

Estudio del sistema de gestión de la experiencia cliente externo de Luckia Colombia

Yeirzon Téllez Perdomo

Director

Germán Alfredo López

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

2023

Resumen

En Colombia se reglamentó hace 4 años la operación de juegos operados por internet. Es así como ya existen 16 empresas reconocidas por Coljuegos, por lo cual se hace necesario generar conocimiento sobre cómo diseñar un sistema de gestión de experiencia cliente que contribuya a la rentabilidad de la empresa por medio de la lealtad de los clientes adquiriendo una ventaja competitiva difícil de copiar, pero de alto impacto y sostenible en el tiempo.

El trabajo plantea una descripción del sector de juegos de suerte y azar en Colombia específicamente en lo que tiene que ver con los juegos operados por internet dejando de lado los juegos localizados como casinos, bingos y chance. De esta forma, caracterizar a los consumidores, identificar los hábitos de consumo para, posteriormente, establecer aquellos atributos a los que los jugadores otorgan mayor valor a la hora de decidir en qué plataforma apostar. Para lograrlo, se aplica una metodología descriptiva cualitativa que se complementa con los resultados de una encuesta aplicada a 385 jugadores online para determinar sus preferencias y establecer un perfil.

Por último, estudiar el sistema de gestión de Luckia Colombia para proponer recomendaciones y lograr que la experiencia del cliente sea memorable, repetible y recomendable con lo cual se busca incrementar el número de jugadores registrados, su apuesta media y su frecuencia de juego.

Palabras clave: Marketing, gestión, Administración de empresas, entretenimiento, azar, ocio

Abstract

In Colombia, the operation of games operated over the Internet was regulated 4 years ago. This is how there are already 16 companies recognized by Coljuegos, for which it is necessary to generate knowledge on how to design a customer experience management system that contributes to the profitability of the company through customer loyalty, acquiring a competitive advantage hard to copy, but high impact and sustainable over time. The work presents a description of the gaming sector in Colombia, specifically in what has to do with games operated by the Internet, leaving aside localized games such as casinos, bingos and chance. In this way, characterize consumers, identify consumption habits to subsequently establish those attributes to which players place the greatest value when deciding which platform to bet on. To achieve this, in addition to reviewing the available literature, the results of a survey applied to online players to determine their preferences and establish a player profile are presented. Finally, study Luckia Colombia's management system to propose recommendations and ensure that the customer experience is memorable, repeatable and recommended, which seeks to increase the number of registered players, their average bet and their playing frequency.

Key Words: Marketing, management, business administration, entertainment, chance, leisure

Contenido

Introducción.....	8
Planteamiento del Problema	9
Justificación	12
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos	13
Marco Referencial	14
Marco Teórico.....	14
<i>Marketing de 1.0 a 1.4</i>	14
<i>La Evolución del Servicio al Cliente</i>	14
<i>La Experiencia Cliente</i>	15
<i>La Lealtad del Cliente</i>	16
<i>Importancia de la Gestión de la Experiencia Cliente</i>	17
<i>Beneficios de la Gestión de la Experiencia Cliente</i>	17
<i>Estudio de Casos</i>	18
Marco Histórico (Antecedentes).....	19
Marco Conceptual.....	21
<i>Fidelización</i>	21
<i>Ciclo de Vida del Cliente</i>	22
<i>La Experiencia en Línea</i>	22
<i>Juegos de Azar en Línea</i>	23
<i>Cuotas, Eventos y Mercados</i>	24
Marco Legal.....	25
Metodología.....	26
Enfoque de la Investigación y Tipo de Estudio	26
Diseño de la Investigación.....	26
Población y Muestra	27
Criterios de Inclusión.....	27
Instrumentos, Técnicas y Procesamiento de la Información	27
Criterios de Elección de Documentos.....	28
Estrategias de Búsqueda	28

Organización de la Información.....	28
Resultados.....	29
Caracterización del Jugador en Línea de Luckia Colombia	29
Hábitos de consumo y atributos clave de la experiencia cliente.....	34
Estudio del Sistema de Gestión de Experiencia Cliente para Luckia.co	43
<i>El Registro</i>	44
<i>El Acceso</i>	47
<i>Las Transacciones</i>	48
<i>La Oferta</i>	49
<i>Las Promociones, Beneficios e Incentivos</i>	50
<i>El Soporte</i>	51
Conclusiones.....	52
Recomendaciones	54
Referencias	56
Anexos	61
Anexo 1	61
Anexo 2.....	62

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>CRM vs CEM</i>	16
Tabla 2 <i>Comparativo de distribución por rango etario</i>	30
Tabla 3 <i>Comparativo de distribución por estado civil</i>	31
Tabla 4 <i>Comparativo de distribución por nivel de educación</i>	31
Tabla 5 <i>Comparativo de distribución por origen de ingresos</i>	32

Lista de Figuras

Figura 1 Distribución de cantidad de plataformas usadas por usuario.....	36
Figura 2 Distribución de frecuencia de apuestas por usuario.....	37
Figura 3 Distribución de razones para apostar en línea.....	37
Figura 4 Distribución de razones para no apostar en línea.....	38
Figura 5 Distribución de atributos más importantes para apostadores en línea	39
Figura 6 Distribución de atributos menos importantes para apostadores en línea	40
Figura 7 Distribución de razones para recomendación de apostar en línea	41
Figura 8 Página de registro de luckia.co (paso 1)	45
Figura 9 Página de registro de luckia.co (paso 2)	46
Figura 10 Imagen promocional de la app de Wplay.....	47

Introducción

El marketing relacional o marketing 4.0 según (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021), ha revolucionado la manera como las empresas buscan tener la aprobación de sus clientes y el incremento en su facturación. Cada vez se hace más complejo competir y buscar un factor diferenciador difícil de copiar se convierte en prioridad para una compañía con proyección de crecimiento.

Es así como la experiencia cliente toma un valor superlativo en la gestión de clientes ya que ya no importa solo la calidad del producto o servicio, sino que es imperativo lograr hacer vivir una experiencia memorable y repetible al cliente de tal manera que siempre busque al mismo proveedor o empresa y no se deje seducir fácilmente por la competencia con productos más baratos o promociones momentáneas.

Los servicios digitales son entonces más complejos ya que el acceso es libre y los clientes tienen toda la información necesaria para la toma de decisiones de compra, por lo tanto, inclinarse hacia uno u otra empresa es cuestión de *feeling*, de identificación, incluso de orgullo por ser cliente de determinada compañía. Esto explica por qué hay personas sumamente fieles a una marca de teléfonos, vehículos o proveedor de internet, entre otras.

En la presente monografía, se explora el mundo de las apuestas deportivas y casino online en Colombia. Un mercado emergente que es regulado por el estado desde el año 2018 a través de COLJUEGOS y en el que 16 casas de apuestas se pelean la fidelidad de los más de 7 millones de jugadores registrados. (RCN radio, 2022).

Se presenta la situación de la empresa Luckia Colombia, una multinacional española que opera en España, Portugal, Camerún, México, Colombia, Perú y Chile con productos como casinos en vivo, apuestas deportivas, juegos virtuales y casino online. En este sentido, se busca identificar el perfil del jugador de Luckia, sus hábitos de consumo, así

como revisar y estudiar su sistema de gestión de clientes con el fin de generar recomendaciones que permitan lograr la fidelidad de sus jugadores a un costo razonable por medio de la diferenciación en la experiencia que viven sus clientes al hacer uso de sus productos y servicios.

Es un estudio descriptivo cualitativo ya que, la información recopilada es sobre teorías en atención al cliente y gestión de experiencias, sin embargo, para establecer perfiles de jugador e identificar hábitos de consumo, se hace uso de la estadística obtenida a partir de la encuesta aplicada a 385 jugadores y luego se presenta el estudio cualitativo.

Planteamiento del Problema

En Colombia se regularon los juegos novedosos operados por internet en 2018. Desde entonces, se han otorgado, y están vigentes, 16 permisos de operación a empresas o casas de apuestas. El sistema de juego está claramente establecido en la ley 643 de 2001 y cada apostador colombiano, residente en Colombia y mayor de edad, puede registrarse y apostar en una o más plataformas legales de apuestas y casinos en línea. (COLJUEGOS, 2022)

Es así como cada una de las 16 plataformas legales se disputan diariamente ser elegidas por los jugadores para realizar sus apuestas. Las razones por las cuales un jugador decide hacer su apuesta en una de dichas plataformas pueden pasar por la facilidad del registro, por la oferta deportiva o de máquinas de casino, por el premio ofrecido u otras que en ocasiones son muy difíciles de establecer ya que es una operación a nivel nacional y el perfil del jugador es casi imposible de estandarizar.

Debido a lo anterior, las empresas hacen grandes esfuerzos para lograr fidelizar sus clientes; estos esfuerzos consisten en implementar costosas campañas en medios masivos de comunicación, redes sociales, contratación de personalidades para que promocionen sus

productos y otras medidas que contribuyen a tener un costo de marketing bastante alto, lo cual, a su vez, genera sobrecostos y afectaciones a la rentabilidad.

En el sector de los juegos localizados, es decir, en casinos físicos o bingos se ha logrado con los años, la implementación de sistemas de gestión de fidelización de clientes que son más o menos confiables y efectivos y con costos razonables, pero que no pueden implementarse de la misma forma en el juego online ya que dichos sistemas de fidelización parten de la premisa de cercanía con el cliente y diseño de experiencias en salones físicos.

Debido a lo anterior, no es recomendable copiar los sistemas de fidelización de los juegos localizados en los juegos online ya que el problema radica en la dificultad para identificar el perfil del consumidor y las variables o atributos que más le importan a la hora de elegir una plataforma para hacer sus apuestas. No es lo mismo identificar las expectativas de una persona que va a jugar a un casino que aquella que desde su celular y desde cualquier lugar, decide hacer una apuesta a un evento deportivo.

Es así como una empresa multinacional que opera legalmente en Colombia con sede en la ciudad de Cali y dedicada al sector de apuestas deportivas y casino online llamada Luckia Colombia quiere mejorar su sistema de gestión de la experiencia cliente que le permita enamorar a sus usuarios de tal manera que éstos elijan siempre hacer sus apuestas en su plataforma sin que esto suponga costos exagerados en marketing.

El desafío es lograr identificar los conceptos clave en la gestión de experiencia cliente y delimitarlo a los juegos en línea de tal forma que se pueda presentar un diseño del sistema de gestión de la experiencia cliente para Luckia Colombia.

Está claro entonces que el naciente y creciente mercado del juego operado por internet en Colombia, por definición, tiene un mayor nivel de penetración y, al mismo

tiempo, una gama de segmentos de clientes muy superior en comparación con los juegos localizados lo cual sugiere la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo está diseñado el sistema de gestión de la experiencia cliente en Luckia Colombia y cómo lograr que dicho sistema logre optimizar costos y genere una alta fidelización de jugadores?

Justificación

Todas las empresas necesitan tener un gasto controlado en términos de mercadeo y publicidad. Una excesiva inversión en este rubro que no se vea reflejada en el corto plazo en los ingresos, puede afectar notablemente la rentabilidad del negocio y su correcto crecimiento o estabilización en el mercado.

Por lo tanto, el diseño del sistema de gestión que potencie la fidelización de clientes a un costo razonable, medible y flexible, es necesario especialmente en aquellos mercados tan competidos como lo es el de los juegos de azar operados por internet en Colombia.

En el sector de los juegos de suerte y azar en Colombia, cuando se piensa en generar estrategias de marketing, revisar qué ofrece la competencia y mejorarlo en términos de precio no siempre es una buena opción ya que, se consigue llamar la atención del cliente en el corto plazo, pero se incrementan los costos exponencialmente sin lograr proporcionalidad en el incremento de los ingresos. Además, se genera un fenómeno que termina por “dañar” el mercado ya que quien tenga mayor músculo financiero ofrecerá mejores promociones y el cliente comienza a basar sus decisiones en “quién da más”. Una subasta de mercado que perjudica a las empresas e incrementa innecesariamente las expectativas y exigencias de los clientes.

En este orden de ideas, es importante poder contribuir significativamente en la generación de conocimiento en relación a cómo está diseñado el sistema de gestión de la experiencia del cliente en una empresa del sector de juegos en línea con base en la revisión de la bibliografía disponible y la información que se pueda obtener de la empresa estudiada.

De igual manera, es importante poder generar recomendaciones a partir de los resultados obtenidos con el fin de poder mejorar la experiencia cliente en Luckia Colombia.

Objetivos

Objetivo General

Estudiar el sistema de gestión de experiencia del cliente que tiene la empresa Luckia Colombia para generar lealtad en los apostadores.

Objetivos Específicos

Caracterizar a los jugadores de Luckia Colombia para tener un acercamiento al perfil del apostador de la empresa.

Determinar los hábitos, tendencias de consumo y atributos clave a los que los apostadores de Luckia Colombia dan más valor a la hora de elegir una plataforma de apuestas en línea.

Explicar el sistema de gestión de experiencia cliente de Luckia Colombia y generar recomendaciones con base en los atributos clave.

Marco Referencial

Marco Teórico

Marketing de 1.0 a 1.4

Según (Cousillas, 2018), el marketing ha sufrido cambios desde sus inicios al final de la Revolución Industrial. En sus comienzos, el marketing se enfocaba únicamente en vender productos, su objetivo era producir y estaba centrado en el producto; más adelante y cuando el cliente se dio cuenta de su poder de tomar decisiones y de elegir dónde comprar, el marketing comenzó a centrarse en el consumidor (2.0) y fue ahí donde las empresas empezaron a buscar diferenciación de otras y a buscar retener a sus clientes tratando de satisfacerlo.

El autor también comenta que gracias a los estudios de *Kotler* el marketing 3.0 tomó fuerza ya que éste se centraba en el ser humano como cliente y en cómo mejorar el mundo desde la labor de las empresas. Esto comenzó a buscar identificación entre cliente y empresa y a fortalecer la relación entre ambos actores. (Cousillas, 2018).

Finalmente, el marketing 4.0 continúa con la filosofía del marketing 3.0, pero esta vez con un aliado importante como la tecnología y las comunicaciones que permiten llegar al cliente desde y hacia cualquier parte, pero, además, por medio del *Big Data*, permite conocerlo de tal forma que se pueden identificar y sobre pasar sus expectativas para generar identificación, orgullo y lealtad del consumidor. (Cousillas, 2018).

La Evolución del Servicio al Cliente

En Colombia el concepto de servicio al igual que el de marketing también ha evolucionado con los años. La era digital ha logrado que los consumidores tengan cada vez mayor poder de negociación al tener alternativas para todas sus necesidades; es por esto que el servicio al cliente ya no se trata de tener el producto indicado en el lugar indicado sino

también de tener personas formadas para identificar las expectativas del cliente, entender sus motivaciones y brindarle alternativas de servicio que logren hacer sentir al cliente especial ya que son sus emociones y no su razón lo que, en la mayoría de las ocasiones, lo llevan a tomar una decisión de compra. (Vallejo, 2018)

La Experiencia Cliente

(Meyer & Schwager, 2007) definen la experiencia cliente como un conjunto de emociones, reacciones o respuestas de los consumidores a los diferentes estímulos de las marcas. Estos estímulos, pueden ser directos como cuando un vendedor ofrece un producto o servicio, o cuando hay una publicidad en algún medio de comunicación. De otro lado, existen estímulos indirectos: por ejemplo, cuando alguien habla a otra persona de determinada marca, producto o servicio y en esa persona se genera una reacción.

Es decir, que (Meyer & Schwager, 2007) nos hablan entonces de la experiencia del cliente como una emoción, por lo tanto, es totalmente subjetiva y varía de una persona a otra inclusive al reaccionar al mismo producto o servicio.

La gestión de la experiencia cliente ha sido definida por (Liz, 2020) como la manera de lograr, por medio del marketing relacional, CRM, (*Costumer Relationship Management*) y el marketing experiencial CEM (*Costumer Experience Management*), que el cliente siga eligiendo la misma empresa para realizar sus compras a pesar de ofertas de la competencia o cambios en el mercado, es decir, lograr que el cliente sea leal debido a la relación que se ha generado entre él y la empresa. Podríamos pensar en el CEM como una evolución del CRM, pero también como un complemento del mismo en búsqueda de la lealtad del cliente.

En la tabla 1 se puede ver un esquema de relación entre CRM y CEM y sus principales diferencias, pero también, se identifica cómo pueden ser complementarias.

La gestión de la experiencia cliente se puede componer de una correcta implementación CRM que permita obtener la información necesaria para aplicar un exitoso CEM.

Tabla 1

CRM vs CEM

	¿Qué es?	¿Cuándo se aplica?	¿Cómo se monitorea?	¿Quién utiliza la información?	Relevancia para el desempeño futuro
Gestión de la experiencia del cliente (CEM)	Registra y distribuye lo que el cliente piensa de una empresa.	En los puntos de interacción con el cliente. “Puntos de contacto”.	Encuestas, estudios dirigidos, de observación, investigaciones de “la voz del cliente”.	Líderes de negocio o funcionales para crear expectativas factibles de cumplir y mejores experiencias con productos y servicios.	Proactiva: localiza espacios para añadir productos en las brechas entre expectativas y experiencias.
Gestión de relaciones con el cliente (CRM)	Registra y distribuye lo que una empresa sabe de sus clientes.	Después del registro de una interacción con el cliente.	Información de puntos de venta, de mercados, <i>clicks</i> en páginas <i>web</i> , seguimiento automatizado de ventas.	Puntos de contacto con el cliente como ventas, marketing, servicio al cliente para impulsar una ejecución eficiente y eficaz.	Reactiva: impulsa ventas cruzadas combinando productos demandados con otros que no lo son.

Nota: Esta tabla muestra una comparación entre la gestión de CEM y la de CRM y sus aplicaciones. *Fuente.* (Meyer & Schwager, 2007).

La Lealtad del Cliente

(Oracle, 2022) afirma que, para lograr la lealtad del cliente, una de las mejores maneras es trabajar en la gestión de la experiencia del cliente, es decir, hacer que viva algo memorable desde sus emociones que lo lleve a generar un vínculo con la empresa por factores como el orgullo, el cariño y la identificación. Esto es porque a medida que los mercados crecen y hay mayor variedad de productos y funcionalidades, la diferencia es marcada por la vivencia del cliente con la empresa.

En su libro Marketing 5.0. Tecnología para la humanidad, (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021) aseguran que el propósito del marketing es mejorar la vida de las personas, o bien, hacer que vivan experiencias agradables que puedan compartir y quieran repetir, así como recomendar. Esto es clave en la generación de experiencias y sería necesario sumarle la importancia de lograr hacer cualquier proceso más fácil para el usuario, ahorrarle pasos, clicks, datos etc.

Importancia de la Gestión de la Experiencia Cliente

En la medida en que un cliente se siente más identificado y satisfecho con una marca, producto o servicio, en esa misma medida puede convertirse en un cliente leal un cliente satisfecho no es necesariamente leal, solo un cliente altamente satisfecho puede ser leal, de ahí que la experiencia que viva el consumidor, cliente o usuario determina su grado de satisfacción y, en consecuencia, que siga comprando y recomendando la experiencia a otras personas. (Simonato, 2018).

La gestión de la experiencia del cliente también es importante porque permite diferenciarse de la competencia. Incluso en empresas que venden productos o servicios similares, la diferencia radica en la manera como se venden o se promocionan dichos productos o servicios en una u otra organización, por lo tanto, la gestión de las experiencias se convierte en un elemento disruptivo que permite obtener una ventaja competitiva toda vez que le permite al cliente potencial percibir mayor valor en el producto o servicio adquirido. (Arenal, 2019)

Beneficios de la Gestión de la Experiencia Cliente

Tener clientes leales o fidelizados trae beneficios para las organizaciones. Estos beneficios, en la mayoría de las ocasiones no se ven reflejados en caja de forma inmediata, sin embargo, cuando comienzan a evidenciarse, son sólidos y con crecimientos constantes.

Esto sucede porque cuando un cliente está altamente satisfecho y sigue registrando transacciones con una empresa, al mismo tiempo está recomendando e incrementando sus transacciones ya no solo por una necesidad puntual, sino también porque existe un vínculo con la compañía más allá del económico. (Zambrano, 2020)

Estos vínculos son tan fuertes como subjetivos a cada persona, por eso es muy difícil copiarlos ya que la satisfacción o identificación de las personas con una marca se origina en sus más profundos preconceptos de lo que es una experiencia memorable; es así como gestionar adecuadamente las experiencias del cliente se convierte en un activo que genera dividendos sostenibles en el tiempo. (Zambrano, 2020)

Estudio de Casos

La calidad de la experiencia cliente está directamente relacionada con el nivel de servicio ofrecido ya que la satisfacción del cliente determina si su experiencia fue positiva o negativa. En este sentido es importante mencionar el estudio de caso aplicado en Perú para la casa de apuestas *Tinbet – Betgana* en 2022 donde por medio de 384 encuestas aplicadas a través de un cuestionario de 33 preguntas relacionadas con calidad del servicio y satisfacción, se logró establecer que, a mayor nivel de servicio, mayor nivel de satisfacción. Quiere decir, que los niveles de confiabilidad, amabilidad y efectividad generan en el usuario una percepción de buen servicio y por lo tanto se encuentra satisfecho. (Trigozo, 2022).

La aplicación de esta encuesta muestra la manera de percibir la satisfacción en cada usuario. Su intención es enviar el mensaje a la empresa en el que quede claro que reclama un buen servicio para sentirse satisfecho, pero no necesariamente que será siempre fiel a la marca. Sus motivaciones pueden cambiar con el tiempo y su manera de pensar y tomar decisiones también. (Trigozo, 2022)

Este caso refuerza la tesis de que el nivel de servicio se correlaciona directamente con la satisfacción del cliente, sin embargo, también se ha mencionado que la satisfacción del cliente ya no es suficiente para obtener su lealtad o al menos ser la primera opción en su mente a la hora de apostar. Para esto es necesario ir más allá, generar una experiencia que sea digna de repetir y recomendar, esto es, un momento de entretenimiento de fácil acceso y resultados confiables. (Trigozo, 2022)

Otro caso con características similares se presentó en Ecuador para la casa de apuestas Ecuabet donde se intentó determinar si los mensajes en redes sociales y la publicidad podrían generar un incremento en el número de jugadores y los niveles de apuesta promedio. La premisa era establecer si el posicionamiento de marca lograba generar una experiencia de calidad para el jugador. Es importante mencionar que en Ecuador no existe una normativa legal clara sobre el tema de las apuestas deportivas en línea y hay libertad total para pautar en cualquier medio. (Gamboa Orozco & Herrera Lescano, 2023).

Sobre este caso cabe mencionar que el posicionamiento de marca es un factor importante en la experiencia del cliente toda vez que genera orgullo en el jugador saber que la marca que elige es reconocida, no obstante, sin una estrategia clara de gestión de la experiencia, este aspecto carece de mayor valor.

Las motivaciones del jugador en este contexto pasan por la oportunidad de ganar y el posicionamiento de una marca probablemente genera confianza en relación a una marca desconocida.

Marco Histórico (Antecedentes)

La gestión de las relaciones con el cliente son un concepto relativamente moderno que se popularizó con la llegada del marketing 3.0 en el cual Kotler describía cómo se

puede lograr incremento en la productividad mediante una gestión del cliente centrada en sus emociones y en ofrecerle la empresa como ente de identificación más que como proveedor de productos y servicios. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2018)

(Macías,2013), realizó un estudio en Colombia sobre la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente como base para el incremento de las ventas en grandes superficies. Los resultados de la investigación y la aplicación de una encuesta a 380 clientes arrojaron que los clientes preferían seguir comprando en un supermercado donde tuvieran una experiencia positiva en términos de cantidad y calidad de productos y calidad en servicio.

El artículo de (Macías, 2013) también indica que, para ese año, más del 40% de las compras del hogar se realizaban en grandes superficies y que estas empresas trabajaban con un modelo de gestión de calidad en servicio basado en la formación de las personas de atención al cliente en todas las áreas administrativas y operativas.

(Perea, 2015) llevó a cabo una investigación con las pequeñas y medianas empresas del distrito comercial de Lima, Perú para identificar las causas del estancamiento en las ventas y el bajo crecimiento anual. Se aplicó una encuesta a 100 empresas y los resultados arrojaron que el 67% de ellas no conocía ni aplicaba el marketing relacional o modelos de CRM y su conocimiento sobre modelos de servicio era bajo o nulo con lo cual se pudo diseñar un modelo de servicio para minoristas identificando las necesidades y preferencias de los clientes.

El modelo de servicio diseñado a partir del estudio de (Perea, 2015), permitió gestionar las experiencias de los clientes y ofrecer servicios y productos acordes a sus necesidades ofreciendo un alto nivel de atención al cliente lo que permitió una mejora en las ventas y un desarrollo sostenible.

Se puede inferir entonces que el mercado online ha tenido un incremento significativo desde la segunda década del siglo XXI que se potenció con la pandemia de 2020 lo cual ubica este estudio en un momento clave para la generación de conocimiento sobre cómo abordar estrategias de mercado en línea tomando cómo pilar la experiencia del cliente.

Marco Conceptual

Fidelización

(López, 2020), define la fidelización como el resultado de la aplicación del CRM y CEM correctamente ya que, identificando los hábitos de consumo del cliente se puede predecir y adelantarse a sus expectativas logrando en éste una respuesta favorable desde lo emocional y por ende crear un vínculo entre marca y persona más allá de los atributos económicos o cualidades del producto.

La fidelización requiere de obtener, clasificar y ordenar la información o huellas que dejan los clientes en la empresa. Esto es, recopilar sus datos de compra como frecuencia, promedio de inversión, preferencias de productos o servicios, entre otros. La manera más conocida de obtener esta información es por medio de las tarjetas o membresías que ofrecen beneficios a cambio de que el cliente permita que se obtenga dicha información. (López, 2020).

Según (Burbano, Velástegui, Villamarín, & Novillo, 2018) en la fidelización debe estar implícito un programa de beneficios para el cliente que estén en función de sus niveles de consumo; a mayor consumo, mayores beneficios. De esta manera el cliente percibe un mayor valor recibido y, al mismo tiempo, la empresa se beneficia de los ingresos percibidos por dicho cliente, pero, además, se puede generar un escalamiento en recomendaciones entre clientes que incrementen las ventas.

Ciclo de Vida del Cliente

(Loaiza, 2018) hace una recopilación de definiciones sobre lo que es el ciclo de vida del cliente y el ciclo de vida del producto. El paso por diferentes autores coincide en que todo comienza con una atracción que puede tener orígenes diversos ya que se usa la publicidad, las redes sociales y las recomendaciones de otros clientes, luego es necesario sostener la relación con programas de fidelización (CRM y CEM) y luego mantener dicha relación la mayor cantidad de tiempo posible hasta que se termine por causas ajenas e imposibles de gestionar por parte de la empresa.

Es así como el concepto de ciclo de vida del cliente es más bien el ciclo de vida de la relación entre empresa y cliente donde existen beneficios para ambas partes. (Loaiza, 2018)

La Experiencia en Línea

Según (Arce & Cebollada, 2011), el comportamiento, necesidades y expectativas son diferentes en el consumidor *offline* y *online* incluso siendo personas de un mismo segmento socioeconómico y cultural. El consumidor online es menos susceptible al precio y más a la marca. Le gusta sentirse identificado y comprendido, de alguna manera, es más leal incluso si el producto o servicio presenta fallas ocasionales.

No obstante, un estudio más reciente realizado en Argentina, indica que los consumidores online durante y post pandemia, valoran el consumo online por el ahorro de tiempo, la diversidad de opciones y la opción de poder hacer comparaciones entre productos o servicios, así como poder participar en foros de opiniones de consumidores de aquellos productos que buscan. (Boyd, 2022)

Asimismo, la experiencia en el campo digital se compone de las percepciones de los individuos a través de los diferentes canales que ofrece la empresa, tienda digital o

plataforma en línea, esto incluye, a clientes potenciales. Las empresas con operación digital deben desarrollar tres dimensiones de la experiencia del cliente. La primera es reconocer el poder del cliente y la necesidad de personalizar o hiper-personalizar los productos y servicios de tal manera que se sienta especial; la segunda la segmentación del mercado objetivo y la generación de contenidos para el mercado específico haciendo que la comunicación sea atractiva; y la tercera tiene que ver con la innovación y disponibilidad de recursos tecnológicos de fácil acceso y manejo buscando facilitar la interacción entre cliente y plataforma. (Cerio, 2019).

Juegos de Azar en Línea

Los juegos online son una modalidad de apuesta en tiempo real y en línea donde se permite apostar a diferentes eventos deportivos que se llevan a cabo en cualquier parte del mundo. El apostador debe ser registrado con datos reales y verificados y decide el monto de la apuesta mientras que el operador en línea, ofrece diferentes cuotas que varían en función del mercado al que se apuesta. (COLJUEGOS, 2022)

En Colombia los juegos de azar operados por internet son regidos a partir de la ley 643 de 2001 en su artículo 46 donde se dictaron las disposiciones legales y la tributación establecida para las empresas de este sector específico. No obstante, el permiso de operación solo se empezó a otorgar a partir de 2018. El ente regulador es COLJUEGOS y se han establecido una serie de parámetros y directrices que difieren de las consideraciones para los juegos localizados como casinos, bingos y chance ya que es un entorno novedoso y se pretende evitar cualquier tipo de ventaja que puedan tener quienes desean lavar activos o financiar el terrorismo. (Ministerio de salud y protección social, 2022)

Las casas de apuestas o plataformas legales en Colombia son 16 con fecha de corte de agosto de 2023. Algunas extranjeras y otras de origen colombiano que compiten por

cautivar a los apostadores con diferentes estrategias. Cada jugador es libre de registrarse en una o varias plataformas y de apostar en una o más de estas, incluso a los mismos eventos y mercados. (COLJUEGOS, 2022)

Cuotas, Eventos y Mercados

En el argot de las apuestas deportivas, un evento es cualquier encuentro deportivo de cualquier competición en donde habrá un resultado final; y un mercado es cualquiera de las opciones que pueden ocurrir en dicho evento. Por ejemplo, un partido de fútbol es un evento y la cantidad de goles marcados por determinado equipo es un mercado. Un evento tiene entre 50 y 200 mercados dependiendo de su relevancia, otros mercados son la cantidad de tiros de esquina o la cantidad de puntos anotados por un jugador en *basketball*, para hablar de otro deporte. (Apuestas Deportivas, 2022)

El método de apuestas deportivas está delimitado por las opciones que presenta la plataforma al jugador. En todo caso, un apostador puede hacer su elección sobre qué equipo será el ganador del evento y la plataforma le ofrece una cuota que es el factor multiplicador de su apuesta en caso de ser ganador. Las cuotas varían de acuerdo con el evento y el mercado, la variación de las cuotas depende de las condiciones del evento, es decir, qué equipo es favorito, en qué condiciones llega dicho equipo, qué tan probable es que ocurra determinada acción dentro del partido etc. (Apuestas Deportivas, 2022)

Las cuotas son determinadas y ofertadas al público luego de una evaluación aritmética de probabilidades basadas en datos estadísticos y reglas matemáticas aplicadas por los *bookmakers* quienes son personas que establecen dichas cuotas y son responsables de su actualización si hay algún cambio en las condiciones previas al evento. Asimismo, son responsables de incrementar o disminuir cuotas en vivo mientras el evento se lleva a cabo. (Marathon Bet, 2022)

La facturación de las casas de apuestas en Colombia en el año 2022 fue de 17.3 billones de pesos debido al crecimiento del mercado que se impulsó por el mundial de fútbol. (Sierra, 2022).

Marco Legal

En Colombia la ley que regula los juegos de suerte y azar en todas sus modalidades es la ley 643 de 2001 “por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar”. Esta ley contempla todo lo que tiene que ver con la explotación, organización, administración, control, operación, fiscalización, regulación y vigilancia de todas las modalidades de juegos de suerte y azar; asimismo, establece las condiciones mediante las cuales los empresarios de este sector económico pueden operar de forma legal en el país. (Función Pública, 2023).

Coljuegos es la empresa industrial y comercial del estado que se encarga de administrar el monopolio rentístico de la nación basado en la ley 643 de 2001. Esta entidad fue creada mediante el decreto 4142 de 2011 y su creación reemplaza otras empresas creadas con el mismo fin como ETESA o el antiguo concejo nacional de juegos de suerte y azar. (COLJUEGOS, 2022).

La ley 1753 de 2015 modifica la ley 643 de 2001 en lo que tiene que ver con los juegos de azar operados por internet y establece las normas y cargas impositivas a los operadores autorizados por Coljuegos para la explotación de juegos operados por internet. (Colombia Ágil, 2023).

El acuerdo 04 de 2019 de Coljuegos por el cual se establece la lista de juegos autorizados para operar por internet incluyendo los denominados juegos novedosos y juegos virtuales. (Colombia Ágil, 2023).

Metodología

Enfoque de la Investigación y Tipo de Estudio

La presente monografía de investigación se enfoca en recopilar y analizar información relacionada con la gestión de experiencias para los clientes de las plataformas de juegos de suerte y azar en línea, es decir, apuestas deportivas y casinos.

Por lo tanto, se trata de un estudio descriptivo cualitativo ya que, la información recopilada es sobre teorías en atención al cliente y gestión de experiencias, sin embargo, para establecer perfiles de jugador e identificar hábitos de consumo, se hace uso de la estadística obtenida a partir de la encuesta aplicada y luego se presenta el estudio cualitativo.

Diseño de la Investigación

El trabajo se lleva a cabo en diferentes fases. La primera de ellas consiste en la delimitación del tema la cual contiene la definición de los conceptos de la gestión de experiencia cliente, su importancia y el beneficio que trae para las organizaciones.

La segunda fase es la de identificación y clasificación de las fuentes de información seguida de la fase tres que es la de revisión documental, estas dos fases se presentan como anexo 1 en la matriz de revisión de artículos de investigación, pero las definiciones, conceptos y teorías serán presentadas y analizadas a lo largo de todo el documento.

La última fase hace referencia a la descripción de los conceptos clave para el estudio del sistema de gestión de la experiencia cliente de Luckia Colombia de acuerdo con los conceptos pertinentes estudiados y con los resultados de la encuesta de juego aplicada a 385 jugadores registrados o no en la plataforma Luckia.co. Dicha encuesta fue diseñada en *Google forms* y enviada a los contactos que hicieron parte de la muestra.

Población y Muestra

Teniendo en cuenta que el tamaño de la población es indeterminado debido a que los registros en la plataforma de juego son constantes y los datos de los jugadores son de orden privado lo cual impide enviar el enlace de la encuesta a cada uno de ellos, se realizó un muestreo aleatorio simple con una muestra de 385 personas de las cuales se tuvo el contacto y el consentimiento para responderla aclarando que no se piden datos personales en ningún momento.

La definición del tamaño de la muestra proviene la constante cuando la población es infinita con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Criterios de Inclusión

- Personas mayores de edad
- De nacionalidad colombiana o con cédula de extranjería
- Personas registradas en la plataforma Luckia.co
- Personas que sin estar registradas en luckia.co, han hecho apuestas en la plataforma con cuentas de terceros.

Instrumentos, Técnicas y Procesamiento de la Información

Para la recopilación del material bibliográfico se usó la matriz de revisión documental que se presenta como anexo 1 y para aplicación de la encuesta se utilizó un formato de Google que arroja una matriz de resultados que se presenta como anexo 2, sin embargo, los resultados de la encuesta se presentarán en el momento pertinente con figuras y tablas en el cuerpo del trabajo.

El enlace donde se puede revisar el diseño de la encuesta en Google es el siguiente:

<https://forms.gle/JdQkpGsqliqQxDYQD9>

Criterios de Elección de Documentos

Los artículos científicos, libros y tesis de grados elegidos como fuentes documentales en este trabajo se escogieron bajo un criterio de pertinencia con el tema, es decir, que tuvieran relación con la experiencia cliente, con los juegos de azar en línea y/o con la gestión de servicio al cliente.

Adicionalmente, se delimitó la búsqueda a documentos publicados desde al año 2017 en adelante a excepción de algunos anteriores, pero con pertinencia actual que fueron útiles para el apartado de antecedentes.

Estrategias de Búsqueda

La búsqueda de la información y documentos pertinentes se realizó en su totalidad en internet, especialmente en *Google* académico desde donde se tiene acceso a otras bases de datos como Scielo y Scopus; de igual manera, en el portal oficial de Coljuegos, en la plataforma Luckia.co y en páginas especializadas en apuestas deportivas en línea.

Se usaron palabras clave y ecuaciones de búsqueda como “gestión de la experiencia cliente”, “experiencia en línea”, “omnicanalidad”, “servicio al cliente”, “motivos de compra en línea”, entre otras.

Organización de la Información

La información fue organizada de acuerdo con su pertinencia con cada uno de los objetivos específicos planteados y se presenta en la matriz de revisión documental en el anexo 1.

Resultados

Caracterización del Jugador en Línea de Luckia Colombia

Perfilar al jugador en línea y generar productos o promociones que resulten efectivos y atractivos para la mayoría no ha sido tarea fácil. Para 2022 el número de jugadores registrados en una o más plataformas de apuestas deportivas y casinos en línea en Colombia superaba los 5 millones y se estima que al cierre de 2023 esa cifra se acerque a los 7 millones de jugadores. (RCN radio, 2022).

No obstante, en 2015 la entidad que regula el juego en Colombia, Coljuegos, aplicó un estudio de caracterización de los jugadores en Colombia llevado a cabo por la firma *Brandstrat* y los resultados obtenidos luego de aplicar 2.528 encuestas en las 6 principales ciudades del país, arrojaron que la segmentación de jugadores de 18 a 80 años en los estratos 1 a 6 son especialmente diversos.

Las preferencias de juego en personas del mismo rango etario y mismo estrato social difieren dependiendo de la ciudad; de igual manera, las motivaciones de apuesta de personas de la misma ciudad y mismo rango de edad, eran distintas en los diferentes estratos sociales. Las distribuciones y las agrupaciones de encuestados con preferencias similares no guardaban un factor común determinante que permitiera segmentar un grupo de jugadores de una manera clara. (Brandstrat, 2016).

De todas formas, se puede analizar la información demográfica que da un acercamiento al perfil del jugador colombiano en el año de aplicación, es decir, 2015. El informe publicado en la página oficial de Coljuegos afirma que el 52% de los jugadores encuestados son hombres y el 48% restante, mujeres. El 58% de los jugadores es mayor de 46 años y solo el 9% tiene entre 18 y 24 años. Asimismo, el 55% afirmó ser casado (a) o vivir en unión libre y el 26% respondieron que son solteros (as). (Brandstrat, 2016).

El estudio revela además que el 73% de los jugadores encuestados son jefes de hogar y el 22% tiene carrera universitaria terminada o posgrado; cerca del 60% solo tiene formación básica primaria o secundaria.

La mayoría de los jugadores encuestados, el 62%, pertenecen a estratos 2 y 3 y el 11% a estratos 5 y 6. Se destaca también del estudio publicado por Coljuegos que el 45% de los jugadores tiene ingresos provenientes de una actividad independiente, el 20% son empleados y el 12%, pensionados. (Brandstrat, 2016).

Para el presente trabajo de grado se aplicó una encuesta a 385 jugadores de Luckia.co con el fin de actualizar o comparar los resultados obtenidos por el estudio de *Brandstrat* para Coljuegos y poder perfilar al jugador de esta empresa con presencia en Colombia. Los resultados se presentan a continuación:

Por género, vemos que el 66.7% de los encuestados pertenece al género masculino y el 33.3% restante al femenino. A pesar de la diferencia en el tamaño de las muestras, se ve un incremento en la población masculina frente al estudio de 2015.

Respecto al rango de edad, podemos evidenciar que ha aumentado el número de jugadores entre 26 y 35 años siendo los más representativos de los resultados de 2023 y que disminuye los jugadores mayores de 45 años.

Tabla 2

Comparativo de distribución por rango etario

Rango Etario	2015	2023
Entre 18 y 25 años	9%	7%
Entre 26 y 35 años	17%	37%
Entre 36 y 45 años	16%	40%
Más de 46 años	58%	16%

Nota: la tabla muestra el porcentaje de jugadores de apuestas en línea por rango etario comparativamente de los años 2015 y 2023. *Fuente.* Autor.

En la tabla 2 podemos apreciar la manera cómo el juego en línea ha permeado a un mayor número de personas de edades entre 26 y 45 años bajando la edad promedio del jugador con respecto a 2015.

Pasando al estado civil, encontramos que los resultados de 2023 son similares a los de 2015 en las personas solteras, pero cambian para otros estados civiles:

Tabla 3

Comparativo de la distribución por estado civil

Estado Civil	2015	2023
Casado o Unión Libre	55%	70%
Soltero	26%	27%
Viudo o separado (a)	19%	3%

Nota: La tabla muestra datos porcentuales de personas que apuestan por internet según su estado civil. *Fuente.* Autor

En la tabla 3 podemos ver que el mayor aumento se da en las personas casadas o en unión libre por lo que podemos decir que el jugador promedio colombiano pertenece a este rango. Esto puede interpretarse como una mayor penetración del juego en los hogares debido a la oferta por internet. Es decir, tener la opción de apostar sin salir de casa ha favorecido el juego en personas casadas o en unión libre.

El nivel de escolaridad también presentó algunos cambios con respecto a 2015:

Tabla 4

Comparativo de distribución por nivel de educación

Escolaridad	2015	2023
Primaria	21%	0%
Secundaria	38%	20%
Tecnólogo o Profesional	32%	43%
Posgrado	6%	37%

Nota: la tabla muestra los resultados comparativos del nivel de escolaridad de los jugadores encuestados en 2015 frente a los encuestados en 2023. *Fuente.* Autor

La tabla 4 nos muestra que el perfil del jugador colombiano en los últimos 7 años ha incrementado el nivel de escolaridad especialmente en el nivel de posgrado pasando de 6% a 37% y llevando a cero (0) el nivel básico de primaria. Podemos decir que actualmente, el juego en línea ha incursionado en un segmento social con mayor nivel educativo. Esto puede obedecer también a que la modalidad de juegos por internet contiene un mayor número de juegos que retan la habilidad y la inteligencia de las personas como el *Texas hold'em* o el *Black Jack* lo cual puede hacer más atractivo para personas de estos niveles educativos.

Este resultado sobre el nivel educativo también se puede interpretar como una razón por la cual los niveles de apuestas han presentado incrementos significativos ya que no solo sería por la cantidad en el número de jugadores, sino también por el promedio apostado que puede ofrecer un profesional con posgrado debido a su nivel de ingresos.

De igual manera, nos permite suponer que el estrato social promedio ha cambiado con respecto a 2023 donde la mayoría de los encuestados pertenecía a estratos 2 y 3 y ahora puede estar por más parejo en estratos 4 y 5.

Ahora bien, analizando los resultados en cuanto a la situación laboral de los encuestados encontramos lo siguiente:

Tabla 5

Comparativo de la distribución por origen de ingresos

Origen de ingresos	2015	2023
Empleado	20%	57%
Independiente	45%	23%
Empresario	16%	13%
Pensionado	12%	0%
Desempleado	7%	7%

Nota: La tabla muestra el resultado comparativo entre las fuentes de ingreso de los encuestados en 2015 frente a los de 2023. *Fuente.* Autor

La tabla 5 nos permite observar que el 57% de los encuestados en 2022 son empleados y disminuyen los jugadores pensionados y aquellos que trabajan de forma independiente.

De acuerdo con lo revisado en este capítulo más los resultados de la encuesta aplicada con los jugadores de Luckia (Anexo 2) y el comparativo con la encuesta de *Brandstrat* para Coljuegos, podemos concluir que la pandemia evidentemente dio un impulso a los juegos en línea y obligó a miles de personas a explorar estas opciones en internet lo cual favoreció el sector de juegos de suerte y azar en Colombia.

De igual manera, se puede evidenciar que el perfil del jugador colombiano sufrió unos cambios con respecto a la información obtenida antes de la pandemia.

Para 2023 y para los clientes registrados en la plataforma Luckia.co podemos decir que hablamos de un jugador que es en su mayoría del sexo masculino, aunque hay participación femenina; que la mayoría está entre los 26 y 45 años lo cual facilita su manejo de dispositivos electrónicos.

El jugador de Luckia Colombia es casado, casada o vive en unión libre; la gran mayoría tiene un nivel de estudio tecnológico o más resaltando que hay gran participación de profesionales con posgrado. Adicionalmente, la mayoría son empleados con lo cual tienen salarios fijos y algunos son emprendedores, empresarios o trabajan de manera independiente. Ya no hay mucha presencia de pensionados lo cual está en línea con el rango de edad.

Con este perfil, se puede inferir qué tipo de estrategias de mercadeo se deben aplicar para atraer a un jugador inteligente, joven, con responsabilidades y que, probablemente, lo que busca es entretenimiento y oportunidad de ganar.

Hábitos de consumo y atributos clave de la experiencia cliente

Para identificar los gustos y preferencias de los apostadores de juegos de suerte y azar en Luckia Colombia es necesario explorar las motivaciones de los jugadores. ¿Qué los lleva a tomar la decisión de apostar en línea?, ¿Por qué eligen determinado juego y no otro? Para responder estas y otras preguntas relacionadas, es importante determinar cuál es la experiencia que está viviendo ese jugador o cliente cuando adquiere el producto. En este caso, el producto es un intangible, por lo tanto, hacer la experiencia memorable y repetible es indispensable para el éxito del negocio. (Cerio, 2019).

La experiencia de un jugador o apostador en línea está motivada indudablemente por la oportunidad de ganar, no obstante, con el auge de las apuestas deportivas y los juegos en línea hay un mercado creciente de personas que lo que buscan está más relacionado con desafíos y retos a su habilidad, inteligencia y conocimiento en temas específicos.

El apostador en línea quiere vivir una experiencia desafiante que le permita demostrar a su círculo cercano su habilidad y que, de paso, puede obtener buenas sumas de dinero al hacerlo. (Martínez Ibáñez & Sánchez Barbié, 2022).

Ahora bien, para lograr esa experiencia memorable deben confluír otros factores que faciliten el objetivo del jugador. Atributos que, en primera instancia, pueden resultar obvios, pero que no tenerlos o no contar con ellos en el momento y lugar exactos, afectan negativamente la experiencia del jugador. Hablamos entonces de acceso, promociones, producto, costos y seguridad. (Bravo, 2019)

El jugador necesita que sea muy sencillo acceder a su plataforma de apuestas favorita, que tenga una *app* o un acceso sencillo en cualquier buscador; que sea sencillo registrarse y *loguearse*.

Además, requiere que el producto sea de calidad, es decir, que la parrilla de oferta esté actualizada en tiempo real, que se ofrezca información sobre resultados de apuestas pasadas, que sus ganancias se carguen de inmediato en su balance, que exista una buena variedad de eventos y mercados, entre otros. (Brignone, 2019)

Ligado al producto, está el atributo de los costos, esto hace referencia a qué tan altas o competitivas son las cuotas ofrecidas y cuánto puede llegar a ser la ganancia. Asimismo, las promociones de la plataforma motivan al jugador a conocer y apostar en otros deportes o mercados ya que le ofrecen *freebets* para probar nuevas formas de apostar.

Por último, la seguridad es un factor importante toda vez que el jugador necesita saber que sus datos y su dinero están seguros y no hay riesgo de pérdida. (Contreras, 2022).

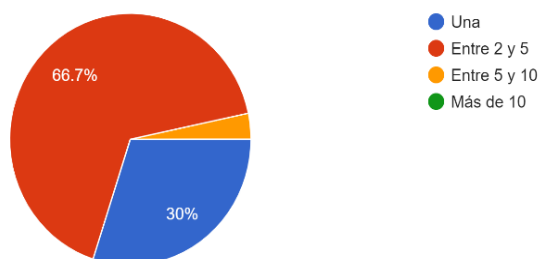
Se puede entender entonces que a partir de estos atributos se puede tener una mejor o peor experiencia desde el punto de vista del jugador entendiendo además que existen sub- atributos que generan valor en el jugador como la oportunidad de retirarse o *cashout* y, especialmente en Colombia, la facilidad para cobrar sus ganancias de una forma sencilla y rápida.

De acuerdo con la información anterior, se pudieron determinar las preguntas para la encuesta a 385 jugadores de la plataforma Luckia.co que opera en Colombia con el fin de identificar los atributos a los que estos jugadores le dan más valor. (Anexo 2). Los resultados de dicha encuesta se muestran a continuación

Figura 1

Distribución de cantidad de plataformas usadas por usuario

¿En cuántas plataformas de apuestas deportivas y casino online se encuentra registrado o ha jugado alguna vez?



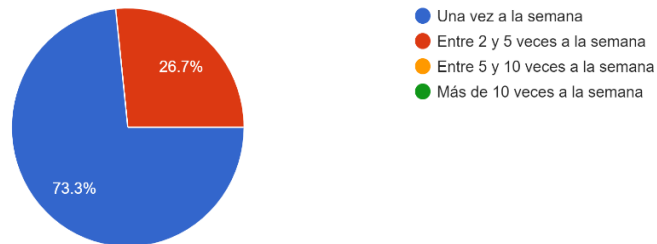
Nota: la figura muestra el porcentaje de apostadores en función de la cantidad de plataformas en las que juega o está registrado. *Fuente.* Autor

Esta pregunta se incluyó con el fin de determinar si los jugadores eran fieles a una sola plataforma de apuestas o si, por el contrario, buscaban entre varias las mejores opciones. El 66.7% de los encuestados afirmó que está registrado en al menos dos plataformas de apuestas mientras que el 30% aseguró que solo está registrado en una. Esto puede indicar que existe probabilidad de que el jugador sea fiel a una sola plataforma siempre y cuando su experiencia de juego sea completa de acuerdo con sus expectativas.

Figura 2

Distribución de frecuencia de apuestas por usuario

¿Con qué frecuencia apuesta?



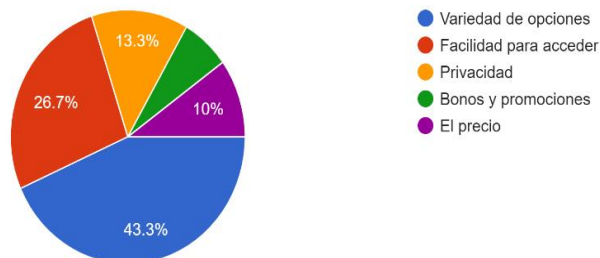
Nota: La figura muestra el porcentaje de encuestados en función de su frecuencia de juegos semanal. Fuente. Autor

En la figura 2 se puede evidenciar que el 73.3% los jugadores hacen apuestas al menos una vez a la semana y el 26.7% restante las hacen de 2 a 5 veces por semana lo cual puede indicar que para mantener una experiencia de juego memorable es necesario que los eventos y mercados se actualicen a diario con el fin de ofrecer variedad a los apostadores.

Figura 3

Distribución de razones para apostar en línea

¿Qué es lo que más le gusta de apostar en línea?



Nota: la figura muestra el porcentaje de jugadores según sus preferencias. Fuente. Autor.

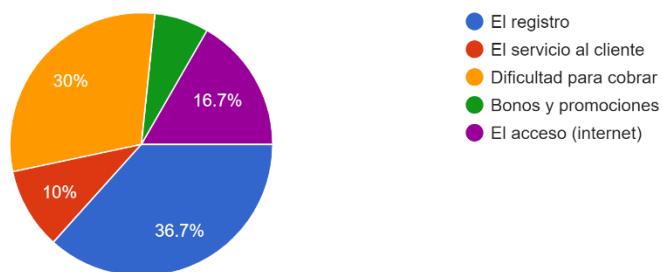
El 43.3% de los encuestados afirmó que lo que más le gusta de apostar en línea es la variedad de opciones seguido del 26.7% que dijo que lo que más le gusta es la facilidad para acceder. Ambos resultados posiblemente sean relativos a la comparación que hace el jugador entre apostar en línea y hacerlo en un casino físico. Asimismo, es claro que la variedad de opciones que se ofrecen en las plataformas online es un factor determinante para contribuir a crear una experiencia positiva para el usuario.

Se destaca también que el 13.3% valora la privacidad que dan las plataformas en línea lo cual es un aspecto que debe tenerse en cuenta en el momento de diseñar un sistema de gestión de experiencia cliente.

Figura 4

Distribución de razones para no apostar en línea

¿Qué es lo que menos le gusta de apostar en línea?



Nota: La figura muestra el porcentaje de apostadores en función de lo que menos le gusta de la experiencia de apostar en línea. *Fuente.* Autor

Esta pregunta se realizó para identificar aquellos aspectos a tener en cuenta como oportunidades de mejora en la experiencia cliente. El aspecto que menos le gusta al jugador es el del registro.

En Colombia es Obligatorio que todos los apostadores en línea estén registrados y cumplan con unos requisitos básicos para poder apostar; no así sucede en los casinos físicos donde las apuestas son anónimas a menos que el jugador acepte pertenecer a algún club de fidelización donde debe registrarse, pero esa información no la posee el estado, solo la empresa. (COLJUEGOS, 2022)

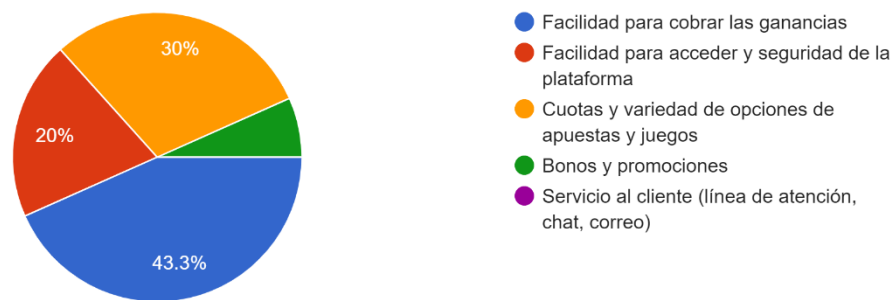
Es así como se puede observar que, el registro con 36.7% y la dificultad para cobrar ganancias con el 30% de las respuestas, son los aspectos que menos les gustan a los apostadores y los que pueden hacer que la experiencia cliente sea negativa.

Los hábitos de consumo de los jugadores encuestados nos muestran ya una senda por la cual transitar para poder establecer los atributos clave a la hora de diseñar una experiencia cliente. A continuación, la siguiente figura ilustra al respecto:

Figura 5

Distribución de atributos más importantes para apostadores en línea

¿Cuál de los siguientes atributos le parece el más importante a la hora de elegir una plataforma de apuestas?



Nota: La figura muestra los atributos con mayor valoración o nivel de importancia dada por los encuestados. *Fuente.* Autor

La figura 5 muestra los atributos a los que los jugadores de apuestas en línea dan mayor valor a la hora de elegir una de las plataformas vigentes. Es claro que para diseñar una experiencia cliente ganadora se debe tener en cuenta lo que el cliente más valora y a partir de ahí construir las bases.

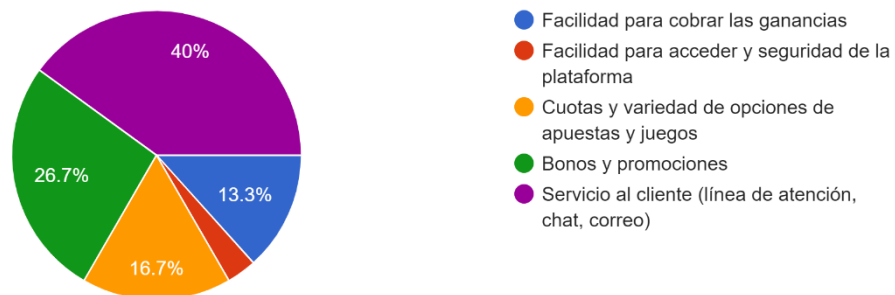
La facilidad para cobrar las ganancias es el aspecto con mayor valoración con un 43.3%. Esto significa que el jugador quiere tener un sistema de cobro rápido y sencillo, con las condiciones mínimas exigidas por ley. Cuando un jugador gana, lo que quiere es materializar su triunfo obteniendo el dinero incluso si inmediatamente vuelve a depositarlo para seguir apostando, esto hace parte de la experiencia de sentirse ganador, por lo tanto, tener un sistema o red de cobros a disposición del jugador es fundamental.

También se puede observar que la variedad de mercados y cuotas con un 30% y la facilidad de acceder a la plataforma con un 20% son los atributos siguientes en la valoración del usuario. Llama la atención que el servicio de *call center*, *chat* y correo electrónico de servicio al cliente no fue valorado en ninguna respuesta.

Figura 6

Distribución de atributos menos importantes para apostadores en línea

¿Cuál de los siguientes atributos le parece el menos importante a la hora de elegir una plataforma de apuestas?



Nota: se muestran los resultados de los atributos menos valorados. *Fuente.* Autor.

A pesar de que todos los atributos mencionados y estudiados anteriormente hacen parte de un concepto macro como es el servicio al cliente, podemos ver que el jugador en línea percibe el servicio únicamente como aquellos medios por los cuales puede comunicarse para solicitud de información o resolución de problemas.

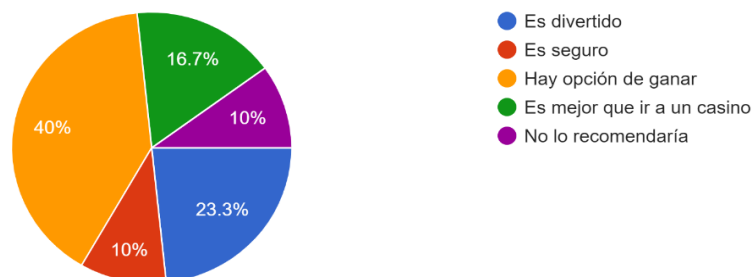
El 40% de los encuestados aseguró que este atributo es el menos importante. Esto puede deberse tal vez a que, si los demás factores funcionan correctamente, no es necesario ponerse en contacto con una línea de atención. El 26.7% respondió que lo menos importante son los bonos y promociones; esto puede ser debido a que el jugador en línea está más confiado en su habilidad para ganar que en el azar mismo.

De todas formas, es importante asimilar estos resultados ya que lo más común en una plataforma de apuestas cuando quiere mejorar sus indicadores de servicio y ventas es incrementar los bonos y promociones y el horario de atención del *call center* o aumentar la cantidad de personas en esta área. Al parecer se tiene una percepción errada de lo que es la experiencia cliente.

Figura 7

Distribución de razones para recomendación de apostar en línea

¿Porqué razón recomendaría a otra persona que se registre y apueste en línea?



Nota: la figura muestra las razones por las que los encuestados recomendarían o no, apostar en línea. *Fuente.* Autor.

Como último insumo para el estudio del diseño de la experiencia cliente para una plataforma de apuestas en línea, tenemos las razones por las que un jugador recomendaría a otra persona registrarse y apostar en línea. Podemos observar que el 40% respondió que la razón es porque hay opción de ganar, es decir, se percibe que, probablemente, es más sencillo ganar en apuestas deportivas que en casinos físicos debido a que es un desafío a la habilidad y se disminuye el azar en los resultados; además porque el conocimiento de los eventos da ventaja al jugador. Evidentemente se desconoce todo el entramado matemático que hay detrás de una cuota o un evento ofertado, pero eso hace parte de la magia de los juegos de suerte y azar.

Adicionalmente, 23.3% de las respuestas apuntan a que jugar en línea es divertido y 17% más dice que es mejor que ir a un casino físico ya que en línea se liberan del estigma de visitar los casinos. Esta puede ser una fortaleza de las apuestas en línea y es necesario tenerla en cuenta para diseñar el sistema de gestión de la experiencia cliente.

Como podemos ver, los hábitos de consumo y atributos más valorados por los clientes de Luckia Colombia no están relacionados directamente con la forma en que son tratados por un operador de *call center* o por la cantidad de promociones o bonos ofrecidos. El jugador, al estar como individuo y no como parte de un conglomerado social propio de los casinos físicos, expone sus verdaderas motivaciones y expectativas como apostador las cuales parecen no ser las tradicionales o comunes en otro tipo de cliente en línea de otros sectores económicos.

Es por esto que diseñar un sistema de experiencia cliente debe abarcar los atributos a los que verdaderamente el cliente asigna valor los cuales son también aquellos que pueden o no modificar sus hábitos de consumo.

El servicio al cliente hace años dejó de ser la simple atención, ahora lo que el mercado demanda son experiencias memorables y únicas que los consumidores valoren y quieran repetir y recomendar; es por esto que se debe tener una concepción amplia del concepto de servicio para identificar aquello a lo que los clientes le dan valor y luego sobrepasar sus expectativas sorprendiéndolos y haciéndolos sentir especiales y valorados por la empresa. Esto aplica no solo a casas de apuestas sino a cualquier tipo de negocio. (Gil Lafuente & Bassa, 2013).

Se ha identificado entonces que los atributos más valorados por los jugadores de Luckia.co son: la facilidad para cobrar ganancias, la facilidad para acceder a la plataforma, la variedad de eventos y mercados y en menor medida, los bonos y promociones.

Estudio del Sistema de Gestión de Experiencia Cliente para Luckia.co

Hemos identificado en los capítulos anteriores que algunos paradigmas del servicio al cliente han sufrido cambios en lo que tiene que ver con el comercio electrónico y particularmente en el mercado de las apuestas deportivas en línea. El cliente o apostador ha cambiado de perfil en los últimos 5 años siendo ahora una persona más joven, conocedora de las diferentes ofertas en el mercado, con mayor nivel educativo y con capacidad para hacer apuestas un poco más altas. Esto hace que sus expectativas no estén enmarcadas en llamadas para ofrecer promociones o discursos cliché. No importa solo qué se le dice al apostador, importa lo que haces por él para hacerlo sentir ganador.

De la misma forma, se ha establecido de acuerdo con los resultados de la encuesta, que los jugadores quieren tener una experiencia agradable de principio a fin y lo que buscan es que se facilite su trasegar por el entorno en línea; que haya seguridad, confiabilidad y desafíos a su habilidad.

Es así que para estudiar el sistema de gestión de la experiencia cliente para Luckia.co es necesario abordar dicha experiencia paso a paso en un orden casi cronológico para cubrir todos los aspectos que el jugador valora y determinan la calidad de su experiencia.

El Registro

En Colombia, la ley 643 de 2001 reglamenta los juegos de suerte y azar. Entre otras cosas, esta ley establece los requisitos legales para poder operar juegos de suerte y azar incluidos los casinos, apuestas permanentes, rifas y juegos novedosos operados por internet como son las apuestas deportivas y casino *online*. En casi todas las modalidades de juego mencionadas, no es necesario el registro del jugador. Para jugar chance o lotería, por ejemplo, no es requerido tener los datos del comprador; igual pasa en los casinos físicos o salas de máquinas y bingos. Sin embargo, en los juegos operados por internet donde se encuentran las apuestas deportivas, es ley que cada jugador realice el registro en una de las plataformas legales y que cumpla con dos requisitos básicos: ser colombiano y ser mayor de edad. (Función Pública, 2023).

Este requerimiento busca establecer controles para minimizar el riesgo de lavado de activos teniendo el registro de los jugadores y, por consiguiente, sus niveles de apuestas, pérdidas y ganancias. Esta norma constituye una desventaja para las casas de apuestas si se compara con los demás modos de apuestas que no exigen el registro ya que el jugador prefiere no dar su información personal, sin embargo, al ser ley de la república debe cumplirse a carta cabal.

Es necesario que en Luckia.co el proceso de registro sea lo más sencillo posible cumpliendo con la ley. Tener un entorno de registro que no se vea extenso, que solo pida lo

necesario (más adelante en alguna campaña se puede indagar más información del jugador).

Que se pueda realizar en 2 o 3 pasos máximo.

Figura 8

Página de registro de luckia.co (paso 1)

The screenshot shows a registration form with three tabs: 'Datos personales' (selected), 'Cédula y residencia', and 'Datos de acceso'. Under 'Datos personales', there are sections for 'Fecha de nacimiento' (with 'Dia', 'Mes', and 'Año' input fields), 'Sexo' (with radio buttons for 'Mujer' and 'Hombre', where 'Hombre' is selected), 'Primer nombre' and 'Segundo nombre' input fields, 'Primer apellido' and 'Segundo apellido' input fields, 'Email' and 'Celular' input fields, and a 'Nacionalidad*' dropdown menu currently showing 'Colombia'. At the bottom center is an orange button labeled 'Siguiete'.

Nota: La figura muestra el primer paso del proceso de registro. *Fuente:* luckia.co/registro/

Teniendo en cuenta que no es posible evitar el registro de los jugadores, es necesario optimizar el proceso. En la figura 8 vemos la primera parte de la página de registro de Luckia.co en la cual es posible reducir los 4 campos para dos nombres y dos apellidos a uno solo donde se solicite nombre completo.

Figura 9

Página de registro de luckia.co (paso 2)

The screenshot shows a registration form for luckia.co, step 2. The form is organized into three tabs: 'Datos personales', 'Cédula y residencia', and 'Datos de acceso'. The 'Cédula y residencia' tab is currently selected. The form includes the following fields:

- Cédula de ciudadanía**: A text input field.
- Fecha de expedición**: A date selection interface with three sub-fields: 'Día', 'Mes', and 'Año'.
- Departamento de expedición**: A dropdown menu.
- Municipio de expedición**: A dropdown menu.
- Departamento de nacimiento**: A dropdown menu.
- Municipio de nacimiento**: A dropdown menu.
- Departamento de residencia**: A dropdown menu.
- Municipio de residencia**: A dropdown menu.
- Dirección**: A text input field.
- Código postal**: A text input field.

At the bottom of the form is a large orange button labeled 'Siguiete'.

Nota: La figura muestra el paso dos del proceso de registro. *Fuente:* luckia.co/registro/

En el paso 2 de la página de registro se pueden eliminar los campos de departamento y municipio de residencia al igual que el de la dirección y el código postal ya que, al ser juegos virtuales, su permiso de operación es nacional y es irrelevante para Coljuegos desde qué municipio se realiza una apuesta. Esta información puede solicitarse más adelante como requisito para acceder a alguna promoción especial y se le ahorran varios *clicks* a los apostadores en su proceso de registro.

Con estas mejoras en la página de registro se busca que el cliente vea más sencillo el proceso y solo tome un par de minutos.

El Acceso

Luego de que el registro es exitoso, el jugador necesita entrar frecuentemente a la plataforma. La mejor forma de ofrecer un acceso sencillo es teniendo una aplicación móvil en la tienda de *Google play* o *Appstore*, es decir, una *App* para dispositivos celulares.

Estas aplicaciones, una vez descargadas en el teléfono, permiten permanecer *logueado* y tienen un consumo mínimo de datos. Son muy útiles y permiten tener un contacto y comunicación directa con el teléfono del jugador, así como cumplir con los requisitos de seguridad y manejo de datos personales.

Lamentablemente, luckia.co no tiene una aplicación de este estilo, sino que para el acceso es necesario entrar a un navegador y buscar luckia.co en el buscador para luego ingresar los datos de acceso. Este proceso requiere más recursos de internet y más pasos para poder entrar a la página y apostar, por lo tanto, con el objetivo de diseñar un sistema de gestión de la experiencia cliente para luckia.co, la recomendación es comenzar a desarrollar la app ya que en este momento tiene una desventaja con competidores fuertes como Betplay y Wplay.

Figura 10

Imagen promocional de la app de Wplay



Nota: La figura muestra una imagen promocional de un competidor de Luckia. *Fuente.*

<https://casadeljugador.com/wplay-app/>

Las Transacciones

Este es quizá uno de los puntos más destacados ya que constituye el inicio y final de cada ciclo de juego, es decir, para hacer una apuesta y realizar un eventual cobro, es necesario hacer traslados de dinero o pagos.

El jugador necesita tener saldo o dinero en su cuenta previamente creada para poder hacer apuestas. Para cargar o incrementar dicho saldo lo puede hacer por medios físicos o virtuales. Luckia.co tiene a disposición de sus clientes una pasarela de pagos virtual con PSE, PAYU y física con los convenios con Efecty y Droguerías La Rebaja. Cargar saldo en la cuenta no supone de muchos pasos y es relativamente rápido.

El desafío está en gestionar la experiencia del cliente cuando requiere hacer un cobro en efectivo ya que esta parte no es tan rápida, ni tan sencilla. Como se mostró en el capítulo anterior, tener facilidad para cobrar las ganancias es un atributo al que los jugadores asignan mucho valor y la red de cobros de luckia.co es inferior en cantidad de establecimientos a las de sus principales competidores.

Lo que se requiere para mejorar la experiencia del cliente en Luckia Colombia es lograr convenios con una red de pagos más robusta que tenga una buena cantidad de puntos de atención. Una opción puede ser que sean convenios locales o regionales para abarcar una mayor cobertura. Por ejemplo, en la costa tener convenio con supertiendas Olímpica; en Antioquia con Supermercados Éxito, con tiendas D1, entre otras.

Estos convenios obligan, por supuesto, a integraciones tecnológicas y pagos de comisiones, pero son inversiones con beneficio a mediano y largo plazo por su impacto directo en la mejoría de la experiencia del cliente y el aumento de jugadores registrados.

La Oferta

En relación con la oferta, es importante mencionar que en Colombia la oferta de eventos y mercados es muy similar en todas las casas o plataformas de apuestas. Esto quiere decir que si un evento, por ejemplo, un partido de fútbol, está ofertado en una plataforma, seguramente lo estará en todas; en este caso, luckia.co no es la excepción.

Esto sucede porque los eventos deportivos son de conocimiento público y las fechas y horas de los enfrentamientos se conocen con anterioridad lo cual permite a todas las plataformas ofertarlos con antelación.

Donde existe la posibilidad de mejora y marcar una diferencia en procura de hacer la experiencia del cliente memorable es en las cuotas y combinaciones de eventos y mercados para crear apuestas con posibles premios muy altos en relación con el valor apostado. Generalmente las cuotas al equipo ganador son muy similares entre todas las casas de apuestas, pero si las apuestas se combinan de una forma ingeniosa, se puede pretender un premio más alto en comparación con aquellos que solo apuestan al ganador del encuentro deportivo.

Aquí el departamento de comunicaciones de luckia.co puede hacer ofertas de apuestas combinadas a sus jugadores mostrando una apuesta sugerida en la página principal con un valor apostado mínimo y un premio atractivo apostando a mercados distintos en un mismo partido; por ejemplo, apostar a la cantidad de tiros de esquina que se van a cobrar o cantidad de tarjetas amarillas que mostrará el árbitro, entre otros.

Con esta propuesta, ya no solo se tendría la parrilla de oferta tradicional que tienen todas las casas de apuestas, sino que se genera un *call to action* al jugador mostrándole una opción que quizá él no haya considerado y que lo reta a buscar una mejor o explorar diversas opciones.

Las Promociones, Beneficios e Incentivos

En Colombia las casas de apuestas tienen promociones muy similares entre sí. Cada una tiene un bono de bienvenida y luego cada una ofrece bonos *match play* que son saldos para apostar que un jugador obtiene si previamente hizo una apuesta determinada. Estas iniciativas, aunque bien diseñadas, ya no generan valor para el jugador, son normales y no es una ventaja competitiva tenerlas; de todas formas, no tenerlas, sería una desventaja.

Es por esto que, con el fin de gestionar la experiencia del cliente, lo que se sugiere es diseñar e implementar promociones novedosas y difíciles de copiar por la competencia.

Un programa CRM diseñado para que cada jugador acumule puntos por cada cierta cantidad de dinero apostado y posteriormente esos puntos los pueda canjear por premios o beneficios ofrecidos por Luckia, es un incentivo oculto que genera en el cliente una percepción de mayor valor de su inversión ya que, independientemente del resultado de sus apuestas, ya es ganador al recibir un retorno sobre dicha inversión.

Es cierto que un programa CRM o CEM ya no es novedad, pero lo cierto es que en Colombia las plataformas de apuestas no lo han implementado y han optado por otra clase de programas de fidelización que, para esta fecha, ya son obsoletos y poco valorados por los jugadores.

Con este programa se pueden ofrecer premios en especie a un jugador si logra acumular determinada cantidad de puntos, hacer rankings en periodos elegidos por la empresa y entregar beneficios como acumulación doble por cumpleaños. Es decir, incentivar un mayor nivel de juego con un beneficio marginal para la empresa y con la ventaja de que no es algo que se haga público y no es fácil de copiar.

El jugador no está interesado en competir con otros, la competencia individual resulta ser la más desafiante.

El Soporte

El soporte de atención al cliente y soporte técnico es atendido por el personal del *call center* y éste debe tener operación 24/7. En esta área es necesario tener una promesa de valor en tiempos de respuesta que se cumpla al menos en el 95% de las veces. Que los operadores tengan claras todas las normativas legales, los procesos internos de la compañía y, especialmente, un manejo integral de toda la oferta, es fundamental.

No obstante, lo que marca la diferencia en un área de atención al cliente es la capacidad de las personas de tratar a los clientes con empatía y trato personalizado que no es más que mostrar interés genuino por ayudar y poner a disposición del cliente todos los elementos de los cuales dispone para lograrlo.

Cuando un cliente se comunica con el área de servicio se configura un momento de verdad donde el usuario evalúa cada interacción y reúne insumos que definen, al final, la calidad de su experiencia; por eso es importante que el factor humano sea el que predomine y reducir el uso de *chatsbot* o grabaciones que desnaturalizan la relación entre el jugador y la plataforma. La mayoría de las veces lo que el cliente busca es ser escuchado y entender el origen de su problema para resolverlo o no volverlo a cometer; esto es clave en la generación de experiencias memorables incluso si no se resuelve el problema de la forma que el jugador quiere.

Conclusiones

Con lo expuesto hasta el momento se puede inferir que diseñar un sistema de gestión de la experiencia cliente es algo dinámico y que debe estar en constante evolución en concordancia con los avances en el mercado y el cambio de perfil de los jugadores. Un error común es pensar que las estrategias de servicio son producto terminado.

El jugador de Luckia Colombia es casado, casada o vive en unión libre; la gran mayoría tiene un nivel de estudio tecnológico o más resaltando que hay gran participación de profesionales con posgrado. Adicionalmente, la mayoría son empleados con lo cual tienen salarios fijos y algunos son emprendedores, empresarios o trabajan de manera independiente. Ya no hay mucha presencia de pensionados lo cual está en línea con el rango de edad. El perfil del apostador de Luckia Colombia es dinámico y a pesar de que se logró identificar un conjunto de rasgos comunes en la mayoría, es importante reconocer que aquellos que quedan por fuera de este perfil son igual de importantes y se debe tener un trato diferenciado para lograr su lealtad.

De acuerdo con los resultados del objetivo dos donde se identificaron los atributos y hábitos de consumos más relevantes para los apostadores de Luckia Colombia, la clave está en facilitar al jugador todos los procesos: mientras más sencillo sea usar una plataforma de apuestas, más fácil será que dicha plataforma sea recomendada a otros apostadores; que sea sencillo cobrar las ganancias y que la oferta esté completa.

El jugador de Luckia valora en mayor medida que el proceso de cobro de ganancias sea sencillo y que se tengan mas convenios para cobros de dinero en físico. Asimismo, el segundo atributo mas valorado es el de la variedad en cuotas, eventos y mercados ya que buscan una mayor oportunidad de ganar y en tercer lugar la seguridad en el ingreso a la plataforma y tratamiento de datos personales.

Existen varios factores adicionales que contribuyen a mejorar la experiencia del jugador como el diseño de la plataforma, la publicidad etc., pero sin la base que hemos mencionado estos factores pierden valor y no logran su objetivo convirtiéndose solo en mayores costos para la compañía.

Asimismo, el sistema de gestión de la experiencia cliente que tiene la empresa Luckia Colombia contiene aspectos relevantes que la hacen competitiva en el mercado, no obstante, es necesario indagar periódicamente la voz del cliente para identificar aquellas oportunidades de mejora que contribuyan no solo a mantener una experiencia memorable sino también a innovar en este campo tan importante para el logro de los objetivos de la compañía.

El sistema de gestión de la experiencia cliente de Luckia Colombia contiene los aspectos básicos para brindar una experiencia competitiva, pero no tiene un factor diferenciador que lo haga generar lealtad en sus jugadores en comparación con la competencia. La cantidad de mercados por evento y las cuotas en algunos casos, son inferiores a las plataformas líderes del mercado.

Los resultados son claros en que lo que los clientes buscan es una casa de apuestas confiable, segura y con un proceso sencillo que les permita registrarse, apostar y cobrar con la menor cantidad de pasos posible teniendo en cuenta que se debe contar con una oferta de producto completa y en constante actualización.

Recomendaciones

Tomando como base los resultados y las conclusiones, se recomienda a la empresa Luckia Colombia hacer un trabajo más profundo relacionado con conocer los hábitos de consumo de sus jugadores y sus expectativas en relación al producto y servicio.

Teniendo en cuenta que la empresa tiene acceso a los datos del 100% de sus jugadores registrados, es importante diseñar e implementar una encuesta concreta para identificar los gustos, preferencias y expectativas de los apostadores con el fin de obtener información significativa que luego pueda ser procesada y analizada para estructurar planes de acción encaminados a mejorar la experiencia del cliente.

Dicha encuesta puede delimitarse por regiones o por segmentos de jugadores y la idea es que pueda hacerse con una muestra significativa para obtener resultados relevantes.

De igual manera, se recomienda a la empresa incrementar el número de establecimientos en donde se pueden realizar retiros de premios ya que se pudo establecer que el cobro de las ganancias es el atributo al que los jugadores le dan mayor valor y la empresa puede hacer una gestión para lograr alianzas con redes a nivel nacional o regional que mejoren este aspecto.

En un mercado altamente competido y con líderes claramente identificados en el sector, es necesario que la compañía revise y estructure una estrategia de marketing que le permita ser más reconocida en el medio y esto contribuya al incremento en el número de registros y al mismo tiempo, haga llegar su oferta a un público más amplio con el fin de mejorar el posicionamiento de marca.

De igual manera, es recomendable establecer un programa recurrente de formación de personas en atención al cliente con objetivo de servicio superior buscando diferenciarse de la competencia por la excelencia en el trato a los clientes.

También se hace la recomendación de innovar en medios de interacción con el cliente. Estudiar las opciones de incorporar Inteligencia Artificial a los procesos de atención, recargas, pronósticos deportivos y *chatbot* con el fin de fortalecer e incrementar el vínculo comercial con los jugadores más jóvenes.

Otra recomendación para Luckia Colombia es estudiar la posibilidad de generar contratos de patrocinio para clubes deportivos del país y eventos deportivos con el fin de lograr posicionamiento de marca y recordación entre los jugadores actuales y potenciales. Existen clubes emergentes y otros consolidados que buscan apoyos económicos para llevar a cabo su labor social y deportiva y esta es una oportunidad para mostrar la marca, ganar seguidores y aplicar la responsabilidad Social Empresarial.

Referencias

- Apuestas Deportivas. (Octubre de 2022). *Te explicamos algunos conceptos básicos pero esenciales del mundo de las apuestas deportivas*. <https://www.apuestas-deportivas.es/noticias/te-explicamos-algunos-conceptos-basicos-pero-esenciales-de-apuestas-deportivas/>
- Arce, M., & Cebollada, J. (2011). Una comparación del comportamiento del consumidor en los canales online y offline. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 102-111.
- Arenal, C. (2019). *Gestión de la Atención al Cliente*. Logroño (La Rioja): Tutor Formación.
- Boyd, C. (Marzo de 2022). *Comportamiento del consumidor en entornos online durante y post pandemia*. Universidad Siglo 21: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/24300>
- Brandstrat. (2016). *Estudio cualitativo y cuantitativo que permita caracterizar al jugador actual y al jugador potencial frente a la oferta de juegos de suerte y azar (JSA) y las nuevas tendencias*. coljuegos.gov.co: <https://www.coljuegos.gov.co/publicaciones/306308/perfil-del-apostador-colombiano/>
- Bravo, I. F. (2019). *Herramientas de marketing para las apuestas deportivas. Estudio de casos: publicidad de apuestas en televisión y análisis de la casa de apuestas Sportium*. Universidad de Sevilla: <https://idus.us.es/handle/11441/93837>
- Brignone, M. V. (2019). *Lenguaje publicitario de las casas de apuestas: estudio de Bet365*. Universidad de Valladolid: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/37412>

- Burbano, Á., Velástegui, E., Villamarín, J., & Novillo, C. (1 de 8 de 2018). *El Marketing Relacional y la Fidelización del Cliente*. Polo del Conocimiento:
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/683/837>
- Cerio, L. J. (2019). *La experiencia del cliente en la era digital. El nuevo viaje del cliente*. Repositorio Comillas: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/27937>
- COLJUEGOS. (7 de Agosto de 2022). *coljuegos.gov.co*. juegos operados por internet:
<https://www.coljuegos.gov.co/publicaciones/301841/juegosonline/>
- Colombia Ágil. (Mayo de 2023). *Reglamentación de Juegos Operados por Internet*. colombiaagil.gov.co:
<https://www.colombiaagil.gov.co/tramites/intervenciones/reglamentacion-de-juegos-operados-por-internet>
- Contreras, B. (28 de noviembre de 2022). *Las mejores casas de apuestas online en España en 2022*. Sport.es: <https://www.sport.es/es/noticias/apuestas-deportivas/mejores-casas-apuestas-online-espana-78980445>
- Cousillas, T. S. (2018). *Evolución del marketing 1.0 al 4.0*. unirioja:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6748137>
- Función Pública. (Mayo de 2023). *funciónpublica.gov.co*. Ley 643 de 2001:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4168>
- Función Pública. (2023). *ley 643 de 2001*. funcionpublica.gov:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4168>
- Gamboa Orozco, L. A., & Herrera Lescano, F. (2023). *Estrategias de comunicación y el posicionamiento de marca: El caso de la casa de apuestas Ecuabet en Ambato*. Universidad de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/38065>

Gil Lafuente, A., & Bassa, C. (2013). *IDENTIFICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS CONTEMPLADOS POR LOS CLIENTES EN UNA ESTRATEGIA CRM.*

Universidad de Barcelona:

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cuadcimbage/cuadcimbage_n13_05.pdf

González, J. R. (10 de septiembre de 2021). *Apuestas online: otro negocio que crece con la virtualidad*. enter.co: <https://www.enter.co/cultura-digital/el-popurri/laslas-apuestas-online-otro-negocio-que-crecio-en-la-pandemia-otro-negocio-que-crecio-en-la-pandemia/>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Springer Link:

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-7724-1_10

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 Tecnología para la humanidad*. México: LID Editorial.

Liz, A. D. (2020). *CRM y Fidelización del cliente*. Ciudad de México: ISBN.

Loaiza, J. S. (octubre de 2018). *Del ciclo de vida del producto al ciclo de vida del cliente:*

Una aproximación hacia una construcción teórica del ciclo de vida del cliente.

Investigación y Negocios: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372018000200010&script=sci_arttext

López, S. S. (2020). *Atención al cliente, consumidor y usuario*. Paraninfo:

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jpzODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=experiencia+cliente&ots=2JV1HGZyEP&sig=7d4s_ShbLthQe-RHnmreiXrVRL0#v=onepage&q=experiencia%20cliente&f=false

- Macías, M. E. (julio de 2013). Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: Propuesta para las grandes superficies. *Revista Lebret*, 333 - 354. dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5983192>
- Marathon Bet. (Octubre de 2022). *Glosario de apuestas: de la A a la Z*. marathonbet.es:
<https://apuestas.marathonbet.es/glosario-apuestas/>
- Martínez Ibáñez, A., & Sánchez Barbié, Á. (13 de junio de 2022). *Análisis econométrico de las apuestas en el mundo del fútbol*. RediUMH:
<http://dspace.umh.es/handle/11000/28295>
- Meyer, C., & Schwager, A. (febrero de 2007). *Comprendiendo la experiencia cliente*. Harvard Business Review:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54536776/comprendiendo_la_experiencia_cliente-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668266214&Signature=Rl22wjrEuxLCHlj6BHEHUSUoRp53I5dyqdXvIvSAX94mQ0WUseRk93aGqHr4-RYm4g35I06oy~tNtAxEyu3bBNO28GFHfzWEpcwGRFq5abO2fVVbHXhrjMG
- Ministerio de salud y protección social. (8 de Agosto de 2022). *¿Qué es el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar?*:
<https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/ConsejoNacional-JuegosdeSuerteyAzar.aspx>
- Oracle. (7 de Agosto de 2022). *¿Qué es la experiencia del cliente?* oracle.com:
<https://www.oracle.com/co/cx/what-is-cx/>
- Perea, A. F. (2015). El DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. *Anales Científicos*, 44 - 51.

RCN radio. (21 de octubre de 2022). *El número de jugadores en línea en Colombia va en aumento: ¿Por qué está tan de moda el juego online?* rcnradio.com:

<https://www.rcnradio.com/entretenimiento/el-numero-de-jugadores-en-linea-en-colombia-va-en-aumento-por-que-esta-tan-de-moda>

Sierra, M. p. (7 de Abril de 2022). *bluradio.com*. Cuánto dejarán de percibir las apps de apuestas en línea por la ausencia de Colombia en el Mundial:

<https://www.bluradio.com/blu-4-0/cuanto-dejan-de-percibir-las-apps-de-apuestas-en-linea-tras-la-eliminacion-de-colombia-al-mundial-pr30#:~:text=En%20Colombia%20existen%2017%20plataformas,apostadores%20en%20forma%20de%20premios.>

Simonato, F. (Enero de 2018). *LA INNOVACIÓN EN EL ÁREA COMERCIAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE LAS EXPERIENCIAS*. Revista Digital FCE:

<http://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n11/2314-3738-cadmin-11-55.pdf>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2022). *¿Qué es y para qué sirve? | Mapeo tecnológico*. sic.gov.co: <https://www.sic.gov.co/node/25056>

Trigozo, S. C. (2022). *Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en la casa de apuestas Tinbet- Betgana, Saposoa 2022*. Universidad César Vallejo:

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/102238>

Vallejo, G. (2018). *Re-Evolución en el Servicio*. Bogotá: Conecta.

Zambrano, G. (17 de Julio de 2020). *La gestión de relación con los clientes (CRM) en el desarrollo comercial de las empresas*. Espíritu Emprendedor:

<http://espirituemprededores.com/index.php/revista/article/view/204/271>

Anexos

Anexo 1

Matriz de revisión documental

Categoría	Subcategoría	Área de Acción	Objetivo	Indicador	Fuente	Tipo de Fuente	Características de la Fuente		Criterios de Selección	Evaluación de la Fuente	Evaluación de la Información	Evaluación de la Metodología	Evaluación de la Relevancia	Evaluación de la Calidad	Evaluación de la Actualización
							Accesibilidad	Actualización							
Investigación	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación
...

Nota: El documento completo se adjunta como anexo en Excel. Fuente. Autor

