

FCE

UNL

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



*“LA TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO DE LAS APUESTAS EN EL  
MERCADO PRESENCIAL MEDIANTE EL USO DE LAS  
HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS”*

SANTA FE, MARTES 6 DE NOVIEMBRE DE 2018

MAESTRANDO

**EVANGELINA NORMA OTARÁN**

DIRECTORA

**MG. ALBA ROSA MASSÓ DEL VALLE**

CO-DIRECTOR

**MG. SEBASTIÁN TEITELMAN**



*“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”*

## AGRADECIMIENTOS

*a **Bernardo**, mi fiel compañero tesista de los sábados, por el apoyo, por el conocimiento compartido y por el saber lo que se siente...*

*a mi amigo **Fabio**, por su experiencia, por su mirada crítica y por la pasión del hacer...*

*a **Lisandro** por estar, por ser y por el reconocimiento...*

*y a todos los **compañeros de trabajo** argentinos y españoles que colaboraron con información y sabiduría.*





## Índice

Índice.....	2
Resumen .....	4
Capítulo I .....	6
Introducción.....	6
Industria del entretenimiento .....	7
Los juegos.....	7
Dimensiones del juego de azar.....	11
Casino Puerto Santa Fe SA .....	15
Problema de Tesis .....	17
Justificación.....	17
Objetivos.....	18
Metodología.....	19
Variables analizadas.....	19
Diseño de la investigación .....	20
Capítulo II .....	23
Análisis Externo.....	23
Un punto de partida .....	24
Cultura millennials.....	27
Tendencias mundiales.....	28
Diversidad móvil.....	29
Nuevas industrias.....	31
Análisis del Sector.....	34
Competencia.....	49
Competidores actuales.....	49
Competidores potenciales .....	50
Mercado .....	55
Cliente actual .....	57
Cliente potencial.....	67
Capítulo III .....	77
Análisis Interno .....	77



Introducción.....	78
Legislación .....	80
Recursos Económicos.....	82
Capital Humano .....	84
Tecnología.....	87
Estrategia genérica, debilidades y ventaja competitiva .....	88
Capítulo IV.....	91
Conclusión.....	91
Resumen .....	92
Capítulo V.....	96
Análisis de factibilidad nuevo negocio .....	96
Modelo de negocio.....	97
Características:.....	98
Análisis de factibilidad .....	103
Conclusión de factibilidad .....	109
Anexos .....	111
Encuesta Presencial.....	112
Encuesta Online .....	114
Referencias.....	118
Material Bibliográfico .....	119
Publicaciones y sitios web .....	120



## **Resumen**

La dinámica de relacionamiento y de entretenimiento ha ido cambiando, la adaptación es supervivencia y el mundo de los negocios debe anticiparse a dichos cambios puesto que su sustentabilidad a mediano y largo plazo siempre dependerá de ello. La industria de los casinos en general está sufriendo el problema abordado en la Tesis, relativo a la necesidad de renovación del público consumidor. La empresa Casino Puerto Santa Fe SA como parte de esa industria del sector entretenimiento no escapa a esa realidad, específicamente al envejecimiento del mercado consumidor en el juego presencial y la imperiosa necesidad de renovarlo.

El trabajo de Tesis contiene un análisis externo relativo al sector a nivel global tomando como referencia los mercados mundiales en cuanto a crecimiento real y proyectado, a cómo están analizando los proveedores estratégicos de la industria los cambios en la sociabilización para luego materializarlos en propuestas que marcan la tendencia de la oferta de juego al cliente. Por otro lado, se analizaron las preferencias generacionales de consumo relacionadas a la industria poniendo foco en la renovación del mercado y la influencia que tienen las tendencias actuales de sociabilización.

El estudio del mercado potencial fue de carácter exploratorio, combinó público consumidor y no consumidor y permitió conocer preferencias y potencialidad. Se estudiaron variables de comportamiento para entender la elección del mercado potencial y de segmentación para trabajar propuestas de oferta lúdica para dicho mercado.

Por otra parte, el trabajo de Tesis contiene un análisis interno a la luz de las necesidades detectadas en el análisis externo con el objetivo de realizar una propuesta de negocio que permita la renovación del mercado consumidor.

En cuanto a los resultados obtenidos de la investigación se puede destacar que existe un mercado potencial entre los consumidores presenciales y los no consumidores del casino siendo mayor en el mercado actual (un 20 %) mientras que en los no consumidores el mercado potencial es menor (6,5 %) pero de mayor poder adquisitivo que el anterior. El público buscado elige otras formas de entretenerse y socializar que no responde a la oferta de los casinos presenciales y ello quedó de manifiesto en las respuestas del público no consumidor.



*“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”*

Con los resultados de la investigación se presenta una propuesta de renovación del mercado actual a partir del diseño de un modelo de negocio con una fuerte componente social y *online*, cuya factibilidad técnica está validada y la económica se demuestra a partir del cumplimiento anual de un presupuesto de clientes consumidores a un determinado nivel de apuesta/consumo buscando así la integración del nuevo modelo al modelo actual.



*“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”*



Capítulo I  
**Introducción**

*“... el futuro ya llegó, llegó como vos no lo esperabas...”*

Carlos Solari





## Industria del entretenimiento

“Los juegos son una especie de paraíso artificial similar a Disneylandia o una especie de imaginario utópico, a través del cual interpretamos y completamos el significado de nuestra vida cotidiana” (McLuhan, 1996, p. 247).

El uso del tiempo libre y de entretenimiento tiene en la cultura de vida occidental un desarrollo creciente de la mano de la mayor longevidad y una expectativa de vida saludable, en consecuencia, la industria de la diversión ha ampliado su oferta sumando nuevas tecnologías al desarrollo de productos novedosos.

Las industrias creativas que permiten y sustentan el entretenimiento según informes del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) generan ingresos mundiales asimilables a valores de PBI de un país como Argentina, dentro de esas industrias se encuentra la industria del videojuego, industria que, se intentará demostrar, compite con el nuevo modelo de negocio que deberán plantearse los casinos presenciales por el mercado consumidor en su tiempo y recursos de los clientes potenciales y por lo tanto resulta importante introducir su historia, penetración y crecimiento proyectado.

## Los juegos

Los orígenes del videojuego se remontan a la década de 1950 cuando poco después de la aparición de las primeras computadoras electrónicas y tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, se llevaron a cabo los primeros intentos de implementar programas de carácter lúdico. Con desarrollos disponibles en universidades e institutos de investigación, recién en la década del 70 llegarían los videojuegos a los hogares, y es en los años 80 que se convierten en una poderosa industria, marcando el inicio de una imparable transformación y evolución del concepto mismo de videojuego, que acabaría por convertirlo en el fenómeno cultural masivo que hoy conocemos, llegando incluso a lograr el estatus de medio artístico en algunos países como Estados Unidos, Japón, Canadá, entre otros.

Según un informe de *Newzoo* (2013), consultora líder dedicada al mercado de los juegos de video, el escenario de este sector demuestra que se retriban más de 1200 millones de videojugadores en el mundo. La cifra es de 1.231 millones de personas jugando, localizados los mercados en la región de Asia – Pacífico aportando 477 M (38,7 %), Europa



– Medio Oriente – África aportando 446 M de jugadores (36,2 %), EEUU y Canadá con 192 M (15,6 %) y Latam con 116 millones de jugadores (9,5 %).

Por lo tanto, si la población mundial actual es de alrededor de 7 mil millones de personas y con los datos antes mencionados en los distintos mercados y con un cálculo sencillo se infiere que cerca del 20% de la población mundial juega videojuegos. Lo que demuestra que la industria de los videojuegos es una de las más dinámicas y evolutivas de los últimos 50 años, con un número cada vez más creciente de personas que la consumen como entretenimiento.

Por lo expuesto resulta necesario remitirse a las fuentes y por ello la consulta a dos importantes expertos en la materia.

Experto AR egresado de Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Católica de Santiago del Estero, fundador y CEO gerente de la empresa dedicada al desarrollo de videojuegos y opera en la ciudad de Rafaela.

Experto MO estudiante avanzado de la carrera Ingeniería Informática de la UNL, fundador de empresa que se dedica al desarrollo de videojuegos y que opera en Santa Fe Capital.

Ambos especialistas destacan el crecimiento de la industria, se basan en premisas de cambios en la sociabilización.

Según opinión de Experto AR:

(...) toda persona que tenga un teléfono móvil será un potencial cliente, actualmente las telefónicas apuntan a que un niño a partir de los 8-10 años tenga un teléfono. Desde los 10 años hasta los 60 años tenés replicados todos los segmentos en telefonía móvil.

Todo es social, lo geográfico desapareció. Todo es ultra personalizable y persistente (que me acompañe, donde estoy puedo empezar a jugar en el móvil, continuar en la consola y terminarlo en la PC), hiper conectado con el entorno que considero pares, que pueda generar contenido o mi propio entorno para lograr la identificación con el juego, tener la posibilidad de competencia que me permita los 5 minutos de fama.



Según Experto MO “el mercado de clientes consumidores es muy heterogéneo, ya que existen juegos para niños (a partir de los 3 años), juegos de contenido adulto (20 a 40 años), juegos casuales (mujeres entre 28 a 42 años) por lo tanto puede resumirse como “cualquier persona que respira”.

Existe un mercado en franco crecimiento y es el de videojuegos de contenido adulto, uno de los nichos de negocio de mayor demanda.

Según Experto AR:

(..) la pornografía es una de las áreas que tiene la mayor tasa de crecimiento de la industria, es uno de los motores de desarrollo de seguridad en transacciones y de consumo aunque todavía existe un tabú, si bien el flirteo virtual y las relaciones sexuales virtuales están en franca expansión, no está bajo los radares sino que solamente no se habla del tema. Actualmente en la Argentina los juegos tematizados para consumo erótico que se están realizando tienen un estadio más naturalizado (sin tabús del estilo onanista) del desarrollo y además hubo un crecimiento, lo cual permitirá que en 20 años no sea extraño jugar juegos donde se dan relaciones sexuales virtuales porque se sincerará un estadio de algo que hoy está ocurriendo.

La explosión de los retails digitales (play store, apple store) ha influenciado en la masividad de tal manera que produjo la baja de costos de los videojuegos a partir de la eliminación de la intermediación.

Ejemplo de ello fue el fenómeno social que produjo la app (del inglés application, es un programa que puede instalarse en dispositivos móviles y computadoras para que un usuario pueda entre otras opciones jugar, comprar, recibir noticias) conocida como Pokémon Go de Niantic Inc., videojuego descargable desde un retail digital que invita a buscar y capturar personajes de la saga de Pokémon en diferentes ubicaciones físicas del mundo real. “La clave del Pokémon Go es la telefonía móvil. Tenés Internet, GPS, realidad aumentada, interacción social y desafíos touch, todo en el bolsillo. Sin todos estos ingredientes, sumados a una propiedad intelectual muy famosa, hubiese sido difícil crear semejante fenómeno social” opinó Experto AR experto en la materia.

“El juego es simulación, el jugador es su personaje que le permite la evasión, la experimentación, la proyección kinestésica a partir del personaje quién es una extensión del jugador”. La percepción kinestésica la experimentan aquellas personas que entienden la realidad a través de sensaciones. Las emociones y sentimientos son los que marcan el



modo particular de recordar los momentos del pasado y fijar las vivencias del presente” acotó Experto MO.

También agrega Experto MO “existe una negación del juego por el hecho de ser adultos, pero el humano siempre juega, juega juegos colectivos, juega con mascotas, juega con los hijos. Todos jugamos, el juego enseña”.

Volviendo al sector casinos presenciales, si bien el sector ha basado intensivamente su desarrollo en los servicios, una importante gama de productos tecnológicos apoya la estrategia de crecimiento. Salas de cine en 3D, discotecas y fiestas temáticas, gastronomía especializada y étnica, juegos electrónicos en centros y en hogares son ejemplos de ello.

La oferta de entretenimiento para el consumidor, en el mundo físico depende de su ciudad de residencia, mientras que el mundo *online* desdibuja esa restricción espacio-tiempo permitiendo ampliar la oferta en forma atemporal.

Como en todos los sectores industriales la elección de su producido para el consumo tiene condicionantes de tipo socioeconómico-cultural, aunque en segmentos homogéneos es difícil distinguir los determinantes del proceso decisorio en el patrón de consumo.

Los nuevos “Centros de Ocio” han logrado captar la atención de adultos en propuestas de entretenimiento que combinan cine, restaurantes, shows, recitales y salas de juegos. Así la “Industria del Entretenimiento” va presentando propuestas en diferentes partes del mundo.

Como novedoso y de la mano de la tecnología aparecen nuevas formas de sociabilización. Los juegos de escape son un claro ejemplo, juegos colaborativos en el que las personas adentro de una habitación comparten pistas, señuelos y tienen un único objetivo: escapar, salir. Los participantes se mueven en el mundo virtual, toman cosas e interactúan con los demás para lograr el objetivo. Según una publicación de ámbito.com se han instalado locales para jugarlos y los empresarios han transformado un juego virtual en un juego real. La tecnología que lo soporta es la RV (Realidad Virtual)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La realidad virtual (RV) es un entorno de escenas u objetos de apariencia real. La acepción más común refiere a un entorno generado mediante tecnología informática, que crea en el usuario la sensación de estar inmerso en él.



## Dimensiones del juego de azar

En el sector específico de juegos de azar el negocio de las apuestas es multimillonario.

Según el portal [statista.com](http://statista.com), “en 2015, los ingresos del mercado de juegos de casinos en USA representaron 71.100 millones de dólares estadounidenses, y Las Vegas recibió 42.31 millones de visitantes en el mismo año”. Si bien en la industria el juego de azar presencial ha ido en crecimiento “En una encuesta realizada en primavera de 2016 por Nielsen Scarborough, casi 83 millones de estadounidenses admitieron haber visitado un casino en los últimos 12 meses”, debe prestarse atención al crecimiento del negocio de las apuestas *online* impulsado por el progreso de la regulación de más mercados de juego utilizando los canales *online* y móvil. Se acentúa la tendencia a la transformación del juego presencial para acercarse a un mayor número de jugadores de diferentes perfiles, a través de herramientas de marketing para la captación, retención y fidelización, ampliando su oferta en ocio y entretenimiento mediante la aplicación de las nuevas tecnologías a sus productos, contenidos y formatos. Se estima que continuará la implantación de las ofertas multi u omni-canal, con la evolución de la tecnología 3D virtual ofreciendo nuevas experiencias para los jugadores; mientras el juego en dispositivos móviles seguirá su imparable crecimiento, con las apuestas deportivas manteniendo su crecimiento y mayor despliegue, tanto en presencial como por *online* y móvil.

Lo mencionado en el párrafo anterior se puede evidenciar: “En 2015, el mercado de juegos en línea tuvo un volumen de 37,91 mil millones de dólares, esta cifra se estima que aumentaría a 59,79 billones de dólares en 2020”.

La regulación de los juegos *online* es un tema con impacto político-social por lo que representa el negocio de las apuestas; pero cada vez más gobiernos se suman a la iniciativa regulatoria motivados por la alta tasa de ingresos y el número creciente de experiencias exitosas.

Como dato relevante del negocio a nivel mundial recién el 14 de diciembre del 2016 el Parlamento de Japón aprobó un proyecto de ley que legaliza los casinos, si bien el mercado asiático ha demostrado la gran aceptación de las apuestas puntualmente en China puesto que desde el 2006 Macao ha sobrepasado a Las Vegas en ingresos por juego según datos de la Dirección de Inspección y Coordinación de juego de Macao según lo publica el portal [todoeljuego.com](http://todoeljuego.com).



Hay pocos nuevos mercados que pueden abrirse para el negocio del juego P, un caso puntual es Brasil, país que se ha convertido el mercado objetivo cuando el negocio de las apuestas esté legalizado, para los otros mercados dónde el juego ya se encuentra regulado las apuestas *online* se constituyen en la gran oportunidad de expansión para las empresas de apuestas presenciales.

En lo que se refiere a Argentina, el primer dato a tener en cuenta es que la regulación de los juegos de azar es facultad de cada provincia. Esto es así porque no está incluida dentro de las facultades del Poder Legislativo Nacional establecidas en el artículo 75 de la Constitución, y porque la Corte Suprema de Justicia, en un fallo dictado el 31 de mayo de 1999, resolvió que el régimen en la materia (incluyendo loterías, casinos, bingos y máquinas tragamonedas) y sus posibles infracciones no son una cuestión federal.

Gráfico1: Mapa de las provincias en Argentina con juego *online* legalizado



Fuente: Elaboración propia con información de la página Asociación de Loterías Estatales Argentinas (ALEA)

La modalidad de explotación por parte de los privados es facultad de cada provincia, contratos de explotación 100% por parte del concesionario y contratos de explotación mixta entre el concesionario y el estado provincial, siendo el concesionario un prestador de servicios y el estado provincial el recaudador oficial.



De igual manera y respecto del juego *online* no existe una regulación federal sobre las apuestas *online*, sino que las provincias lo regulan en forma local y los casinos para ofrecer el producto deben tener licencia. El Gráfico 1 muestra la oferta legal de juego *online* de quinielas y de azar, relevada en el portal de ALEA (Asociación de Loterías Estatales de Argentina) siendo las provincias pioneras Misiones, Rio Negro, Neuquén y Jujuy. Neuquén permite a sus concesionarios una modalidad de traccionar público *online* a presencial a partir de obtener puntos jugando un juego de casino *online* en la red social Facebook y canjearlos en beneficios en el casino físico. Adicionalmente jugar *online* de la manera clásica a través de una plataforma, permite que los concesionarios lleguen al apostador en sus hogares los 7 días de la semana las 24 horas con juegos *online* de tragamonedas y paño. Con respecto Misiones, la Lotería Provincial gestiona apuestas de quinielas por internet que pueden jugarse a través de un teléfono inteligente o de una computadora, para participar el apostador debe comprar una tarjeta prepaga que le permite registrarse en el juego y apostar, existen apuestas máximas y mínimas y las apuestas responden a la modalidad de quinielas en Argentina.

Rio Negro solicita al apostador registrarse como jugador *online* debiendo realizar este trámite en forma presencial en las agencias oficiales y/o casinos donde fiscaliza el juego *online* provincial, en la página oficial de la Lotería de Rio Negro se informa los requisitos al apostador.

Chaco comenzó a trabajar en una plataforma de juego *online* con el fin de regular dichas apuestas y acompañar las crecientes demandas en el mercado, crecientes y cambiantes puesto que mutan a partir de las nuevas tecnologías según lo informa el portal [yogonet.com](http://yogonet.com).

Como ya se ha expuesto en Argentina la regulación del juego y explotación de casinos fue delegada a los Estados Provinciales y cada provincia evaluó las mejores prácticas para regular a la industria. En el marco de la ley de explotación de salas de juego, la Provincia de Santa Fe<sup>2</sup> licitó la instalación de 3 (tres) complejos para las ciudades de Rosario, Santa Fe y Melincué; en las ofertas se presentaron grupos nacionales y extranjeros para la construcción y operación de salas de juego (casino + bingo) con Hotel y Centro de convenciones.

---

<sup>2</sup> A través de la ley provincial número 11.998.



En la provincia de Santa Fe no está reglamentado el juego *online* tanto en las apuestas de quinielas como de salas de casinos.

A partir de la sanción y promulgación de la ley provincial N°11.998 en diciembre del 2001, conocida como “Ley de Casinos”, comenzó el desarrollo legal en la provincia de una actividad que existía, pero sin regulación por parte del estado.

La Ley de Casinos en su artículo 4 reza textualmente “Autorízase al Poder Ejecutivo a conceder la explotación de casinos y bingos, la que deberá efectuarse mediante el procedimiento de licitación pública nacional e internacional”. En el artículo 6 establece la cantidad y localización de las futuras ofertas de casinos provinciales, siendo los sitios elegidos Santa Fe Ciudad Capital, Melincue y Rosario. En su artículo 5 establece las bases y condiciones exigibles en el pliego que daría soporte a la adjudicación a los operadores futuros.

La reglamentación de la Ley de Casinos estableció que la Caja de Asistencia Social Lotería de Santa Fe (CAS) tendría a su cargo todas las potestades regulatorias y sería la autoridad de aplicación en materia de juego, entre ellas dictar normas y procedimientos de control y ejercer la fiscalización con carácter de policía administrativa.

Una vez cumplidos todos los plazos requeridos, reglamentación y promulgación de la ley, confeccionado el pliego legal de bases y condiciones y adjudicado a los Operadores inaugura Melincue Casino & Resort en la ciudad del mismo nombre en septiembre del 2007 cuya oferta de entretenimiento lúdica y de hospitalidad es de primer nivel, en segundo lugar Casino Santa Fe realizó su apertura en agosto del 2008 con características similares en oferta lúdica y de hospitalidad convirtiéndose además en el centro de convenciones por excelencia de la capital provincial. En última instancia inauguró *City Center* en Rosario con características similares en oferta, pero con un tamaño superior.

El espíritu de la Ley de Casinos y citando a la CAS en su página web es “potenciar la lucha contra el juego clandestino y reforzar la distribución de las utilidades”. Los Complejos tienen un carácter cultural y forman parte de la industria del entretenimiento, a fin de promover agendas culturales, el arte y el turismo en la zona.

En dicha oferta de entretenimiento se destaca Casino Puerto Santa Fe S.A. quién opera el Complejo Hotel Casino en la ciudad de Santa Fe.



## Casino Puerto Santa Fe SA

Es una empresa situada en el Puerto de la Ciudad de Santa Fe, opera la oferta de juegos de azar del Casino Santa Fe bajo contrato de concesión a 30 años desde agosto de 2008 y forma parte del Complejo Puerto Ribera. El complejo abarca un Hotel de categoría internacional con 72 habitaciones, el casino de última tecnología, un centro de convenciones para 1000 asistentes y un Shopping con 72 locales comerciales.

El complejo en su conjunto emplea en forma directa más de 1200 personas y ha realizado la mayor inversión privada directa del sector en el área de servicios de entretenimiento de la región con más de 60 millones de dólares en obra y equipamiento.

Casino Santa Fe es una organización joven y profesionalizada cuya operación es de 24 horas diarias, los 365 días del año. La gestión de las unidades de negocio de la hospitalidad y el juego la realiza un grupo humano conformado por 8 gerencias funcionales. Un esquema operativo tan demandante impone una organización del trabajo en turnos rotativos, con redundancia de procesos para garantizar alcanzar los resultados proyectados de la compañía.

La oferta lúdica incluye 890 slots (comúnmente llamadas máquinas tragamonedas) de diferentes temáticas y tecnologías (video, rodillos y video/rodillos) y 24 mesas de paño entre ruletas americanas, *black jack*, punto y banca y póker. Esta propuesta de entretenimiento tiene aproximadamente mil posiciones de juego, es decir mil lugares donde jugar.

La empresa tiene como accionistas a la empresa Boldt S.A. de Argentina y Grupo Peralada de España en idéntica participación accionaria.

Boldt S.A. es una empresa argentina que cuenta con más de 80 años en el mercado con negocios basados en el desarrollo y la gestión integral de centros de entretenimiento y turismo, incluyendo en sus prestaciones la implementación de todos los servicios necesarios para su funcionamiento, desde la gastronomía y espectáculos, hasta las tecnologías y sistemas aplicados a la gestión de dichas instalaciones. Boldt S.A. integra la oferta pública de acciones en el Mercado de Valores de Buenos Aires.

Por el lado del socio español, Grupo Peralada es una empresa familiar altamente profesionalizada y con varias generaciones de historia. Cuenta con un grupo humano de mil quinientos hombres y mujeres que desarrollan actividades comerciales en los sectores



lúdicos e industriales, vitivinícola, hostelería, juego, cultura, ocio, salud, inmobiliario, gastronomía, cultivos marinos, plásticos y automoción.

Resulta importante relacionar lo analizado de la industria en general e instanciarlo en particular en Casino Santa Fe. En los sucesivos estudios de mercado de mayor y menor envergadura que se han realizado en la empresa, tanto en las apuestas como en el entretenimiento se ha evidenciado un envejecimiento del mercado consumidor. El punto anterior y el cambio en la modalidad para divertirse del mercado potencial del negocio de las apuestas exigen repensar el negocio del juego haciendo foco en las nuevas tendencias mundiales de la industria.

Lo evidencia el experto en la materia quién fue consultado para esta investigación el Ingeniero César Augusto Dechat, Gerente General del Casino Trilenium en Argentina, comenta que en la industria local analizando la demografía del visitante de los casinos, los menores de 35 años representan solo el 8 % y este fenómeno se ha ido acentuando en los últimos años.

Por lo tanto las nuevas estrategias de negocio deberían permitir aplicar las novedades tecnológicas al producto actual para renovar el mercado, cuyo mayor porcentaje pertenece a un rango etario alto (mayores de 51 años). La industria necesita ampliar el mercado a partir de incorporar clientes relacionados con las tecnologías actuales siendo estas tecnologías las que eligen para comunicarse y compartir con sus congéneres.

La renovación de la industria de los juegos de azar debe tomar indicadores del desarrollo de la industria de los videojuegos, industria que ha ido ampliando sus ingresos de manera tal que superó ampliamente las recaudaciones del mundo de la cinematografía. En 2015 la industria de los videojuegos movió 90 billones de dólares y para el 2018 podría superar los 113.3 billones según datos de la firma *Newzoo*, publicado en el portal *zenhgames.com*.

Es la industria del entretenimiento y del ocio digital más rentable de todo el mundo por encima de míticas categorías como el cine, la serie o la lectura, industria cuyo público consumidor se encuentra en el rango etario del público objetivo ya que el 65 % de los jugadores son menores de 35 años datos del portal *es.statista.com*.

La evolución del negocio de los casinos debe analizarse poniendo foco en ampliar su mercado, buscando una composición de clientes claramente más joven -menores de 40 años- para los que es necesario disponer de una oferta más orientada a la socialización y



*“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”*

al entretenimiento, obviamente sin dejar de atender al público tradicional que aporta los ingresos actuales de la empresa.

Es probable que una empresa tenga que cambiar su estrategia si se producen cambios estructurales importantes en su sector. De hecho, a menudo las nuevas estrategias surgen debido a cambios en el sector, y los nuevos competidores (libres de las restricciones impuestas por el pasado) pueden explotarlas con mayor facilidad. Sin embargo, la elección de una nueva estrategia para una empresa debe estar guiada por la capacidad para encontrar nuevos trade-offs<sup>3</sup> y apalancar un nuevo sistema de actividades complementarias que constituyan una ventaja sustentable. En el siguiente informe se propondrán algunas ideas de cómo avanzar en el proceso.

## **Problema de Tesis**

El mundo está en un continuo cambio, en una continua adaptación (basada entre otras cosas en los paradigmas tecnológicos vigentes) y los negocios no escapan a esta realidad. Los clientes y sus preferencias cambian y los negocios deben anticiparse a dichos cambios para mantener su sustentabilidad, por ello surge la necesidad de estudiar *“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas”*.

## **Justificación**

***“Estás llamando a un gato con silbidos.” Carlos Solari***

La empresa Casino Puerto Santa Fe SA no escapa a la problemática planteada sobre el envejecimiento del mercado consumidor en el juego presencial ya que 50,37% de sus clientes están en el rango etario entre 51 años a más de 65 años.

Para comprender este dato, la evolución del negocio de los casinos debe analizarse poniendo foco en ampliar su mercado, buscando una composición de clientes claramente más joven -menores de 40 años-para los que se debe disponer de una oferta más orientada

---

<sup>3</sup> Se trata de un concepto técnico que los economistas utilizan en situaciones puntuales, en términos llanos, es que para lograr un objetivo hay que sacrificar otros.



a la socialización y al entretenimiento, obviamente sin dejar de atender al público tradicional que aporta los ingresos actuales de la empresa.

El trabajo de Tesis fue de carácter exploratorio y propone aportar una evaluación de la factibilidad de incorporar el juego *online* al negocio de la Empresa, siendo la hipótesis de trabajo la siguiente: dada la modalidad de entretenimiento que elige el mercado objetivo “personas jóvenes hasta 40 años, argentinos y/o de la región, quienes están vinculados a las nuevas tecnologías y medios digitales” podrían convertirse en clientes de la Empresa a partir de la oferta de apuestas *online*.

La elección del tipo de investigación exploratoria propone un primer acercamiento al tema tanto a la Empresa y como a los entes oficiales ya que de ambos dependerá la factibilidad de encarar nuevos modelos de negocios relacionados al mercado objetivo descrito en el párrafo anterior. La necesidad de familiarizarlos con el tema que hasta el momento es desconocido para ambos “los cambios en la modalidad de entretenimiento y la transformación que ello puede traer aparejado en industrias del entretenimiento que no lo avizoren a tiempo y se reconviertan”. Con este tipo de investigación se obtiene la información inicial que permitirá profundizar en una investigación más rigurosa si así se necesitara. Además, es el paso inicial obligado en los planes de investigación, incluso en los más ambiciosos.

El trabajo propone un estudio de factibilidad de negocio alternativo, que incluya apuestas *online* integrado al negocio presencial y algunas otras ofertas incluyendo nuevos elementos tecnológicos audiovisuales que satisfagan las necesidades actuales de los clientes todas ellas impulsadas por la tecnología.

## **Objetivos**

### **1. General**

Proponer opciones que permitan ampliar el mercado consumidor a través de alternativas de innovación relacionadas con el negocio de las apuestas *online* para Casino Santa Fe, mejorando la competitividad.

### **2. Específicos**

En particular se focaliza en:



- (i) entender tendencias actuales de entretenimiento a fin de lograr un marco teórico del trabajo;
- (ii) estudiar las tendencias mundiales en la concurrencia a los casinos y en los gustos y preferencias de los clientes;
- (iii) estudiar a los jugadores locales en cuanto a afinidades, estímulos, frenos y/o miedos respecto al juego *online*;
- (iv) explorar en qué medida sería posible incentivar a los jugadores *online* a jugar de forma presencial en los casinos;
- (v) evaluar la factibilidad de incorporar el juego *online* que complemente la oferta de juego actual, sin olvidar el marco regulatorio.

## Metodología

Teniendo en cuenta los objetivos específicos enumerados, a continuación, se detallan sus variables relacionadas. Los datos de estas se obtuvieron como resultado de la investigación y permitieron cumplimentar con el objetivo general del trabajo de Tesis.

El relevamiento se realizó sobre clientes presenciales que son aquellos que asisten al casino y potenciales clientes *online* que son aquellos que se entretienen y/o apuestan por internet.

## VARIABLES ANALIZADAS

Comportamiento (presencial/*online*), este índice involucra varias variables y cada una con dimensión propia:

(presencial)

- frecuencia, relacionada con la cantidad de visitas realizadas en un período
- comunicación, relacionada al uso de dispositivos y redes sociales
- elección lúdica *online*, relacionada a la elección en la oferta de juego
- preferencias nuevas ofertas



(online)

- elección lúdica, relacionada a la elección en la oferta de juego
- frecuencia, relacionado a la cantidad de sesiones iniciadas en un período
- preferencias nuevas ofertas

Rango etario (presencial/online), relacionada a la edad de los jugadores

Nivel de estudio (presencial/online), relacionada al nivel alcanzado

Nivel socioeconómico (presencial/online)

Tanto las variables de comportamiento como de segmentación fueran definidas para estudiarlas relacionadas a los objetivos específicos (iii), (iv) y (v). Puntualmente las de comportamiento para entender la elección del mercado potencial y las de segmentación para trabajar propuestas de oferta lúdica para dicho mercado.

## Diseño de la investigación

La investigación fue producto de un diseño mixto que combinó varias técnicas.

Tipo de diseño elegido

CATEGORÍA	NOMOTÉTICO
Objeto de estudio	El comportamiento del Individuo (joven menor de 40 años) en el Mercado Regional de injerencia de la Industria y la tendencia sobre los gustos en la elección de la modalidad de entretenimiento de los jóvenes y jóvenes adultos
Método utilizado para producir conocimiento	Hipotético deductivo
Tipo de conocimiento producido	Teorías
Modelo Psicológico que lo sustenta	Estadístico



1. Técnicas cuantitativas: encuestas estructuradas, exploración y descubrimiento, análisis estadístico de información secundaria, tratamiento cuantitativo de datos cualitativos

2. Unidad de análisis

La unidad de análisis respondió a los individuos apostadores y potenciales apostadores.

Instrumentos de recolección de datos

i. Primarios:

1. Encuestas

2. Exploración y descubrimiento

a. Contexto y profundidad

b. Interpretación

ii. Secundarios:

1. Revisión de la Investigación de Mercado

2. Informes de organismos de Investigación

3. Etapas

Lectura de bibliografía

Recolección de datos

Confeción de Encuesta / Cuestionario

Realización de Encuesta



Estudio de la Factibilidad de incorporar juego *online*

Elaboración de las conclusiones

Presentación del trabajo final

(..) Un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerrequisito para formular una estrategia que se *ajuste* de manera adecuada a la situación de la compañía, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora. La tarea de idear una estrategia siempre debe comenzar por evaluar la situación externa e interna de la empresa (como base para elegir un rumbo de largo plazo y elaborar una visión estratégica), y continuar después con una valoración de las estrategias y modelos de negocios más prometedores para culminar en la elección de una estrategia específica (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland III, 2012, p. 49).

Por lo tanto, en los próximos 2 capítulos se releva el contexto externo, las tendencias mundiales, el contexto interno en cuanto a fortalezas y debilidades de la Empresa relativos a analizar la factibilidad técnica, financiera, operativa y legal para generar propuestas relativas a dar respuesta al problema de Tesis.



*“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”*



## Capítulo II **Análisis Externo**

*“... El futuro llegó hace rato...”*

Carlos Solari





## Un punto de partida

Brea (2007), teórico y crítico de la cultura española, en su libro *Cultura\_RAM* que contiene un armado de metáforas ligadas al mundo de la informática y referencias a narrativas de la cultura cyberpunk / cultura masiva, compone a partir de fragmentos un análisis sobre lo que considera un cambio antropológico profundo del significado de cultura. Esta transformación está íntimamente ligada a la aparición de nuevas modalidades técnicas de la producción, gestión y almacenamiento del significado y tiene sus correlatos en tres grandes dimensiones que podríamos enumerar:

- > sustitución de los viejos modos de las memorias de consignación recuperativa por memorias distribuidas.
- > reemplazo de formas de economías – de consignación de objeto singular (mercancía) a economías de distribución (acceso).
- > reemplazo de las formas de subjetivación individualistas, por formas crecientemente eficientes de intelección colectiva.

En un informe al Consejo de Europa el autor (Lévy, 1997) introduce el concepto de *cibercultura*, al cual define como “conjunto de técnicas (materiales e intelectuales) de las prácticas, de las actitudes, de los modos de pensamiento y los valores que se desarrollan conjuntamente en el crecimiento del ciberespacio” (p. 1). Avizoraba que el ciberespacio iba a convertirse “en el principal lugar de comunicación, lugar de transacciones económicas, de aprendizaje y ocio de las sociedades humanas” (Ibidem, p. 119).

Miguel de Fresno en su blog introduce el concepto de *netnografía*<sup>4</sup> y *cibercultura*, afirma que: “El ciberespacio no es lugar geográfico sino un espacio sin lugar y, por tanto, impone revisar los métodos de las ciencias sociales y ver que nuevos retos hay que afrontar”.

(..) Conforme la sociabilidad *online* se complejice y tribalice, las comunidades tenderán a fragmentarse en subgrupos, a crear nuevas normalidades alrededor de pautas de inclusión y exclusión afinadas, ya que cuando la comunidad prioriza la co-pertenencia las variables sociodemográficas clásicas sin desaparecer tenderán a diluirse o ser reemplazadas por otras.

---

<sup>4</sup> La netnografía refiere al estudio de grupos, comunidades o problemas en internet como campo de investigación social.



(..) el ascenso del capitalismo cultural coincide con el declive precipitado de la totalidad de las Grandes Máquinas productoras de identidad, de socialidad. Ese conjunto de dispositivos que ostentaban el encargo público de la reproducción social –familia, religión, etnia, escuela, patria, tradiciones. (Brea; 2007, p. 56). De esta forma, José Luis Brea expone su tesis de que el capitalismo cultural representa a la cultura, genera y consolida una nueva industria cultural.

José Luis Brea (2007) advierte de la emergencia de una megaindustria que abarca desde las industrias del ocio y el espectáculo, hasta el turismo cultural, pero incluso más allá, los afectos, la experiencia, entre otras, cuya función —habiendo aclarado el desplazamiento previo— es *producir* al individuo (p. 60). Señala de esta forma, un paso más en esa operación que el capitalismo hacía sobre la mercancía, que ha trascendido a *la transformación del mundo a su forma estetizada* (p. 65): inviste de identidad, de personaje, de historia y vida al sujeto.

Se impone ahora hablar de cultura y economía y por ello es necesario introducir un concepto que las abarca “la Economía Naranja”, cuya definición hace referencia “al conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual” (Buitriago; 2014, p.40).

La Economía Naranja tiene un nivel de significancia mundial tal como lo indica el Gráfico 2 en la que se muestra la producción de bienes y servicios globales.



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

Gráfico 2: Ingresos por sector industrial.



Fuente: La Economía Naranja, Buitriago p. 98

Según datos Buitriago (2013) en el año 2011 la economía mundial generó 70,4 billones de dólares de los cuales 4,3 billones fueron producto de actividades que se realizan para satisfacer el espíritu y el alma. El peso de la producción de bienes y servicios culturales duplica la producción de bienes y servicios de la agricultura lo cual demuestra la importancia de su participación actual y potencial en la economía mundial.

La creatividad y la disrupción son esenciales en la Economía Naranja y para ello se valen de la tecnología de la información y las comunicaciones. Desde la invención del protocolo de comunicaciones de Internet (IP) en el año 1974 el crecimiento de la disponibilidad de comunicación al 2008 fue de mil millones de dispositivos con una población mundial de 7 mil millones de personas (1 dispositivo cada 7 personas, o 0,14 dispositivos per cápita) a una proyección de 20 mil millones al 2020 (más de 2 dispositivos per cápita) en tan solo 45 años.

Es innegable la masividad y la penetración de las tecnologías. Las tendencias tecnológicas no aparecen de la nada, aún sean disruptivas en algunas de sus manifestaciones y algunos productos y servicios en los que se instancian, se van desarrollando en los sectores con condiciones más favorables o con mayor necesidad de estas. Nada queda librado, ejemplo de ello son los dispositivos móviles que se han convertido en el dispositivo de



sociabilización por excelencia y que mantienen “la hegemonía impulsada en gran parte por los millennials, quienes en nuestra región invierten en promedio 13 horas diarias conectados a sus teléfonos inteligentes, mientras que el resto de la población general invierte 11 horas promedio diarias” (Prince & Jolíás, 2016, p. 30) dónde las aplicaciones elegidas son las redes sociales en un 82% promedio y la mensajería instantánea en un 79% promedio.

Ejemplo innegable de masividad y penetración de las tecnologías son los videojuegos quienes están inmersos en la sociedad y han logrado formar parte de su cultura, convirtiéndose en una forma de entretenimiento mundial presente en casi todos los hogares y de fácil acceso. La industria de los videojuegos está en constante evolución por lo cual mantiene una creciente captación de jugadores. Según un estudio *Digital Market Outlook - Digital Media Market Report* los ingresos mundiales de la industria del videojuego en 2017 fueron de 47.250 millones de euros, mientras que la cifra proyectada para el 2021 es de 57.840 millones de euros.

## Cultura millennials

La cultura millennials –conocida también como Generación Y– reúne el grupo de personas que nacieron alrededor de 1984. De ellos se afirma que ven la vida a través de una pantalla puesto que el 81% tiene perfil de Facebook y 83% duerme con el teléfono inteligente.

Siendo sus características principales las siguientes según Forbes (2016)

1. Nativos digitales, prefieren Internet a la televisión convencional. El 59% ve películas por Internet y 46% televisión, pero también a través de Internet.
2. Multipantalla y multidispositivo, tienen la capacidad y la necesidad de hacer más de una cosa a la vez estando conectados.
3. Nomófagos y “appdictos”, su vida es móvil y su sociabilización es a través del móvil. El 78% de los millennials de Latinoamérica posee un móvil (10% más que el año anterior). Son adictos al móvil y a estar conectados.
4. Sociales y conectados, en Latinoamérica un 88% tiene perfiles en redes sociales y las usan para “consultar, compartir y comentar”, son consumidores activos y antes de comprar consultan. Generan y comparten contenido *online*.
5. Críticos y exigentes, volátiles. Un 86% declara que dejaría de comprar a una empresa si tuvo una mala experiencia de cliente, porcentaje que aumentó en los



últimos cuatro años que registraba un 56%. Una experiencia *online* negativa tiene un impacto mayor que en otros grupos etarios. Es un tema fundamental puesto que los negocios ya no solo son servicios o intercambio de bienes sino también relaciones y experiencia de consumo.

6. Exigen personalización y nuevos valores, son clientes y por tanto las empresas deben adecuarse a sus preferencias como autosuficientes y autónomos, quieren sentirse protagonistas con diferenciación aún en la pertenencia a un grupo. Valoran la participación y la colaboración, prefieren compartir a poseer. Exigen transparencia, sustentabilidad y compromiso con el medio en las empresas con las cuales interactúa.

En el 2020 los millennials representarán más del 50% del consumo global por lo que se constituyen en el segmento para el cuál desarrollar las investigaciones de mercado y los planes de negocio. Será un colectivo de 1700 millones de personas y en Latinoamérica representará el 30% de su población.

Según un estudio sobre E&M (Medios y Entretenimientos) en Argentina realizado por PwC en 2017 y publicado en su portal informa que: “La experiencia del usuario se ubica en el centro de la escena”. La consultora estima un crecimiento proyectado entre el 2017-2021 de un 4,2% anual.

“La industria argentina de E&M generó en 2016 ingresos por más de 8.880 millones de dólares, con un incremento del 9% respecto del 2015. En los próximos cinco años se estima que la industria local alcanzará los US\$ 11.824 millones, a una tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) de 5,9%.”, especifica el mismo estudio de PwC.

El negocio de los videojuegos en Argentina según PwC reportó ingresos en 2016 por US\$ 107 millones produciendo un incremento respecto del 2015 de un 29%, posicionándose en el cuarto lugar en el mercado Latinoamericano después de Brasil, Méjico y Colombia. Se estima para los próximos 5 años un crecimiento del mercado de 18,5%.

## Tendencias mundiales

El mundo hoy está interconectado, es omnipresente y multidispositivo, la tecnología ha ganado una posición principal en todos los ámbitos, desde lo más común a lo más complejo. La **constante en la innovación** parecer ser el cambio.



Más dispositivos inteligentes y redes son algunas de las innovaciones en el campo empresarial mientras la pregunta que surge es: ¿Qué podemos esperar en tecnología para los próximos años?

Resulta apropiado introducir el concepto de Era Digital, la misma gira en torno a las nuevas tecnologías e Internet y está llevando a cabo cambios profundos y transformaciones de una sociedad que se mueve en un mundo globalizado. Estos cambios profundos suponen una verdadera revolución, por ello también se la conoce como “Revolución Digital”.

Forrester y Gartner (2013) en una publicación sugirieron innovaciones que producirían el impacto de la Era Digital en los negocios y lo importante aquí a destacar es que se fueron materializando las predicciones en el horizonte a 5 años que planteaban. Entre las predicciones o tendencias resultaron interesantes y pertinentes para el tema de tesis.

## Diversidad móvil

La más evidente, coinciden ambas firmas, será la creciente variedad de dispositivos lo cual impactará en usos personales y empresariales, ambos con impacto económico para las empresas.

En la vida personal, los individuos menores de cuarenta años tienen una marcada tendencia a ser sociales y conectados, en Latinoamérica un 88% tiene perfiles en redes sociales y las usan para “consultar, compartir y comentar”, son consumidores activos y antes de comprar consultan. Generan y comparten contenido *online* (Forbes 2016).

El uso masivo de los teléfonos inteligentes impulsa el *eCommerce*<sup>5</sup> que crece año tras año, teniendo cada vez más preponderancia en el mundo de los negocios tradicionales, logrando que todo plan de marketing deba contemplar dentro de sus estrategias el canal *online*.

(...) Esto se sustenta según un estudio realizado por **Baynote** (*World According to eCommerce*) el cual muestra el crecimiento de las ventas por internet en las distintas ciudades del mundo. Dentro de los datos que se destacan en dicho estudio podemos apreciar:

---

<sup>5</sup> Comercio electrónico.



- En Estados Unidos el *eCommerce* está creciendo a cuatro veces la tasa del comercio minorista físico,
- Que en China creció un 51% en 2013,
- en India, pasan de 13 billones de dólares en 2013 a una proyección de 70 billones de dólares en 2020.

Si bien una gran porción en los ingresos por *eCommerce* la tienen los principales actores en el mundo del comercio electrónico como lo son: *Amazon, Alibaba y eBay*, otra tendencia interesante es que el 60% de los compradores de comercio electrónico utilizan los sitios de redes sociales y herramientas con el fin de interactuar con las marcas, según el portal [pueyrredonline.com](http://pueyrredonline.com).

*Alibaba Group Holding Ltd*, la mayor empresa de comercio electrónico de China reportó un incremento de 56 por ciento en sus ingresos en el tercer trimestre, superando las expectativas de analistas, al tiempo que desestimó cualquier preocupación sobre una desaceleración del mercado, según [ambito.com](http://ambito.com).

En lo laboral las empresas han capitalizado la popularidad de los teléfonos inteligentes para la creación de nuevos estilos de transaccionar comercialmente, contextos de usuarios y paradigmas de interacción. Un ejemplo son los programas creados bajo la nueva filosofía de *bring your own device* (BYOD, sigla en inglés de “trae tu propio dispositivo”).

Esta política empresarial ha triplicado el tamaño de las fuerzas del trabajo móvil, pues permite que los empleados utilicen sus propios dispositivos en sus centros de labores. De ese modo, las empresas habilitan el acceso a diferentes recursos (bases de datos, correos electrónicos, archivos en servidores y otras aplicaciones), pero con una cierta configuración de seguridad y confidencialidad.

El uso de plataformas de comunicación interna en las empresas conecta a los empleados virtualmente, aumenta la colaboración y agiliza la ejecución del trabajo, todo ello de una forma omnipresente utilizando como dispositivo los teléfonos inteligentes. Utilizar una red social intra-empresarial donde los empleados compartan información a través de medios sociales, además de obtener conocimiento tácito, evita tener que invertir en nuevos programas formales de capacitación y permite ahorrar costos de entrenamiento a partir del uso del modelo híbrido de aprendizaje (parte formal y parte informal) en el cuál la empresa capacita más personas con menos inversión. La ventaja de la ubicuidad en todo momento y a menor costo.



Según un informe de la consultora *Forrester* en “The Total Economic Impact of SAP Jam”<sup>6</sup> se detallan algunos KPIs que demuestran mejoras que se logran aplicando la diversidad móvil a herramientas laborales

- hasta el 14% de reducción en los tiempos que invierten los empleados en buscar información específica
- hasta el 13% En reducir costos en temas de inducción y entrenamiento de nuevos empleados.

### **Nuevas industrias**

La IoT (sigla en inglés de “Internet de las cosas”) continuará conectando dispositivos a Internet, en el 2020 habrá más de veinte billones, lo que significa más de dos dispositivos por habitante del mundo. La IoT ha transformado la mayoría de las industrias a través de aplicaciones que se utilizan entre otras cosas para mejorar la calidad de vida de las personas. En lo relativo a la industria del Entretenimiento muchas compañías a través de IoT pueden recolectar diversos datos como localización, comportamiento, preferencias del consumidor desde varios dispositivos y sistemas, que luego los utilizan para construir perfiles de consumidores a los cuales crear y disponibilizar en forma instantánea contenido personalizado y a través de múltiples pantallas.

Estamos viviendo en tiempos exponenciales con indicadores que dejaron de ser lineales, a modo de evidencia el Gráfico 3 del OIA (Observatorio de Internet en Argentina) muestra el grado de penetración de Internet en el país.

---

<sup>6</sup> Es la plataforma de colaboración de la Suite SuccessFactors, software de Gestión de Capital Humano de la empresa alemana SAP.



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

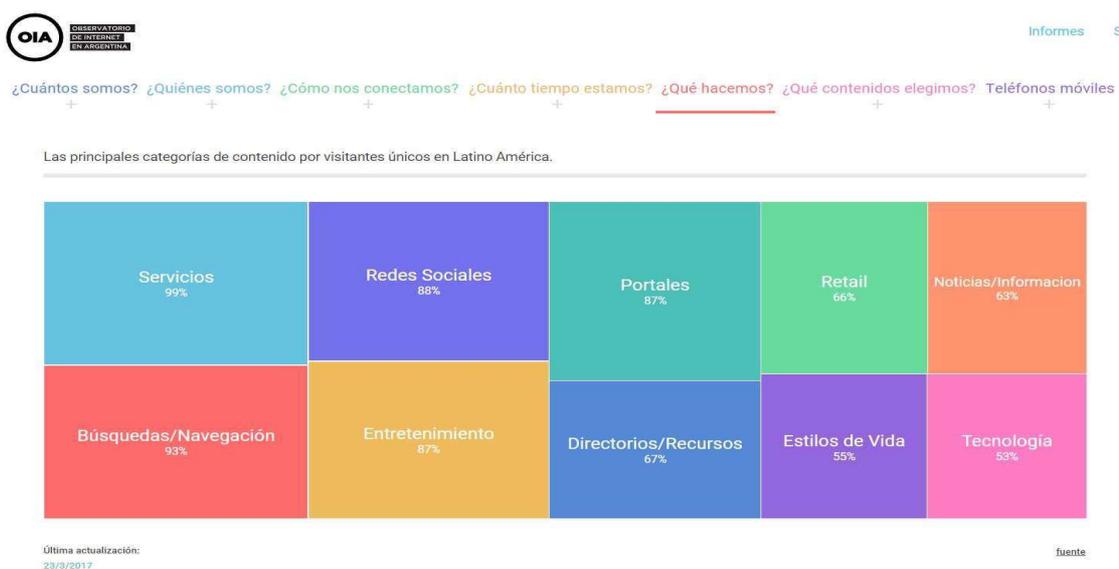
Gráfico 3: Usuarios conectados a Internet en Argentina



Fuente: Observatorio de Internet en Argentina (<https://inter.net.ar/#cuantos-somos>)

Argentina en el 2004 con una población de 38,2 millones de habitantes registraba un 16% de ellos conectados mientras que en el 2017 con crecimiento poblacional del 15% (44 millones de habitantes) la conectividad a internet medida por el Observatorio fue del 79% de los argentinos. Se traduce en un incremento del uso de Internet en 14 años del 391%, sin duda se viven tiempos exponenciales.

Gráfico 4: Categorías de contenido por visitante en Latinoamérica



Fuente: Observatorio de Internet en Argentina (<https://inter.net.ar/#cuantos-somos>)



En el Gráfico 4 es de destacar el nivel de penetración del entretenimiento por internet con un 87% de las navegaciones de los usuarios de internet, valor que se equipara con el uso de las redes sociales.

Hoy es una realidad, los primeros vehículos autónomos y máquinas más inteligentes que las conocidas podrán cumplir las funciones de asistente y asesor personal, dado su desarrollo contextual y los sistemas industriales avanzados. De acuerdo con Gartner, la presencia de estas máquinas será “lo más disruptivo en la historia de las TI<sup>7</sup>”.

Según la Cámara Argentina Informática y Comunicaciones de la República Argentina - CICOMRA- las tendencias en el país no escapan a lo descrito a nivel mundial, la supremacía mobile que abarca las tendencias relativas a lo social, la localización –el concepto de ubicuidad a través de la movilidad hacen que independientemente de donde esté físicamente el individuo pueda hacer las mismas cosas– introducen el concepto (SoLoMo<sup>8</sup>) y el impacto que produce en los negocios, ya sea en la comunicación con el cliente, en las estrategias de marketing y en la comunicación con otros públicos.

En Argentina, las tendencias tecnológicas que afectan a los negocios y a su rentabilidad y a las que toda empresa con una estrategia de crecimiento a mediano y largo plazo debe atender son:

- IoT según los conceptos ya vertidos previamente.
- Realidad virtual y aumentada, realidad aumentada es un conjunto de dispositivos que añaden información virtual a la información física ya existente, añade una parte sintética virtual a lo real, convirtiéndose en la principal diferencia con la realidad virtual quién no sustituye la realidad física, sino que sobreimprime los datos informáticos (Prince & Jolíás, 2016), específicamente relacionadas ambas tendencias con el tema de Tesis.
- *eCommerce* según los conceptos ya vertidos previamente, específicamente relacionada con el tema de Tesis.
- *Cloud computing* o “La nube” se basa en el concepto de la ubicuidad ya que los usuarios, las empresas, acceden a los servicios de TI a través de la “nube” (una red pública generalmente Internet o una red Intranet); los clientes pueden consumir bajo demanda –siguiendo el modelo “gratis” o de “pago” por uso– a un gran número de recursos informáticos en forma dinámica, dotándolos así de una enorme

---

<sup>7</sup> TI sigla de Tecnología de la Información

<sup>8</sup> Acrónimo de Social, Localización y Movilidad.



capacidad de procesamiento y almacenamiento sin necesidad de instalar hardware localmente, lo que se traduce en considerables ahorros de tiempo y costos para proveer servicios de la alta disponibilidad y de gran escalabilidad porque se paga por consumo. El *cloud* (o nube) no es más ni menos de lo que acostumbramos a utilizar día a día en productos que a través de internet nos ofrecen desde música y tv *online*, correo electrónico y calendario gratuito, hasta espacios de almacenamientos de imágenes y archivos de nuestro interés. Específicamente relacionada dicha tendencia con el tema de Tesis.

- Big Data: concepto que se puede introducir a partir de una definición vertida en el informe de la Cámara como: “El poder de los datos masivos que hablan por sí solos” (Prince & Jolías, 2016), relativo al manejo de grandes volúmenes de datos estructurados y no estructurados que se usan para soporte a la toma de decisión y que pueden mostrar tendencias de uso no detectadas y anticipar acciones, específicamente relacionada dicha tendencia con el tema de Tesis.
- Inteligencia Artificial concepto abordado desde la computación cognitiva –relativo al razonamiento y aprendizaje continuo –y el manejo de datos no estructurados para el análisis, específicamente relacionada dicha tendencia con el tema de Tesis.

A modo de síntesis se puede señalar que las tendencias tales como: *eCommerce*, Realidad Virtual y Aumentada, Inteligencia Artificial y Big Data todas ellas materializadas en app (aplicaciones) que se descarguen en teléfonos inteligentes –cuyo uso está impuesto en todos los ámbitos donde se desarrollan los individuos– están estrechamente relacionados con el tema de esta Tesis y su aplicación a nuevos modelos de negocios.

Por lo que resulta relevante analizar el grado de adhesión de Casino Santa Fe respecto de las tendencias tecnológicas mundiales y nacionales y así poder conocer oportunidades y amenazas.

## **Análisis del Sector**

Los humanos a lo largo de su vida realizan actividades lúdicas que le sirven de distracción, relajación, recreación, educación, o entretenimiento de otras actividades, consideradas en principio más serias, como por ejemplo el trabajo. El concepto de juego es ambivalente (cualitativo-cuantitativo, pasado-presente, ganar-perder, cierto-incierto) y se resiste a una



definición categórica. El juego es cultura, por lo tanto, es una realidad específicamente humana, y en cuanto tal, realidad compleja y abierta.

(..) “El mundo mágico del juego hace posible todo tipo de realizaciones... Las actividades realizadas en el marco del juego son producto de la ilusión... En el juego se puede conseguir todo lo que se desee” (Martínez Criado, 1998, p. 27).

En cuanto a la tecnología en la industria del videojuego según opinión del especialista Experto MO:

(..) hoy la industria pasa por jugar en consolas, en juegos para móviles o PC que se accede por las plataformas de distribución. Yo veo el futuro que se mueve hacia las consolas unificadas (la hogareña y la portátil) en una consola que se parece a un celular con joystick, hacia una unificación de los dispositivos tener el celular, tener la tableta, tener la consola va a llegar un momento en que sea todo lo mismo... por lo que tal vez se confluya... o tal vez no, resulta muy difícil predecir el futuro de la industria por su característica muy cambiante, hace un año nadie hubiese dicho que *Fortnite*<sup>9</sup> existiese y hoy todos los adolescentes lo están jugando.

De igual forma el Experto AR opina:

(..) La hiper conexión y la persistencia acompañada de la inminente tecnología 5G<sup>10</sup> real en los dispositivos permitirá jugar en un teléfono con la misma calidad que una consola. La persistencia dependerá de la conectividad ya que los teléfonos suplen la falta de poder de cómputo con la capacidad de *streaming*<sup>11</sup> de video soportado en la tecnología 5G, el cómputo será realizado en un servidor que dejará disponible la imagen a través del *streaming* con el *render* y la calidad final del juego *online* que hará que el jugador no tenga una experiencia diferente. La piedra filosofal que generará la persistencia será la conectividad y dejará en un segundo plano la privacidad.

Con el objeto de estudiar las tendencias mundiales en la concurrencia a los casinos y los gustos y preferencias de los clientes conviene indagar en los mercados cuya actividad y madurez del negocio está avalada por la regulación, el tiempo en el mercado y los datos

---

<sup>9</sup> Video juego de supervivencia y mundo abierto

<sup>10</sup> 5G son las siglas utilizadas para referirse a la quinta generación de tecnologías de telefonía móvil.

<sup>11</sup> Distribución digital de contenido multimedia



de sus ingresos. Efectivamente para ello resulta interesante analizar el mercado europeo y el mercado norteamericano de apuestas deportivas y de juegos de azar.

## Europa

En el mercado europeo, Gran Bretaña cuenta con la mayor regulación mundial del juego *online* con alrededor de 21 millones de cuentas activas, siendo uno de los principales contribuyentes del marco regulador y su posterior aplicación.

A partir del informe de la Comisión de Regulación del juego pueden identificarse las tendencias de uso y gustos de la industria por parte de los consumidores de ese país europeo, algunas cifras claves que demuestran la importancia en números de la industria del juego en Gran Bretaña:

- La industria aporta ingresos totales anuales a la economía del país en 13,8 billones de libras esterlinas.
- Existen 8800 casas de apuestas que aportan al número mencionado en el punto anterior
- El juego *online* aporta 4,5 billones de libras esterlinas en los ingresos anuales, un 32%.

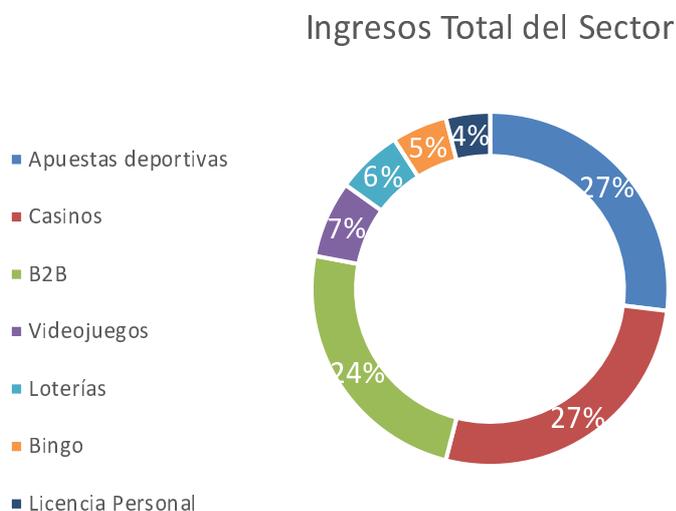
Datos oficiales de la Comisión de Apuestas (GC) publicados en el *Annual Report and Accounts for the period 1 April 2016 to 31 March 2017*.

Más de 450.000 personas (16%) que poseen entre 11-15 años de edad han apostado o apostado legalmente con sus amigos en la última semana. Eso es alrededor de 5 alumnos en una clase típica de 30 estudiantes de secundaria.

El año 2016 arrojó ingresos totales para las Loterías en concepto de canon por un valor de £ 19.65 millones, mientras que para el año 2015 los ingresos fueron de £ 19,21 millones. Conviene desglosar el total de los ingresos por canon por sector industrial a fin de entender las elecciones de los consumidores y pueden reflejarse en el cuadro siguiente, ingresos que explican las preferencias de los clientes.



Gráfico 5: Ingresos Total por Sector en Gran Bretaña 1/4/16 al 31/3/17



Fuente: Annual Report and Accounts for the period 1 April 2016 to 31 March 2017.

En el Gráfico 5 se puede apreciar la distribución de los ingresos de la Comisión de Apuestas (GC) la cual regula apuestas deportivas, casinos, proveedores de máquinas de juego (B2B), proveedores de software de apuestas, salas de máquinas tragamonedas, operadores de lotería, bingos y administradores de lotería externos y juegos de azar a distancia (en línea y por teléfono) que utilizan equipos basados en Gran Bretaña.

Siendo la porción de las apuestas y los casinos el 54%, es decir la mayor participación del mercado de las apuestas es el objeto de análisis del presente trabajo.

Los avances tecnológicos permiten a la demanda -los apostadores- el acceso a los juegos de azar *online* de una forma cada vez más sencilla y a la oferta -los operadores- proporcionar productos y eventos casi ilimitados para apostar. La tecnología hace que el juego sea fácilmente accesible y atraiga potencialmente a nuevos consumidores.

Analizando España como otro de los mercados europeos con madurez en la Industria del juego puede observarse la evolución positiva del mercado regulado de juego, dicho en cifras en el año 2016 el margen del juego superó en 8399 M de euros al del 2015. Un 3,03% superior de acuerdo con lo consignado en Reporte 2016 Memoria Anual elaborado por la Dirección General de Ordenación del juego de España.



El segmento casinos en el 2016 mantuvo la tendencia creciente en cuanto alcanzó 4628,27 millones de euros jugados con una evolución porcentual del 11,09% respecto del año 2015, puede apreciarse en el Gráfico 6.

Gráfico 6: Evolución del segmento de juego en España



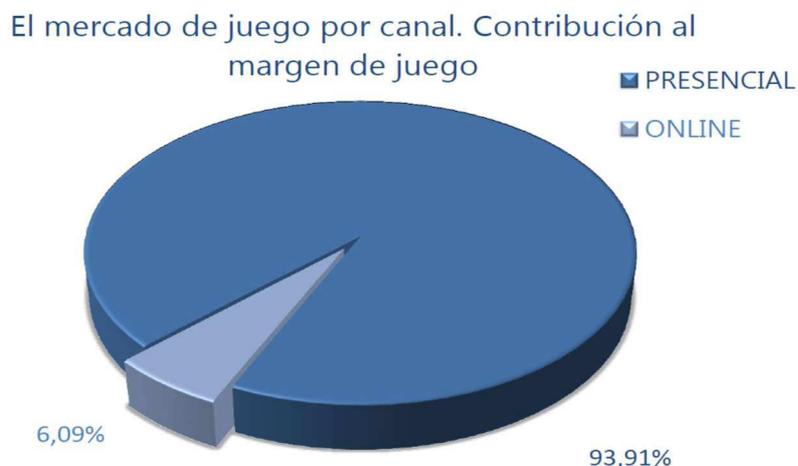
Fuente: 2016 Memoria Anual. Reporte elaborado por la Dirección de Ordenación del juego de España.

El mayor crecimiento porcentual se produce en el segmento *online* estatal español, siendo en el 2016 las cifras de ingresos por juego de 429 M de euros con una evolución del 34,32% respecto del año 2015. Todos los juegos *online* han reflejado evolución positiva porcentual con excepción del póker *online* juego que presentó un descenso del 4,33%.

Según el informe no varía la contribución por canal respecto de los años anteriores, contribución que se distribuye porcentualmente de acuerdo con el Gráfico 7.



Gráfico 7: Contribución por Canal de las Apuestas en España



Fuente: 2016 Memoria Anual. Reporte elaborado por la Dirección de Ordenación del juego de España.

Mientras tanto el mercado presencial de las apuestas en España evolucionó positivamente respecto del 2015 en un 1,15%. En tanto el margen de juego por medios presenciales evolucionó positivamente en un 1,64% respecto del período anterior (2015), dicha evolución puede apreciarse en el Gráfico 8.

Gráfico 8: Margen del Canal Presencial de las Apuestas en España



Fuente: 2016 Memoria Anual. Reporte elaborado por la Dirección de Ordenación del juego de España.

El reporte oficial español demuestra una industria del juego de azar presencial sustentable y en crecimiento con márgenes pequeños, siendo ellos muy inferiores a los márgenes de crecimiento del segmento *online* de los juegos de azar.



## USA

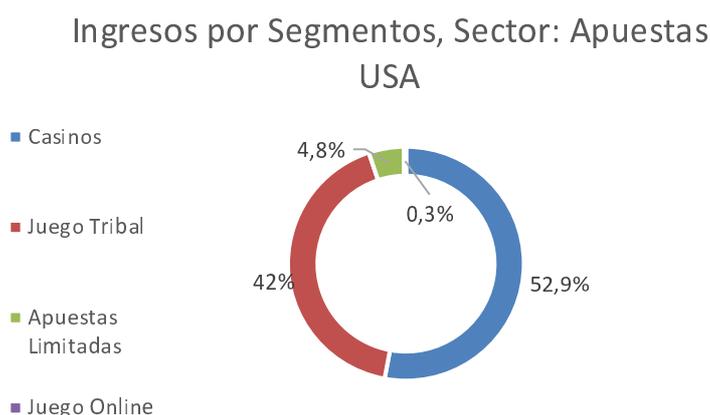
Orientando el foco al mercado norteamericano, según una publicación de Casino Journal de abril del 2017, los juegos en USA superan los 73 K millones de dólares de ingresos anuales y la industria crece a una tasa anual del 2%, cifras que muestran su importancia.

Los segmentos de la industria del juego en USA son: casinos presenciales, juegos tribales, juegos de apuestas y *igaming*, siendo este último el nombre del juego *online* en USA. La industria cuenta con 1000 casinos presenciales ubicados en 40 estados, 15 mil lugares de apuestas limitadas y 9 operadores de *igaming*. En cuanto al segmento de juegos tribales cabe la aclaración de su definición y finalidad en USA.

(...) El Congreso de los Estados Unidos promulgó la Ley de Regulación del juego Indígena - *Indian Gaming Regulatory Act*, IGRA - de 1988, que estableció las reglamentaciones federales básicas y las responsabilidades de cumplimiento para los juegos indios en las reservas. El Congreso adoptó esta legislación para promover el desarrollo económico tribal al tiempo que proporciona un marco para las preocupaciones regulatorias federales y estatales legítimas.

La proporción de ingresos de los segmentos en el año 2016 se puede visualizar en el Gráfico 9.

Gráfico 9: Ingresos de los diferentes segmentos de apuestas en USA



Fuente: Gaming Statistics, a pulication of RubinBrown LLP

Según el informe de *RubinBrown LLP* (2017) los casinos presenciales siguen liderando la industria ya que representan el 50% de los ingresos anuales, ellos fueron los que bajaron



el promedio crecimiento de la industria ya que en el 2016 crecieron a una tasa del 0,9% anual, mientras la industria del *iGaming* completó su tercer año consecutivo de crecimiento, alcanzando en el 2016 una cifra estimada de \$212,2 millones y creciendo a una tasa anual del 32,1%. Esta explosión de crecimiento se explica por nuevos Operadores de apuestas *online* en el estado de New Jersey. El juego *online* está legalizado en solo 3 estados de los 50 estados de USA, incluyen Nevada, Delaware y New Jersey. Siendo el estado de New Jersey una especie de prueba de concepto para la industria del juego *online* en USA para que la legalización pueda expandirse a otros estados. New Jersey sigue enfrentado un aumento en la competencia de los casinos, el juego *online* enfrenta acusaciones de canibalización del juego presencial por parte de los grandes casinos.

Del informe se desprende que se espera un crecimiento del mercado *online* a corto plazo de la industria de las apuestas ya que los Operadores continúan ofreciendo nuevos productos y acercándose al mercado a través de nuevas propuestas, mientras que a largo plazo dependerá de nuevos mercados por lo que resulta necesario la legalización del juego *online* en más estados.

Otro elemento para analizar a fin de conocer y entender las tendencias del comportamiento del cliente consumidor de los casinos presenciales es investigar qué están proponiendo los grandes proveedores de dicha industria en cuanto a novedades de productos para el entretenimiento. Los proveedores de máquinas tragamonedas, por ejemplo, son un sector referente importante de la industria ya sea para el liderazgo de los operadores de casinos y por qué no para su sustentabilidad. Conocer sus productos y su estrategia comercial permite intentar vislumbrar hacia dónde ellos creen que va el mercado del juego ya sea presencial u *online*, motivo por cual resulta conveniente relevar qué tecnología/producto están ofreciendo al mercado y en qué nuevos productos están invirtiendo en I+D (Investigación y Desarrollo).

A continuación, algunos puntos destacables de los productos disponibles y/o próximos a estar disponibles a partir de la consulta a proveedores destacados de la industria del juego que hiciera EGR Intel en su Report 2017 Casino.

El futuro del casino según EGR Intel Report 2017 Casino (2017).

El objetivo de “todas las propuestas” en la industria se centra en la experiencia del cliente ya que “**la experiencia**” debe ser la ventaja competitiva de la oferta puesto que es un factor de valor buscado por el cliente (EGR Intel Report 2017 Casino (2017)).



Las tendencias actuales y futuras implican aprovechar el poder del móvil, allí es dónde operadores y proveedores se unieron para entregar un juego rico en experiencias, totalmente desarrollado y optimizado para dispositivos portátiles.

La penetración móvil en el casino ha sido más lenta que en las apuestas deportivas, pero el móvil se ha convertido en la plataforma elegida por los jugadores de casino en el 2016.

Los proveedores líderes de la industria visualizan como la **primera tendencia** clave su crecimiento al marco regulatorio de juego *online* tanto en nuevos países de Europa como en otros estados de Estados Unidos.

Varios países de Europa continúan evaluando la regulación del juego *online*. Plantean la integración de juego presencial con *online* a través de acciones de marketing ofreciendo así una verdadera experiencia multicanal a los clientes.

La **segunda tendencia** que analizan los proveedores líderes de la Industria del juego es dotar de tecnología RV a la oferta de juego en las máquinas tragamonedas. Durante el 2016 se desarrollaron aplicaciones basadas en el paradigma de RV las cuales permiten ofrecer una experiencia completamente contextualizada, inmersiva y personal a los clientes. La naturaleza interactiva del producto que se obtiene utilizando esta tecnología es de gran atractivo para los jugadores quienes disfrutan charlando desde sus casas con los jugadores en el piso del casino. La RV crea un nuevo universo en donde las fronteras entre el mundo digital y el real se diluyen, ofreciendo lo mejor de ambos. A su vez a los Operadores de los casinos, les permite fidelizar a sus jugadores y mantenerlos entretenidos, comprometidos y emocionados.

Otras ofertas contienen soluciones tecnológicas que incluyen *streaming* de video para generar contexto permitiendo a los clientes personalizar en sus aplicaciones, por ejemplo, el telón de fondo, adaptándolo a su marca individual y estilo. Todo disponible en un dispositivo móvil, desarrollado con la colaboración de jugadores que valoraron la experiencia de uso y la emoción que buscan de un producto de juego vivo, incluyendo características gráficas, visuales, sonoras y épicas de acuerdo con la temática del juego.

En el mundo del videojuego y en opinión de Experto AR:

(...) todo es social, lo geográfico desapareció, todo es ultra personalizable y persistente (que me acompañe donde yo estoy, puedo empezar a jugar el juego en el móvil, continuar en la consola y terminarlo en la PC, hiper conectado con el



entorno que considero pares, que pueda generar contenido o mi propio entorno para lograr la identificación con el juego, tener la posibilidad de competencia que me permita los 5 minutos de fama.

El futuro del videojuego lo analiza profundamente la película de Spielberg *Ready player one* donde la gente que tiene una realidad personal o económica paupérrima utiliza la realidad virtual para construirse un mundo virtual, pero en el mundo virtual a pesar de tener mayores posibilidades también existe una competencia que no tiene posibilidad de pasar en el material por la pobreza. La hiper conexión y la persistencia acompañada de la inminente tecnología 5G real en los dispositivos que permita jugar en la misma calidad que una consola, mientras el teléfono no tenga poder de cómputo pero que con 5G se pueda conectar a un servicio de *streaming* que haga que se compute en un servidor y esté disponible la imagen a través del *streaming* con el *render*<sup>12</sup> y la calidad final del juego *online* que haga que el jugador no tenga una experiencia diferente y se logre la persistencia, todo dependerá de la calidad de la conectividad.

La piedra filosofal que generará la persistencia será la conectividad y dejará en un segundo plano la privacidad.

Los líderes de la industria apuestan verdaderamente a la RV ya que la misma promete un cambio de paradigma de la experiencia del juego según el portal juegos-casinos.org.

Adicionalmente y a modo de ejemplo, los líderes del mercado proveedor para los casinos apuestan a llegar a un número creciente de nuevos apostadores través de juego temáticos basados en leyendas del rock como Guns N 'Roses, Jimi Hendrix y Motörhead.

El sector del juego por Internet representa en la actualidad y a nivel global uno de los mercados con mayor potencial de crecimiento. Las previsiones para este segmento son que los juegos de azar en línea alcanzarán los 60 billones de dólares estadounidenses en 2020.

En la industria del juego *online* pueden identificarse también algunas otras tendencias que afectarán al sector en forma positiva: el creciente número de mujeres que apuestan *online*, el aumento de la penetración de las tarjetas de crédito y débito, el cambio de los hábitos

---

<sup>12</sup> Proceso de generar una imagen desde un modelo.



de juego, el uso de modos de pago alternativos, la seguridad que ofrecen las plataformas de juego *online* y el cambio de las estrategias de marketing.<sup>13</sup>

En Internet existe docencia en muchas guías dedicadas al juego, una de ellas es: ruleta.com.es donde además de información sobre las reglas y apuestas, el jugador puede conocer los mejores operadores del sector que proporcionan no solo variedad sino juegos en vivo y aplicaciones móviles al tope del estado del arte. La identificación con deportistas de gran nombre que permiten mantener chats en vivo con los apostadores es una de las estrategias de marketing.

Uno de los cambios en los hábitos de juego consiste en la elección del apostador, de los juegos en vivo y como dispositivo el teléfono inteligente, pudiendo hacerlo a partir de incorporar el estándar de pago *online* mediante tarjetas bancarias y/o los monederos electrónicos –a través de depósitos– puesto que esas plataformas han probado a los clientes su fiabilidad de uso.

En el negocio de las apuestas *online* el marketing cambió sus estrategias, consisten en mayor presencia de anuncios en los móviles y las redes sociales, y que al mismo tiempo no sean abusivos y molestos para los usuarios.

Resultado de lo analizado hasta aquí, el mercado actual y futuro impone una industria muy atenta puesto que debe responder a la demanda de nuevos juegos y dar respuesta a sus preferencias y elecciones. Los jugadores buscan vivenciar nuevas experiencias durante el juego, ello ha llevado a la industria a trabajar un nuevo paradigma, el desarrollo del juego experiencial, soportado en un nuevo modelo de negocio conocido como casinos en Vivo, motorizado por la disponibilidad de tecnologías -RV- y lenguajes de programación 3D y HTML5 que le permiten al jugador vivir una experiencia vivencial de video juego en las máquinas tragamonedas haciendo que las mismas luzcan como tal.

El sector de apuestas de juegos de azar en la provincia de Santa Fe posee un tamaño de mercado en clientes potenciales de alrededor de 3 millones de personas adultas, con una rivalidad competitiva regional debido al alcance de la legislación.

---

<sup>13</sup> Entrevistas con referentes del Sector de Juego nacional e internacional a quienes la autora tiene acceso.



El número de industrias dentro del sector es pequeño compuesto de tres casinos presenciales en la provincia de Santa Fe y dos casinos en la provincia de Entre Ríos que se encuentran cercanos geográficamente.

Los clientes (jugadores y/o visitantes) tanto actuales como potenciales son aproximadamente 12 millones. El grado de integración es hacia atrás. Todos los casinos están integrados hacia atrás en empresas que pueden proveerle servicios que utilizan para la oferta al cliente final. Existen barreras para el ingreso debido a la regulación de la actividad por parte del Estado Provincial. La tecnología que se utiliza para la oferta de entretenimiento (producto final del sector) es de vanguardia y siempre en el sector se busca la innovación que diferencia. La característica del producto está determinada por la oferta de entretenimiento y juegos de azar que permite el Estado Provincial por lo que es estandarizada, la diferenciación debe buscarse a partir de la innovación en las máquinas tragamonedas y en la calidez en el servicio al cliente.

En cuanto a la economía a escala puede darse en el caso de grupos de casinos que tienen poder de negociación por volumen. El efecto aprendizaje y la experiencia son un factor importante en el sector.

La rentabilidad de la industria de los servicios es absolutamente volátil por lo que resulta desacertado hacer una aseveración absoluta ya que según el informe “Reporte de Ratios: Argentina” presentado en junio del 2017 por el portal Invertironline.com según sean servicios públicos o privados difiere desde porcentajes crecimientos netos negativos a valores de hasta 4 dígitos.

Para Porter (1982) lo fundamental en la formulación de una estrategia competitiva reside en relacionar a una empresa con su medio ambiente. El aspecto central del entorno de la empresa es el sector industrial con el cual compite por el mercado consumidor, también se debe tener en cuenta que en el entorno influyen fuerzas sociales y económicas.

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial se basan en los principales elementos:

1. El antagonismo entre vendedores rivales.

Es fundamental posicionarse en un lugar de preferencia en la elección del comprador por el producto o servicio de la empresa versus el de la competencia. Por las características de la Industria el cliente elige en algunos casos de cercanías por ser un monopolio y en algunos otros casos en lo que la cercanía no es un factor decisivo por



calidez en el servicio y por transparencia en la prestación del mismo. Podíamos afirmar que en el sector existe una rivalidad amistosa.

## 2. El ingreso potencial de nuevos competidores.

La industria en el sector es reglamentada y monopólica, no existe riesgo de nuevos competidores en cercanía en cuanto a la oferta de valor tradicional, si existe riesgo con la oferta *online* dependiendo del alcance geográfico con el que legislen las provincias en Argentina.

Por lo tanto, la barrera para el ingreso de nuevos competidores es alta.

## 3. EL surgimiento de productos sustitutos.

(Thompson et al, 2012, p. 63) “Las empresas de una industria sienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos”.

Según (Thompson et al, 2012).

(..) Una empresa que genera negocios sustentables tendrá presiones competitivas de y esto es una tautología (valor de verdad verdadero) excepto ante una innovación que revolucione el mercado y solo en la primera etapa de la innovación. Las presiones serán mayores cuanto menor sea el precio de sus sustitutos, mejor sea su calidad y servicio y mientras los consumidores no sientan que el cambio a ellos les implique mayores costos (les resulte inocuo por decirlo de una forma coloquial).

En cuanto al entretenimiento, los sustitutos los constituyen otros sitios de esparcimiento como lo son los bares, restaurantes, el cine, el teatro, los shows, etc.

Los sustitutos relevantes al modelo tradicional (tema de Tesis) lo constituyen los sitios de apuestas *online*, su proliferación y desregulación atentan directamente al mercado potencial del análisis. Según información que se puede recuperar del sitio web Misionesonline, un fiscal de Buenos Aires en una acción judicial dejó al descubierto un negocio multimillonario con más de 2.500 sitios que mayoritariamente operan en forma ilegal en la Argentina, detrás operan grandes firmas extranjeras que funcionan sin



regulaciones, permitiendo cientos de millones en fuga de divisas y pérdidas de recaudación de enormes proporciones para las provincias y el Estado Nacional.

Instituciones como la AFA (Asociación del Fútbol Argentina) y Lotería Nacional demoran la regulación de las apuestas deportivas y al azar en modalidad *online*, de todas formas, sigue siendo facultad de las provincias legislar y reglamentar en este campo.

Si bien Misiones tenía legalizado el juego *online*, a partir de un fallo de un tribunal de Buenos Aires dejó de tenerlo debido a que se pudo demostrar que el ganador había jugado fuera del territorio provincial y ello afectaba el juego en la provincia de Buenos Aires. El hecho puso en evidencia lo informal del mercado y la necesidad de regular para obtener los beneficios que aportaría a las arcas de cada estado provincial.

Un sustituto alternativo y cuya relevancia se puso de manifiesto durante el Mundial de Fútbol Rusia 2018 fueron las plataformas de apuestas en criptomonedas. Éstas les permiten a sus clientes apostar en bitcoins<sup>14</sup> y les garantizan anonimato, tienen una oferta tanto en apuestas deportivas como en juegos de casinos y tragamonedas sin que esas apuestas sean reguladas por los gobiernos provinciales o nacionales.

Las criptomonedas o criptodivisas son monedas virtuales que utilizan un cifrado digital para sus operaciones, y con las que se pueden realizar transacciones económicas sin necesidad de intermediarios. Estas monedas digitales utilizan la criptografía para crear economías más seguras, con una mayor privacidad y que no responden al control de ningún país o institución, ya que se encuentran totalmente descentralizadas.

Las criptomonedas tienen vocación internacional. Ningún gobierno en particular las posee o regula, evitando así las comisiones por pagos que atraviesan las fronteras. Surgieron gracias al nacimiento del *blockchain*, el cual es una opción tecnológica para asegurar la integridad de los registros a través de la web. Bitcoin es la primera moneda en utilizar el *blockchain* globalmente, aunque el *blockchain* ha sido extrapolado para su uso en otras industrias más allá de las monedas.

Bitcoin es un tipo de moneda digital o criptomoneda no regulada (descentralizada, sin un banco central regulador), diseñada para evitar los controles de moneda del gobierno y simplificar las transacciones en línea al deshacerse del procesamiento de pagos de

---

<sup>14</sup> Tipo de moneda digital o criptomoneda no regulada.



terceros. Es decir, evitar las fricciones de los pagos o transacciones nacionales e internacionales, así como la burocracia y costos intrínsecos a este tipo de procedimientos.

4. Las presiones competitivas que surgen en la colaboración y la negociación entre proveedores y vendedores.

El sector posee una diversidad de proveedores de diferentes productos y/o servicios los cuales trabajan con las empresas del sector en crear una visión compartida, orientada en la sustentabilidad. De todas formas, en el mercado actual el poder de negociación de los proveedores de marcas líderes del mercado de las apuestas es muy importante, Los proveedores de la oferta de juegos intentan consolidar su porción de mercado en cuanto a la provisión de opciones diferentes y novedosas de *Slots* o juegos de paño a casinos y pueden llegar a operar como reguladores de la novedad de oferta que hay en cada casino en función del volumen y/o frecuencia de compra y renovación del parque de juego.

En lo relativo al mercado potencial del negocio *online* existe una diversidad de plataformas de juego *online* que habrá que estudiar oportunamente en caso de su implementación. Las plataformas ofrecen soluciones al tamaño de la empresa, desde paquetes *Starters* que incluyen aplicaciones estándares hasta paquetes *Enterprise* que incluyen desarrollos de juegos a medida que le permiten identidad a la Empresa.

5. Las presiones competitivas que surgen en la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores.

En la oferta tradicional de juego presencial el poder de negociación es menor que el de los proveedores, pero para los clientes en los que las distancias dejan de existir debido a la novedad ahí se incrementa y los servicios de los casinos toman preponderancia en la consideración del cliente por el poder de compra se torna elevado debido a la cantidad de opciones para elegir. Para esos clientes la industria necesita diferenciarse en el sector a través de la renovación constante de la plaza de juego, ofrecer un servicio al cliente acorde a lo que demanda y un ambiente amigable.

No será el mismo caso para los clientes potenciales del mercado *online* y todo dependerá de la legislación tal como se mencionó en el punto 2 relativo al ingreso potencial de nuevos competidores que puedan satisfacer la demanda de los clientes ya que las distancias se convierten en virtuales y esa barrera deja de existir.



## Competencia

Según el glosario de mercadotecnia, “se denomina competencia a un conjunto de compañías que coinciden en un mismo nicho del mercado u ofrecen productos similares”.

Conocer a la competencia es vital para la estrategia competitiva y para saber cómo se posiciona la empresa ante ventajas y desventajas competitivas que den sustentabilidad al negocio. Se introduce el análisis de competidores directos y de competidores sustitutos.

## Competidores actuales

Los **competidores directos** de Casino Santa Fe son los casinos que poseen la misma oferta de entretenimiento:

- CITY CENTER, del Grupo inversor Inverclub y Cirsa. Ubicado en la localidad de Rosario de la provincia de Santa Fe a 160 km con una envergadura de 3 veces el tamaño de Casino Santa Fe, es habitual en la industria catalogar al casino en función a slots (máquinas tragamonedas). Con 7 (siete) años de presencia en el mercado. Su programa de beneficios llamado “Win” gestiona 150 mil adherentes en sus diferentes modalidades “Win Club”, “Win Silver” y “Win Goldt”
- NEO MAYORAZGO, del Grupo inversor Neo Games. Ubicado en la localidad de Paraná de la provincia de Entre Ríos a 30 km con una envergadura de  $\frac{1}{4}$  veces el tamaño de Casino Santa Fe. Con más de 20 (veinte) años de presencia en el mercado. No gestiona programa de beneficios por lo cual no tiene la estrategia de segmentar y fidelizar a sus clientes.
- VICTORIA, propiedad de un particular. Ubicado en la localidad de Victoria de la provincia de Entre Ríos a 150 km con una envergadura similar a Casino Santa Fe. Con 12 años de presencia en el mercado. Ha comenzado a gestionar un programa de beneficios orientados a fidelizar a sus clientes según lo informa su página web, pero se desconoce su envergadura.
- MELINCUÉ, del mismo Grupo inversor Boldt-Peralada. Ubicado en la localidad de Melincué de la provincia de Santa Fe a 290 km con una envergadura de  $\frac{1}{2}$  veces el tamaño de Casino Santa Fe. Con más de 10 (diez) años de presencia en el mercado. Gestiona un programa de beneficios por lo cual segmenta y fidelizar a sus clientes con 12500 socios activos.



- OTRAS salas como San Francisco y Morteros ubicadas en la provincia de Córdoba y Diamante en la provincia de Entre Ríos, salas de menor porte.

En este sector se puede afirmar que la rivalidad de los competidores de Casino Santa Fe es media - alta, se trabaja con productos de similares características, pero la ubicación de estos (con distancias en su mayoría mayores a 40 km de la ciudad de Santa Fe), la magnitud de la plaza de juegos y la estructura constituyen factores primordiales en el éxito en la estrategia comercial y de juego de Casino Santa Fe.

### **Competidores potenciales**

Para estudiar competidores potenciales específicos se investigó la oferta de los mismos en sus páginas web, resulta claro que la competencia directa actual de CPSF ubicada en la provincia de Santa Fe y de Entre Ríos no cuentan con la legalización del juego *online* por lo tanto la investigación se centró en la oferta adicional de socialización y en el grado de innovación que proponen además de la oferta tradicional de los casinos. Resulta interesante para la investigación aportar algunos casinos referentes a nivel de los mercados mundiales estudiados en la misma línea.

La Grilla 1 muestra lo planteado en el párrafo anterior.



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

	Casino	Oferta	Fidelización	Innovación	juegos Sociales
EUROPA	BARCELONA	juego Paño juego Slots Torneos Gastronomía Hotel Eventos juego <i>online</i>	Programa de Beneficios Segmentación de Clientes	No invita a entretenimiento con Innovación a partir de tecnología	No invita a entretenimiento social
USA	MGM Grand	juego Paño juego Slots Torneos Gastronomía Hotel Eventos	Programa de Beneficios Segmentación de Clientes	Entra en REALIDAD VIRTUAL, con tecnología de Latencia cero, y tu escuadrón se transportará a un universo inmersivo a una escala épica. Emocionantes, aventuras sociales aguardan, y también lo hacen hordas de muertos vivientes, caminos revueltos y robots asesinos deshonestos. Sea libre para explorar la arena de realidad virtual, competir y luchar juntos de forma inalámbrica. Hasta 8 jugadores juegan simultáneamente.	No invita a entretenimiento social
	Cesar Palace	juego Paño juego Slots Torneos Gastronomía Hotel Eventos	Programa de Beneficios Segmentación de Clientes	No invita a entretenimiento con Innovación a partir de tecnología	Cannonbeard's Treasure™ – ¡Una aventura te espera en el azul profundo mientras 2-4 jugadores participan en un juego de cartas, habilidad y guerra naval! ¡Construye una mano agarrando las cartas que necesitas, y alcanza el objetivo primero para ganar un cofre de oro! ¡Ten cuidado de no romper para que tus oponentes no se lleven el botín! Cannonbeard's Treasure™ es una experiencia extremadamente social, interactiva y satisfactoria.
CHINA	MACAO S	juego Paño juego Slots Torneos	Programa de Beneficios	No invita a entretenimiento con Innovación a partir de tecnología	No invita a entretenimiento social



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

		Gastronomía Hotel Eventos	Segmentación de Clientes		
<b>COMPETENCIA DIRECTA</b>	<b>CITY CENTER</b>	juego Paño juego Slots Torneos Gastronomía Hotel Eventos	<b>WIN</b>  Programa de Beneficios Segmentación de Clientes	No invita a entretenimiento con Innovación a partir de tecnología	No invita a entretenimiento social
	<b>VICTORIA</b>	juego Paño juego Slots Torneos Gastronomía Hotel Eventos	<b>CLUB de JUGADORES</b>  Programa de Beneficios	No invita a entretenimiento con Innovación a partir de tecnología	No invita a entretenimiento social
	<b>NEO MAYORAZGO</b>	juego Paño juego Slots Torneos Gastronomía Hotel	<b>Neo Play</b>  Programa de Beneficios	No invita a entretenimiento con Innovación a partir de tecnología	No invita a entretenimiento social



		Eventos			
	<b>MELINCUE</b>	juego Paño juego Slots Torneos Gastronomía Hotel Eventos	<b>Melincué Club</b>  Programa de Beneficios	No invita a entretenimiento con Innovación a partir de tecnología	No invita a entretenimiento social
	<b>CASINO SANTA FE</b>	juego Paño juego Slots Torneos Gastronomía Hotel Eventos	<b>Casino Plus</b>  Programa de Beneficios	No invita a entretenimiento con Innovación a partir de tecnología	No invita a entretenimiento social

Grilla 1: Elaboración propia a partir del relevamiento de las páginas web.



A partir de tomar como referente uno de los más importantes casinos de cadenas internacionales se realiza el análisis segmentándolo en: referentes del mundo y competencia local de CPSF SA. Es importante remarcar que lo inferido no pretende establecer un criterio de oferta de mercado de los referentes mundiales sino un marco de referencia para comparar con la Competencia Local.

A partir de lo expuesto puede resumirse que todos los referentes internacionales poseen la oferta tradicional de juego presencial soportada por un programa de beneficios y que solo un referente del mercado de Norte América propone innovación a su oferta de entretenimiento a partir del uso de nuevas tecnologías, mientras que otro referente del mismo mercado ofrece entretenimiento a partir de la sociabilización con juegos de cooperación.

En cuanto a la Competencia Local, contiene la oferta tradicional de juego soportada con programas de beneficios, Casino City Center con una mayor orientación a la segmentación de sus clientes y por ende gestión de los beneficios. En ninguno de los casinos que compiten localmente existen los tópicos analizados tanto de innovación a partir de tecnologías ni de sociabilización a través de juegos de cooperación lo cual muestra un potencial a desarrollar en relación con el tema de Tesis.

En la industria del videojuego según Experto MO:

“hay ofertas como por ejemplo un evento mundial que invita a jugar un juego que simula un juego de cartas ambientado en una taberna medieval. Es un torneo que se hace en un determinado espacio físico y que para participar hay que encontrarse en el espacio físico, cerca de la misma red y nos dan puntos y nos dan cartas y nos dan contenido la gente del evento. Eventos, estadios en los que se reúnen... por ejemplo en Corea existen lo que se llaman deportistas digitales que son considerados deportistas, también el París Saint-Germain tiene deportistas digitales, en Argentina Rosario Central tiene un equipo de deportistas digitales y todo esto confluye en estadios, gente jugando y un montón de gente viendo por lo que y yo creo que sí hay interés de interactuar con la gente y no solamente ver todo digital y privado”.

Todo lo analizado invita a repensar la sustentabilidad del negocio de los casinos presenciales no solo al Operador sino también a los Gobiernos ya que es un aporte importante a la asistencia social y por lo tanto debe ser una tarea en común.



## **Mercado**

Según (Ferrell, 2012) la definición básica de mercado es que es un conjunto de compradores y vendedores con necesidades que se pueden satisfacer a partir de un producto o servicio. Actualmente resulta muy interesante analizar el cambio en la visión de mercado no ya desde su definición el “qué es” sino desde su ubicación “dónde está”. A la pregunta dónde se ubica el mercado la respuesta “en cualquier parte” resulta muy atractiva a los fines de su potencial crecimiento relativo al mercado virtual en el que el comercio no tiene que ver con el tiempo y el espacio.

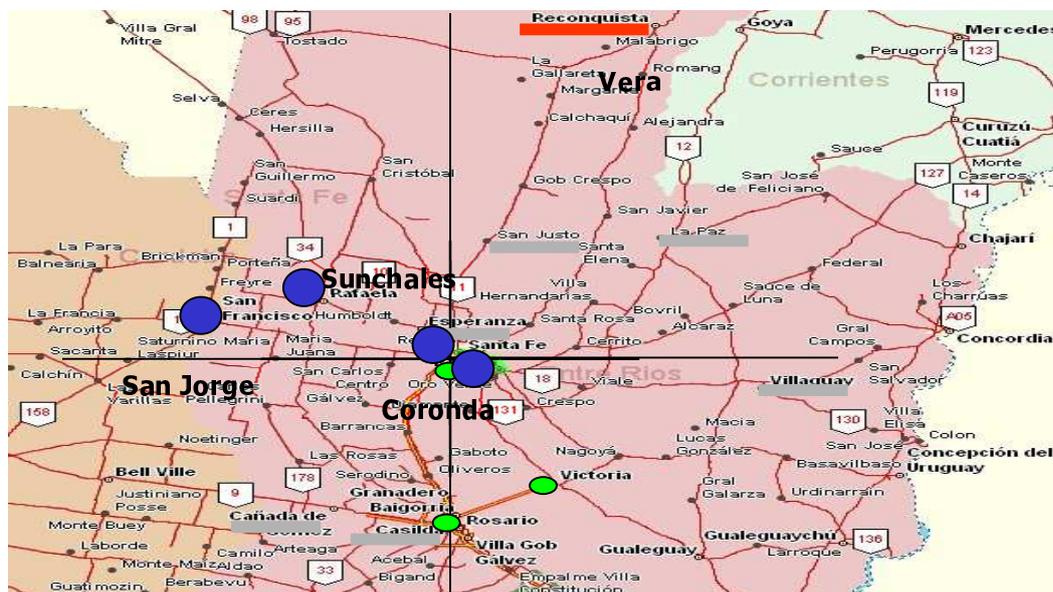
En el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 realizado por el INDEC Datos el departamento La Capital en la Provincia de Santa Fe registraba 525.000 personas, el departamento Paraná en la Provincia de Entre Ríos algo menos de 340.000 personas

El mercado actual del casino a partir de la oferta de juego presencial se nutre de una población de alrededor de un millón de personas provenientes de las regiones del Departamento Castellanos y La Capital en Santa Fe, Paraná en Entre Ríos y San Francisco, en Córdoba, las cuales aportan el público consumidor en distintos porcentajes y con diferentes frecuencias de visita (Gráfico 10).

En el 2013 CPSF realizó un estudio de mercado de los visitantes a Casino Santa Fe con una consultora local, del mismo se obtuvieron los datos de procedencia, frecuencia de visita, edades, gustos, niveles socioeconómicos que describen el perfil del cliente actual.



Gráfico 10: Mapa del mercado actual de Casino Puerto Santa Fe SA.



En la industria del videojuego y según la opinión del Experto MO:

“el juego de videojuegos es un negocio que va creciendo. Hay grandes empresas a nivel mundial que tienen empresas anexas de nombres desconocidos que sacan juegos con diferentes temáticas y gráficas de mala calidad, el objetivo es testear los juegos con un grupo de reducido si es del gusto del consumidor, si las métricas del juego son las buscadas, entonces lo sacan de mercado y lo mandan a la marca madre y lo alinean a los estándares de la marca... es decir que las necesidades surgen de experimentales ya que esas empresas cuentan con capital para hacerlo. Generalmente plantean un mix de 30 juegos (10 conservadores, 10 disruptivos y 10 en una escala intermedia entre los 2 primeros) por testeado de mercado se definen las necesidades a satisfacer. La comunicación es directa con el consumidor y realimenta las necesidades y esto se da en comunidades virtuales de los consumidores lo cual permite segmentar el mercado y hacer pruebas en el mismo. Se buscan los nichos de mercados y sus preferencias. Sobre inhibidores de juego, podrían ser los tabúes relativos al videojuego quienes comenzaron a caer a partir de los videojuegos casuales en donde la ama de casa de 40 años comenzó a jugar videojuegos”.

A esto podemos verlo en la amplia variedad de tipos que constituye su oferta, para todas las edades, género y preferencias. Por lo tanto, desde el análisis del tema de Tesis, el



mercado potencial en cuanto a compradores debería estar orientado a la nueva forma de socializar combinado con el negocio presencial del casino, se compone de personas mayores de 18 años híper conectadas, bancarizadas y ubicadas regionalmente cerca al casino de manera que pueda profundizar la experiencia *online* que vive fuera del casino y en determinado momento lo haga dentro del mismo, es decir que lo que sucede a nivel de juego y comunicación en su vida diaria lo amplifique el casino con su oferta tanto de juego como de hospitalidad y en cuanto a vendedores es la oportunidad de satisfacer dicha demanda a partir de una oferta acorde.

### **Cliente actual**

Según datos oficiales publicados en las memorias y balances Casino Santa Fe recibe en promedio 3.500.000 visitantes / clientes anualmente, lo que se traduce en un promedio mensual de 290.000.

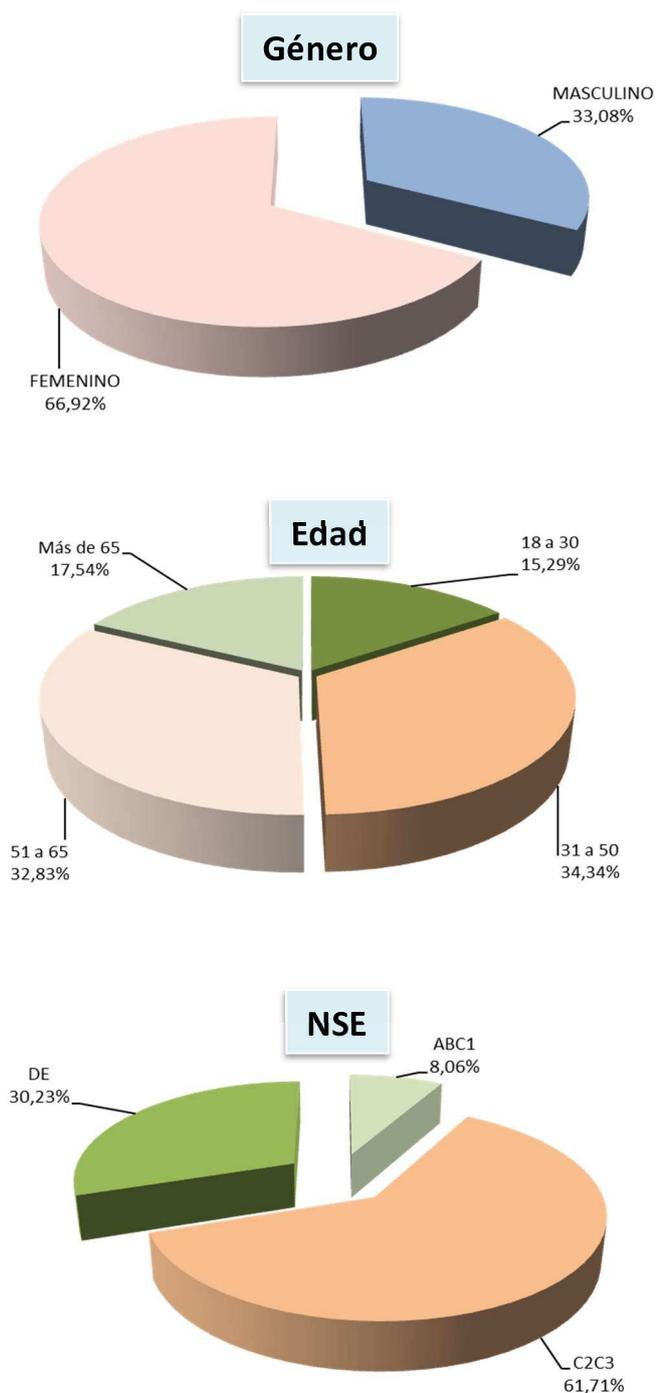
Del estudio de mercado mencionado en el apartado anterior surgieron datos importantes a tener en cuenta al momento de analizar segmentos de mercado:

- 1) la localidad de origen no es una variable que segmenta.
- 2) la variable más significativa es el comportamiento y segmenta en:
  - Jugador de Paño: Compuesto por jugadores fuertes y moderados, mayoritariamente hombres jóvenes menores de 40 años, de NSE alto y medio, residentes de Santa Fe e interior de la provincia, asisten solos o con algún compañero de juego y su permanencia es prolongada.
  - Jugador de Máquina: Compuesto principalmente por mujeres de NSE medio bajo, motivadas por la soledad y para olvidarse de los problemas, también parejas de nivel medio que comparten el interés por el juego y aprovechan otros servicios como la gastronomía y parejas o grupos de parejas de nivel medio y medio alto en salidas programadas donde se incluye gastronomía y shopping. Son residentes de Santa Fe y del interior de la provincia y en el caso de los del interior necesitan tener garantizado el transporte.
  - Visitante: Compuesto por gente que asiste con menor frecuencia, hombres jóvenes y mujeres y hombres de mediana edad que juegan paño o máquinas tragamonedas, su visita al casino está enmarcada en una salida sobre todo de fin de semana, asisten en pareja o con amigos, de NSE medio, residentes de



Santa Fe y del interior de la provincia y en el caso de los del interior asisten en forma organizada como grupo y eligen Santa Fe como única opción de salida variada, interesante y completa. El casino es un lugar valorado.

Gráfico 11: Descripción de la muestra realizada para el Estudio



Fuente: Estudio de Mercado realizado para Casino Puerto Santa Fe SA



En el Gráfico 11 se muestran los resultados del estudio de mercado antes mencionado.

Desde la óptica del problema de Tesis en cuanto a la capacidad de renovación del público las variables importantes de la muestra son la edad, y el nivel socioeconómico (NSE) y se puede concluir que: los clientes de Casino Santa Fe son en un 67 % mujeres y un 33 % de hombres, mayores de 51 años en un 50 %, solo un 16 % de ellos son menores de 30 años.

Pertencen mayoritariamente a clase media y media baja (62%) y solo el 8% pertenecen a un NSE que se entiende como clase alta-media alta. Para determinar el nivel socioeconómico de los encuestados para la encuesta presencial se utilizó el Cuestionario de Datos NSE 2006.

Para analizar la factibilidad del cliente actual potencial se realizó un estudio de mercado a través de consulta presencial a fin de determinar mercado potencial.

Dentro de los clientes actuales, los potenciales los constituyen personas mayores de 18 años hiper conectadas, bancarizadas y ubicados regionalmente a 100 kilómetros del radio de Santa Fe Capital de manera que pueda profundizar la experiencia *online* que vive fuera del casino y en determinado momento lo haga dentro del casino, es decir que lo que sucede a nivel de juego y comunicación en su vida diaria lo amplifique el casino a partir de una oferta tanto de juego como de hospitalidad.

## FICHA TÉCNICA

**Objetivo:**

Conocer el mercado potencial de jugadores/visitantes presenciales puedan convertirse en jugadores online

**Muestra:**

320  
Probabilístico, Aleatoria

**Tipo de Investigación:**

Descriptiva

**Margen de error:**

5,5 %

**Metodología de Investigación:**

Encuestas presenciales, herramienta coincidental

**Nivel de Confianza**

95%

**Universo:**

2,5 M anuales

**Fecha de campo:**

18 a 22 Julio 2018



Una investigación exploratoria sirve para identificar las variables más importantes, y para reconocer cursos de acción alternativos y pistas idóneas para trabajos ulteriores. Para estudiar clientes actuales potenciales se realizó un estudio de mercado y la herramienta fue una encuesta presencial a los jugadores/visitantes presenciales de CPSF SA. El objetivo general del estudio fue conocer mercado potencial, para ello se investigó objetivos específicos:

- conocer el grado de penetración del juego *online* en los clientes de Casino Santa Fe
- conocer experiencias y/o frenos en el uso de juegos *online* de los clientes de Casino Santa Fe.

El formato de la encuesta se puede consultar en Anexo – Encuesta Presencial.

Para determinar los días y horarios de realización de la encuesta se trabajó con datos reales de las visitas en las franjas horarias de los siete días de la semana.

Público promedio por día período:		2016-2018								
	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo	promedio	aporte %	
cantidad de días	95	100	103	100	97	104	99	99,7		
07 a10Hs	2%	3%	8%	9%	10%	-13%	-20%		7%	
11 a14Hs	1%	0%	5%	4%	4%	-9%	-5%		16%	
15 a18Hs	-4%	-6%	-2%	-3%	-3%	-4%	22%		22%	
19 a22Hs	-12%	-10%	-4%	-5%	1%	4%	26%		28%	
23 a02Hs	-19%	-17%	-9%	-10%	15%	23%	18%		23%	
03 a06Hs	-21%	-18%	-11%	-11%	18%	27%	16%		4%	

Grilla 2 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de visitas CPSF SA

En la Grilla 2 los datos se expresaron en porcentajes respecto de los promedios de visitantes diarios en franjas horarias estudiados en 100 días, la intersección de franja horaria y día representa el porcentaje relativo a la diferencia de dicho valor respecto al promedio semanal de la franja horaria a la que pertenece. Por ejemplo, la franja horaria de 07 a 10 hs. el día lunes supera un 2% dicho promedio mientras que el domingo es menor en 20% ambos valores respecto del promedio semanal en esa franja horaria. La columna aporte % es el valor que aporta la franja en el total promedio semanal.



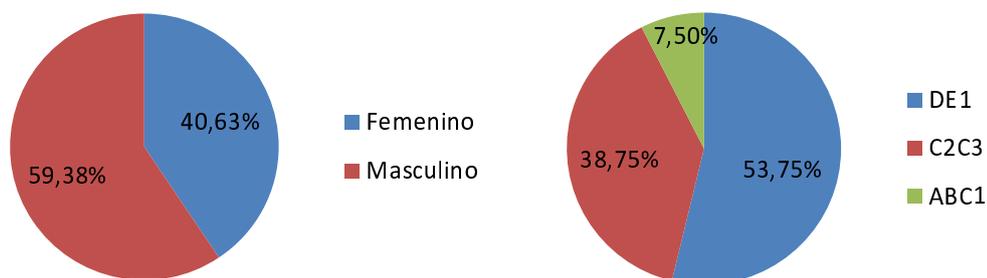
Las encuestas se realizaron de manera coincidental estableciendo muestras representativas según el público real que visita diariamente el casino, permitiendo de esta manera poder inferir en las conclusiones obtenidas.

		hora									
		TOTAL		de 12 a 15		de 15 a 19		de 19 a 22		de 22 en adelante	
fecha		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
mie	1 -18/7	50	15,6%	0	0%	19	12,9%	31	35,6%	0	0%
jue	2 -19/7	53	16,6%	45	100%	8	5,4%	0	0,0%	0	0%
vie	3 -20/7	64	20,0%	0	0%	0	0,0%	23	26,4%	41	100%
sab	4- 21/7	78	24,4%	0	0%	45	30,6%	33	37,9%	0	0%
dom	5- 22/7	75	23,4%	0	0%	75	51,0%	0	0,0%	0	0%
		320		45		147		87		41	

La investigación se basó en una muestra que contempla 320 casos, donde un 40,63 % corresponden a mujeres y un 59,38 % a varones, respecto a nivel socioeconómico un 53,75 % es de DE1, un 38,75 % C2C1 y un mínimo 7,5 % ABC1.

Es importante destacar que los datos obtenidos coinciden con la segmentación actual real de clientes de CPSF SA. Los Gráficos 12 y 13 muestran los datos de sexo y nivel socioeconómico relevados en la encuesta.

Gráfico 12: Respuesta pregunta Datos de Clasificación, Encuesta Presencial.

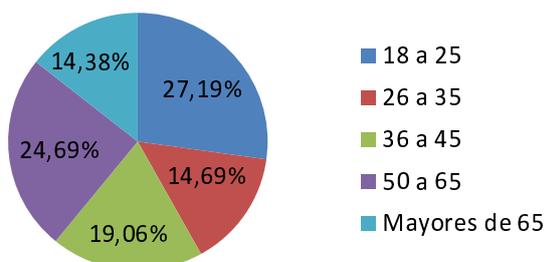


La frecuencia de asistencia al casino se distribuye en un 22,5 % diaria, 36,8 % semanal y 35,31 % mensual.



La frecuencia de visita con respecto a las edades se distribuye en un 27 % de 18 a 25 años, 14,69 % de 26 a 35 años, 19 % de 36 a 45 años, un 24,69 % de 50 a 65 años y un 14,38 % mayores de 65 años y se visualiza en el Gráfico 13.

Gráfico 13: Respuesta pregunta 1 de Encuesta Presencial.



Freq. Casino	Edad											
	TOTAL		18 a 25		de 26 a 35		de 36 a 45		de 50 a 65		Mayores de 65	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Diaria	72	22,5	6	8,33	5	6,94	19	26,39	23	31,94	19	26,39
2 Semanal	118	36,88	30	25,42	14	11,86	22	18,64	34	28,81	18	15,25
3 Mensual	113	35,31	39	34,51	26	23,01	18	15,93	21	18,58	9	7,96
4 Otro	17	5,31	12	70,59	2	11,76	2	11,76	1	5,88	0	0,00
TOTAL	320		87	27,2	47	14,7	61	19,1	79	24,7	46	14,4

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 55,1151 (p = 0,0000)

El análisis de relación entre variables se realizó con un nivel de confianza del 95 %, por lo tanto, siendo  $p = 0,0000$  menor a 0,05, entonces se establece la relación entre la frecuencia de visita y la edad.

El 60.69 % corresponde a menores de 45 años por lo tanto el análisis se hace sobre el nivel socioeconómico en el que puede detectarse que el 50 % pertenece a DE1 y de los cuales el 51% tiene una frecuencia de visita mensual u otro. Esto evidencia futuros problemas en ingresos para la Empresa respecto a capacidad de consumo y frecuencia de visita.

Con respecto a la penetración de internet se puede concluir que es de un 75,63 %, disminuye a medida que aumentan los rangos etarios, mientras que el sexo no segmenta y si lo hace el nivel socioeconómico, es una oportunidad de mejora o un nuevo nicho de mercado sobre el que hay que trabajar.



## 2. ¿Utiliza internet ?

Internet	Edad											
	TOTAL		18 a 25		de 26 a 35		de 36 a 45		de 50 a 65		Mayores de 65	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 si	242	75,63	84	34,7	42	17,36	48	19,83	50	20,66	18	7,44
2 no	78	24,38	3	3,85	5	6,41	13	16,67	29	37,18	28	35,90
TOTAL	320		87		47		61		79		46	

Internet	sexo					
	TOTAL		femenino		masculino	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 si	242	75,63	95	39,3	147	60,74
2 no	78	24,38	35	44,9	43	55,13
TOTAL	320		130		190	

Internet	NSE							
	TOTAL		DE1		C2C3		ABC1	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 si	242	75,63	109	45	109	45,04	24	9,92
2 no	78	24,38	63	80,8	15	19,23	0	0,00
TOTAL	320		172		124		24	

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 65,5456 (p = 0,0000) relativo a edad

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 0,7712 (p = 0,3799) relativo a sexo

Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 31,8853 (p = 0,0000) relativo a nse

En el análisis del Ji cuadrado, se observa que existe relación entre el uso de internet, la edad y el nivel socio económico, no así con el sexo.

Analizando la pregunta relativa a la frecuencia de uso de internet el 92,56 % lo hace diariamente y dicho porcentaje decrece con el crecimiento de los rangos etarios posteriores a 35 años, ni el sexo ni el nivel socioeconómico segmenta como puede notarse en las tablas de la pregunta.

## 3. ¿Con qué frecuencia y cantidad de horas se conecta?

Internet	Edad											
	TOTAL		18 a 25		de 26 a 35		de 36 a 45		de 50 a 65		Mayores de 65	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Diaria	224	92,56	80	35,7	42	18,75	44	19,64	44	19,64	14	6,25
2 Semanal	18	7,44	4	22,22	0	0,00	4	22,22	6	33,33	4	22,22
TOTAL	242		84		42		48		50		18	

Internet	sexo					
	TOTAL		femenino		masculino	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Diaria	224	92,56	87	38,8	137	61,16
2 Semanal	18	7,44	8	44,4	10	55,56



TOTAL	242	95	147
-------	-----	----	-----

	NSE							
	TOTAL		DE1		C2C3		ABC1	
Internet	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Diaria	224	92,56	100	44,6	101	45,09	23	10,27
2 Semanal	18	7,44	9	50,00	8	44,44	1	5,56
TOTAL	242		109		109		24	

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 11,5306 (p = 0,4841) relativo a edad

Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 0,2195 (p = 0,9744) relativo a sexo

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 0,4808 (p = 0,9981) relativo a nse

En el análisis del Ji cuadrado, se aprecia que el uso de internet semanal es independiente de edad, sexo y nse.

El 29,38 % de la muestra jugó o jugaría *online* de los cuales el mayor porcentaje puede apreciarse en los rangos etarios de 18 a 35 años (70 %), de los cuales 37,9 % tiene un nse C2C3. Es alto el porcentaje de personas que diariamente se conecta a internet, por lo tanto se evidencia que no es interesante o llamativo el juego *online* aún para todos dado que es mucho menor el porcentaje que juega *online*. Es probable se deba a falta de información, estímulo o interés en el público.

### 6. ¿Jugó/jugaría alguna vez juego *online* en internet?

	Edad											
	TOTAL		18 a 25		de 26 a 35		de 36 a 45		de 50 a 65		Mayores de 65	
Jugó <i>online</i>	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 si	94	29,38	35	37,2	14	14,89	20	21,28	17	18,09	8	8,51
2 no	226	70,63	52	23	33	14,6	41	18,14	62	27,43	38	16,81
TOTAL	320		87		47		61		79		46	

	sexo					
	TOTAL		femenino		masculino	
Jugó <i>online</i>	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 si	94	29,38	40	42,6	54	57,45
2 no	226	70,63	90	39,8	136	60,18
TOTAL	320		130		190	

	NSE							
	TOTAL		DE1		C2C3		ABC1	
Jugó <i>online</i>	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 si	94	29,38	39	41,5	47	50,00	8	8,51
2 no	226	70,63	133	58,8	77	34,07	16	7,08
TOTAL	320		172		124		24	



Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 86,5645 (p = 0,0000) relativo a edad  
 Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 3,1842 (p = 0,0744) relativo al sexo  
 Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 14,7348 (p = 0,0006) relativo al nse

En el análisis del Ji cuadrado, se observa que existe relación entre los jugadores online, su edad y nivel socioeconómico, mientras que resulta independiente del sexo.

Analizado desde el desde el punto de vista de frecuencia de juego, la diaria representa el 50 %.

### 8.¿Con qué frecuencia juega juegos online en internet?

Frecuencia online	Edad											
	TOTAL		18 a 25		de 26 a 35		de 36 a 45		de 50 a 65		Mayores de 65	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Diaria	47	50	17	36,2	9	19,15	9	19,15	10	21,28	2	4,26
2 Semanal	41	43,62	15	36,6	4	9,76	11	26,83	6	14,63	5	12,20
3 Mensual	6	6,38	3	50	1	16,67	0	0	1	16,67	1	16,67
TOTAL	94		35		14		20		17		8	

Frecuencia online	sexo					
	TOTAL		femenino		masculino	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Diaria	47	50	24	51,1	23	48,94
2 Semanal	41	43,62	14	34,1	27	65,85
3 Mensual	6	6,38	2	33,3	4	66,67
TOTAL	94		40		54	

Frecuencia online	NSE							
	TOTAL		DE1		C2C3		ABC1	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Diaria	47	50	19	40,4	26	55,32	2	4,255
2 Semanal	41	43,62	18	43,9	17	41,46	6	14,63
3 Mensual	6	6,38	2	4,88	4	9,76	0	0,00
TOTAL	94		39		47		8	

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 6,2273 (p = 0,9042) relativo a la edad  
 Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 2,7866 (p = 0,4257) relativo al sexo  
 Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 4,6805 (p = 0,5854) relativo al nse

En el análisis del Ji cuadrado, se observa que no existe relación entre la frecuencia de juego de los jugadores online, su edad, sexo y nivel socioeconómico.



La distribución de la frecuencia de juego *online* es mayoritariamente diaria y semanal, predominantemente masculina (57 %), menores de 25 años (37%) y de nivel socioeconómico C2C3 (50%), este es el segmento penetrado. Se evidencia un segmento potencial en mayores de 50 años.

De los casos de “no jugadores” *online* el 39,82 % han jugado o juegan videojuegos por lo que se investigó cualitativamente la potencialidad siendo ésta muy baja debido a que consideran una pérdida de tiempo jugar *online* en su mayoría y lo ven como un posible mayor costo de consumo de datos de internet. En la siguiente imagen se pueden visualizar respuestas a dicha pregunta en la investigación.





“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

Podemos concluir que existe un mercado potencial del 29 % de los clientes presenciales que jugaron o jugarían *online*, menores de 40 años compuesto mayoritariamente por hombres que pertenecen a un nivel socioeconómico C2C3.

## Cliente potencial

En la industria del videojuego y según opinión de Experto MO:

(...) los clientes consumidores son muy heterogéneos, ya que existen juegos para niños (a partir de los 3 años), juegos de contenido adulto (20 a 40 años), juegos casuales (mujeres entre 28 a 42 años) por lo tanto puede resumirse como cualquier persona que respira”. De la misma opinión es Experto AR quién indica como “cliente consumidor del mundo del videojuego (jugador de PlayStation) a adultos de edad promedio 38 años. Por ello todos los juegos tienen una carga de violencia alta, son monotemáticos y donde el perfil masculino es relevante. En otro segmento los juegos casuales para dispositivos móviles donde las mujeres son muchas y las mujeres de 35 a 45 años son grupo de consumo dominantes 60 % para arriba.

Toda persona que tenga un teléfono móvil será un potencial cliente, desde los 10 años hasta los 60 años se ubican todos los segmentos en telefonía móvil.

Para analizar la factibilidad del cliente potencial se realizó un estudio de mercado a través de consulta *online*, la población en estudio fue gente en general que podrían ser potenciales clientes de Casino Santa Fe.

## FICHA TÉCNICA

### Objetivo

Conocer mercado potencial del juego online

### Universo

Contactos y contactos de contactos

### Diseño muestral

A respuesta (cantidad de personas que accedieron a responder la encuesta *online*)

### Técnica de recolección de datos

Respuesta online del cuestionario Google Forms



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

**Alcance del estudio**

Experiencias de juego online, frenos y experiencias

**Nivel de Análisis**

Frenos y/o experiencias visita casinos presenciales  
Individuos

---

Una investigación exploratoria sirve para identificar las variables más importantes, y para reconocer cursos de acción alternativos y pistas idóneas para trabajos ulteriores. El objetivo general del estudio fue conocer mercado potencial, para ello se investigó objetivos específicos:

- conocer el grado de penetración en la sociedad regional del juego *online* por internet ya sea de apuestas o no
- conocer experiencias de uso del juego *online*.
- conocer los frenos al uso de los juegos *online*.
- conocer los frenos y/o experiencias sobre visita a casinos presenciales.

El formato de la encuesta se puede consultar en Anexo – Encuesta *online*.

Para la investigación se diseñó un Google Form con las preguntas para responder los objetivos planteados en la investigación y se envió a contactos y se pidió que dichos contactos la reenvíen, no hubo muestreo sino una consulta general.

La investigación se basó en una muestra que contiene 208 casos, 44,7 % mujeres y 53,5 % varones. Las edades se distribuyen en un 1,92 % menor de 18 años, un 8,17 % de 18 a 25 años, 26,44 % de 26 a 35 años, 34,62 % de 36 a 45 años, un 28,37 % de 46 a 65 años y un 0,48 % son mayores de 65 años, en el Gráfico 14 se muestra sexo y edad relevada en la encuesta *online*.



Gráfico 14: Respuesta pregunta 1 de Encuesta *online*.

¿cual es tu género?  
208 respuestas

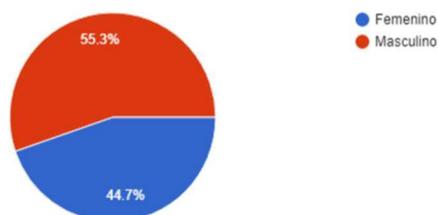
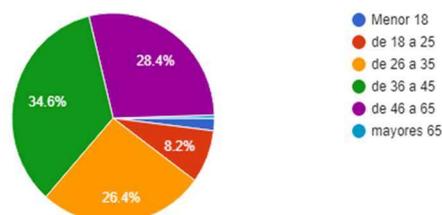


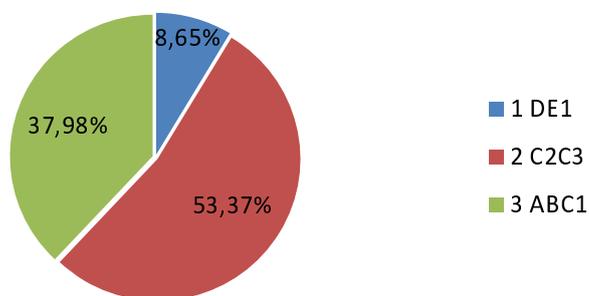
Gráfico 15: Respuesta pregunta 2 de Encuesta *online*.

¿a qué grupo de edad perteneces?  
208 respuestas



En cuanto al NSE en los 208 casos un 8,65 % es de DE1, un 53,37 % C2C3 y un 37,98 % ABC1 y se visualiza en el Gráfico 16. Para determinar el nivel socioeconómico de los encuestados para la encuesta online se utilizó el Cuestionario de Datos NSE 2006.

Gráfico 16: Respuestas preguntas 3,4,5 y 6 Encuesta *online*.



La consulta relevante fue **si jugó o jugaba juegos online** y esas respuestas se cruzaron con las variables de edad, sexo y nivel socioeconómico obteniéndose que 56,73 % lo hacía mientras que el 43,27 % no,

El mercado objetivo está compuesto mayoritariamente por varones, comprenden los rangos de edad que abarcan desde los 26 a los 45 años y de nivel socioeconómico C2C3 y ABC1 como puede apreciarse en las grillas siguientes.

### 8 ¿Jugas/te alguna vez juegos online por Internet? \*



	Edad													
	TOTAL		Menor de 18		18 a 25		de 26 a 35		de 36 a 45		de 46 a 65		Mayores de 65	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 si	118	56,73	4	3,39	13	11,02	38	32,2	35	29,66	28	23,73	0	0
2 no	90	43,27	0	0,00	4	4,44	17	18,89	37	41,11	31	34,44	1	1,11
TOTAL	208		4		17		55		72		59		1	

	sexo					
	TOTAL		femenino		masculino	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 si	118	56,73	49	41,5	69	58,47
2 no	90	43,27	44	48,9	46	51,11
TOTAL	208		93		115	

	NSE							
	TOTAL		DE1		C2C3		ABC1	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 si	118	56,73	12	10,2	63	53,39	43	36,44
2 no	90	43,27	6	6,67	48	53,33	36	40,00
TOTAL	208		18		111		79	

Ji cuadrado con 5 grados de libertad = 14,4842 (p = 0,0128) relativo a edad

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 1,1199 (p = 0,2899) relativo a sexo

Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 0,8943 (p = 0,6395) relativo a nse

En el análisis del Ji cuadrado, se observa que existe relación entre los jugadores online y su edad, mientras que es independiente respecto de su sexo y nivel socioeconómico.

De dicho grupo se analizó la frecuencia de juego y se lo volvió a cruzar con las variables edad, sexo y nse concluyendo que la frecuencia de juego diaria y semanal constituyen el 50% de los casos de las personas que juegan *online* manteniéndose el rango de edad mayoritario entre los rangos 25 a 45 años, mayoritariamente varones de nivel socioeconómico C2C3 y ABC1.

### 10 ¿con qué frecuencia juegas juegos *online* en Internet?

	Edad													
	TOTAL		Menor de 18		18 a 25		de 26 a 35		de 36 a 45		de 46 a 65		Mayores de 65	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Diaria	36	30,51	2	5,56	6	16,67	14	38,89	10	27,78	4	11,11	0	0,00
2 Semanal	23	19,49	1	4,35	3	13,04	5	21,74	6	26,09	8	34,78	0	0,00
3 Mensual	16	13,56	1	6,25	1	6,25	5	31,25	5	31,25	4	25,00	0	0,00
4 Otro	43	36,44	0	0,00	3	6,98	14	32,56	14	32,56	12	27,91	0	0,00
TOTAL	118		4		13		38		35		28		0	



	sexo					
	TOTAL		femenino		masculino	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Diaria	36	30,51	15	41,7	21	58,33
2 Semanal	23	19,49	10	43,5	13	56,52
3 Mensual	16	13,56	3	18,8	13	81,25
4 Otro	43	36,44	21	48,8	22	51,16
TOTAL	118		49		69	

	NSE							
	TOTAL		DE1		C2C3		ABC1	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Diaria	36	30,51	5	13,89	20	55,56	11	30,56
2 Semanal	23	19,49	3	13,04	12	13,04	8	52,17
3 Mensual	16	13,56	3	18,75	7	18,75	6	43,75
4 Otro	43	36,44	1	2,33	24	2,33	18	55,81
TOTAL	118		12		63		43	

Ji cuadrado con 15 grados de libertad = 9,9923 (p = 0,8202) relativo a edad

Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 4,4012 (p = 0,2213) relativo a sexo

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 5,5113 (p = 0,4801) relativo a nse

En el análisis del Ji cuadrado, se observa que no existe relación entre los jugadores online, su frecuencia de juego, su edad, sexo y nivel socioeconómico.

A partir de lo cual resultó necesario conocer el grado de satisfacción respecto de la experiencia de juego y nuevamente se lo cruzó con las variables de análisis edad, sexo y nse. Arrojando los siguientes valores de satisfacción 62,72 %, de insatisfacción un 11 % mientras que indistinto un 26,27 %.

Desde el punto de vista de la satisfacción se mantiene el segmento conformado mayoritariamente por varones de 25 a 45 y de nse alto (C2C3 y ABC1) lo muestra el análisis de la pregunta en las siguientes grillas.

**12 En general, ¿qué tan satisfecho estuviste con el juego online en Internet?**

	Edad													
	TOTAL		Menor de 18		18 a 25		de 26 a 35		de 36 a 45		de 46 a 65		Mayores de 65	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Muy Insatisfecho	4	3,4	0	0,00	1	25,0	2	50,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0
2 Insatisfecho	9	7,6	0	0,00	2	22,2	0	0,0	5	55,6	2	22,2	0	0,0
3 Indistinto	31	26,3	1	3,23	3	9,7	9	29,0	9	29,0	9	29,0	0	0,0
4 Satisfecho	45	38,1	3	6,67	3	6,7	17	37,8	13	28,9	9	20,0	0	0,0
5 Muy Satisfecho	29	24,6	0	0,00	4	13,8	10	34,5	8	27,6	7	24,1	0	0,0
TOTAL	118		4		13		38		35		28		0	

	sexo					
	TOTAL		femenino		masculino	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%



1 Muy Insatisfecho	4	3,4	1	25,0	3	75,0
2 Insatisfecho	9	7,6	3	33,3	6	66,7
3 Indistinto	31	26,3	18	58,1	13	41,9
4 Satisfecho	45	38,1	16	35,6	29	64,4
5 Muy Satisfecho	29	24,6	11	37,9	18	62,1
TOTAL	118		49		69	

	NSE							
	TOTAL		DE1		C2C3		ABC1	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Muy Insatisfecho	4	3,4	3	75,0	1	25,0	0	0,0
2 Insatisfecho	9	7,6	1	11,1	3	33,3	5	55,6
3 Indistinto	31	26,3	2	6,5	20	64,5	9	29,0
4 Satisfecho	45	38,1	3	6,7	18	40,0	24	53,3
5 Muy Satisfecho	29	24,6	3	10,3	21	72,4	5	17,2
TOTAL	118		12		63		43	

Ji cuadrado con 20 grados de libertad = 13,4039 (p = 0,8594) relativo a edad

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 5,0056 (p = 0,2867) relativo a sexo

Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 32,2668 (p = 0,0001) relativo a nse

En el análisis del Ji cuadrado, se observa que no existe relación entre los jugadores online, su nivel de satisfacción, su edad y sexo, mientras que está relacionada al su nivel socioeconómico.

Ya con el segmento definido se profundizó en el análisis de preferencias de productos *online* para trabajar una oferta atractiva para este mercado, la pregunta permitía elegir más de una opción. Resultaron las propuestas de casinos *online* y Apuestas deportivas *online* atractivas para el público consultado en un 47 % manteniendo el mismo segmento compuesto mayoritariamente por varones de 26 a 45 años de nivel socioeconómico C2C3. Para propuesta de casinos *online* surge por primera vez la elección femenina como mayoría algo que se debe tener en cuenta para el desarrollo de la oferta de juego.

Los datos antes mencionados pueden apreciarse en las siguientes grillas.

### 13 ¿qué productos/servicios *online* no disponibles en Argentina te interesarían?

	Edad													
	TOTAL		Menor de 18		18 a 25		de 26 a 35		de 36 a 45		de 46 a 65		Mayores de 65	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Casinos <i>online</i>	23	19,49	1	4,35	3	13,04	10	43,48	4	17,39	5	21,74	0	0,00
2 Apuestas deportivas <i>online</i>	33	27,97	0	0,00	3	9,09	11	33,33	11	33,33	8	24,24	0	0,00
3 Otro	20	16,95	3	15,00	4	20,00	5	25,00	1	5,00	7	35,00	0	0,00
4 Ninguno	46	38,98	0	0,00	4	8,70	14	30,43	20	43,48	8	17,39	0	0,00
TOTAL	122		4		14		40		36		28		0	



	sexo					
	TOTAL		femenino		masculino	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Casinos <i>online</i>	23	19,49	13	56,52	10	43,48
2 Apuestas deportivas <i>online</i>	33	27,97	6	18,18	27	81,82
3 Otro	20	16,95	8	40,00	12	60,00
4 Ninguno	46	38,98	22	47,83	24	52,17
TOTAL	122		49		73	

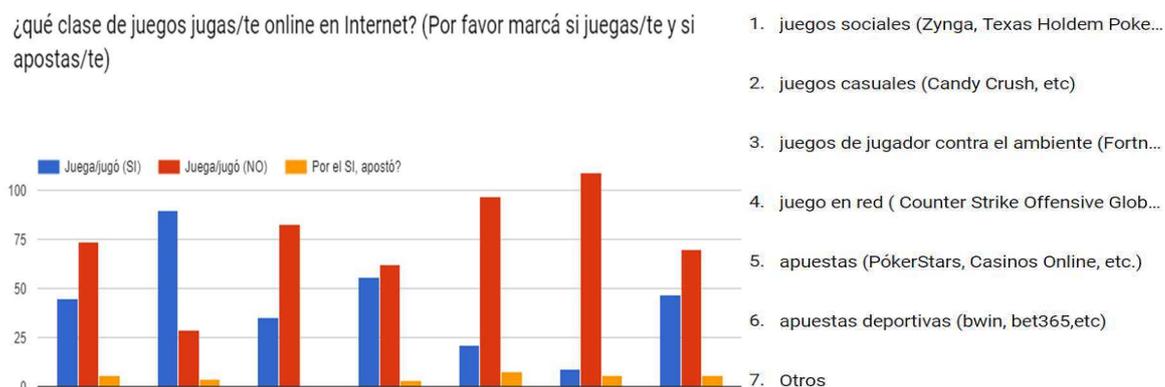
	NSE							
	TOTAL		DE1		C2C3		ABC1	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Casinos <i>online</i>	23	19,49	3	13,04	12	52,17	8	34,78
2 Apuestas deportivas <i>online</i>	33	27,97	3	9,09	20	60,61	10	30,30
3 Otro	20	16,95	3	15,00	10	50,00	7	35,00
4 Ninguno	46	38,98	4	8,70	24	52,17	18	39,13
TOTAL	122		13		66		43	

Ji cuadrado con 15 grados de libertad = 24,4373 (p = 0,0580) relativo a edad  
 Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 10,3200 (p = 0,0160) relativo a sexo  
 Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 1,5141 (p = 0,9586) relativo a nse

En el análisis del Ji cuadrado, se observa que no existe relación respecto de edad y nivel socioeconómico, no así respecto del sexo.

Se realizaron otras consultas para diseñar una oferta de juego atractiva al segmento buscado y fueron relativas a preferencias de tipos de juegos *online*.

Gráfico 17: Respuesta pregunta 9 Encuesta *online*.



Resulta interesante cruzar los nuevos productos (pregunta 13 Encuesta *online*) con el grado de satisfacción al jugar juegos *online* (pregunta 12 Encuesta *online*) y se puede



apreciar un alto grado de satisfacción en los que eligen casinos *online* y Apuestas deportivas *online*.

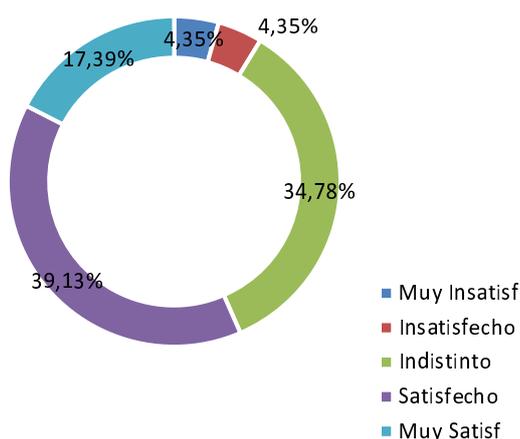
	Satisfacción											
	TOTAL		Muy Insatisf		Insatisfecho		Indistinto		Satisfecho		Muy Satisf	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Casinos <i>online</i>	23	19,49	1	4,35	1	4,35	8	34,78	9	39,13	4	17,39
2 Apuestas deportivas <i>online</i>	33	27,97	2	6,06	2	6,06	9	27,27	14	42,42	6	18,18
3 Otro	20	16,95	1	5,00	1	5,00	5	25,00	6	30,00	7	35,00
4 Ninguno	46	38,98	1	2,17	5	10,87	10	21,74	17	36,96	13	28,26
TOTAL	122		5	4,10	9	7,38	32	26,23	46	37,70	30	24,59

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 5,7649 (p = 0,9275)

En el análisis del Ji cuadrado, se observa que la elección de opciones de entretenimiento online que no existen en Argentina con su grado de satisfacción son independientes entre sí, es decir no guardan relación.

Gráfico 18: Respuesta cruce pregunta 13 con 12 para el producto casinos *online*.

Producto: Casinos online



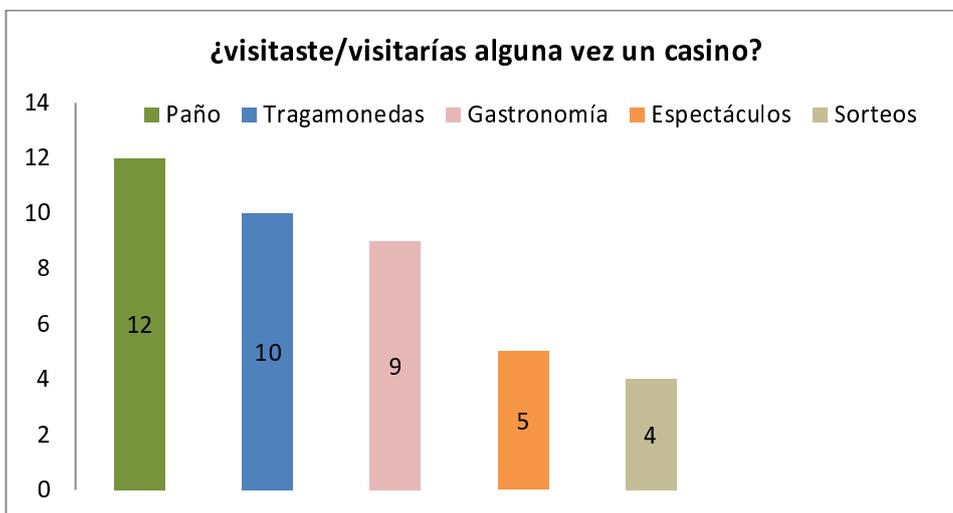
El Gráfico 18 muestra un alto grado de satisfacción 56,52 % de los casos que eligieron producto no existente en Argentina “casino *online*”.

Se analizó exclusivamente el interés de los jugadores que elegían “casino *online*” cómo producto no existente en Argentina y cómo respondieron a la pregunta relativa a los casinos



presenciales, fueron el 11 % de total de la muestra cuyo interés en los casinos presenciales tuvieron el siguiente histograma, la pregunta soportaba múltiples elecciones.

Gráfico 19: Respuesta pregunta 14 Encuesta *online*.



En el Gráfico 19 se aprecia que aquellos que eligen el producto casino *online* podrían ser potenciales clientes de ambas modalidades de juego ya que también eligen ofertas del presencial.

El análisis cualitativo de los “no jugadores *online*” llevó a determinar que lo consideran “una pérdida de tiempo” y de desinterés hacia los juegos y hacia esos tipos de juegos. En la siguiente grilla se muestran algunos comentarios al respecto.



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”



Para captar este mercado y convertirlo en potencial la empresa debe focalizarse en propuestas que involucren acciones relacionadas a una de las dimensiones de la experiencia óptima que dé por tierra con esa sensación de pérdida de tiempo.



*“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”*



## Capítulo III **Análisis Interno**

*“La más hermosa niña del mundo  
puede dar sólo lo que tiene para dar.”*

Carlos Solari





## Introducción

A partir del concepto vertido de la valoración del juego como motor impulsor de la sensación de vivir en un mundo mágico donde todo tipo de realización es posible, resulta necesario crear esa magia en la oferta lúdica. Para ello y en estos tiempos de re-significación de la sociabilización y del entretenimiento es vital realizar el análisis interno que permita conocer fortalezas y debilidades para la readecuación.

“Una visión clara y emprendedora es un requisito previo para el liderazgo estratégico efectivo” (Thompson, Strickland III, 2003, p. 34).

Según (Thompson et al, 2012, p. 26), “ la declaración de la misión estratégica describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí””. Mientras que la declaración de la visión estratégica “describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía empleando los valores de la compañía para cumplirlas, valores que tienen que ver con las conductas y las creencias características de la Empresa (Thompson et al, 2012, p. 23).

Resulta estratégico introducir los conceptos de visión, misión y valores declarados por CPSF SA.

**— VISION**  
Ser referentes del sector, desarrollando propuestas de entretenimiento innovadoras e integradas, basadas en la calidad, el profesionalismo de nuestra gente y el desarrollo sustentable del negocio.

**— MISIÓN**  
Que nuestros clientes vivan una experiencia de entretenimiento responsable en un ambiente placentero, con servicios de excelencia.

**— VALORES**  
Respeto, Ética e integridad, Compromiso, Profesionalismo, Vocación de servicio, Trabajo en equipo, y Desarrollo Sustentable.



Al revisar misión, visión y valores de la compañía como marco del accionar de la empresa para determinar su alineación con la problemática de tesis, se puede observar que la visión se encuentra alineada a dar respuesta al problema de tesis en cuanto a aplicar innovación al servicio brindado al cliente soportada en los valores: el **compromiso**, el **profesionalismo**, el **trabajo en equipo** y el **desarrollo sustentable**, permitirán que la capacidad de innovar se convierta en esencial al momento de analizar el nuevo modelo de negocio para asegurar la sustentabilidad de la Empresa a medio y largo y lo expresa en su web institucional.

En el 4° Reporte de Sustentabilidad en las páginas 22 y 23, la empresa define la estrategia de sustentabilidad mediante la adhesión a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS) marcando como prioritarias las metas 8.1 relativo a “Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos 7% anual en los países menos adelantados” y 8.2 “Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrando la atención en los sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de mano de obra” alineados a la visión empresarial.

Amerita introducir un marco teórico al análisis de fortalezas y debilidades según (Thompson et al, 2012):

(...) Basar la estrategia de una empresa en su recurso competitivo más valioso y sus fortalezas de capacidad mejora la probabilidad de éxito comercial. Una **competencia** es una actividad que una empresa aprendió a desempeñar con pericia; en otras palabras, una capacidad. Una **competencia esencial** es una actividad que desempeña una empresa con pericia y también es central para su estrategia y éxito competitivo. Una **competencia distintiva** es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que sus rivales; así, representa *una fortaleza interna competitivamente superior*. Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado.

Para realizar el análisis interno resulta necesario determinar las competencias que requerirá el nuevo modelo de negocio a fin de determinar fortalezas y debilidades al respecto, se enumeran en orden de importancia:



1. Legislación en cuanto a Lobby y Relacionamiento político.
2. Recursos Económicos
3. Capital Humano
4. Tecnología

A continuación, se analizan cada uno de ellos y se demuestra fortalezas y debilidades actuales que deberán potenciarse o bien desarrollarse como respuesta al problema de Tesis planteado.

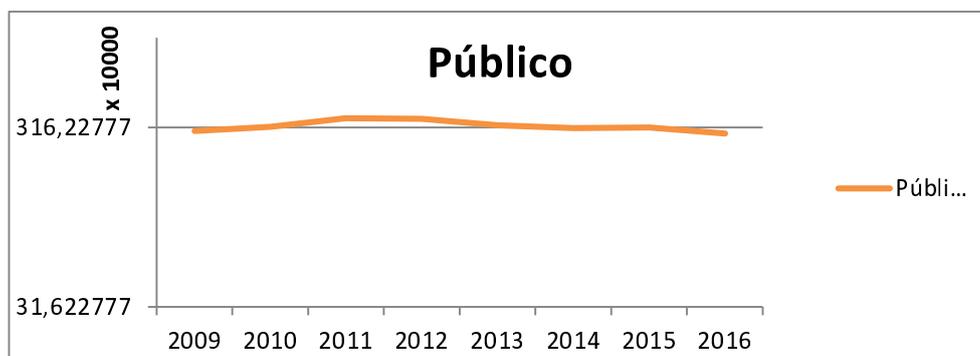
## Legislación

Cómo ya se ha mencionado en la introducción, para poder gestionar el modelo de negocio relativo a la oferta con aristas *online* y social que propone el trabajo de Tesis primeramente resulta perentorio la legalización del juego *online* por parte de la Legislatura Provincial y de cara a la socialización acordar la incorporación de juegos de destreza a la oferta de juegos de azar permitida por la CAS Santa Fe y por ende su control y monetización.

En la empresa no se conocen gestiones relativas al lobby y al relacionamiento político que requiere poner luz sobre la problemática relativa a la caída del negocio presencial y la necesidad de buscar un nuevo modelo de negocio que dé sustentabilidad económica a mediano y largo plazo.

El público decrece y no se renueva en la medida que el negocio lo requiere. El análisis de la evolución del público visitante a Casino Santa Fe indica un pico en el 2011 de 355 mil visitantes y a partir de ese año registra una evolución negativa, con una caída en el 2016 cercana al 18% y puede apreciarse en el Gráfico 20.

Gráfico 20: Evolución del público visitante en Casino Santa Fe.



Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria y Balances CPSF SA



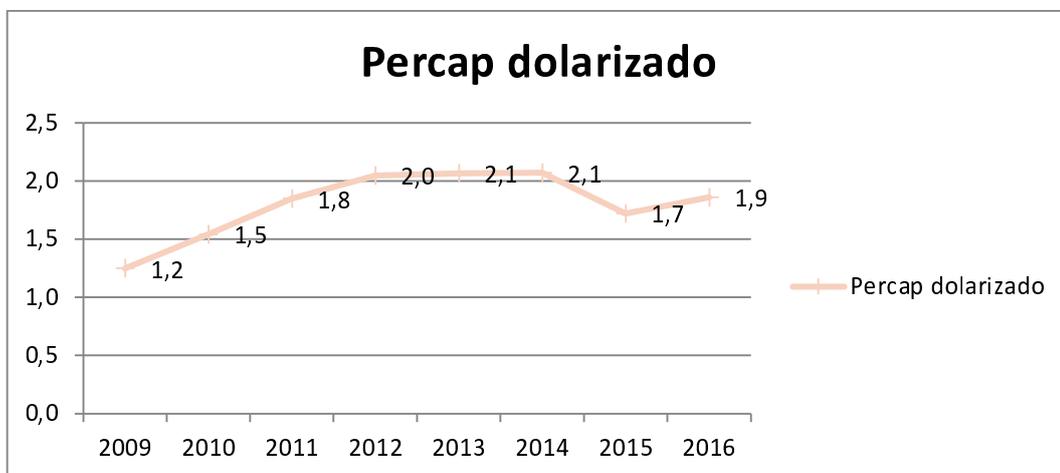
Gráfico 21: Relación entre Ingresos anuales dolarizados y Público Visitante.



Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria y Balances CPSF SA

El gráfico 21 muestra la correlación entre los ingresos netos dolarizados (ingresos sin atenuar por el efecto inflacionario) y el público visitante del Complejo, mientras que en el Gráfico 22 se puede visualizar que a partir del 2010 se da un ingreso “percap” (ingreso por visitante) en la franja 1,5 a 2 dólares anuales, lo cual demuestra que en la ecuación del ingreso ( $p * q$ ) la variable fundamental para mantener y en el mejor de los escenarios aumentar los ingresos es el  $q$  (la cantidad de público) mientras que es  $p$  (percap, ingreso por visitante) no varía en los últimos 6 años del intervalo abierto usd (1,7;2,1).

Gráfico 22: Ingreso promedio anual por visitante.



Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria y Balances CPSF SA



*“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”*

Con foco en el tema de Tesis y los cambios de la modalidad de sociabilización y de entretenimiento de las nuevas generaciones resulta imperioso mantener dicho **q**, el cual dio origen al tema de Tesis.

Existe una doble debilidad en la Dirección, por un lado, el negocio presencial comienza a mostrar problemas de ingresos y la Dirección no muestra signos de generar una propuesta de diversificación, disruptiva para generar/mantener ingresos sino solo se centra en estrategias de sustentabilidad del negocio presencial y por otro lado la falta de reacción por parte de la esa misma Dirección en hacerla visible antes el arco político que debe legislar al respecto.

## **Recursos Económicos**

Para llevar adelante el nuevo modelo de negocio se requiere de inversión en infraestructura, en equipamiento tecnológico y en capital humano por lo que se analizó la factibilidad de contar con dichos recursos económicos en pos de llevarla adelante.

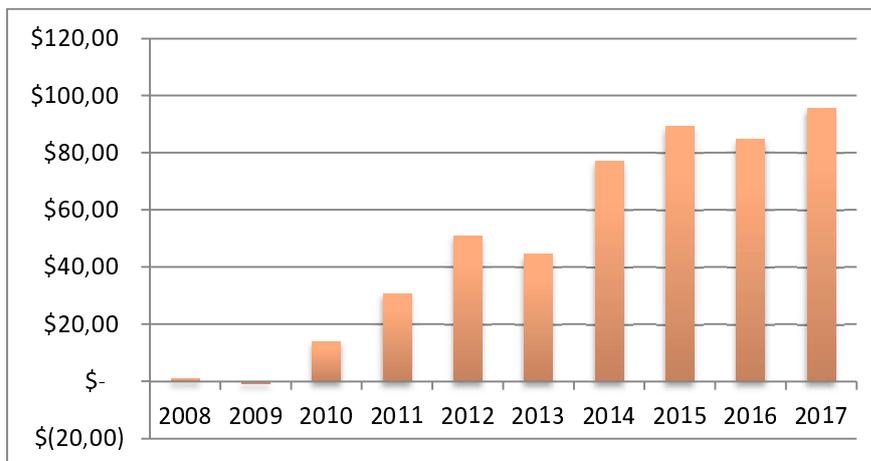
Un breve análisis de la situación económico-financiera de Casino Santa Fe nos permite destacar algunos puntos relevantes y que se mostraron en el Gráfico 23.

Los ingresos de la compañía tuvieron un crecimiento del 22,5% en el 2016 respecto al 2015 que estuvieron muy por debajo del índice inflacionario de 40,6% que registró el 2016 y ello muestra el amesetamiento de la tasa de crecimiento de los ingresos dada la gran evolución que tuvo la misma en los años anteriores.

En el gráfico 23 se puede apreciar el resultado neto de la compañía desde su apertura, mostrando oscilaciones, pero siempre positivo con excepción del primer ejercicio completo de operación como lo fue el 2009.



Gráfico 23: Resultado Neto de Casino Puerto Santa Fe SA en M\$.



Fuente: Elaboración propia a partir de los Balances de Presentación de CPSF SA.

Esto permite a la empresa estar en una posición de privilegio para invertir en innovación afianzando el eje estratégico de sustentabilidad a largo plazo instalado en la cultura de inversión y crecimiento genuino en pos de obtener una posición de liderazgo en la industria alineado a la visión estratégica de CPSF SA.

La matriz del Boston Consulting Group (BCG) permite analizar el equilibrio y desarrollo de una cartera de negocios a partir de la relación entre la cuota y el crecimiento del mercado, ambas variables se dimensionan desde reducido hasta elevado por lo que según en el cuadrante que se ubiquen de cuota y crecimiento los productos pueden ir desde *estrellas*, *interrogantes*, *vacas lecheras* hasta *perros* (Johnson, et al, 2006).

La tasa de crecimiento del mercado es importante para una unidad de negocio que intenta dominar el mercado porque puede ser más fácil de lograr cuando el mercado se encuentra aún en etapa de crecimiento. Así pues, los negocios *estrella* son particularmente atractivos. Pero si todos los competidos (como será el caso) en la etapa de crecimiento están intentando ganar cuota de mercado, la competencia será muy dura. Así pues, será necesario invertir en esa unidad de negocio para poder obtener cuota y el dominio del mercado (Johnson, et al, 2006).

En el Gráfico 24 se proyecta la matriz BCG de acuerdo con los datos relevados surge que el producto juego presencial para la empresa es una “vaca lechera” que presenta estancamiento de la madurez.



Gráfico 24: Matriz BCG actual.



Fuente: Elaboración propia a partir de los Balances de Presentación de CPSF SA y datos del mercado.

## Capital Humano

“Las empresas tienen éxito en el largo plazo en un mercado competitivo porque hacen determinadas cosas que sus clientes valoran más que las que hacen sus competidores - Robert Hayes, Gary Pisano y David Upton “(Thompson et al, 2012).

Tanto el capital humano y el capital intelectual son activos competitivos intangibles que contribuyen a la eficiencia y a la imagen de la Empresa y que permiten su sustentabilidad y su liderazgo ante la competencia.

“Un recurso es un activo competitivo que una empresa controla o posee; una capacidad es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente” (Thompson et al, 2012, p. 95).

Según (Thompson et al, 2012) los activos se relacionan a:

(...) aprendizaje acumulado y conocimientos tácitos de los empleados; educación, capital intelectual y conocimientos técnicos de equipos especializados y grupos de trabajo; conocimientos de personal clave respecto de funciones del negocio importantes (p. ej., habilidad para mantener bajos los costos operativos, mejorar la calidad del producto y ofrecer servicio al cliente); talento directivo; creatividad e innovación de algunos miembros del personal (p. 95).



El análisis interno relativo para determinar si existen las habilidades en los colaboradores que requiere el nuevo modelo de negocios abarca a los colaboradores desde la Dirección, las Gerencias, los mandos medios y los asistentes quienes tendrán contacto directo con el cliente del nuevo modelo de negocio.

Actualmente la empresa cuenta con 560 colaboradores asociados a 8 gerencias funcionales con 26 jefaturas y mandos medios operativos, todos ellos bajo la dirección estratégica de una gerencia general.

Podría considerarse una debilidad en la Dirección de la Empresa que no ha comenzado a trabajar internamente la necesidad de cambiar el negocio actual a la luz de las nuevas tendencias de social media y *online*. Ello requiere abordar tareas en los frentes externos e internos, en lo relativo al externo trabajar para la regulación por parte del estado provincial mostrando guarismos y análisis como los obtenidos en el presente trabajo de Tesis. En lo relativo al frente interno desaprender y aprender sobre el nuevo negocio lo relacionado a indicadores de performance diferentes inherentes a estos tipos de negocios *online* y de componente social.

En cuanto a las Gerencia de juego actual, no está en condiciones de gestionar el nuevo negocio por lo que se deberá o bien promover a algún colaborador con las habilidades requeridas o bien incorporar un responsable de la UEN que las posea ya que el nuevo negocio implica distintas formas de comunicación y relacionamiento con los clientes, usos de nuevos canales de comunicación, diferentes indicadores de performance entre algunos puntos a destacar.

De igual manera la Gerencia Comercial actual no está en condiciones de ser el soporte de marketing al negocio, deberá incorporar personal con las habilidades requeridas o bien promover a algún colaborador que las posea.

En cuanto a la atención al cliente que involucra todas las áreas de servicios desde asistentes, sistemas, seguridad y hospitalidad cuyas tareas hacen a la disponibilidad de las plataformas de juego incluyendo chats (con personas o bots conversacionales<sup>15</sup>) para la comunicación con el cliente hasta el contacto y servicio al cliente en forma presencial. En dichas actividades la empresa cuenta con la ventaja de que el socio español gestiona la UEN casino *online* y a través del ya probado efecto aprendizaje que dejó el *startup*.

---

<sup>15</sup> Los denominados bots conversacionales son sistemas de inteligencia artificial que simulan una conversación con una persona utilizando el lenguaje natural.



Los Grupos dueños del paquete accionario de Casino Santa Fe aportaron durante el *startup* su *know-how* <sup>16</sup> específico y en este sentido podemos detallar:

Grupo Peralada aportó su conocimiento en el desarrollo de juegos de paño de su vasta experiencia aprendida de los crupieres franceses que comenzaron con la operación en San Pedro de Ribas uno de los primeros casinos abiertos en España. Este saber-hacer incluyó las posturas y desarrollos de los procedimientos de juego, los sistemas de control y buenas prácticas del negocio del paño.

Boldt aportó su conocimiento en la interconexión de máquinas tragamonedas con softwares propietarios en servidores de juego y pago.

Estas habilidades se desarrollaron mediante una escuela interna para formar colaboradores con los conocimientos requeridos para la oferta de juego. En este sentido la organización ha podido reducir la curva de aprendizaje y mejorar la performance de negocios en forma acelerada.

Esta transferencia constituyó una fortaleza extraordinaria para la organización pues contó con un grupo de mandos medios debidamente entrenados y en forma rápida y eficaz. La experiencia puede repetirse para la nueva UEN Social-*online* con éxito a partir de plazos de capacitación más cortos, menores costos, capitalización de lecciones aprendidas entre otros muchos de los beneficios que aporta la colaboración.

Se detalla sucintamente las nuevas habilidades requeridas para gestionar el nuevo modelo de negocios de acuerdo al *know-how* aportado por el socio español:

Responsable de Adquisición: persona de marketing digital encargada de mantener un flujo continuo de nuevos clientes registrados. Se requieren conocimientos de compra de medios, SEM<sup>17</sup>, optimización de *funnel*. El *funnel* o embudo de conversión es un término de Marketing *online* que trata de definir los distintos pasos que tiene que dar un usuario para cumplir un objetivo determinado dentro de la web, ya sea un registro, una compra o la generación de un lead (contacto en una fase temprana del proceso de compra).

Responsable de Retención: Persona de marketing digital encargada de mantener el máximo número de clientes posibles en el casino después de su primer mes como

---

<sup>16</sup> Relativo al saber hacer.

<sup>17</sup> Su nombre proviene de las siglas de “Search Engine Marketing” (en español, Marketing en Motores de Búsqueda) y permiten mejorar el posicionamiento web mediante *anuncios publicitarios*.



*“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”*

cliente. Se requiere conocimiento de juego, capacidad de redacción de promociones y gestión.

Diseñador: en caso de no tenerlo un casino *online* genera mucha necesidad de creatividades promociones y de producto.

Gestor de plataforma e integraciones: Se requiere un gestor de proyectos para completar las diferentes integraciones y asegurar la entrega a tiempo de los juegos y características necesarios para ser competitivos en un mercado de juego *online*.

Atención al cliente: Si no se tiene es necesario varios perfiles para cubrir una amplia gama de preguntas y situaciones relacionadas al juego y las transacciones que se dan en un casino *online*. Recomendable conocimiento de juegos y plataformas digitales.

La Empresa CPSF SA no cuenta en su capital humano con colaboradores con el perfil mencionado en el detalle anterior, motivo por el cual deberá a algunos desarrollarlos y a otros incorporarlos, lo importante y lo que posiciona favorablemente es el expertise del socio español y la capacidad demostrada de transferir conocimiento en el proceso de startup de la compañía.

Cabe destacar que en el 4° Reporte de Sustentabilidad en la página 60, la Empresa declara “Estamos convencidos de la que la Compañía crece a la par de las personas que la integran”, los colaboradores “son nuestro capital humano imprescindible para el crecimiento y la mejora continua” siendo el capital humano instanciado en los colaboradores un activo fundamental para llevar adelante la estrategia definida y alineada a la visión y misión empresarial y considerado como una fortaleza que permitirá el logro de los objetivos.

## **Tecnología**

En lo relativo a tecnología y haciendo referencia a lo expresado en párrafos anteriores el socio español posee experiencia por lo que resultará un proceso virtuoso la selección de la plataforma de casino *online* y de apuestas deportivas. Otro punto importante a destacar es la existencia de empresas locales y/o regionales que puedan a partir del desarrollo de un videojuego con identidad relativa a la Empresa CPSF SA hacer vivir al cliente dentro y fuera del casino la experiencia social. En la industria del videojuego la vida útil y el interés



de un video juego es muy corta, extender su vigencia depende según Experto AR de la identificación social que permita su relato y de la disponibilidad del videojuego de que los jugadores interactúen para generar contenido actualizado novedoso, la vida útil se extiende por lo antes dicho y por la consigna inicial del juego, si la misma es una consigna que identifique socialmente al jugador ya hay un gran camino recorrido, ejemplo de ello fue y será el juego FIFA.

Del párrafo anterior surge la volatilidad de las preferencias actuales, tema que deja a los casinos tradicionales en una posición poco favorable ya que carece de los puntos que hoy son innegociables al momento de entretenerse y comunicarse como lo son la persistencia, la hiper conexión y la necesidad de renovar el consumo. Ítems para replantear para generar un modelo de negocio atractivo que haga la industria sustentable en el mediano plazo.

Con estos antecedentes, teniendo en cuenta el trabajo de Tesis, se debe buscar llevar los casinos a las casas de las personas o bien crear en los casinos mundos mágicos a los que el público asista.

Las condiciones tecnológicas de infraestructura y conexiones están disponibles en Argentina por lo tanto en este punto existe fortaleza desde la disponibilidad hasta el conocimiento que puede aportar el socio español.

## **Estrategia genérica, debilidades y ventaja competitiva**

“Una organización logra su metas y objetivos a partir de un plan de juego o un mapa del camino para alcanzarlos. Una estrategia describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito. (Ferrel, Hartline, 2012, p. 16).

Relacionando estrategia y planificación estratégica a partir de “la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que logra ventajas en un entorno cambiante gracias a la configuración de sus recursos y competencias con vistas a satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson et al, 2006, p. 10).

La empresa Casino Santa Fe se basa en ejes estratégicos, siendo uno de ellos el largo plazo instalado en la cultura de inversión y crecimiento genuino en pos de obtener un equilibrio entre la rentabilidad y la creación de valor para la sociedad. En el 3º Reporte de Sustentabilidad de Casino Santa Fe presentado en el año 2016 puede leerse textualmente “El desarrollo económico debe estar en armonía con el bienestar y la inclusión social y con



la valorización y defensa del medio ambiente”. Entendiendo el negocio también a partir de sus valores, dentro de los cuales destaca “profesionalismo” y “compromiso”.

Superar el desempeño de los competidores del sector industrial implica para la empresa poner en práctica estrategias genéricas, los rendimientos que se obtengan serán relativos a la rentabilidad de dicho sector industrial pudiendo ser altos o solo aceptables (Porter, 1982).

Porter clasifica las estrategias genéricas en: liderazgo general de costos, la diferenciación y el enfoque.

Casino Santa Fe gestiona estratégicamente su negocio a través de la diferenciación, la cual se logra a partir de las habilidades para desarrollar productos innovadores y mejoramiento del producto y a través de empleados amables en todas las posiciones de contacto con los clientes.

El éxito sustentable en el tiempo con cualquiera de las estrategias competitivas de Porter exige que esa ventaja sea sostenible. Las ventajas pueden ser imitadas por la competencia, los gustos de los consumidores cambian, cambia la tecnología, cambios en una industria que evoluciona hacen que sustentabilidad competitiva no sea una tarea fácil. La clave radica en crear "barreras" que hagan difícil la imitación o que reduzcan las oportunidades competitivas.

La clasificación de las estrategias de crecimiento puede realizarse a partir de los conceptos de Igor Ansoff vertidos en la “Matriz de estrategias de crecimiento intensivo”, en dicha matriz clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúan (actual o nuevo) en cuatro modalidades:

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

Una estrategia de diversificación tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y mercados.

Siendo la competencia única de la empresa “el servicio al cliente” brindada a partir de su gente, -aquella que hace todos los días CPSF SA.- y expresada en la visión.

Con el objetivo de fortalecer y afianzar la ventaja competitiva la Empresa creó el “Grupo EntreteneRSE” el cual es un espacio de reflexión de trabajo de los colaboradores con representación *multistakeholder* (múltiples partes interesadas) que tiene como objetivo la promoción y comunicación de la gestión responsable, orientada a la sustentabilidad en la industria del entretenimiento. Se reúne periódicamente y en esas reuniones se sondan las necesidades de los integrantes y se proponen planes de acción conjuntos. Este Grupo deberá incorporar nuevos integrantes a partir de la implementación del nuevo modelo de negocio basado en el *online* y en lo social.

Se puede apreciar que la competencia única de la empresa “el servicio al cliente” tiene relevancia en todas las aristas del nuevo modelo de negocio tanto *online* como social y de apuestas deportivas ya que aún en el modelo netamente *online* la necesidad de trabajar fuertemente en los bots comunicacionales mantienen relevante dicha competencia.

A partir de los conceptos vertidos en cada uno de los apartados relativos al análisis interno la Empresa está en ventaja competitiva respecto de los potenciales competidores y esa ventaja reside en el conocimiento del nuevo negocio por parte del socio español. La sugerencia lógica indica que no debe descansar en esa ventaja, sino que debe prepararse con la búsqueda interna de los perfiles requeridos para el nuevo modelo de negocio en sus 3 aristas. Por otro lado, la Dirección deberá comenzar un acercamiento a los indicadores de gestión y al lenguaje de estas propuestas digitales, sociales y *online* que le permita establecer objetivos y posteriormente gestionar para lograrlos.

Se elige estrategia de crecimiento diversificación relacionada ya que los negocios propuestos tienen puntos en común los cuales proporcionan el potencial de generar economías de escala o sinergias basadas en el intercambio de habilidades o recursos (Aaker, 1992).



*“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”*



## Capítulo IV **Conclusión**

*“... el montaje final es muy curioso,  
es en verdad entretenido...”*

Carlos Solari





## Resumen

De lo analizado resulta concluyente que la masividad y la penetración en la vida diaria de las tecnologías de comunicación han cambiado la forma de entretenerse de las personas, Netflix, los videojuegos, los deportistas digitales, las aplicaciones como PokemonGo, PókerStars y Bet365 son la más acabada demostración de ello.

Como así también han cambiado las interrelaciones humanas, la sexualidad se ve también afectada por estos fenómenos. Gran parte de nuestras vidas pasa por las pantallas y la sexualidad por ende también.

Por lo tanto, no entenderlo y no incluirlo en la industria del entretenimiento relativa a las apuestas sería poner irremediamente fecha de vencimiento al negocio.

Los mercados europeos y norteamericanos de las apuestas cuya actividad y madurez del negocio están avalados por la regulación, el tiempo en el mercado y datos de ingresos muestran un mayoritario aporte de los casinos presenciales (alrededor del 54 %) con una tasa de crecimiento anual pobre pero sostenida mientras que el juego *online* ha mostrado una tasa de crecimiento mucho más agresiva. Dado lo anterior, se puede destacar que el crecimiento de los casinos presenciales deberá anclarse a las nuevas tecnologías como el mobile, la realidad virtual, que dan respuesta a las necesidades de los clientes de persistencia y de juego experiencial y además reemplaza la pasividad ante el juego de azar.

“Son juegos de azar, no pones a funcionar tu habilidad mental y están todos programados para que la gente que no se contiene, cree adicción”. Respuesta de un millennial a la pregunta ¿visitó o visitaría un casino?

Considerando el mercado objetivo de clientes presenciales del presente trabajo de Tesis, jugadores menores de 40 años, podríamos decir 29,37% son jugadores *online* cuya asistencia al casino es mensual y ocasional y su frecuencia de juego *online* es diaria y semanal. En esta muestra los varones eligen una variedad de tipos de juegos *online* tales como en red (CounterStrike, League of Legends, Free Fire), de ambiente (Fortnite) y deportivos (FIFA 18) de los cuales el 50% son de nse C2C1 es decir con poder adquisitivo para jugar *online*. Mientras que el segmento de las mujeres se distribuye uniformemente en las menores de 45 años de menor nivel socioeconómico que los varones a quienes mayoritariamente les resultan atractivos los juegos casuales (juegan Candy Crush).

Del segmento jugadores *online*, el 95,6% elige los productos casino *online* y Apuestas deportivas, por lo tanto, yendo a números fríos existe un mercado de juego *online* en los



clientes de juego presencial de un 20% de los visitantes lo cual lo convierte en un mercado nada despreciable.

De la muestra analizada a través de la herramienta *online* existe un 6,5% de jugadores *online* que apuestan y que pertenecen al mercado buscado de jugadores menores de 40 años que eligen dentro de los productos no disponibles en Argentina a casino *online* y Apuestas deportivas *online*, pertenecen el 92,3% a nivel socioeconómico C2C3 y ABC1 con frecuencia de juego diaria y semanal y con la probabilidad de cohabitar ambas modalidades *online* y presencial.

En ambos relevamientos se estudió cualitativamente los “jugadores que no juegan *online* pero que juegan o han jugado videojuegos” y resulta necesario trabajar en cambiar la percepción de pérdida de tiempo que les genera una no identificación con la oferta.

Habría que trabajar en cambiar dicha percepción para captarlo dicho mercado y convertirlo en potencial, la empresa debe focalizarse en propuestas que involucren acciones para revertir esa sensación y que estén relacionadas al concepto de *fluir* aportado por Csikszentmihalyi en su obra *Fluir, una psicología de la felicidad*. Según indica Csikszentmihályi (1990), el espacio de flujo se da cuando una persona realiza una actividad en la que el reto que supone esa actividad está equilibrado con las competencias o habilidades que tiene esa persona. Cuando el reto supera las habilidades, la persona sufre estrés o ansiedad ya que el reto es demasiado complejo. Por el contrario, cuando las habilidades de la persona superan al reto al que se enfrenta suele aparecer el aburrimiento. La situación óptima se da cuando la persona está en estado de flujo. Cuando alguien se encuentra en este estado, está absorta en una actividad para su propio placer y disfrute. Es en este espacio donde la persona disfruta y explota el máximo de su creatividad y productividad y hace que el tiempo vuele.

Acciones que involucren y que transformen la actividad en experiencias placenteras que hagan perder la noción del tiempo y por lo tanto disminuyan o anulen la percepción negativa de pérdida de tiempo.

Respecto del estudio de la posibilidad de incentivar a los jugadores *online* a jugar en forma presencial en los casinos resulta oportuno recordar a Experto AR:

(.. ) Los casinos no responden a los consumos culturales modernos, pero puede haber una veta en las apuestas deportivas y en la habilidad de generar un entorno amigable hay una posibilidad de negocio importante. Socialmente sucede más afuera del casino que adentro, por lo tanto, sobrevivirá como industria si genera una experiencia potenciadora de lo que está sucediendo fuera. Si se hacen apuestas deportivas que explote la vivencia de apostar en el casino y que lo haga con amigos



y que logre identificación. Un modelo de negocio que venda momentos de identificación.

El marco teórico se vio validado en ambos trabajos de campo tanto presencial como *online* y prueba de ello es otra de las respuestas de un millennial ante la pregunta “¿visitarías un casino?” y fue contundente: “No me llama en lo más mínimo los juegos de Azar. Además, los casinos me parecen oscuros, tétricos y con una pésima experiencia de usuario. Están diseñados para personas que no están equilibrados. Dudo que un millennial pueda permanecer mucho tiempo en un lugar sin ventanas”.

Considerando el mercado objetivo del tema de Tesis entre los jugadores *online* existen casos que podrían convertirse en clientes *online* de productos ofrecidos por el casino, pero representan un porcentaje menor con nse C2C1 o ABC1, frecuencia de juego diaria y/o semanal y con la probabilidad de cohabitar ambas modalidades *online* y presencial. El análisis cualitativo del trabajo de campo *online* de los no jugadores llevó a determinar que lo consideran “una pérdida de tiempo” y algunos en menor escala lo relacionan con la probabilidad de virus informáticos. De igual forma que en el mercado presencial resulta necesario trabajar en cambiar la percepción de pérdida de tiempo, de no identificación con la oferta.

El mercado potencial resultado de los estudios de campo realizados al cual desarrollarle el nuevo modelo de negocio será mayoritariamente masculino. Fundamentando teóricamente la conclusión del estudio de campo con un estudio realizado por Rita Segato (antropóloga argentina que trabaja en el campo del feminismo y que ha producido teorías acerca de la mentalidad de los violadores, a partir de un extenso trabajo de investigación que realizó en la Penitenciaría de Brasilia), desde el punto de vista de los mandatos que recaen sobre los varones, quienes se ven orientados a demostrar su virilidad, su “ser hombre” por medio de la potencia en algún aspecto de sus vidas. El estudio se basa en la violencia de género, pero tiene algunas aristas del varón relacionadas al tema de tesis. Según la investigadora los mandatos de género influyen también en la forma en la que se utiliza el dinero, la manera de ganarlo y perderlo. Al que se le permite apostar es al varón.

Adicionalmente cabe destacar que debería comenzar a estudiarse un emergente importante como lo son los juegos de contenidos adultos. Según un informe del Observatorio del Internet en Argentina (OIA), en el 2016 la palabra “porno” fue la más buscada en internet. Ocho de cada diez personas que ingresan a la web, concretaron ese tipo de búsqueda, y del universo masculino, nueve de cada diez ha navegado en esa dirección. Entre 2015 y 2016 el consumo de contenidos pornográficos creció en Argentina un 45% según los datos proporcionados por el Observatorio. Son hechos a tener presente porque indican la necesidad del público objetivo y como menciona Experto AR también llegará a los casinos oportunamente como oferta de entretenimiento, la legislación deberá



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

regularlo para que sea un producto serio y ello sucederá luego de reconocer la necesidad y de que el mercado diseñe una oferta.

Llegado a este punto del trabajo resulta importante destacar la existencia de temas contextuales que no deben soslayarse.

La industria del juego ofrece entretenimiento que muchas personas valoran ya que crea empleos y riquezas. Sin embargo, la ludopatía tiene un costo real para la economía, los individuos y las familias afectados por ella. Si bien los gobiernos y la industria trabajan para minimizarla, la opinión pública debe tomarse en cuenta puesto que es de vital importancia la imagen para mantener la industria. Debe darse el debate del lugar de las apuestas en la sociedad y su impacto sobre ella con el objeto de que los gobiernos y la industria se ocupen del juego responsable y lo monitoreen como un KPI social –sigla en inglés *Key Performance Indicator* hace referencia a un Indicador Clave de Rendimiento social– de impacto significativo en la sociedad.

Por todo esto debe diseñarse una oferta que busque la experiencia que permita fluir, que sea óptima desde las dimensiones de la habilidad, la creatividad, la vivencia experimentada por el cliente, la percepción del uso del tiempo y el espacio, la finalidad en sí misma del entretenimiento. Se busca que el cliente elija realizar una actividad (oferta de entretenimiento) no por conseguir un beneficio sino simplemente porque hacerla, en sí, es la recompensa.



*“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”*



Capítulo V

## **Análisis de factibilidad nuevo negocio**

*“... medís tu acrobacia y saltás,  
tu secreto es: la suerte del principiante no puede fallar...”*

Carlos Solari





## Modelo de negocio

En la necesidad de proponer y concebir modelos de negocios basados en ofertas atractivas para las nuevas generaciones, la estrategia **competitiva genérica** propuesta se basa en la **Diferenciación** que permita obtener rendimientos superiores al promedio a partir de captar un nuevo mercado e incorporarlo al tradicional.

Según Ansoff, la propuesta consiste en el análisis de una estrategia de **Diversificación Relacionada**. Esta estrategia se basa en la incorporación de productos y/o servicios nuevos, pero relacionados con la vida fundamental de la empresa. En este caso sería ampliar la oferta lúdica de entretenimiento aprovechando la posibilidad de transferir el conocimiento del producto “vivir la experiencia del juego”, que ya conoce y gestiona muy bien la empresa en el mundo tradicional, al mundo virtual (en el mundo presencial al mundo *online*). Combinar ambas experiencias en una única operación de negocio que respalde el servicio ofrecido y sobre todo apalancado en la marca registrada Casino Santa Fe.

De acuerdo con Ansoff, esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa como estrategia de crecimiento ya que la misma ofrece menor seguridad. Toda empresa que se aleje de su conocimiento central ya sea en la propuesta del producto/servicio y de un mercado objetivo conocido y fidelizado, puede generar mayores riesgos económicos y de imagen pero dado el análisis en los gustos y preferencias del nuevo mercado consumidor es necesario hacer una propuesta disruptiva que se presente ante él como una opción atractiva a considerar ya que en un plazo mediano y según las proyecciones presentadas el negocio del juego presencial empezaría a presentar un riesgo de viabilidad.

Una estrategia de diversificación relacionada exitosa implica que la nueva unidad de negocio debe compartir con las ya existentes lo que se da en llamar la “lógica de dirección general dominante” que representa las habilidades corporativas. Los directores añaden valor a las nuevas unidades de negocio a través de canales de distribución, marca, etc. siempre que requieran habilidades de dirección semejantes.

Posicionar a la Empresa como **líder de mercado** en juego *online* a partir del efecto sorpresa en el lanzamiento del nuevo producto con ese toque de innovación e integración al producto entretenimiento ya reconocido y obtener una mayor cuota de mercado.

Adicionalmente la empresa debería contar (como ventaja competitiva) con la barrera de ingreso a la actividad de juego ya que la legislación prohíbe la explotación a empresas que no posean permisos de juego presencial.



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

Se plantea un nuevo modelo de negocio con diferentes aristas, que incorpore la modalidad *online* en el juego de azar, además permita a los casinos incorporar los consumos culturales modernos, con apuestas deportivas. Todo ello en un entorno amigable compartido con amigos, exaltando la persistencia de manera tal de generar en la Sala, experiencias potenciadoras de lo que está sucediendo socialmente fuera en materia de entretenimiento. Un modelo de negocio que venda momentos de identificación.

### **Características:**

El modelo de negocios tomará como impulsores las tendencias tecnológicas que sean aplicables y que fueron detalladas en el capítulo Análisis Externo, con la excepción de la tecnología *blockchain*.

El modelo de negocios deberá poseer las siguientes características para que resulte una oferta atractiva al público objetivo:

- innovación a partir de las nuevas tecnologías como impulsores:
  - Realidad Virtual, Realidad Aumentada,
  - desarrollos a partir de lenguajes 3D y HTML5
- persistencia a través del mobile
- juegos sociales de cooperación
- deportistas digitales asociados a los Clubes Colón de Santa Fe y a Unión de Santa Fe
- llevamos los casinos a los hogares y también creamos mundos mágicos en el casino presencial a los cuáles la gente asista.

En cambio, la tecnología *blockchain* se encuentra vedada en el modelo de negocios y entre los principales argumentos están los esgrimidos por los gobiernos de muchos países para quienes existe una su presunta asociación de *blockchain* con la comisión de hechos delictivos y el financiamiento del terrorismo. Todo ello retrasará el uso de la tecnología en el mercado de las apuestas fuertemente regulado por temas de lavados de activos y terrorismo. Las criptomonedas o criptodivisas son monedas virtuales que utilizan un cifrado digital para sus operaciones, y con las que se pueden realizar transacciones económicas sin necesidad de intermediarios, las cuales surgieron de la tecnología *blockchain*. El carácter



*“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”*

descentralizado de los criptoactivos, el seudoanonimato y privacidad que ofrecen muchas criptomonedas, unido a la posibilidad de utilizarlas, independientemente de los controles gubernamentales, son factores que lucen -a juicio de los entes reguladores- como los elementos perfectos para que se convierten en piezas de ajedrez para la delincuencia organizada.

A partir de lo expresado en los párrafos anteriores en las características del nuevo modelo de negocios se busca resignificar la experiencia de juego en un casino presencial a partir del concepto fundamental de persistencia.

Pues bien, la idea debe plasmarse en un modelo de negocios. Una herramienta práctica para generar modelos empresariales fue la desarrollada por A. Osterwalder junto a Y. Pigneur (2011), reconocidos conferencistas y expertos en innovación aplicada a los negocios quienes crearon el lienzo – o canvas – del modelo de negocios.

Según el MICITT en su recopilación realizada por la Dirección de Innovación:

(..) El lienzo consiste en la conexión esquemática de nueve módulos que refleja la lógica de una empresa para alcanzar sus ingresos, cubriendo las cuatro áreas principales: Cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El lienzo es una especie de anteproyecto aplicable posteriormente a la estructura, procesos y sistemas de una empresa. Es una herramienta muy básica y ágil para diseñar e innovar en el modelo de negocio y así mismo ayudar a desarrollar la estrategia de la empresa.

El modelo de negocio propuesto se gestionará a partir de UEN (Unidad Estratégica de Negocio) identificando 3 ejes de apalancamiento a saber: Casino *online*, Deportistas Digitales, Social y Apuestas Deportivas y se presentan a través Canvas.



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

**Modelo de Negocio Futuro: UEN Casino online**

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p><b>Socios:</b> Boldt SA Grup Peralada</p> <p><b>Proveedores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PaaS (plataforma tecnológica)</li> <li>• Plataforma de apuestas de juegos de azar</li> <li>• Telecomunicaciones</li> </ul> <p><b>Stakeholder</b> CAS (Lotería Santa Fe)</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Comunicar la oferta (Comercial) Gestionar el juego (juego <i>online</i>) Asegurar la alta disponibilidad (Sistemas, gestión de SLA de proveedores de PaaS, plataforma de apuestas y de las enlaces ) Administrar Seguridad (Sistemas) Oferta de la Experiencia (juego Área Social)</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Experiencia de Entretenimiento Relacionamiento con Pares juegos de Azar KPIs <i>online</i> <b>Status</b> Mkt de Relaciones</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Escuelas de póker <i>online</i> a través de juegos simulados Asistencia <i>online</i> (servicio al cliente) Reconocimiento a través de redes sociales y comunidades de juego de casinos</p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p><b>Jóvenes adultos menores de 40 años bancarizados, desafiantes y que buscan nuevas experiencias</b></p>
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <p>Canon: CAS (Lotería Santa Fe) PaaS (Plataforma como Servicio) Enlaces de comunicaciones Plataforma juego de Azar Personal: juego Área Social – Sistemas – Comercial</p>		<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Publicidad Inscripciones a Torneos Apuestas</p>		



## Modelo de Negocio Futuro: UEN Deportistas digitales

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p><b>Socios:</b> Boldt SA Grup Peralada</p> <p><b>Proveedores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PaaS (plataforma tecnológica)</li> <li>• Plataforma de juego fútbol digital</li> <li>• Telecomunicaciones</li> </ul> <p><b>Stakeholder</b> CAS (Lotería Santa Fe) Club Atlético Colón de Santa Fe Club Atlético Unión de Santa Fe</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Comunicar la oferta (Comercial) Gestionar el juego (juego de fútbol <i>online</i>) Asegurar la alta disponibilidad (Sistemas, gestión de SLA de proveedores de PaaS, plataforma de juego y de los enlaces) Administrar Seguridad (Sistemas) Oferta de la Experiencia (juego Área Social)</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Vivir la PASIÓN del fútbol Experiencia de Entretenimiento Relacionamiento con Pares juegos de destreza KPIs <i>online</i> <b>Status</b> Mkt de Relaciones</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Reconocimiento a través de redes sociales Reconocimiento a través de las comunidades de hinchas de los clubes de Santa Fe</p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p><b>Jóvenes adultos menores de 40 años bancarizados, desafiantes y que buscan nuevas experiencias</b></p>
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <p>Canon: CAS (Lotería Santa Fe) Participación de los Clubes Colón y Unión PaaS (Plataforma como Servicio) Enlaces de comunicaciones Plataforma juego de fútbol digital Personal: juego Área Social – Sistemas – Comercial – Seguridad</p>	<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Publicidad Inscripciones a Torneos Digitales</p>			



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

Modelo de Negocio Futuro:

## UEN Social / Apuestas deportivas

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p><b>Socios:</b> Boldt SA Grup Peralada</p> <p><b>Proveedores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PaaS (plataforma tecnológica)</li> <li>• Desarrollo de videojuegos adaptables a casinos</li> <li>• Plataforma de apuestas deportivas</li> <li>• Plataforma de apuestas de juegos de azar</li> <li>• Hardware (slots, RV, Consolas, etc)</li> <li>• Telecomunicaciones</li> </ul> <p><b>Stakeholder</b> CAS (Lotería Santa Fe)</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Comunicar la oferta (Comercial) Gestionar el juego (videojuegos) Asegurar la alta disponibilidad (Sistemas, gestión de SLA de proveedores de PaaS, plataforma de apuestas y de las enlaces ) Administrar Seguridad (Sistemas) Oferta de Encuentro (Gastronomía) Oferta de la Experiencia (juego Área Social)</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Experiencia de Entretenimiento Relacionamiento con Pares juegos de destreza, Casuales. KPIs <i>online</i> Status Mkt de Relaciones</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Reconocimiento a través de redes sociales y comunidades de juego de videojuegos</p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p><b>Jóvenes adultos menores de 40 años bancarizados, desafiantes y que buscan nuevas experiencias</b></p>
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <p>Canon: CAS (Lotería Santa Fe) PaaS (Plataforma como Servicio) Enlaces de comunicaciones Desarrollo y Soporte – Empresa Software de Videojuegos Plataforma Apuestas Deportivas Equipamiento hw para el sitio (RV, consolas, slots con videojuegos) Personal: juego Área Social – Gastronomía – Sistemas – Comercial – Seguridad</p>		<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Monetización Videojuegos Apuestas Consumos Gastronómicos</p>		



## Análisis de factibilidad

La propuesta se sustenta en un modelo de negocio que absorba la baja del negocio presencial se asume que el personal afectado a tareas ya existentes al modelo actual no agrega costos al nuevo modelo debido a que el pliego de concesión de los casinos establece un número de empleados que debe respetarse. De la misma forma con los gastos estructurales de servicios en busca de reconvertir el negocio y hacerlo crecer a partir de las nuevas propuestas.

Supuestos para el análisis de factibilidad económica para cada escenario.

## Escenario en (USD)

### juego online

1euro	1,15 dólar	1,15	
Ingresos	Win anual	Cantidad jugadores	Total anual
apuestas videojuegos	360	3000	USD 1.080.000

Jugadores diarios promedio		8
Win diario promedio por jugador	USD	1

## Escenario en (USD)

### juego Social

1euro	1,15 dólar	1,15	
Ingresos	Win anual	Cantidad jugadores	Total anual
apuestas videojuegos	120	3000	USD 360.000
apuestas deportivas	115	3000	USD 345.000
Cubiertos	108	3000	USD 324.000

Jugadores diarios promedio		8
Win diario promedio por jugador	USD	0,32



## Escenario en (USD)

### Deportistas Digitales

1euro	1,17 dólar	1,17	
<b>Ingresos</b>	<b>Win anual</b>	<b>Cantidad jugadores</b>	<b>Total anual</b>
apuestas videojuegos	120	1500	USD 180.000
Cubiertos	108	1500	USD 162.000

**Jugadores diarios promedio** 4  
**Win diario promedio por jugador** USD 0,33

Se plantea una ganancia diaria promedio por jugador (win), y una cantidad mínima promedio de jugadores diarios para los cálculos de factibilidad económica. Este supuesto es pesimista porque ambos valores son bajos y absolutamente logrables.

Se requiere una inyección inicial de capital de usd 445.000.

Para el análisis de factibilidad del nuevo modelo de negocio se tuvo en cuenta que los ejes comparten gastos estructurales que pueden ser distribuidos de acuerdo con proporciones que surgen de una definición de consumo de dichos servicios, la cual se plasma en la grilla.



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

## Escenario en (USD)

### Gastos Comunes prorrateados

	Prorrateo Gasto Común			0	1	2	3	4	5	
	JO	JS	DD	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
					-	-	-	-	-	
<b>Gastos</b>										
Infraestructura edilicia		50%	50%	- 70.000						
PaaS (Plataforma como Servicio)	35%	30%	35%	-	55.200	- 55.200	- 55.200	- 55.200	- 55.200	
Plataforma de Juegos de Casinos + Apuestas deportivas	75%	25%		-	151.800	- 151.800	- 151.800	- 151.800	- 151.800	
Enlaces de comunicaciones	35%	30%	35%	-	22.500	- 22.499	- 22.498	- 22.497	- 22.496	
Plan de MKT posicionamiento y apalancamiento	45%	25%	30%	- 150.000						
Sueldo personal afectado a dar el servicio (Juego Área Social – TI – Comercial)	25%	40%	35%	-	96.000	- 96.000	- 96.000	- 96.000	- 96.000	
<b>Total de gastos</b>				-	<b>220.000</b>	- <b>325.500</b>	- <b>325.499</b>	- <b>325.498</b>	- <b>325.497</b>	- <b>325.496</b>
<b>CFO</b>				-	<b>220.000</b>	- <b>325.500</b>	- <b>325.499</b>	- <b>325.498</b>	- <b>325.497</b>	- <b>325.496</b>



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

## Escenario en (USD)

### Juego Online

	0	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Win Apuestas		1.080.000	1.090.800	1.101.708	1.112.725	1.123.852
<b>Ingresos totales</b>		<b>1.080.000</b>	<b>1.090.800</b>	<b>1.101.708</b>	<b>1.112.725</b>	<b>1.123.852</b>
Infraestructura edilicia	-	-	-	-	-	-
PaaS (Plataforma como Servicio)	-	19.320	19.320	19.320	19.320	19.320
Enlaces de comunicaciones	-	7.875	7.875	7.874	7.874	7.874
Plan de MKT posicionamiento y apalancamiento	-	67.500	108.000	109.080	110.171	111.273
Sueldo personal afectado a dar el servicio (Juego Área Social – TI – Comercial)	-	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Desarrollo y Soporte – Empresa Software de Videojuegos	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Plataforma de Juego Online	-	113.850	113.850	113.850	113.850	113.850
Canon: CAS (Lotería Santa Fe)	-	270.000	272.700	275.427	278.181	280.963
Mantenimiento Desarrollo Software de Videojuegos	-	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
<b>Total de gastos</b>	-	<b>117.500</b>	<b>604.045</b>	<b>607.825</b>	<b>611.642</b>	<b>615.498</b>
	-	<b>117.500</b>	<b>475.955</b>	<b>482.975</b>	<b>490.066</b>	<b>504.460</b>
Rendimiento total antes de imp.	-	117.500	475.955	482.975	490.066	504.460
TIR antes de impuestos		406%				
VAN		1.735.377				



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

## Escenario en (USD)

### Juego Social y Apuestas deportivas

	0	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos						
Monetización Videojuegos		360.000	363.600	367.236	370.908	374.617
Win Apuestas		345.000	348.450	351.935	355.454	359.008
Consumos Gastronómicos		324.000	327.240	330.512	333.818	337.156
<b>Ingresos totales</b>		<b>1.029.000</b>	<b>1.039.290</b>	<b>1.049.683</b>	<b>1.060.180</b>	<b>1.070.782</b>
Infraestructura edilicia	- 35.000					
PaaS (Plataforma como Servicio)	- -	16.560	16.560	16.560	16.560	16.560
Enlaces de comunicaciones	- -	6.750	6.750	6.749	6.749	6.749
Plan de MKT posicionamiento y apalancamiento	- 37.500	70.500	71.205	71.917	72.636	73.363
Sueldo personal afectado a dar el servicio (Juego Área Social – TI – Comercial)	- -	38.400	38.400	38.400	38.400	38.400
Desarrollo y Soporte – Empresa Software de Videojuegos	- 50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Equipamiento hw para el sitio	- 60.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Plataforma Apuestas Deportivas	- -	37.950	37.950	37.950	37.950	37.950
Canon: CAS (Lotería Santa Fe)	-	<b>176.250</b>	<b>178.013</b>	<b>179.793</b>	<b>181.591</b>	<b>183.406</b>
Enlaces de comunicaciones	-	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Mantenimiento Desarrollo Software de Videojuegos	-	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
CMV	-	114.048	115.188	116.340	117.504	118.679
<b>Total de gastos</b>	<b>- 182.500</b>	<b>- 535.458</b>	<b>- 539.066</b>	<b>- 542.709</b>	<b>- 546.390</b>	<b>- 550.107</b>
	<b>- 182.500</b>	<b>493.542</b>	<b>500.224</b>	<b>506.973</b>	<b>513.790</b>	<b>520.675</b>
Rendimiento total antes de imp.	- 182.500	493.542	500.224	506.973	513.790	520.675
TIR antes de impuestos		271%				
VAN		\$1.734.703				



“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”

## Escenario en (USD)

### Deportistas Digitales

	0	1	2	3	4	5
8	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos</b>						
Monetización Deportistas		180.000	181.800	183.618	185.454	187.309
Consumos Gastronómicos		162.000	163.620	165.256	166.909	168.578
<b>Ingresos totales</b>		<b>342.000</b>	<b>345.420</b>	<b>348.874</b>	<b>352.363</b>	<b>355.887</b>
Infraestructura Edilicia	- 35.000					
PaaS (Plataforma como Servicio)	- -	19.320	19.320	19.320	19.320	19.320
Enlaces de comunicaciones	- -	7.875	7.875	7.874	7.874	7.874
Plan de MKT posicionamiento y apalancamiento	- 45.000	18.000	18.180	18.362	18.545	18.731
Sueldo personal afectado a dar el servicio	- -	33.600	33.600	33.600	33.600	33.600
Desarrollo y Soporte para Deportes Digitales	- 50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Equipamiento hw para el sitio (RV, consolas, slots con videojuegos)	- 15.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Canon: CAS (Lotería Santa Fe)	- -	<b>36.000</b>	<b>36.360</b>	<b>36.724</b>	<b>37.091</b>	<b>37.462</b>
Canon Clubes	- -	<b>9.000</b>	<b>9.090</b>	<b>9.181</b>	<b>9.273</b>	<b>9.365</b>
Mantenimiento Desarrollo Software de Videojuegos	- -	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
CMV Gastronomía	- -	57.024	57.594	58.170	58.752	59.339
<b>Total de gastos</b>	- <b>145.000</b>	- <b>243.319</b>	- <b>244.519</b>	- <b>245.731</b>	- <b>246.955</b>	- <b>248.191</b>
<b>CFO</b>	- <b>145.000</b>	<b>98.681</b>	<b>100.901</b>	<b>103.143</b>	<b>105.408</b>	<b>107.696</b>
		<b>98.681</b>	<b>100.901</b>	<b>103.143</b>	<b>105.408</b>	<b>107.696</b>
Rendimiento total antes de imp.	- 145.000	98.681	100.901	103.143	105.408	107.696
TIR antes de impuestos		64%				
VAN		\$244.458				



## Conclusión de factibilidad

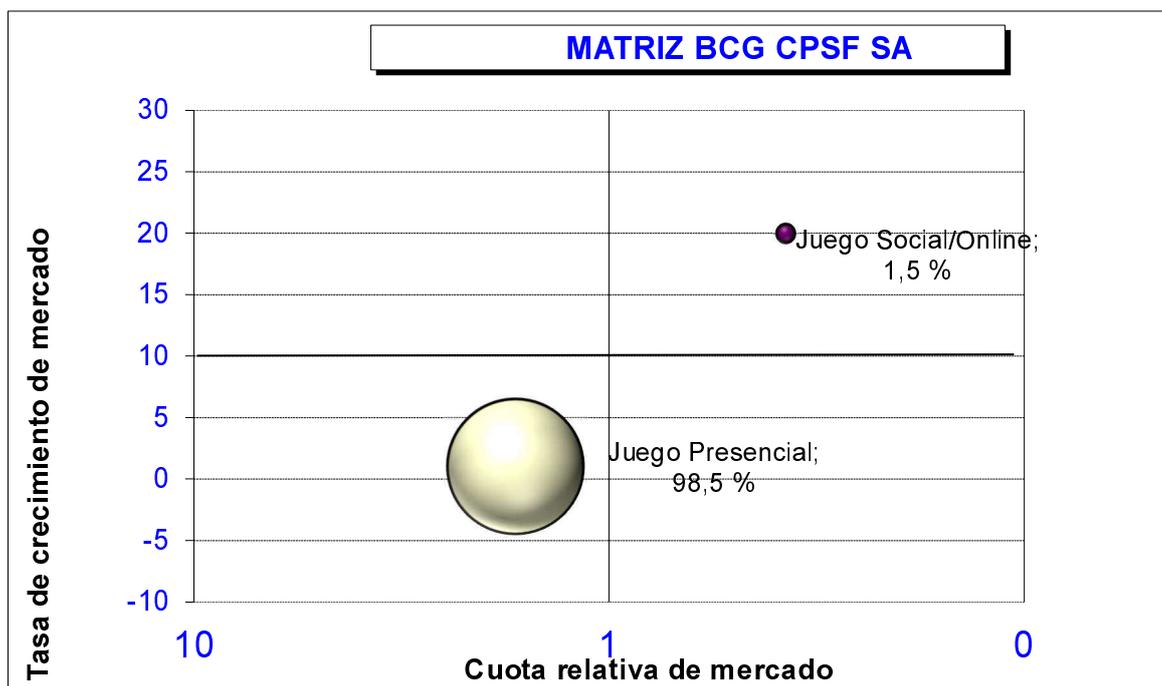
La rentabilidad del nuevo modelo de negocio se haya sustentada a partir de lograr los presupuestos de jugadores y GGR anuales (ingresos juego anuales, los costos de las plataformas en dólares irán bajando sus valores por la característica de la industria, el modelo de plataforma como servicio y los costos de conectividad puesto que irán convirtiéndose en un *comodity*, no sucederá de la misma forma con los costos de los desarrollos de las plataformas de juego *online*, apuestas deportivas y los desarrollos de los videojuego que pueden tener una tendencia de incremento por la especialización que requiere los desarrollos. Ambas tendencias no se tuvieron en cuenta ya que el alcance del trabajo no pretende un análisis de rentabilidad exhaustivo del nuevo modelo de negocio.

Si la unidad de negocios debe fijar precios reducidos o invertir importantes cantidades en ventas y publicidad, o en ambas cosas a la vez estamos en presencia de productos que se conocen como *interrogantes* en la matriz BCG, los cuales tienen potencial, pero pueden absorber toda la inversión y es probable que ofrezcan márgenes reducidos al intentar vencer a la competencia y ganar cuota de mercado (Johnson, et al, 2006).

En base a la rentabilidad calculada podremos presentar el siguiente gráfico de la Matriz BCG en el que si bien es el nuevo modelo de negocio se ubica como un “interrogante” se deberá trabajar para convertirlo en “estrella”.



Gráfico 25: Matriz BCG propuesta.



La inversión inicial de usd 445.000 se recupera en el año 1 (2020), aportando un 1,5 % a los ingresos netos según el estudio de factibilidad, valor que puede resultar poco atractivo, es indispensable para la sustentabilidad del negocio comenzar a desarrollar estas ofertas atractivas al público millennial.



*“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”*



**Anexos**





## Encuesta Presencial

Buenos días / tardes / noches, lo molestamos unos minutos para realizarle algunas preguntas para una investigación anónima que estamos realizando

1. ¿Con qué frecuencia asiste al casino?  Diaria  Semanal  Mensual  Otro

2. ¿Utiliza internet ?  Si (pasa pregunta 3)  No (pasa pregunta 5)

3. ¿Con qué frecuencia y cantidad de horas se conecta?

Diaria .... horas  Semanal .... horas  Mensual .... horas  Otro .... horas

4. ¿Qué contenidos utiliza?

Redes Sociales  Compras  Servicios  Entretenimientos

Búsquedas / navegación  Otro.....

5. ¿Jugó alguna vez algún videojuego?

1  Si. 1  Consola 2  Mobile (teléfono o tablet) 3  PC 2  No

6. ¿Jugó/jugaría alguna vez juego online en internet?

1  Si (pasa a pregunta 7) 2  No (pasa a pregunta 11)

7. Mencione cuales.....

8. ¿Con qué frecuencia juega juegos online en internet?

Diaria  Semana  Mensual  Otro

9. En general ¿qué tan satisfecho estuvo con el juego online en internet?

Califique su nivel de satisfacción de acuerdo con lo siguiente (Muy insatisfecho) 1-2-3-4-5 (Muy satisfecho)

Calificación .....

10. ¿Qué productos /servicios oline no disponibles en Argentina le interesarían?

1  casinos online (apuestas en juegos de azar) 2  Apuestas deportivas online

3  Otro 4  Sugerir .....

11. ¿Podría por favor comentar brevemente por qué no le atrae este tipo de juego?

.....

12. ¿Tuvo alguna experiencia negativa?  Si Comentarios ...

No



---

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

Fecha: .....

Edad:  18 a 25  26 a 36  36 a 45  50 a 65  Mayores de 65

Sexo:  Femenino  Masculino

¿Cuántas personas viven en el hogar ?.....

¿Cuántas personas aportan ingresos ?.....

Del principal sostén del hogar: Estudios cursados .....

Actividad laboral .....



## Encuesta Online

### Encuesta *online* Tesis MBA

relacionada a investigar los cambios en la sociabilización de las personas específicamente con el juego y como se ven influenciados por la tecnología vigente y las tendencias futuras.

**\*Obligatorio**

#### 1 ¿a qué grupo de edad perteneces? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Menor 18
- de 18 a 25
- de 26 a 35
- de 36 a 45
- de 46 a 65
- mayores 65

#### 2 ¿cuál es tu género? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Femenino
- Masculino

#### 3 ¿cuántas personas viven en el hogar? \*

#### 4 ¿cuántas personas aportan ingresos al hogar? \*

#### 5 Del principal aporte al hogar, describa brevemente estudios cursados. \*

#### 6 Del principal aporte al hogar, describa brevemente actividad laboral. \*

#### 7 Ciudad en la que vivís: \*



## 8 ¿Jugas/te alguna vez juegos *online* por Internet? \*

Marca solo un óvalo.

Sí *Pasa a la pregunta 9.*

No *Pasa a la pregunta 16.*

## Si jugó alguna vez

## 9 ¿qué clase de juegos jugas/te *online* en Internet? (Por favor marcá si juegas/te y si apuestas/te) \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	Juega/jugó (SI)	Juega/jugó (NO)	Por el SI, apostó?
juegos sociales (Zynga, Texas Holdem Poker, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
juegos casuales (Candy Crush, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
juegos de jugador contra el ambiente (Fortnite, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
juego en red ( Counter Strike Offensive Global,etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
apuestas (PókerStars, casinos <i>online</i> , etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
apuestas deportivas (bwin, bet365,etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**10 ¿con qué frecuencia juegas juegos *online* en Internet?**

*Marca solo un óvalo.*

- diaria
- semanal
- mensual
- otro

**11 ¿cómo te sentiste acerca de la experiencia del juego *online* en internet (comenta brevemente a continuación) \***

**12 En general, ¿qué tan satisfecho estuviste con el juego *online* en Internet?**

*Marca solo un óvalo.*

- 1      2      3      4      5
- 
- Muy Insatisfecho Muy Satisfecho

**13 ¿qué productos/servicios *online* no disponibles en Argentina te interesarían? \***

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- casinos *online*
- Apuestas deportivas
- online* Otros:

**14 ¿visitaste/visitarías alguna vez un casino? \***

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- |                 | Paño                     | Tragamonedas             | Gastronomía              | Sorteos                  | Espectáculos             | Ninguna                  |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Área de Interés | <input type="checkbox"/> |

**15 si elegiste "Ninguna" en la pregunta anterior ¿podrías comentar porqué?**



## No jugó alguna vez

**16 ¿podrías por favor comentar brevemente porqué no te atrae este tipo de juego?**

**17 ¿tuviste alguna experiencia negativa? \***

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

**18 visitaste/visitarías alguna vez un casino? \***

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

	Paño	Tragamonedas	Gastronomía	Sorteos	Espectáculos	Ninguna
Área de Interés	<input type="checkbox"/>					

**19 si elegiste "Ninguna" en la pregunta anterior ¿podrías comentar porqué?**



*“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”*



**Referencias**





## **Material Bibliográfico**

AAKER, D. (1992), **Management Estratégico del Mercado**, Colección ESADE, Barcelona.

BREA, J. L. (2007). **Cultura RAM: Mutaciones de la cultura en la era de su distribución electrónica**. Gedisa, Barcelona

BUITRAGO RESTREPO, F (2013) **La Economía Naranja. Una oportunidad infinita**. BID.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990), **Fluir. Una psicología de la felicidad**. Kairós, Barcelona.

FERREL, O., HARTLINE M. (2012), **Estratégica de marketing Quinta edición**, Cengage Learning Editores, México D.F.

FLEITMAN, J. (2000). **Negocios Exitosos**, Mc Graw Hill, México.

JOHNSON, G., SCHOLLES K., WHITTINGTON, R. (2006), **Dirección Estratégica Séptima edición**, Pearson Educación, Madrid.

LÉVY, P (2007) **Cibercultura. La cultura de la sociedad digital**, Anthropos, Barcelona.

MARTINEZ CRIADO, G. (1998): **El juego y el desarrollo infantil**. Octaedro, Barcelona.

McLUHAN, M. (1996). **Comprender los medios de comunicación: las extensiones del ser humano**. Editorial Paidós, Barcelona.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR Y. (2011). **Generación de modelos de negocio**, Centro Libros PAPF, S. L. U. Grupo Planeta, Barcelona.

PORTER, M. (1982). **Estrategia Competitiva**. Editorial Continental SA, México.

PRINCE, A., JOLÍAS, L. (2016) –**Tendencias Tecnológicas. Colección CICOMRA**. Editorial Autores de Argentina, Argentina.

THOMPSON, A., PETERAF M., GAMBLE, J., STRICLAND III, A. (2012), **Administración Estratégica Teorías y casos Decimoctava edición**, Mc Graw Hill, México.



## **Publicaciones y sitios web**

**3º Reporte de Sustentabilidad de Casino Santa Fe 2016**

**4º Reporte de Sustentabilidad de Casino Santa Fe 2017**

**Annual Report and Accounts 2016 / 2017.** Recuperado de:  
[www.gamblingcommission.gov.uk](http://www.gamblingcommission.gov.uk)

**¿Cómo les fue a las grandes empresas del mundo durante el 2017?.** Recuperado de:  
<http://www.ambito.com/911228-como-les-fue-a-las-grandes-empresas-en-el-mundo-durante-2017>

**EGR Intel Report 2017 Casino.** Recuperado de: <http://egr.global/wp-content/uploads/2017/02/eGR-Casino-2017.pdf>

**El futuro de la Economía Naranja. Fórmulas creativas para mejorar la vida en América Latina y el Caribe** (Recuperado de:  
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8459/EI%20Futuro%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Naranja%20F%C3%B3rmulas%20creativas%20para%20mejorar%20vidas%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe.PDF?sequence=9&isAllowed=y>)

**Gaming Statistics.** Recuperado de: [www.RubinBrown.com](http://www.RubinBrown.com)

**MICITT. Business Model Canvas.** Recuperado de:  
<https://www.innovacion.cr/blog/canvas-de-modelo-de-negocios>

**Hologram Gaming Lounge (Sala de Jugos de Hologramas).** Recuperado de:  
<http://yogonet.com/latinoamerica/2014/04/09/interblock-mostrar-su-hologram-gaming-lounge-para-el-mercado-asi-tico>

**Medios y Entretenimiento en Argentina.** Recuperado de:  
<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/medios-y-entretenimiento-en-argentina.html>

**Memoria Anual 2016.** Recuperado de: <http://jugarbien.es>

**Memoria y Balance 2011 Casino Santa Fe.**

**Memoria y Balance 2012 Casino Santa Fe.**

**Memoria y Balance 2013 Casino Santa Fe.**

**Memoria y Balance 2014 Casino Santa Fe.**



*“La transformación del negocio de las apuestas en el mercado presencial mediante el uso de las herramientas informáticas.”*

**Memoria y Balance 2015 Casino Santa Fe.**

**Memoria y Balance 2016 Casino Santa Fe.**

**Negocios inteligentes. UN FUTURO INTERCONECTADO.** Recuperado de:

[http://www.revistacasinoperu.com/sumario.php?txt\\_valor=677&idrevista=63](http://www.revistacasinoperu.com/sumario.php?txt_valor=677&idrevista=63)

**Seis rasgos claves de los millennials, los nuevos consumidores.** Recuperado de:

<https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

<https://de.statista.com/statistik/studie/id/45113/dokument/digital-market-outlook-digital-media-market-report/> consultada en diciembre 2017.

<https://es.statista.com/estadisticas/481369/jugadores-de-videojuegos-en-espana-por-edad-y-genero/> consultada en diciembre 2017.

<https://gaming.az.gov/tribal-gaming> consultada en diciembre 2017.

[www.gamblingcommission.gov.uk/about/Who-we-are-and-what-we-do/Who-we-are-and-what-e-do.aspx](http://www.gamblingcommission.gov.uk/about/Who-we-are-and-what-we-do/Who-we-are-and-what-e-do.aspx) consultada en diciembre 2017.

[www.juegos-casinos.org](http://www.juegos-casinos.org) consultada en diciembre 2017.

<http://migueldefresno.com/2011/10/netnografia.html> consultada en diciembre 2017.

<https://newzoo.com/insights/infographics/global-games-market-report-infographics-2013/> consultada en diciembre 2017.

<http://pueyrredonline.com/blog/2014/04/el-comercio-electronico-toma-control-de-las-principales-ciudades-del-mundo-de-la-mano-de-estrategia-multicanales/> consultada en diciembre 2017.

<http://todoeljuego.com/macao-continua-liderando-la-industria-del-juego-a-nivel-mundial/>.

<http://www.alea.org.ar/juegos-autorizados> consultada en noviembre de 2017.

<http://www.ambito.com/916218-una-nueva-forma-de-salir> consultada en diciembre 2017.

<http://www.ambito.com/911228-como-les-fue-a-las-grandes-empresas-en-el-mundo-durante-2017>) consultada en junio 2018.

<http://www.baynote.com/infographic/infographics-world-according-to-ecommerce/> consultada en diciembre 2017.



<https://www.criptonoticias.com/entretenimiento/plataforma-apuestas-criptomonedas-1xbit-lanza-gran-cantidad-ofertas-promocionales-copa-mundial-2018/> consultada en septiembre 2018.

<http://casinomagic.com.ar> consultada en noviembre de 2017.

<http://www.casinosantafe.com.ar/> consultada en enero 2018.

<http://www.casinomelincue.com/> consultada en enero 2018.

<http://www.citycenter-rosario.com.ar/> consultada en enero 2018.

<https://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/competencia/> consultada en diciembre 2017.

[https://www.indec.gov.ar/censos\\_provinciales.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135&p=82&d=063&t=0&s=0&c=2010](https://www.indec.gov.ar/censos_provinciales.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&p=82&d=063&t=0&s=0&c=2010) consultada en diciembre 2017.

<https://www.infobae.com/tendencias/2016/08/12/pokemon-go-por-que-se-convirtio-en-un-fenomeno-social> consultada en enero 2018.

[https://www.invertironline.com/Research/MostrarReporte?idResearch=239321&nombreResearch=Informe%20de%20Ratios%20Argentina%20-%20Semana%2023%20-%2009%2F06%2F2017&filename=RA\\_170609\\_1219.pdf](https://www.invertironline.com/Research/MostrarReporte?idResearch=239321&nombreResearch=Informe%20de%20Ratios%20Argentina%20-%20Semana%2023%20-%2009%2F06%2F2017&filename=RA_170609_1219.pdf) consultada en diciembre 2017.

<http://www.loteriasantafe.gov.ar/index.php/casinos> consultada en noviembre del 2017.

[https://www.merca20.com/las-5cs-del-marketing-moderno-que-no-puedes-ignorar/?es\\_p=6369339](https://www.merca20.com/las-5cs-del-marketing-moderno-que-no-puedes-ignorar/?es_p=6369339) consultada en en marzo 2018.

<https://www.pwc.com.ar/es/prensa/las-empresas-de-medios-y-entretenimiento-quieren-mas-fans.html> consultada en diciembre 2017.

<https://www.statista.com/statistics/270728/market-volume-of-online-gaming-worldwide/> consultada en enero 2018.

<http://www.victoriacasino.com.ar/> consultada en enero 2018

<http://www.yogonet.com/latinoamerica/noticias/2017/11/16/74991-la-loteria-chaquena-trabaja-en-una-plataforma-de-juegos-online> consultada en marzo 2018.

<http://www.zehngames.com/articulos/entrevista-jon-llaguno-especialista-marketing-videojuegos/> consultada en marzo 2018.