveniente.				
2	El establecimiento cumple con lo que ofrece en su publicidad.				
3	Durante mi experiencia en el establecimiento recibí información y orientación adecuada por parte del personal de atención al público.				
4	Las orientaciones brindadas por el personal de atención al público fueron útiles para resolver mis dudas e inquietudes respecto a los servicios de la empresa.				
DIMENSIÓN II. CAPACIDAD DE RESPUESTA					
Ítem	Enunciado	Opciones de respuesta			
5	Las señalizaciones ya avisos en el establecimiento facilitaron mi experiencia de entretenimiento.				
6	El tiempo de espera en el establecimiento estuvo de acuerdo con lo planificado.				
7	Durante el tiempo que permanecí en las instalaciones de la empresa fui atendido adecuadamente para satisfacer mis necesidades.				
8	El personal de Atención al Cliente y de seguridad mostraron capacidad de respuesta para resolver mis dudas.				
DIMENSIÓN III. SEGURIDAD					
Ítem	Enunciado	Opciones de respuesta			
9	La experiencia en el establecimiento se llevó a cabo en un ambiente limpio y seguro.				
10	Durante la experiencia en el establecimiento se respetó la confidencialidad de mi información.				
11	El personal de atención al público me inspiró seguridad y confianza durante mi experiencia en el establecimiento.				
12	Las instalaciones son seguras y me sentí cómodo durante mi experiencia en el establecimiento.				
DIMENSIÓN IV. EMPATÍA					
Ítem	Enunciado	Opciones de respuesta			
13	El personal de atención al público comprendió mis necesidades e inquietudes durante mi experiencia en el establecimiento.				
14	El personal de atención al público usó un lenguaje claro y comprensible durante mi experiencia en el establecimiento.				
15	La cantidad de personas disponibles para atender al público son suficientes para recibir un servicio adecuado.				
16	Durante mi experiencia en el establecimiento fui atendido con cortesía y amabilidad				
DIMENSIÓN V. ELEMENTOS TANGIBLES					
Ítem	Enunciado	Opciones de respuesta			
17	El personal de atención al público estaba debidamente identificado y en buenas condiciones de presentación.				
18	Las instalaciones estaban limpias y en buen estado físico.				

19	El establecimiento cuenta con los materiales y equipos adecuados para garantizar una experiencia agradable en el establecimiento.					
20	El área de caja y atención al público cuentan con la tecnología adecuada para agilizar los procesos de pago y cobro.					