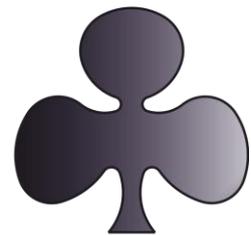
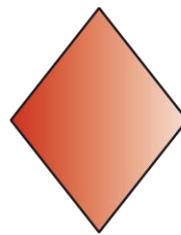


PROYECTO FIN DE MÁSTER

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

CASINO VALHALLA



LARA MUÑIZ TORIBIO

DIRECTORA: DRA. ELISA BARAIBAR DIEZ

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Este proyecto que presento es un plan de marketing para un casino. Todos los datos que se han manejado para su realización, son datos reales obtenidos del casino donde trabajo, pero que, por motivos de confidencialidad, el nombre de los dos únicos existentes en la isla han sido cambiados.

Aprovecho para agradecer a todos mis compañeros de trabajo por haberme ayudado a crecer, tanto profesional como personalmente, y por enseñarme todas las peculiaridades de este bonito negocio.

Muchas gracias a todos,

Lara Muñiz Toribio

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	5
1. Definición del objeto de análisis	5
2. Contexto	5
2.1. Bonaire.....	5
2.2. Los juegos de azar	6
2.3. Casino Valhalla.....	8
2.4. Misión, visión y valores.....	8
II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	10
1. Determinación de las variables a analizar	10
2. Determinación de las fuentes de información	10
III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	16
1. Análisis externo	16
1.1. Delimitación del mercado de referencia y relevancia	16
1.2. Análisis del macroentorno	18
1.3. Análisis del microentorno.....	22
2. Análisis interno.....	27
2.1. La empresa y su servicio	27
2.2. Organización empresarial	29
3. Diagnóstico de la situación: matriz DAFO	32

IV. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	36
1. Fijación de objetivos comerciales	36
2. Determinación de las estrategias comerciales.....	36
3. Determinación del programa de acciones	39
3.1. Plan de producto	39
3.2. Plan de precios.....	41
3.3. Plan de distribución	42
3.4. Plan de comunicación y promoción	42
4. Presupuesto.....	45
5. Mecanismos de control.....	47
V. CONCLUSIONES	49
VI. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	50

I. INTRODUCCIÓN

1. Definición del objeto de análisis

A continuación presentamos el plan estratégico de marketing de la sociedad Casino Valhalla B.V. Este plan está diseñado para un horizonte temporal de tres años, y busca como objetivo general llevar a nuestro casino a la posición de líder de mercado y afianzar dicha posición. Para ello hemos realizado un exhaustivo análisis de la situación que nos ha permitido fijar los objetivos concretos de la empresa y las estrategias a seguir para alcanzar esos objetivos. También se refleja en este plan las acciones concretas a seguir, el presupuesto para realizarlas y los mecanismos de control para comprobar su eficacia.

El plan de marketing es una herramienta fundamental para nuestra organización, ya que además de explicar el camino a seguir para cumplir con el proyecto de futuro de la empresa, es un instrumento que facilita la coordinación organizativa reduciendo los conflictos interdepartamentales, así como el seguimiento de los objetivos fijados y la toma de medidas correctoras ante las posibles desviaciones, por lo que se agilizan las reacciones de la empresa frente a posibles cambios en el entorno.

2. Contexto

2.1. Bonaire

Nuestro casino está situado en Bonaire. Bonaire es una pequeña isla, eminentemente turística, del Caribe Holandés. Tanto en la isla como en los territorios cercanos existe una gran tradición en casinos. El Caribe es conocido por sus lujos y la diversión en todos los sentidos y esto se expresa claramente en sus impactantes casinos. Sin embargo, hay que destacar que en el caso de Bonaire se trata de un mercado emergente. Bonaire es la isla con menor densidad de población dentro de las Antillas Holandesas, con una extensión de 282 kilómetros cuadrados y una población de 16.541 habitantes, lo que se traduce en una densidad de población de 58,66 hab/km². Este dato nos indica que la isla tiene un gran potencial de crecimiento. Si nos fijamos en los datos demográficos, se puede observar esta evolución, ya que en el año 2004 la población apenas llegaba a los 10.000 habitantes mientras que en la actualidad

supera los 16.000. A este potencial de crecimiento tenemos que sumarle la escasa competencia directa que existe; solo hay otro casino en la isla.

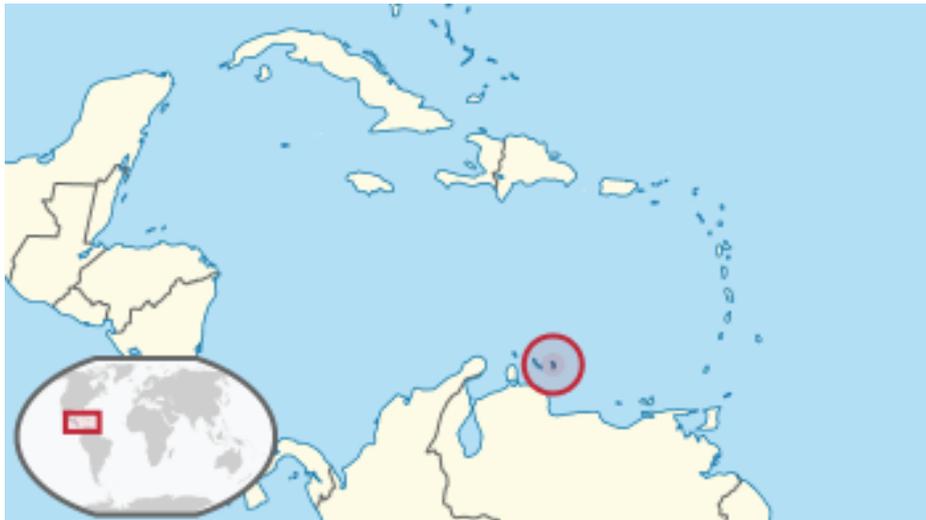


Gráfico 1. Localización Bonaire. Fuente:Wikipedia Commons

2.2. Los juegos de azar

Los juegos de azar son aquellos en los cuales las posibilidades de ganar o perder no dependen de la habilidad del jugador sino de la suerte. Existen diferentes tipos de juegos, como por ejemplo, casinos, loterías, bingos, apuestas, dados, etc. Los juegos de azar han cobrado mucha importancia en los últimos tiempos. Esto se puede apreciar, por ejemplo, en el auge que ha experimentado el sector de apuestas y juegos online o en la revolución económica que ha supuesto para Macao y en cierto modo para toda Asia la reestructuración de la ciudad en torno a esta industria.

De acuerdo con los datos de Global Betting and Gaming Consultants (GBGC), esta es una industria en crecimiento. Como recoge la siguiente tabla, los ingresos del sector han aumentado considerablemente en el periodo comprendido entre 1999 y 2007.

Gambling Method	% Growth 1999-2007
Casinos	38%
Lotteries	78%
Gaming Machines	129%
Betting	68%
Other (Bingo etc)	-20%
Global Total	69%

Source: GBGC Analysis

Gráfico 2. Crecimiento de los ingresos en el sector del juego Fuente: GBGC

Dentro de los juegos de azar nosotros nos vamos a centrar en los casinos. Estos pueden ser un motor que impulse el crecimiento económico ya que, por un lado generan puestos de trabajos y actividad económica, y por otro promueven el turismo, lo que se ha podido constatar en los casos de Aruba y Curaçao y ahora está empezando a ocurrir en Bonaire.

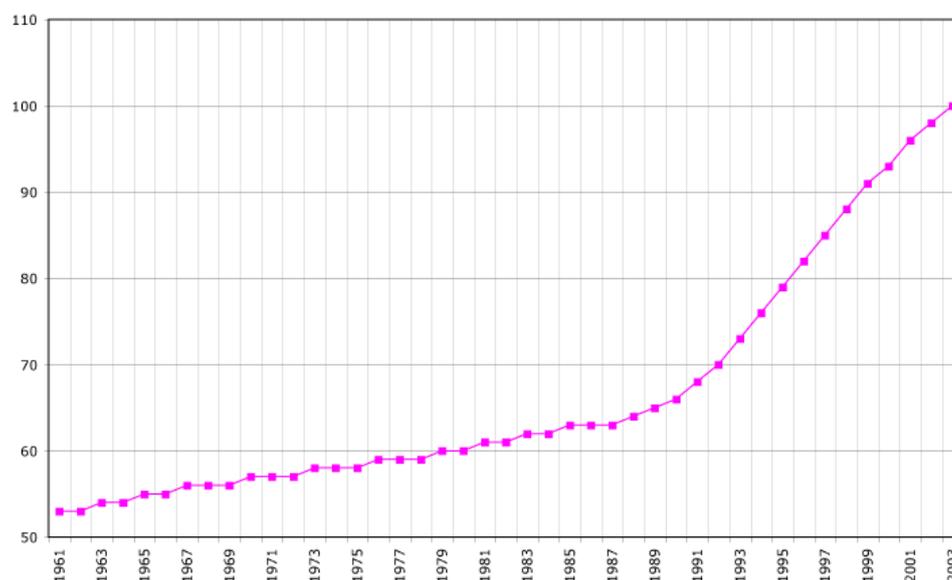


Gráfico 3. Población de Aruba en miles, 1961-2003. Fuente: Wikipedia

En el gráfico podemos ver como la población de Aruba prácticamente se duplicó en unos pocos años, y parece que Bonaire está siguiendo ese mismo camino.

2.3. Casino Valhalla

El casino Valhalla se creó hace poco más de un año. Una cadena hotelera internacional contaba con la licencia necesaria para establecer un casino en Bonaire así como el local con las dimensiones y requerimientos adecuados, y deseaba ceder la licencia para que un tercero la explotase y así poder obtener ingresos por el alquiler de dicho local, que en ese momento se encontraba en desuso. Así que se llegó a un acuerdo que nos facilitó la entrada en el mercado y abarató los costes de establecimiento, ya que no existía en la isla ningún otro edificio que cumpliera con las condiciones necesarias, principalmente la de tamaño, por lo que la única opción alternativa sería la construcción de un edificio nuevo lo que hubiese incrementado sustancialmente la inversión inicial. Una vez firmado el acuerdo y realizadas las reformas necesarias, en Junio de 2012 el casino Valhalla comenzó a operar.

La actividad principal del casino son las máquinas tragaperras y las mesas de juego. Actualmente el casino cuenta con 100 máquinas y 8 mesas, y también disponemos de un bar que ofrece bebidas gratuitas a todos nuestros clientes.

También contamos con un club de fidelidad, a través del cual los clientes pueden ir acumulando puntos que podrán intercambiar por dinero.

2.4. Misión, visión y valores

El Casino Valhalla tiene como misión ofrecer servicios de entretenimiento y diversión que satisfagan a los clientes y que hagan posible un crecimiento generador de riqueza, desarrollo y bienestar para el personal. Nuestra visión es ser una organización de referencia en el Sector del Entretenimiento y Diversión, alcanzando el liderazgo en el mercado de Bonaire.

Nuestros valores son:

- ✓ La integridad: nos comportamos de acuerdo con los valores y normas éticas de la compañía y de la sociedad y actuamos basándonos en la confianza y el respeto.
- ✓ Excelencia en el trato al cliente: nos esforzamos en satisfacer al cliente, escuchando y empatizando con él y buscamos anticiparnos a sus necesidades.

- ✓ Orientación a los resultados: fijamos objetivos desafiantes, por encima de los estándares, conseguimos nuestros objetivos gestionando con eficacia los recursos de que disponemos y somos constantes y tenaces en la ejecución de nuestros planes.
- ✓ Trabajo en equipo: contribuimos activamente a que los equipos cumplan sus objetivos y anteponemos los intereses del grupo a los propios.

II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1. Determinación de las variables a analizar

En esta etapa hemos reflexionado sobre qué información es relevante para conocer la situación actual, la evolución desde la apertura del casino hasta ahora, y las perspectivas de futuro.

Esta es una fase muy importante, ya que si no se realiza una adecuada identificación inicial de las variables que deben ser consideradas y analizadas, el resultado final puede verse afectado.

Algunas de las variables que analizaremos son: variables del macroentorno, como por ejemplo la situación económica o la evolución de la población. Variables de la demanda, como por ejemplo la estacionalidad de las ventas. Análisis del comportamiento de los clientes, análisis de la estructura competitiva y variables internas de la empresa, para lo que analizaremos lo que está haciendo la empresa y como se puede mejorar.

2. Determinación de las fuentes de información

Una vez identificadas las variables de interés, determinamos dónde podemos obtener información sobre las mismas.

Las fuentes de información que hemos utilizado son las siguientes:

Fuentes secundarias:

Mucha información de interés suele estar recogida en estadísticas y bases de datos oficiales o en estudios previos. Por ejemplo, mucha de la información que hemos recopilado para la elaboración de este plan la hemos obtenido de la CBS, *Central Bureau of Statistics*.

Fuentes primarias:

La información que no está disponible debe ser generada a medida, por eso, si queremos obtener información concreta sobre nuestro casino deberemos recurrir a este método. Dentro de opciones de información primaria hemos utilizado las siguientes por adecuarse más a nuestras necesidades de información:

Entrevistas en profundidad.

Estas han sido realizadas a tres de nuestros clientes habituales y nos han permitido conocer información cualitativa muy relevante para realizar el análisis DAFO y perfilar mejor algunas de las variables anteriores, para ser incluidas posteriormente en un cuestionario que generase información cuantitativa. Aquí tenemos el guión de la entrevista personal que utilizamos:

Valoración general del casino
Valoración del establecimiento y del equipamiento
Valoración de nuestro personal y la atención al cliente
Valoración del servicio de bar
Características en las que destacamos sobre nuestro competidor
Características en las que nuestro competidor destaca sobre nosotros
Sugerencias de mejora
Valoración sobre la posibilidad de incluir un jackpot progresivo en las mesas de juego.

Gráfico 4. Guión de la entrevista personal. Fuente: Elaboración propia

Encuestas.

Basándonos en la información obtenida en las entrevistas en profundidad, generamos una encuesta que se realizó a una muestra seleccionada entre nuestros clientes. La encuesta se realizó a cuarenta personas, buscando diferentes perfiles, jugadores de mesas, jugadores de máquinas y jugadores mixtos, hombres y mujeres,

jóvenes y mayores. En la página siguiente podemos ver el modelo de encuesta utilizado.

En las siguientes preguntas valora de forma general algunos aspectos de nuestro casino.

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
¿Cómo considera el servicio ofrecido por Casino Valhalla?	<input type="radio"/>				
¿Cómo considera el bar del casino?	<input type="radio"/>				
¿Cómo considera la iluminación en el local?	<input type="radio"/>				
¿Cómo considera la variedad de juegos ofrecidos en el casino?	<input type="radio"/>				
¿Cómo considera el trato por parte del personal del casino?	<input type="radio"/>				
¿Cómo considera el tiempo de espera en la atención en el casino?	<input type="radio"/>				
¿Cómo considera la inclusión de sistema de jackpots en las mesas de juego?	<input type="radio"/>				
¿Cómo considera el espacio físico del casino?	<input type="radio"/>				
¿Cómo considera la seguridad dentro del casino?	<input type="radio"/>				
¿Para usted la calidad del casino es?	<input type="radio"/>				

Gráfico 5. Encuesta de valoración. Fuente: Elaboración propia

Informes de la compañía.

Los responsables de cada área generan informes con información relevante sobre la compañía. Estos informes nos aportan información sobre la situación actual, y además nos sirven de referencia para evaluar los resultados obtenidos en el futuro.

A continuación podemos ver dos ejemplos de los informes utilizados.

En el primero de ellos podemos ver el informe donde se recogen las estadísticas de las mesas de juego. Dicho informe nos permite ver lo que se jugó y lo que se ganó o perdió cada noche en cada uno de los juegos y la suma de todos ellos. También podemos comprobar el porcentaje de ganancia o pérdida sobre el total jugado cada noche y el acumulado mensual.

Por motivos de confidencialidad se han borrado los datos y se ha introducido una muestra que podría ser real, para que se aprecie cómo en las mesas de juego puede haber grandes diferencias de una noche a otra.

TABLES BEHAVIOR Month Year											
	BJ	NET WIN	TCP	NET WIN	CSP	NET WIN	RL	NET WIN	DROP	NET WIN	%
DAY 01	\$2.430	\$901	\$1.167	\$945	\$155	\$20	\$1.804	\$1.826	\$5.556	\$3.692	66,45%
DAY 02	\$4.430	\$2.154	\$4.545	\$2.441	\$1.751	\$810	\$2.860	\$1.377	\$13.586	\$6.782	49,92%
DAY 03	\$2.550	-\$2.690	\$755	\$173	\$0	\$0	\$280	-\$55	\$3.585	-\$2.572	-71,74%
DAY 04	\$3.255	-\$2.279	\$5.270	\$3.012	\$0	\$0	\$2.573	\$1.010	\$11.098	\$1.743	15,71%
DAY 05									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 06									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 07									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 08									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 09									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 10									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 11									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 12									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 13									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 14									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 15									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 16									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 17									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 18									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 19									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 20									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 21									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 22									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 23									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 24									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 25									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 26									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 27									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 28									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 29									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 30									\$0	\$0	#;DIV/0!
DAY 31									\$0	\$0	#;DIV/0!
TOTAL	\$12.665	-\$1.914	\$11.737	\$6.571	\$1.906	\$830	\$7.517	\$4.158	33.825 USD	9.645 USD	28,51%
	-15,11%		55,99%		43,55%		55,31%				

Gráfico 6. Informe: Tables Behavior. Fuente: Contabilidad interna de la empresa

El segundo informe nos muestra estadísticas sobre el “cash drop¹” de las máquinas agrupadas por proveedores. Es importante no confundirlo con el importe jugado.

Las cifras del informe han sido modificadas aplicando un coeficiente. A grandes rasgos se puede ver que los días de la semana con más recaudación son los viernes y sábados, y también pero en menor medida los domingos. Igualmente se observa que a partir del día 25 y los primeros días del mes los drops son más altos, ya que generalmente se reciben los salarios entre el 25 y el 27 de cada mes, dependiendo de la empresa, y es cuando la gente dispone de más dinero para gastar.

¹ “Cash drop”. Término utilizado para referirse a los billetes de curso legal que entran en las máquinas y que se quedarán almacenados en su interior hasta su recogida para guardarlo en la caja fuerte o ingresarlo en el banco.

Cash drops per night since last total count						
		Ainsworth	Aristocrat	Bally / Hector	Konami / Erik	Total :
Date:	Day:	Amount:	Amount:	Amount:	Amount:	Amount:
enero 1, 2013	Tuesday	\$3.499,00	\$8.386,00	\$0,00	\$3.444,00	\$15.329,00
enero 2, 2013	Wednesday	\$3.678,00	\$5.209,00	\$0,00	\$1.925,00	\$10.812,00
enero 3, 2013	Thursday	\$4.624,00	\$8.525,00	\$150,00	\$1.137,00	\$14.436,00
enero 4, 2013	Friday	\$3.034,00	\$6.405,00	\$131,00	\$2.089,00	\$11.659,00
enero 5, 2013	Saturday	\$3.575,00	\$8.786,00	\$951,00	\$3.759,00	\$17.071,00
enero 6, 2013	Sunday	\$2.102,00	\$9.135,00	\$281,00	\$3.000,00	\$14.518,00
enero 7, 2013	Monday	\$2.466,00	\$4.135,00	\$378,00	\$1.214,00	\$8.193,00
enero 8, 2013	Tuesday	\$2.779,00	\$6.479,00	\$306,00	\$1.006,00	\$10.570,00
enero 9, 2013	Wednesday	\$2.225,00	\$5.233,00	\$308,00	\$790,00	\$8.556,00
enero 10, 2013	Thursday	\$4.683,00	\$2.022,00	\$684,00	\$810,00	\$8.199,00
enero 11, 2013	Friday	\$5.405,00	\$8.840,00	\$846,00	\$2.625,00	\$17.716,00
enero 12, 2013	Saturday	\$5.020,00	\$9.991,00	\$1.619,00	\$2.384,00	\$19.014,00
enero 13, 2013	Sunday	\$3.149,00	\$9.592,00	\$1.256,00	\$5.175,00	\$19.172,00
enero 14, 2013	Monday	\$1.344,00	\$2.984,00	\$406,00	\$1.622,00	\$6.356,00
enero 15, 2013	Tuesday	\$444,00	\$4.076,00	\$397,00	\$398,00	\$5.315,00
enero 16, 2013	Wednesday	\$896,00	\$3.364,00	\$485,00	\$478,00	\$5.223,00
enero 17, 2013	Thursday	\$2.401,00	\$5.801,00	\$362,00	\$761,00	\$9.325,00
enero 18, 2013	Friday	\$3.365,00	\$9.497,00	\$1.713,00	\$2.275,00	\$16.850,00
enero 19, 2013	Saturday	\$3.103,00	\$5.120,00	\$1.259,00	\$1.598,00	\$11.080,00
enero 20, 2013	Sunday	\$3.898,00	\$6.107,00	\$474,00	\$1.442,00	\$11.921,00
enero 21, 2013	Monday	\$354,00	\$3.190,00	\$864,00	\$970,00	\$5.378,00
enero 22, 2013	Tuesday	\$1.114,00	\$6.055,00	\$770,00	\$418,00	\$8.357,00
enero 23, 2013	Wednesday	\$1.247,00	\$4.233,00	\$761,00	\$705,00	\$6.946,00
enero 24, 2013	Thursday	\$815,00	\$6.503,00	\$918,00	\$1.031,00	\$9.267,00
enero 25, 2013	Friday	\$4.028,00	\$7.140,00	\$741,00	\$2.525,00	\$14.434,00
enero 26, 2013	Saturday	\$3.012,00	\$6.390,00	\$1.435,00	\$1.676,00	\$12.513,00
enero 27, 2013	Sunday	\$4.639,00	\$7.891,00	\$555,00	\$1.274,00	\$14.359,00
enero 28, 2013	Monday	\$2.440,00	\$7.477,00	\$457,00	\$1.631,00	\$12.005,00
enero 29, 2013	Tuesday	\$4.839,00	\$9.230,00	\$1.299,00	\$2.928,00	\$18.296,00
enero 30, 2013	Wednesday	\$3.870,00	\$6.004,00	\$1.013,00	\$3.300,00	\$14.187,00
enero 31, 2013	Thursday	\$3.044,00	\$11.233,00	\$2.039,00	\$1.873,00	\$18.189,00
Totals :		\$91.092,00	\$205.033,00	\$22.858,00	\$56.263,00	\$375.246,00

Week 1	\$22.978,00	\$50.581,00	\$1.891,00	\$16.568,00	\$92.018,00
Week 2	\$24.605,00	\$45.141,00	\$5.425,00	\$14.412,00	\$89.583,00
Week 3	\$14.461,00	\$37.155,00	\$5.554,00	\$7.922,00	\$65.092,00
Week 4	\$17.295,00	\$45.689,00	\$5.637,00	\$9.260,00	\$77.881,00
Week 5	\$11.753,00	\$26.467,00	\$4.351,00	\$8.101,00	\$50.672,00

Gráfico 7. Informe: Cash Drop Slots. Fuente: Contabilidad interna de la empresa

III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

1. Análisis externo

1.1. Delimitación del mercado de referencia y relevancia

El mercado se puede definir como el conjunto de consumidores que comparten una necesidad y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio. Dentro de un mercado se puede distinguir entre mercado de referencia y mercado relevante.

El mercado de referencia es la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se le presentan al conjunto de compradores potenciales.

El mercado relevante sería la parcela limitada del mercado de referencia en la que trabaja la empresa. El mercado relevante se puede dividir en productos-mercados, que son segmentos estratégicos determinados por una necesidad genérica y una tecnología específica.

Nuestro casino ofrece servicios de entretenimiento y diversión en horario nocturno, por lo que el mercado de referencia estará integrado por todos los servicios que ofrezcan actividades de ocio en dicho horario. En Bonaire las opciones son bastante limitadas; no hay cines, ni teatros, ni grandes centros comerciales que abran hasta tarde, por lo que las opciones son básicamente tres: casinos, bares y restaurantes.

Siguiendo el planteamiento de Abell para la determinación de nuestro mercado de relevancia, analizaremos tres dimensiones: clientes, funciones y tecnología.

Clientes: los clientes son todos aquellos individuos que el mercado de referencia puede atender. Hemos clasificado a los clientes en locales y turistas, y a su vez cada una de estas categorías en menores y mayores de 21 años. Nuestro mercado de relevancia estará formado por personas locales mayores de 21 años. Por ley solo pueden entrar al casino los mayores de esa edad. Y en cuanto a locales y turistas, nuestros esfuerzos de marketing se centran principalmente en la clientela local, ya que esta supone más del 75% de nuestros ingresos y es posible una fidelización, lo que no significa que no se vayan a realizar acciones de marketing dirigidas a captar turistas.

Funciones: las funciones son las necesidades del cliente que se están cubriendo. Estas son, mesas de juego, máquinas tragaperras, bebidas y comidas. Nuestro casino satisface todas ellas menos la de comidas.

Tecnología: la tecnología se refiere a la forma en la que atendemos esas necesidades. Estas se pueden satisfacer en casinos, bares y restaurantes. Nuestro mercado de relevancia incluirá los casinos.

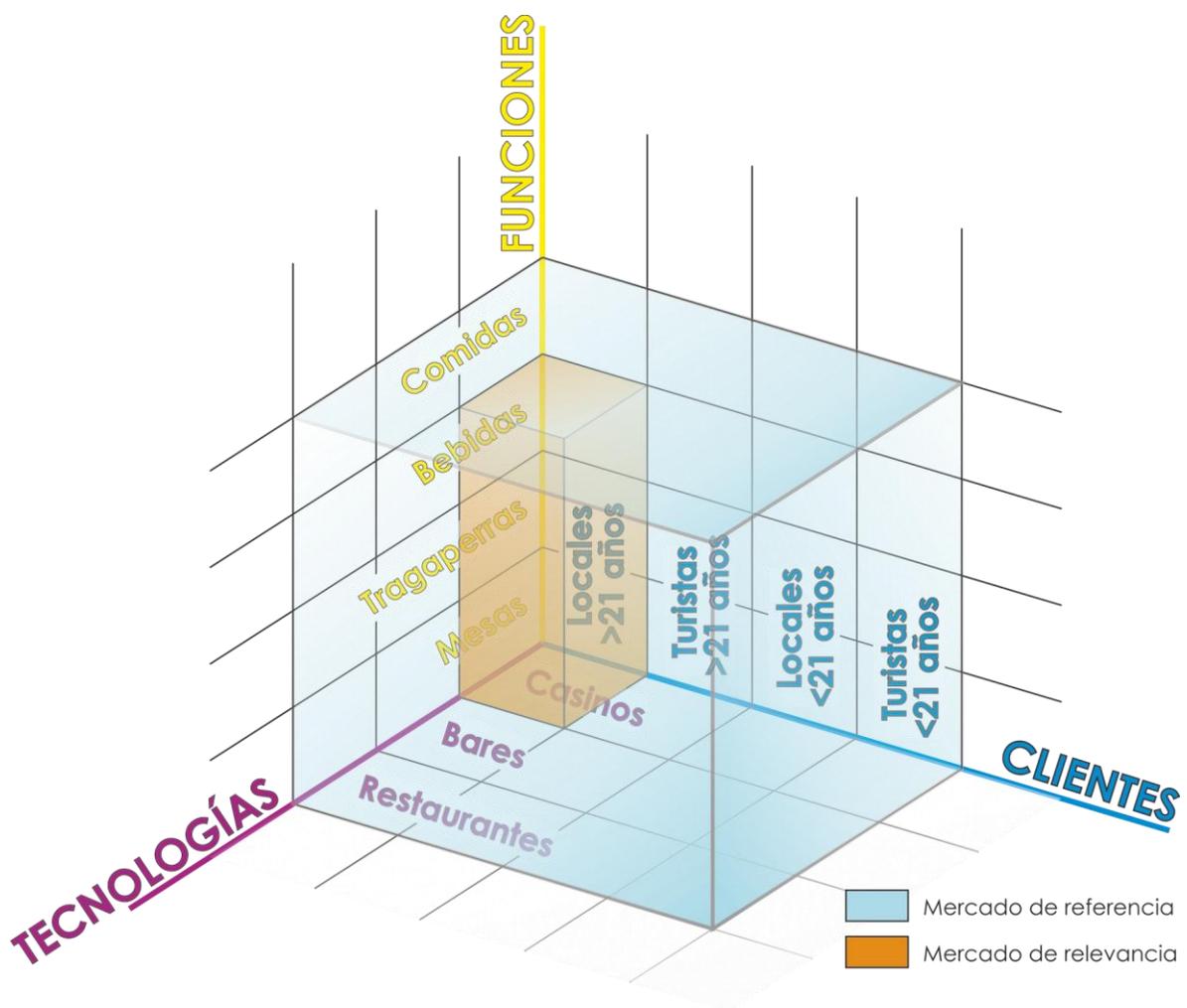


Gráfico 8. Diagrama de Abell. Fuente: Elaboración propia

1.2. Análisis del macroentorno

A continuación se describen los aspectos más relevantes del macroentorno:

- ✓ Crecimiento demográfico y económico
- ✓ Inflación
- ✓ Legislación relevante

Crecimiento demográfico y económico:

Como bien sabemos nos encontramos en un periodo marcado por una gran crisis económica a nivel mundial. Aunque a Bonaire no le está afectando tanto como a otros países como puede ser España, en parte por encontrarse en pleno proceso de expansión, también se está viendo afectada.

Population of Bonaire, 1971-2011

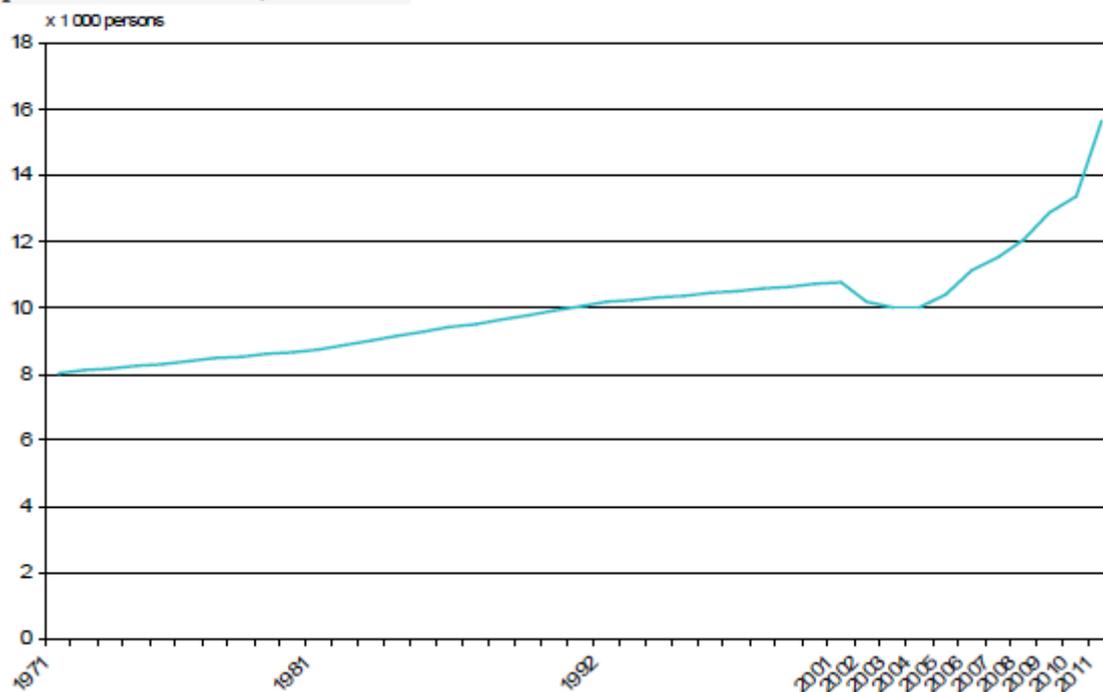
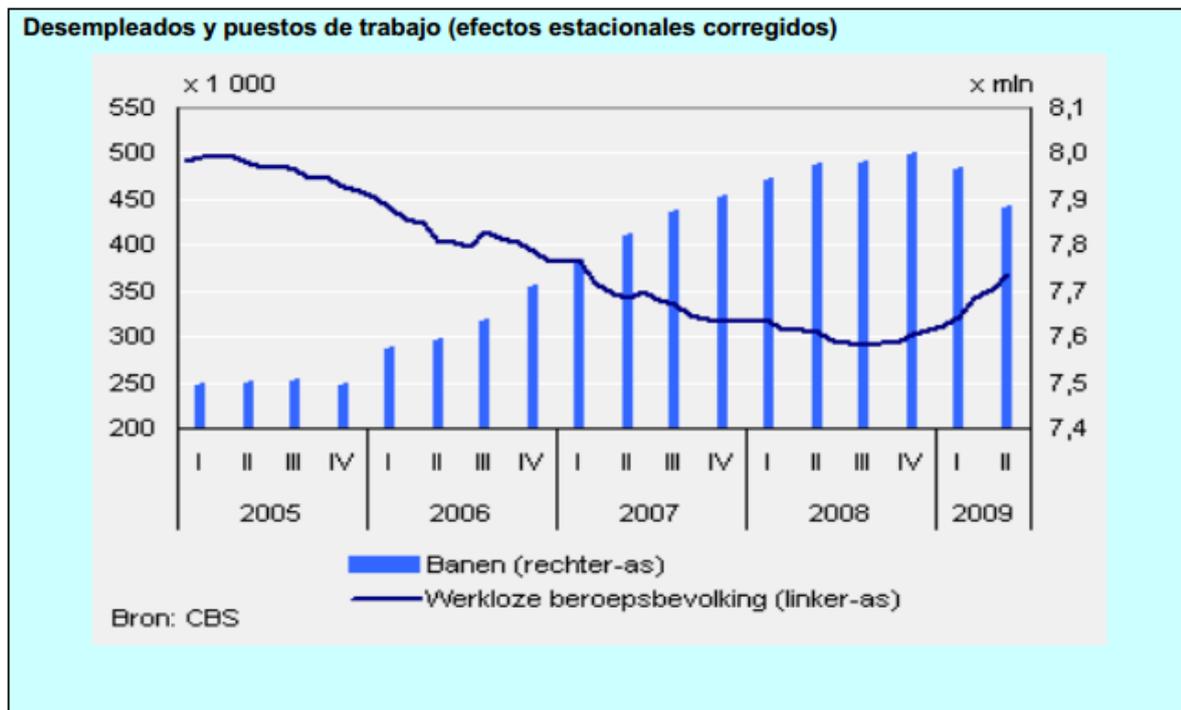


Gráfico 9: Población de Bonaire, 1971-2011. Fuente: CBS Netherland Antilles

Como se observa en el gráfico la población de Bonaire ha ido prácticamente siempre en aumento desde 1971, pero a partir de 2005 el ritmo de crecimiento se aumentó considerablemente.

Bonaire pasó a depender de Holanda el 10 de Octubre de 2010. Holanda, junto con Alemania, es uno de los países más fuertes de Europa, pero aun así la crisis también le está afectando. El país está notablemente endeudado, la burbuja inmobiliaria ha terminado por estallar y el desempleo está en aumento.



Leyenda: Banen (rechter-as) = Puestos de trabajo (escala de la derecha) Werkloze beroepsbevolking (linker-as) = Desempleados entre la población activa (escala de la izquierda) Bron: CBS = Fuente: Oficina Central de Estadística

Gráfico 10: Desempleados y puestos de trabajo en Holanda. Fuente: CBS

El gráfico nos muestra cómo durante los años previos al comienzo de la crisis económica el desempleo fue disminuyendo y el número de puestos de trabajo aumentando, y cómo a partir del inicio de la crisis en 2008 la tendencia se invierte.

Esto afecta a Bonaire de diferentes formas. Por un lado el empeoramiento de la situación económica afecta al turismo, principal actividad económica de la isla, pero por otro lado el aumento del desempleo hace que muchos holandeses emigren a Bonaire en busca de oportunidades laborales.

TABLE 2. Demographic indicators, by island, Netherlands Antilles, 2009.

Indicator	Island					Netherlands Antilles
	Bonaire	Curaçao	Saba	Sint Eustatius	Sint Maarten	
Population	12,877	141,765	1,597	2,845	40,915	199,999
Live births	209	1,898	23	41	490	2,661
Deaths	72	1,114	18	15	123	1,342
Natural increase	137	784	5	26	367	1,319
Immigration ^a	1,209	4,640	416	306	2,170	7,609
Emigration ^a	837	4,698	282	230	827	5,827
Administrative correction	3	-311	1	-61	-5,196	-5,479
Net migration	372	-58	134	76	1,343	1,782
Total increase	512	415	140	41	-3,486	-2,378

Source: CBS Statistical Yearbook 2010.
^a Excluding population movements within the Netherlands Antilles.

Gráfico 11: Indicadores demográficos de las Antillas Holandesas, 2009.

Fuente: CBS Netherland Antilles

De la tabla anterior se desprende que Bonaire tiene un saldo migratorio positivo y que el crecimiento de la población se debe en mayor medida a la migración que al crecimiento natural por la diferencia entre muertes y nacimientos.

En la tabla que tenemos a continuación podemos ver que el número de inmigrantes que recibe va aumentando cada año, y que el mayor porcentaje de inmigrantes por destino corresponde a los holandeses, y como hemos mencionado, a raíz de la crisis económica estas cifras han aumentado considerablemente.

7a. Immigration by major sending countries			
	Registered immigration		
	2006	2007	2008
Netherlands Antilles ^{1) 2)}			
Netherlands	4870	4342	4242
Dominican Republic	698	624	507
Colombia	377	388	365
USA	528	565	567
India	269	234	147
Aruba	207	231	269
Bonaire	1044	1269	1538
Netherlands	422	404	459
USA	79	125	107
Peru	45	95	135
Aruba	44	53	102
Curacao	6144	5726	5212
Netherlands	3939	3579	3360
Dominican Republic	380	322	224
Colombia	307	297	255
Aruba	96	128	125
Venezuela	159	123	105
China	114	118	71
St. Maarten	1964	1818	1763
Netherlands	450	287	353
Dominican Republic	276	233	186
Guadeloupe	140	133	120
India	157	129	78
Guyana	59	98	118
Saba	350	.	337
USA	161	.	145
Canada	75	.	86
Netherlands	18	.	13
St. Eustatius	274	.	.
USA	99	.	.
Netherlands	41	.	.

Source: Island Registry and CBS estimates
1) Excluding moves within the Netherlands Antilles
2) Estimates were used for Saba (2007) and St. Eustatius (2007 & 2008)

Gráfico 12: Inmigración por países emisores. Fuente: CBS Netherland Antilles

Este elevado crecimiento de la población viene acompañado de un crecimiento económico. Al aumentar la población aumenta la demanda de bienes y servicios, lo cual atrae a nuevos empresarios e inversores que generan más puestos de trabajo y más riqueza para la isla, lo que a su vez atrae a más población.

Inflación:

Otro aspecto muy importante del macroentorno que tenemos que considerar es la inflación. En octubre de 2010 además de volver a depender de Holanda se produjo otro cambio importante. Su moneda, el Florín Antillano que se utilizaba hasta

entonces fue sustituido por el Dólar. Este cambio llevó a un incremento general de los precios, lo que hace que las familias con menor nivel de renta tengan algunas dificultades económicas y que las diferencias entre la clase media-baja y la clase alta se amplifiquen. Esto para el casino puede ser un aspecto positivo, ya que el perfil de cliente que interesa es el de clase alta, aunque siempre con unos límites, ya que si estas diferencias se hacen demasiado acusadas la economía de la isla se puede resentir. Además, aunque más de la mitad de nuestros ingresos provienen de un grupo reducido de clientes de gran poder adquisitivo, al casino también le interesa que acudan los pequeños jugadores, porque aunque estos no nos aporten grandes beneficios son necesarios para crear ambiente.

Legislación relevante:

Bonaire está considerado como un paraíso fiscal, ya que las empresas no tienen que pagar impuestos por el beneficio obtenido, aunque no obstante si deben pagar los impuestos a la seguridad social de sus trabajadores. Asimismo, en nuestro caso, al tratarse de un casino, también tendremos que satisfacer una tasa sobre el juego que corresponde al 10% del beneficio de las máquinas y mesas de juego.

En cuanto a la legislación laboral, también existe una normativa especial que se aplica a casinos, hoteles y restaurantes. Por ejemplo, una de las diferencias está en la jornada laboral, que en la legislación ordinaria es de 40 horas semanales mientras que para los casinos, hoteles y restaurantes es de 48 horas. Por eso deberemos conocer muy bien toda la normativa aplicable a los casinos, porque por lo general, será más favorable que la normativa ordinaria.

1.3. Análisis del microentorno

Análisis de la competencia:

El entorno competitivo en el que vamos a operar es bastante favorable para nosotros, ya que solo existe un competidor directo actualmente, y dada la situación actual, en cuanto a la demanda y a la inversión necesaria para abrir un nuevo casino, no parece probable que vayan a entrar nuevos competidores a corto o medio plazo. La competencia indirecta no es demasiada y tampoco parece que esta situación vaya a cambiar en un futuro próximo.

Nuestro único competidor directo, Casino Caribe, lleva operando en Bonaire desde hace varias décadas. La calidad de servicio ofrecida es bastante básica, ya que hasta ahora ha estado operando sin competencia, nunca han tenido la necesidad de ofrecer al cliente algo más que el producto esperado y por lo tanto no realizan apenas actividades de marketing y promoción. Además, no dispone de oficina en Bonaire, si no que toda la gestión se lleva a cabo desde Aruba, lo que ralentiza y dificulta su adaptación a la nueva situación de competencia que ha significado la apertura de nuestro casino.

Nuestro casino ha superado al Casino Caribe en prácticamente todos los aspectos. El local es mucho más espacioso y ofrece mayores posibilidades, como la de exponer premios voluminosos, como por ejemplo un coche. Hemos traído personal con gran experiencia de distintos países, ya que es difícil encontrar personal cualificado en Bonaire. Nuestros equipamientos son más modernos y atractivos para el cliente, y les ofrecemos algo más que el producto esperado. Lo único que tiene a favor nuestro competidor es la tradición; los grandes jugadores suelen ser personas muy supersticiosas y de costumbres y a veces les cuesta dar el paso de cambiar de máquina de juego, de mesa, o en este caso de casino.

Los competidores indirectos, son los bares y restaurantes, El número de restaurantes es bastante elevado, pero considerando que, por lo general, dejan de servir comida a las diez de la noche, no suponen una gran amenaza, ya que generalmente la gente que va a cenar le suele gustar hacer algo más después, por lo que podrían acudir al casino una vez finalizada la cena. Los bares son principalmente cuatro, Karel's Beach Bar, City Café, Habana, y el Rancho. Los tres primeros están más orientados a turistas y holandeses, mientras que el último es más para locales. A parte de estos, cada Resort tiene su propio bar, aunque en general están más dirigidos a sus huéspedes, especialmente si están alejados de la zona centro. Los bares suelen estar abiertos hasta las doce de la noche de domingo a jueves, aunque depende de la clientela que haya, y hasta las tres los viernes y sábados, mientras que los casinos están abiertos todos los días hasta las 4 de la mañana.

Análisis del cliente:

Para nuestro casino los clientes son lo más importante y todas nuestras estrategias y acciones que llevamos a cabo tienen como objetivo último su total satisfacción.

Cualquier persona mayor de 21 años puede ser un cliente potencial y aunque tenemos clientes de ambos sexos y de todas las edades, se puede observar que en las mesas de juego el perfil del jugador tipo es de un varón de edad avanzada, mientras que las máquinas tragaperras hemos observado que son utilizadas más por mujeres, y la edad no tiene tanta relevancia como en las mesas.

Análisis de los proveedores:

La selección de proveedores es muy importante para nuestra empresa, ya que la calidad de los bienes y servicios que nos suministran influye directamente en el servicio que ofrecemos a nuestros clientes, por lo que debemos asegurarnos de que sus estándares de calidad cumplen con nuestras necesidades.

Podemos clasificar a nuestros proveedores en dos bloques.

El primero engloba los suministros de bienes consumibles, ya sean para el bar, los eventos que organizamos o la oficina. Para ello contamos con una selección de empresas locales de contrastada experiencia en sus respectivos ámbitos. Como por ejemplo, Bonaire Food Group, Best Brands Bonaire, City Shop, Rocargo Services o Firgos.



BONAIRE FOOD GROUP

Gráfico 13: Principales proveedores locales

El segundo bloque incluye a los proveedores de todo lo relacionado con el juego; máquinas tragaperras, mesas, y todos los complementos necesarios, como por ejemplo, barajas de cartas, fichas, etc. La mayoría de estos productos no se puede obtener en Bonaire, por lo que casi siempre se tiene que importar, principalmente de Estados Unidos, aunque también tenemos un proveedor habitual en Puerto Rico. Ocasionalmente, acudimos a países limítrofes, como Venezuela y Colombia.

Principales Proveedores		
Proveedor	Producto	Origen
Ainsworth	Tragaperras	Estados Unidos
Konami	Tragaperras	Estados Unidos
Aristocrat	Tragaperras	Estados Unidos
Caribbean Gaming Distributors	Tragaperras	Puerto Rico
Rye Park Gaming	Mesas de juego, Layouts, fichas	Estados Unidos
TCS John Huxley	Ruletas	Estados Unidos
Gemaco	Barajas de cartas	Estados Unidos

Gráfico 14: Principales proveedores de productos relacionados con el juego.
Fuente: Elaboración propia

Análisis de grupos de interés:

Los grupos de interés son aquellos colectivos que tienen un impacto actual o potencial sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos, y pueden ser internos a la empresa como los trabajadores o los propietarios, o externos como los proveedores, la sociedad, el gobierno o los clientes.

- ✓ **Trabajadores:** nuestro casino cuenta con 23 trabajadores fijos. Los trabajadores por lo general buscan estabilidad, seguridad y buenas condiciones de trabajo. Al tratarse de un servicio los trabajadores cobran una especial importancia, ya que de ellos dependerá la satisfacción de los clientes en nuestro casino. Por ello es muy importante que exista una buena comunicación y que se sientan a gusto en su trabajo.

- ✓ Propietarios: El propietario es un inversor americano, que busca principalmente obtener rentabilidad de su inversión, pero también entiende que para mantener las altas rentabilidades en el tiempo se necesita invertir recursos, y comparte el deseo de la directiva de crecer y convertir a nuestro casino el número uno de Bonaire.
- ✓ Proveedores: los proveedores buscan relaciones comerciales estables a largo plazo. Es importante que la comunicación con ellos sea fluida buscando el beneficio mutuo.
- ✓ Clientes: son el eje central de nuestra actividad. Es importante asegurar que se cumplen sus expectativas y llevar a cabo campañas de fidelización. Hace poco se rebasó el umbral de los 1000 socios en el club de fidelidad, aunque también hay que considerar que una parte de los registrados son turistas que probablemente no vengán frecuentemente a Bonaire.
- ✓ Entidades Financieras: las entidades financieras son importantes para todas las empresas, pero para un casino especialmente. Los casinos mueven grandes cantidades de dinero, por lo que necesitamos el suministro de monedas y billetes regularmente. También tenemos un cajero automático dentro del casino, lo que facilita mucho el negocio, ya que a los clientes no les gusta ir con mucho dinero en efectivo por cuestiones de seguridad.
- ✓ Medios de comunicación: Al llevar poco tiempo en funcionamiento es importante realizar campañas de comunicación, informando de promociones y eventos especiales que nos ayuden a ir incrementando la cuota de mercado.
- ✓ Gobierno: todo lo relacionado con los casinos está muy regulado, el horario de apertura, el número máximo de máquinas que podemos tener, todo está regulado por ley y cualquier cambio que queramos hacer tiene que ser aprobado por el gobierno, por lo es muy importante mantener una buena relación y colaborar con ellos en la medida de lo posible.
- ✓ La sociedad: Bonaire es una isla muy pequeña y el boca-oreja es especialmente importante, por lo que damos mucha importancia a la responsabilidad social corporativa. Llevamos a cabo patrocinios y nos involucramos en las actividades y eventos de Bonaire. Por ejemplo, uno de los patrocinios que hemos llevado a cabo hasta la fecha ha sido la organización de la semana de regata que se realiza todos los años en la primera semana de octubre, cuando la isla recibe un gran número de

turistas y se realizan muchas actividades complementarias. Nuestro casino colaboró con un patrocinio de 1000 dólares y a cambio se mencionaba nuestro nombre en los anuncios de radio y aparecía nuestro banner en las localizaciones de los eventos.

2. Análisis interno

2.1. La empresa y su servicio

Casino Valhalla es una pequeña empresa de 23 trabajadores que fue constituida bajo la forma jurídica B.V. (Besloten Vennootschap). Esta forma jurídica se asemejaría a la sociedad de responsabilidad limitada española y tiene como principales características las siguientes:

- ✓ El capital social mínimo para una empresa BV es de 18.000 €.
- ✓ La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado.
- ✓ Es la forma más común de empresa en los Países Bajos.
- ✓ No hay ningún requisito de nacionalidad para los accionistas.
- ✓ Las cuentas deben de ser auditadas y divulgadas ante la Cámara de Comercio.

Los Países Bajos han sido durante mucho tiempo el hogar preferido de los inversores extranjeros. Cuentan con una economía estable y exitosa y una política comercial y de inversión de las más abiertas del mundo. Los Países Bajos tienen un régimen fiscal liberal, incluyendo la "Generous Participation Exemption", los dividendos y ganancias de capital obtenidas están exentas del Impuesto sobre Sociedades holandés.

La sociedad se constituyó con un único accionista y un capital inicial de un millón de dólares. Este capital inicial se destinó principalmente a las reformas para la puesta a punto del establecimiento, incluyendo la adquisición de activos como las mesas de juego y todos los suministros precisos para comenzar a operar, a la inversión inicial necesaria para firmar el contrato de leasing para las máquinas tragaperras, y a asegurar un nivel de efectivo suficiente para el correcto funcionamiento del casino.

Se trata de una empresa del sector servicios que actúa en la isla de Bonaire. Como ya hemos señalado anteriormente la actividad principal del casino serán las máquinas y mesas de juego.

Las mesas: el casino cuenta con 8 mesas de juego, dos ruletas, tres mesas de Black Jack, dos mesas de Póker de Tres Cartas y una de Caribbean Stud Póker. Con excepción de las ruletas que tienen una forma especial, las otras mesas tienen todas el mismo formato, así que los tapetes se pueden cambiar y así incluir fácilmente nuevos juegos adaptándonos a las preferencias de nuestros clientes. Las mesas están situadas en el centro de la sala de juego formando un rectángulo.

Las máquinas: la licencia del casino limita el número de máquinas que puede albergar a 100 unidades, aunque en un futuro se podría presentar una solicitud para aumentar este límite. Así que iniciamos nuestra actividad con 100 máquinas de juego que obtuvimos, de tres distribuidores diferentes, estos son: Aristocrat y Konami, americanos, y Caribbean Gaming Distributors (CGD) de Puerto Rico. Después de 8 meses operando 18 de las máquinas de CGD fueron sustituidas por otras tantas de un nuevo distribuidor, Ainsworth, también americano. Las máquinas están colocadas en pequeños grupos denominados “bancos”, que varían de entre 3 a 14 máquinas cada uno, y se distribuirán por el espacio de la sala de juego rodeando a las mesas.

Bar: el bar ofrece bebidas totalmente gratuitas para todos nuestros clientes, y además, las noches del viernes y del sábado, que son las noches de más actividad, se sirven snacks que encargamos a una empresa de catering.

Existe una regla no escrita en el mundo de los casinos que dice que los ingresos que se obtienen de las máquinas tragaperras deben ser suficientes para cubrir todos los gastos de la actividad, de manera que el resultado que se obtenga en las mesas será la ganancia que consiga el casino. Si lo analizamos tiene lógica, ya que las máquinas están programadas para ganar, se puede dar la situación de que se pierda una noche porque salta un jackpot pero tienes la certeza de que corto plazo vas a ganar más de lo que se perdió y los porcentajes de beneficios son más estables. En cambio, en las mesas existe más incertidumbre, y aunque las probabilidades están a favor de la banca y por lo general a largo plazo siempre gana el casino, las mesas se ven condicionadas por el factor humano y por el azar, por lo que los resultados pueden variar mucho de un mes a otro, mientras que las máquinas suelen ser más constantes. Nuestro casino aún no cubre todos sus gastos con las máquinas, pero nos estamos acercando a este objetivo. Hay que considerar que aún estamos comenzando y estamos continuamente mejorando nuestros procedimientos, de forma que optimicemos la utilización de

nuestros recursos para obtener mayores beneficios y también se está invirtiendo bastante en la mejora de las instalaciones.

Por último, queremos destacar como el principal recurso y punto diferenciador frente a nuestro competidor, a nuestro excelente equipo de trabajo. Contamos con una plantilla de profesionales con muchos años de experiencia en el sector. Algunos de ellos han trabajado en casinos de toda Europa y otros en islas de mayor tradición, como por ejemplo Aruba y Curaçao. Fomentamos el trabajo en equipo, instruimos a nuestros trabajadores en el buen trato al cliente y promovemos la flexibilidad para adaptarnos a cada uno de ellos.

2.2. Organización empresarial

Es muy importante contar con un organigrama claro en la empresa, ya que es una herramienta administrativa que tiene como fin mostrar las relaciones jerárquicas y competencias en la organización. El organigrama también permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal del casino y debe tener la particularidad de ser: sencillo, entendible y sobre todo flexible, pues permite que nos adaptemos a los cambios necesarios dentro de su ámbito.

El Organigrama tiene dos finalidades: la primera es desempeñar un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales. La segunda finalidad es que este es un instrumento para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización.

ORGANIGRAMA CASINO VALHALLA

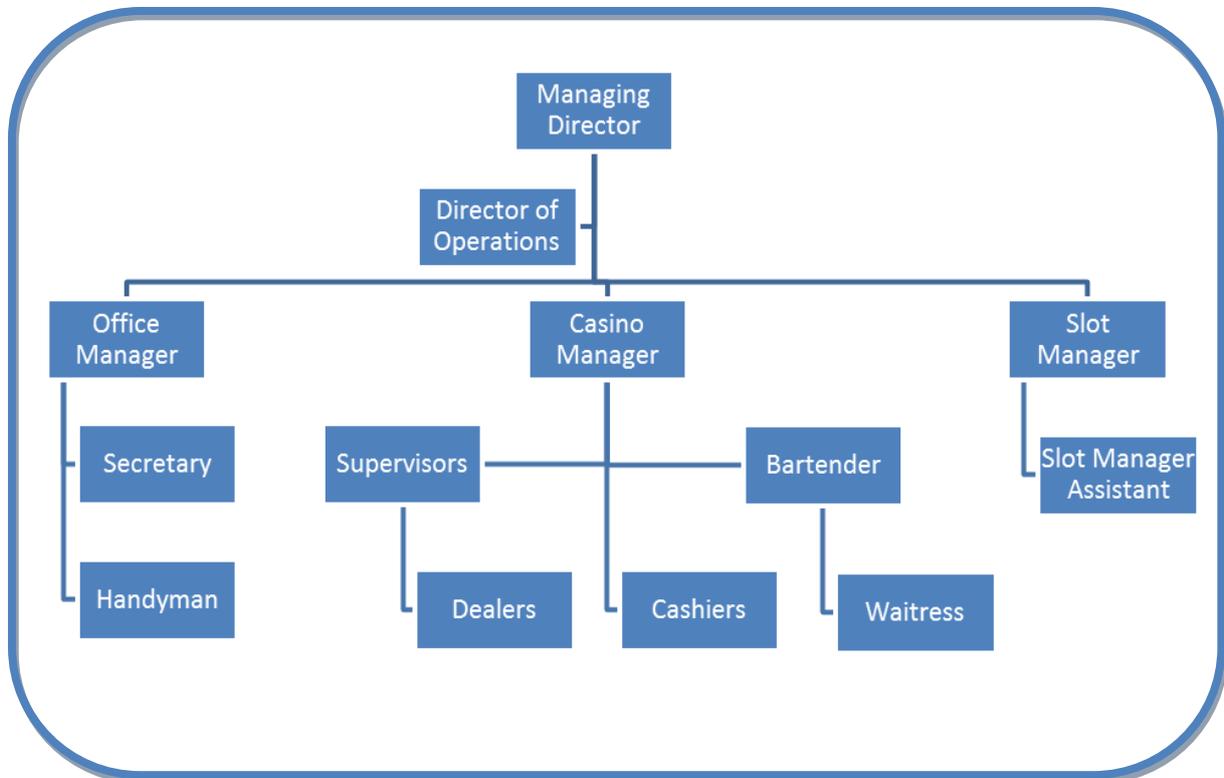


Gráfico 15: Organigrama. Fuente: Elaboración propia

En este organigrama podemos ver cómo está estructurado el casino. Como ya hemos mencionado esta estructura es flexible, lo cual es de vital importancia, especialmente al tratarse de una empresa pequeña, por eso buscamos que todos nuestros empleados tengan una visión amplia del funcionamiento del casino, que les aporte polivalencia y así poder hacer frente a posibles imprevistos.

La dirección: como se puede apreciar contamos con un Managing Director y un Director of Operations. El Managing Director es responsable de dirigir, coordinar, vigilar y controlar el funcionamiento del casino, el desarrollo de programas y de proyectos y el alcance de los objetivos estratégicos encaminados a la consecución de la misión institucional. También es misión suya ejercer como representante legal y ejecutar el plan estratégico con las políticas y objetivos que favorezcan la adecuada ejecución de los programas institucionales. En cuanto al Director of Operations se encargará de controlar, transmitir y supervisar las operaciones y funciones delegadas por el Managing Director y de supervisar cada uno de los departamentos.

Puestos de gerencia: En el nivel de gerencia tenemos tres posiciones: Casino Manager, Office Manager y Slot Manager

El Casino Manager se encarga de supervisar la sala de juego cuando el casino está abierto al público. Debe coordinar a los trabajadores del turno de noche y asegurar que nuestros clientes están bien atendidos.

El Office Manager trabaja en el turno de día cuando el casino está cerrado al público. Su misión es apoyar las operaciones de la compañía asegurando el correcto funcionamiento de la oficina. Es el enlace entre el turno de día y el turno de noche y por tanto debe procurar que la comunicación entre ambos turnos sea fluida.

El Slot Manager tiene como principal misión garantizar el correcto funcionamiento de las máquinas de juego. Esto incluye el mantenimiento, actualizaciones de software, realización de informes y estadísticas y relaciones con los proveedores.

Turno de día: en el turno de día trabajan la secretaria y el responsable de mantenimiento. La secretaria tiene como misión asistir a la gerencia y a la dirección en lo referente a la organización de la actividad del casino, de reuniones, viajes, la preparación de documentos, filtrado de visitas y llamadas, etc. El responsable de mantenimiento por su parte, se ocupa de asegurar el correcto estado de las instalaciones y el mobiliario, así como de las pequeñas reparaciones.

Turno de noche: en el turno de noche trabajan dos supervisores, seis dealers, dos cajeras, un responsable del bar, tres camareros y una asistente del Slots Manager.

Los supervisores son responsables de la organización del personal de juego, de la apertura de la sala, y del cumplimiento de las normas de apertura, funcionamiento y cierre de las mesas.

Los dealers son los responsables de la administración del juego en la mesa. Podrán ocupar cualquiera de los puestos de trabajo en la mesa de juego. Supervisar el juego como jefe de mesa; administrar las jugadas y los pagos como dealer u ordenar las fichas de juego por precios y colores, como chipeador.

Las cajeras efectúan actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, fichas de juego y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a favor de la empresa y la ejecución de los pagos que correspondan a través de caja.

La responsable del bar es la persona que se ocupa del control de la operativa del bar y del trabajo del equipo de camareros. También se responsabilizará de la preparación de pedidos y del control del inventario.

Los camareros son responsables de proporcionar a los clientes una atención amable y personalizada, asegurando el suministro fluido de bebidas.

Por último, la asistente del Slot Manager, además de asistir al gerente en todo lo que necesite, también se responsabilizará de la gestión del club de fidelidad.

3. Diagnóstico de la situación: matriz DAFO

Una vez analizada toda la información que hemos recopilado mostraremos las conclusiones obtenidas en una matriz DAFO. Del análisis interno de nuestra empresa hemos obtenido las principales fortalezas y debilidades de la misma, y del análisis externo se extraen las principales oportunidades y amenazas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tecnología Instalaciones Atención al cliente Innovación	Página web Localización Superstición
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ampliación de servicios Expansión Reducción de costes	Entrada de nuevos competidores Crisis económica Riesgo político Cambios en la legislación Difícil estimación de beneficios

Gráfico 16: Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia

Fortalezas:

Tecnología: disponemos de las últimas tecnologías en el mundo del juego. Nuestras máquinas tragaperras son mucho más modernas que las de nuestro competidor. Cambiar una sola máquina cuesta miles de dólares solo en transporte y no se pueden cambiar todas las máquinas a la vez, por lo que esperamos mantener esta ventaja competitiva a largo plazo.

Instalaciones: nuestra sala de juego es el espacio cerrado más grande de todo Bonaire, los pasillos entre máquinas son amplios y ofrece la posibilidad de ampliar el número de máquinas en un futuro. También contamos con 8 mesas de juego y actualmente se suelen utilizar 3 o 4 cada noche, por lo que tenemos margen de crecimiento. Por el contrario nuestro competidor cuenta con un espacio mucho más limitado, por lo que sus máquinas están todas muy cerca unas de otras y no hay espacio para ampliar el número de las mismas y al igual ocurre con las mesas de juego que solo tiene 3.

Atención al cliente: nos diferenciamos de nuestro competidor por nuestra excelente atención al cliente. Sabemos la importancia de que nuestros clientes se sientan a gusto, y por eso hacemos que nuestra prioridad sea ofrecerle una experiencia personalizada que cumpla con sus expectativas.

Innovación: a pesar de ser los últimos en llegar hemos sido pioneros en varios aspectos como por ejemplo en instaurar un club de fidelidad; fuimos los primeros en llevar a cabo esta iniciativa, nuestro competidor tardó tres meses en establecer el suyo propio, y aun así sus prestaciones son menores que las nuestras. Los puntos que acumulan nuestros socios son canjeables por dinero en efectivo o tickets de juego que se pueden utilizar en cualquiera de las máquinas, además de vez en cuando se sortean pequeños premios entre los clientes que estén jugando con la tarjeta de socio, mientras que en Casino Caribe los puntos acumulados solo se pueden cambiar por tickets de juego que no son aceptados en todas las máquinas, ya que la mayoría de ellas son demasiado viejas para aceptar los tickets promocionales.

Debilidades:

Página web: el casino aún no cuenta con su propia página web. Por el momento contamos con un perfil de Facebook donde informamos a nuestros clientes de los eventos del casino y colgamos fotos de los ganadores de grandes premios. El perfil de Facebook es un buen primer paso, pero ahora que el casino lleva funcionando más de un año es hora de dar el siguiente y crear una página web oficial.

Localización: nuestro casino no está en una calle principal y para los turistas puede ser difícil de encontrar, en cambio nuestro competidor está situado en una calle importante y más cerca de la zona turística. En el plano podemos ver marcado con un círculo negro la ubicación del nuestro y con un círculo rojo la de nuestro competidor.

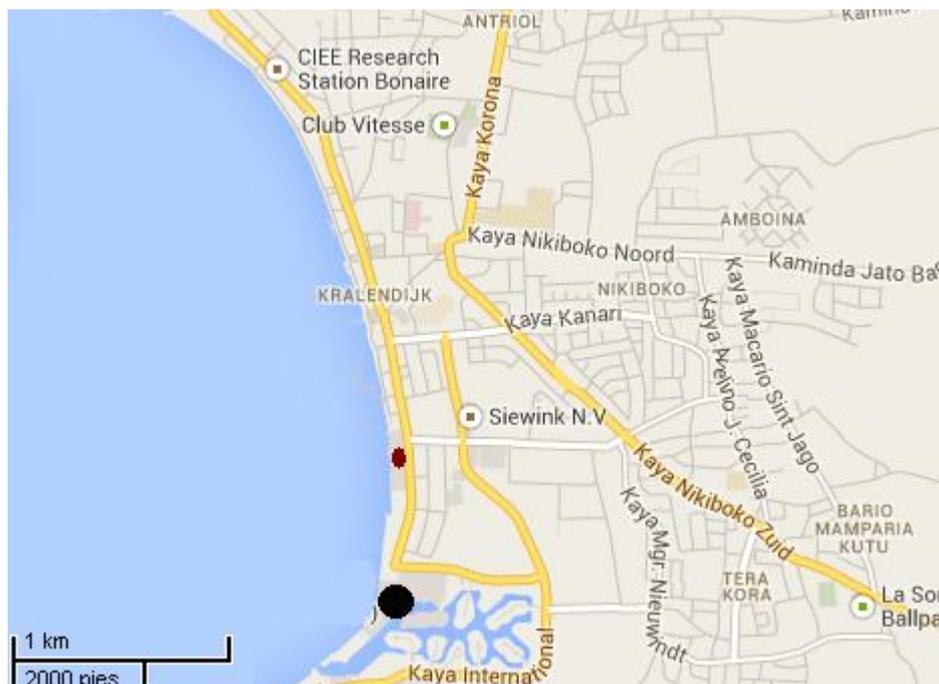


Gráfico 17. Mapa zona centro de Bonaire. Fuente:Google Maps

Superstición: en general los grandes jugadores suelen ser bastante supersticiosos, juegan casi siempre en las mismas máquinas o tienen rituales que creen que les dan suerte. Hay muchos jugadores que están acostumbrados a jugar con nuestro competidor y será más difícil convencerles de que prueben nuestro casino.

Oportunidades:

Ampliación de servicios: durante esta primera etapa de vida de nuestro casino nos hemos establecido, hemos ido ganando y fidelizando una cuota aceptable de mercado y hemos mejorado nuestros procesos. Ahora llega la hora de aplicar todas esas mejoras en ampliar nuestra gama de servicios, por ejemplo ofreciendo un servicio de apuestas deportivas o un sistema de jackpot progresivo en las mesas de juego.

Expansión: en un futuro próximo se puede estudiar la posibilidad de ampliar nuestro negocio abriendo un segundo casino y así aprovechar el Know-How adquirido.

Reducción de costes: como hemos visto la isla se encuentra en un periodo de alto crecimiento demográfico; más población significa más clientes, lo que nos permitiría obtener provecho de las economías de escala.

Amenazas:

Entrada de nuevos competidores: a corto plazo no parece probable que vayan a entrar en el mercado nuevos competidores directos. Como ya se ha comentado, un nuevo competidor debería empezar de cero construyendo las instalaciones, lo que supondría un gran desembolso inicial que con la demanda actual no parece un proyecto viable, pero en un futuro, si la población sigue creciendo a un ritmo alto, no se puede descartar que surjan nuevos casinos.

Crisis económica: la crisis económica a nivel mundial hace que las familias tengan menos dinero para hacer turismo y para gastar en actividades de ocio, por lo que deberemos buscar estrategias para fomentar la demanda de nuestros servicios.

Riesgo político: hace tres años Bonaire volvió a depender de Holanda y se produjeron muchos cambios. No todos los habitantes están de acuerdo con esto y existe la posibilidad de que en un futuro no muy lejano vuelvan a independizarse.

Cambios en la legislación: la actual política fiscal es muy favorable para las empresas, ya que no pagan impuestos sobre los beneficios. Si esta ley cambiara las ganancias del casino se verían seriamente mermadas.

Difícil estimación de beneficios: es posible hacer una predicción ajustada de la demanda, ya que basándonos en los datos históricos del casino se puede apreciar unas tendencias claras. Se puede observar como la afluencia al casino es mayor los fines de semana que en días laborables, es mayor a principio de mes que a finales y es mayor en los meses de la temporada alta, que se corresponde con los meses de cruceros de diciembre a abril, que en temporada baja. Pero, aunque una mayor afluencia de clientes suele significar unos mayores beneficios, no siempre tiene porque ser así, especialmente en las mesas de juego, por lo que es difícil llevar a cabo una correcta estimación de los beneficios.

IV. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Fijación de objetivos comerciales

A la hora de fijar los objetivos comerciales de la compañía es importante que estos sean coherentes con la visión y misión de la misma y con toda la información recopilada a lo largo de nuestro análisis. Por lo tanto, los objetivos están fijados en base a la situación actual, pero como sabemos, el entorno se encuentra siempre cambiando y evolucionando, por lo que deberemos estar preparados para ir adaptando estos objetivos a los nuevos cambios que se produzcan dentro del horizonte temporal de este plan de marketing.

A continuación se especifican los objetivos marcados:

- ✓ Incrementar la cuota de mercado en un 10% hasta el 60%.
- ✓ Posicionarnos en el mercado por nuestra excelente atención al cliente y la calidad de nuestro servicio.
- ✓ Crear una imagen de marca que refleje nuestro compromiso con la sociedad.
- ✓ Incrementar nuestra presencia on-line.

2. Determinación de las estrategias comerciales

Una vez establecidos unos objetivos medibles y razonables, hemos desarrollado las estrategias a seguir para su consecución.

A la hora de seleccionar las estrategias hemos buscado aquellas más idóneas, que nos permitan aprovechar las oportunidades del mercado, que mejor se ajusten a nuestros objetivos y, por supuesto, que sean factibles con los recursos de los que dispone el casino. De esta forma conseguiremos generar una ventaja competitiva duradera que pueda ser defendida frente a nuestro competidor.

Para la selección de estrategias hemos utilizado como herramienta de referencia la matriz producto/mercado de Ansoff. Como se observa en el siguiente gráfico, la matriz tiene dos dimensiones, productos y mercados, y refleja cuatro opciones de

crecimiento al confrontar los servicios existentes y los nuevos con los mercados actuales y los potenciales.



Gráfico 18: Matriz producto/mercado de Ansoff. Fuente: Ansoff, 1957

Partiendo de la matriz como guía, y considerando los objetivos de la empresa durante el horizonte temporal de este plan, llevaremos a cabo estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de productos, dejando para el futuro las estrategias de desarrollo del mercado y descartando las estrategias de diversificación.

Para alcanzar nuestro objetivo de incrementar la cuota de mercado recurriremos a varias estrategias.

Fidelizar al cliente

Para ello deberemos seguir innovando, ofreciendo al cliente nuevos alicientes y recompensas por su lealtad a través del club de fidelidad y manteniéndole informado de las novedades y eventos del casino.

Incluir nuevas prestaciones

Basándonos en las opiniones recogidas tanto en las entrevistas personales como en las encuestas, hemos decidido ampliar nuestra oferta incluyendo un Jackpot progresivo en las mesas de póker y comenzaremos a organizar torneos de BlackJack. Seguiremos una estrategia de diferenciación, destacando la calidad de nuestro servicio y de la atención al cliente, cuidando cada detalle para ofrecerle una experiencia única y satisfactoria. Esta última estrategia también contribuirá a lograr nuestro objetivo de posicionamiento en el mercado.

Responsabilidad Social Corporativa

Se desarrollarán estrategias de responsabilidad social corporativa para reforzar nuestra imagen de marca y mostrar nuestro compromiso con la sociedad.

Integración de Internet en la cadena de valor

Por último implementaremos estrategias para integrar internet en la cadena de valor, lo que nos permitirá entre otras cosas tener una mejor comunicación directa con los clientes y colaboradores o establecer programas de captación de personal en línea, y así reforzar nuestra presencia en este medio.

En un futuro se estudiará la posibilidad de incluir un servicio de apuestas deportivas y el desarrollo de mercado con la apertura de otro casino, pero en el caso de que estos proyectos se aprueben, se llevarían a cabo fuera del horizonte temporal de este plan de marketing.

3. Determinación del programa de acciones

3.1. Plan de producto:

Antes de tomar decisiones sobre las acciones a seguir respecto a nuestro servicio, debemos tener claros cuáles son los elementos tangibles e intangibles que lo configuran. Para ello se identifican una serie de niveles, que a medida que aumentan, incrementan el valor percibido por el cliente.

NIVEL	DEFINICIÓN	EN EL CASINO
Beneficio Básico	Es el servicio básico buscado por el consumidor	Ocupar su tiempo de ocio en horario nocturno
Producto Genérico	Elementos que dotan a nuestra empresa de la categoría de Casino, es decir, su presencia es imprescindible, sin ellos no seríamos un casino	El local, las máquinas, las mesas de juego y las cajeras
Producto Esperado	Elementos que el cliente espera obtener, que no nos aportan una diferenciación sobre nuestros competidores, pero su ausencia generaría gran insatisfacción	El bar
Producto Aumentado	Son atributos que nos permiten diferenciarnos de la competencia, y aportan satisfacción al consumidor	La organización de eventos, sorteos de premios, música en vivo...
Producto Potencial	Elementos que se podrán incorporar en el futuro para adaptarse a nuevas tendencias y cambios en el mercado	Servicio de apuestas deportivas

Gráfico 19. Niveles de productos. Fuente:Elaboración propia

Una vez establecidas las distintas dimensiones de nuestro servicio, podemos determinar el programa de acciones. Como ya se ha mencionado muchas veces, nuestro servicio de calidad es nuestra principal seña de identidad. Por eso es de vital importancia prestar atención a todos los detalles para que todo funcione adecuadamente.

Es importante contar con personal suficiente para que el cliente pueda tener atención siempre que lo desee y evitar que tenga que esperar para obtener servicio. Por ejemplo, los viernes y sábados la demanda es mucho mayor sobre todo a principio de mes, por lo que contamos con una cartera de trabajadores eventuales de confianza que ofrecen la misma calidad de servicio que los fijos. Para mantener el nivel de calidad, organizaremos reuniones periódicas con el personal para informarles de los

objetivos y ofrecerles un feedback sobre lo que se está haciendo bien y lo que se puede mejorar, y para motivarles y fomentar el espíritu de equipo. Del presupuesto de actividades para el personal, destinaremos un 70% para actividades formativas y un 30% para actividades lúdicas. El primer año esto nos supondría \$1400 y \$600, respectivamente.

El establecimiento también es un aspecto muy importante y es un factor de diferenciación sobre nuestro competidor. Nuestro objetivo es crear una atmósfera agradable donde el consumidor se sienta a gusto. Con este fin hemos ido introduciendo mejoras y adornos. Por ejemplo hemos adornado las paredes con posters enmarcados de películas relacionadas con casinos, y entre nuestros futuros proyectos está la creación de un rincón donde expondremos un mural con fotos de los ganadores, y sobre éste un cartel led donde se vayan mostrando datos como el importe de los jackpots más altos que se han repartido o la cantidad total de dinero que se ha entregado en jackpots. La creación de este rincón implicará una inversión de \$2000, y se dedicarán \$1500 anuales a la mejora de las instalaciones.

Ampliaremos nuestros servicios incluyendo un Jackpot progresivo en dos de las mesas de póker, una de Póker de Tres Cartas y otra de Caribbean Stud Póker. Basándonos en las opiniones recogidas en las entrevistas y encuestas que llevamos a cabo y en los informes proporcionados por los gerentes, creemos que esta medida tendrá una gran aceptación y será de gran rentabilidad para el casino. La instalación y puesta en marcha del sistema tendrá un coste de \$2000.

Otro proyecto que llevaremos a cabo será la búsqueda de acuerdos con los principales restaurantes de Bonaire. Los restaurantes pueden ser competidores pero también pueden ser aliados, ya que mientras que los restaurantes cierran entre las once y doce de la noche, el casino está abierto hasta las cuatro de la mañana, por lo que pueden sugerir a sus clientes que terminen la velada en nuestro casino. Aparte de recomendar nuestro casino a través de estos acuerdos, los restaurantes ofrecerán vales para jugar en el casino y el casino sorteará cenas en los restaurantes entre nuestros clientes, de forma que ambas partes resulten beneficiadas. El presupuesto destinado a este proyecto será de \$1300 en concepto de 40 cenas a \$32,5 cada una.

3.2. Plan de precios:

Aunque a simple vista pueda parecer que en los casinos el precio no existe, esto es equivocado. Un casino lo que vende es una experiencia que se mide en tiempo, el precio se debe determinar en función del tiempo que pasa cada cliente en el juego. En una máquina se puede medir ese tiempo en función del porcentaje de retorno en premios y en una mesa en función de las apuestas máximas y mínimas. En otras palabras, por lo general los clientes vienen al casino con un presupuesto ajustado, es decir, disponen de una cantidad de dinero más o menos fija para gastar. Cuanto mayor sea el porcentaje de retención de las máquinas o la apuesta mínima y máxima en las mesas menor será el tiempo que puedan jugar.

	Cash drop	Coin in	Coin out	Jackpots	Net win	Hold %
Ainsworth (18)	\$293,411.00	1054649.06	952746.88	\$13,303.43	\$89,812.54	8.52%
Aristocrat (53)	\$3,669,308.00	12971950.92	11723759.34	\$351,900.16	\$896,290.42	6.91%
CGD (30)	\$513,733.00	1835977.19	1637700.35	\$19,282.51	\$178,994.33	9.75%
Konami (17)	\$998,089.00	3074464.31	2776137.87	\$55,819.04	\$242,507.40	7.89%
Total	\$5,474,541.00	18937041.48	17090344.44	\$440,305.14	\$1,407,604.69	7.43%

Gráfico 20: Beneficio de las máquinas de juego durante el primer año de actividad.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestra información sobre el comportamiento de las máquinas tragaperras durante el primer año de actividad, agrupadas por distribuidores (las cifras han sido modificadas aplicando un coeficiente). El número que aparece al lado de cada distribuidor representa el número de máquinas que aporta, pero debemos considerar que, como ya mencionamos, 18 máquinas de CGD (Caribbean Gaming Distributors) solo han estado en funcionamiento ocho meses y después fueron sustituidas por las 18 máquinas de Ainsworth, por lo que éstas solo han estado operativas cuatro meses.

En la tabla se puede ver la ganancia neta (Net win) de las máquinas de juego por distribuidor y el porcentaje que supone sobre el total jugado (Hold %). Como podemos ver las máquinas de Aristocrat son las que menor porcentaje de beneficios retienen, pero sin embargo son las que más ganancias netas nos proporcionan. Por el contrario las máquinas de CGD son las que mayor porcentaje retienen y las menos demandadas, por esta razón se decidió sustituirlas en dos fases, la primera ya se llevó

a cabo sustituyendo 18 máquinas, y a lo largo del próximo año serán sustituidas las 12 restantes. Esta decisión se corresponde con nuestra política de precios, que busca proveedores con un porcentaje de retención bajo, para así hacer nuestros servicios más atractivos para el cliente.

La sustitución de las máquinas conllevará una inversión importante. En concepto de instalación y cuota inicial del acuerdo de leasing deberemos desembolsar \$90.000, además de \$10.000 para los gastos de aduanas.

3.3. Plan de distribución:

Actualmente nuestro canal de distribución es directo. Ofrecemos a nuestros clientes el servicio de directamente, sin recurrir a intermediarios. Pero como vimos en nuestro análisis nuestro casino no se encuentra en primera línea de calle y está más alejado de la zona turística que el de nuestro competidor. Esto para nuestros clientes locales no supone una gran diferencia ya que la mayoría tiene medio de transporte, pero para los turistas si marca una diferencia importante, ya que no existen líneas de autobús.

Para solventar esta debilidad se trabajará para llegar a un acuerdo de cooperación entre los principales hoteles, los taxistas y el casino para ofrecer a los turistas transporte gratuito hasta el casino. El presupuesto para esta iniciativa será de \$1200 anuales que supone 100 viajes mensuales a un dólar el viaje.

3.4. Plan de comunicación y promoción:

Se trata de las acciones propias de mercadotecnia para promocionar el casino. El primer modo es mediante la publicidad. El casino tiene un acuerdo con la principal emisora de radio local, por el cual a cambio de una cuota fija mensual de 530 dólares, se compromete a pasar nuestro anuncio varias veces al día e incluye anuncios especiales cuando el casino organiza algún evento.

También se está negociando un acuerdo para exponer un anuncio en el aeropuerto. Prácticamente todos los turistas que llegan a Bonaire lo hacen por el Aeropuerto, y solo hay una entrada por lo que todos tienen que pasar por la misma sala de recogida de equipajes, donde se encontraría ubicado el cartel publicitario.

Bonaire-Flamingo Airport Opportunities

Location	Description	5 Year Term	3 Year Term	1 Year Term
To be created,	Single wall mural above bag belt	\$395.00 per month	\$495.00 per month	\$795.00 per month



Gráfico 21: Presupuesto anuncio en aeropuerto. Fuente: Flamingo Airport

Como podemos ver en la imagen anterior, será un cartel de gran tamaño situado en un lugar amplio y estratégico donde todos los pasajeros que lleguen a Bonaire podrán verlo independientemente de si tienen que recoger equipaje o no. El casino busca ventajas competitivas que se mantengan a largo plazo, por lo que optaremos por el contrato de cinco años, porque, aunque este plan es a tres años, el ahorro es considerable. Este supone un ahorro de 1200 Dólares anuales sobre el contrato de tres años y 4800 Dólares anuales respecto al contrato anual.

Otro de los métodos de comunicación que utilizamos es el de repartir carteles o volantes, puesto que este método demanda pocos recursos y tiene un alto retorno. Sobre todo lo utilizaremos cuando se realicen campañas especiales, como celebraciones importantes en fechas determinadas, sorteos, etc. El presupuesto que se destinará a este fin, será del 80% de la partida para organización de eventos. Otra técnica utilizada es el marketing directo, esto es todo aquello que va directamente del casino al cliente. Hoy en día, gracias a internet y a las redes sociales, este método es

mucho más fácil y efectivo y al mismo tiempo es bastante económico. Además de nuestro perfil en Facebook también hemos concertado con Digicel, la principal operadora de telefonía de la isla, un servicio para mandar mensajes de texto a todos nuestros socios a través de una aplicación de internet. El coste de este servicio rondará los \$500 mensuales, pero a medida que el número de afiliados a nuestro club de fidelidad aumente en igual medida incrementará el coste.

Además de seguir y mejorar todas estas actividades de promoción, queremos desarrollar una página web propia. Facebook es una gran herramienta para informar sobre eventos y comunicarnos con los clientes, pero creemos necesario complementarlo con una página web que incluya, entre otras cosas, información corporativa y una plataforma para que toda persona interesada en trabajar con nosotros pueda enviarnos su currículum. Hemos estimado que el coste de su creación ascenderá a \$1300.

Uno de nuestros objetivos es el de crear una imagen de marca que refleje nuestro compromiso con la comunidad, por eso destinaremos una partida del presupuesto de marketing para patrocinios, a la que dedicaremos \$3000 el primer año, \$3400 el segundo y \$3900 el tercero. Entre otros, estamos estudiando la posibilidad de patrocinar un equipo de fútbol local, facilitándoles equipamientos deportivos, para así poder incluir nuestro logotipo y nuestros colores en ellos. El fútbol es bastante popular en Bonaire, por lo que este acuerdo contribuiría en gran manera a mejorar nuestra imagen corporativa. También patrocinaremos algunos de los eventos organizados por el gobierno local, lo cual, aparte de mejorar nuestra imagen, ayudará a mejorar nuestras relaciones con ellos, aspecto este muy positivo.

En cuanto a las actividades de promoción, se llevará a cabo un gran sorteo cada trimestre. Los clientes podrán ir consiguiendo papeletas a medida que juegan durante tres meses, y al final del plazo realizaremos una noche especial con snacks, música en vivo, sorteos de pequeños premios cada hora y por último el gran sorteo. Los premios que hemos escogido para el primer año son: para el primer trimestre una scooter cuyo precio es de \$3500, para el segundo una Harley Davidson por importe de \$11500, para el tercero una moto acuática de \$12000 y para el último un coche que nos costará \$10900. Aparte de estos grandes sorteos, se realizarán otros eventos en fechas especiales como el día de la madre, Halloween, día de Bonaire, etc. También se realizarán torneos de Black Jack donde el ganador recibirá, además de un premio en metálico, un trofeo.

Otra de las actividades de promoción que llevaremos a cabo será “Crazy Cash Tuesdays”. Los martes son generalmente de los días con menor demanda, por eso para fomentarla, todos los martes sortearemos cada media hora un premio de 20 dólares entre todos los jugadores que estén utilizando su tarjeta de cliente en las máquinas, de esta forma también fomentamos que los clientes se registren en el club de fidelidad y así poder aplicar las técnicas de marketing directo.

La ejecución de estas acciones se realizará de forma planificada de acuerdo al siguiente cronograma.

AÑO	1												2												3											
	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Premios para sorteos																																				
Marketing Directo																																				
Anuncios en la radio																																				
Anuncio en el Aeropuerto																																				
Acuerdos con taxistas y restaurantes																																				
Mejora de instalaciones																																				
Tragaperras																																				
Actividades para el personal																																				
Organización de eventos																																				
Desarrollo página web																																				
Progresivo mesas de juego																																				
Patrocinios																																				

Gráfico 22. Cronograma plan de acciones. Fuente: Elaboración propia

4. Presupuesto

El presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, para un periodo determinado, con el fin de alcanzar los objetivos fijados.

El presupuesto es una herramienta muy importante, ya que no solo nos va a indicar cuanto vamos a invertir, sino que también realiza una función de control, manteniendo el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables y minimizando el riesgo de las operaciones, además de servir como guía durante la ejecución del plan de marketing, haciendo posible que las desviaciones que surjan sean detectadas a través de los mecanismos de control y, de esta forma, puedan ser corregidas en un corto plazo de tiempo.

Para la realización del presupuesto que se muestra a continuación nos hemos basado en información interna de la compañía, y en presupuestos ofrecidos por las empresas con las que tenemos intención de colaborar para llevar a cabo el programa de acciones. Hemos procurado que el presupuesto sea lo más ajustado posible, pero considerando que el horizonte temporal es a tres años, algunos de estos importes podrían variar ligeramente y será necesaria una revisión periódica.

		Año 1	Año 2	Año 3
Premios para sorteos*	Scooter	\$ 3.500	\$ 4.000	\$ 4.500
	Haarley Davidson	\$ 11.500	\$ 12.500	\$ 13.500
	Moto Acuática	\$ 12.000	\$ 13.000	\$ 14.000
	Coche	\$ 10.900	\$ 12.000	\$ 13.100
	Gastos Importación	\$ 7.100	\$ 8.500	\$ 9.900
Marketing Directo	Servicio de mensajería	\$ 7.000	\$ 8.000	\$ 9.500
Actividades para el personal	De formación	\$ 1.400	\$ 1.750	\$ 2.100
	Lúdicas	\$ 600	\$ 750	\$ 900
Organización de eventos	Carteles y volantes	\$ 3.200	\$ 3.600	\$ 4.000
	Decoraciones	\$ 800	\$ 900	\$ 1.000
Patrocinios		\$ 3.000	\$ 3.400	\$ 3.900
Anuncios en la radio		\$ 6.360	\$ 6.360	\$ 6.360
Anuncio en el Aeropuerto		\$ 4.740	\$ 4.740	\$ 4.740
Acuerdos comerciales	Con taxistas	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
	Con restaurantes	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300
Progresivo mesas de juego		\$ 2.000	\$ 0	\$ 0
Desarrollo Página Web		\$ 1.300	\$ 0	\$ 0
Tragaperras	Sustitución	\$ 100.000	\$ 0	\$ 0
	Adquisición	\$ 0	\$ 0	\$ 50.000
Mejora de instalaciones	Mejoras generales	\$ 3.500	\$ 1.500	\$ 1.500
	Acondicionamiento nuevas tragaperras	\$ 5.000	\$ 0	\$ 2.000
TOTAL		\$ 186.400	\$ 83.500	\$ 143.500

Gráfico 23: Presupuesto Casino Valhalla. Fuente: Elaboración propia

*Estos premios son los seleccionados para el primer año. Para los dos siguientes ejercicios se considerará la posibilidad de variar estos por otros de valor similar en función de una posible mayor aceptación por parte de nuestros clientes.

5. Mecanismos de control

Establecer mecanismos de control adecuados es fundamental, ya que esto nos permitirá saber si la empresa está funcionando adecuadamente y si los objetivos marcados se van cumpliendo a medida que se van aplicando las estrategias y acciones definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con rapidez. De no establecerse estos mecanismos de control, se tendría que esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.

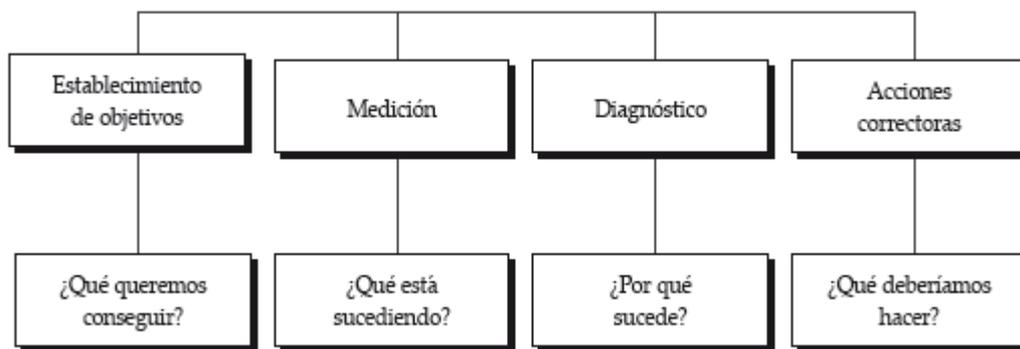


Gráfico 24: El proceso de control. Fuente: Philip Kotler, La dirección de marketing

El primer mecanismo de control será el análisis de los informes elaborados por los responsables de cada área. Estos informes nos aportan medidas objetivas basadas en la contabilidad interna de la empresa y en los ratios financieros.

Otro mecanismo de control que utilizaremos será la realización de nuevas entrevistas y encuestas a clientes, para observar el grado de satisfacción en comparación a los resultados obtenidos antes de la ejecución del plan. Además en la página web que desarrollaremos se incluirá una sección donde los consumidores puedan dejar sus sugerencias y comentarios.

Por último, deberemos analizar las posibles desviaciones existentes para realizar el feedback correspondiente, con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y nos pueda servir para experiencias posteriores.

El feedback resultante se podría recoger en una tabla como esta:

Objetivo	Estrategias	Acciones	Cronograma	Valoración
Obtener cuota de mercado del 60%	Estrategias de Penetración de mercado	Club de fidelidad	Actividad continua durante los tres años	
		Acciones de comunicación y promoción	Actividad continua durante los tres años	
	Desarrollo de productos	Introducción de nuevas prestaciones	Comenzarán apartir del tercer mes del año uno	
Posicionarnos en el mercado por nuestra excelente atención al cliente y la calidad de nuestro servicio	Estrategias de diferenciación	Formación del personal	Actividad continua durante los tres años	
Crear imagen de marca que refleje nuestro compromiso con la sociedad	Estrategias de responsabilidad social corporativa	Patrocinios	Actividad continua durante los tres años	
Incrementar nuestra presencia online	Estrategias para la integración de internet en la cadena de valor	Desarrollo página web	Primer mes año uno	

Gráfico 25. Tabla control de desviaciones. Fuente: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES

Una vez realizado nuestro estudio previo, hemos podido ver como Casino Valhalla ha entrado fuerte en el mercado con una gran recepción por parte del público. Esto no ha sido por casualidad sino por todo el trabajo, esfuerzo y compromiso que ha aportado nuestro excelente grupo de trabajo.

Durante el primer año operando hemos ido poco a poco ganando nuestro sitio en el mercado, atrayendo y fidelizando clientes y ofreciendo un servicio de calidad y una atención personalizada, lo que nos ha permitido diferenciarnos de nuestro competidor. También se han ido estableciendo y mejorando los procedimientos y mejorando nuestra eficiencia.

El objetivo del casino para los próximos tres años es convertirse en el número uno de Bonaire, incrementando nuestra cuota de mercado y acrecentando nuestra imagen de marca por medio de las acciones que hemos recogido en este plan.

Uno de nuestras mayores fortalezas para lograr estos objetivos es nuestro local, debido a su mayor tamaño. Parece bastante claro que la población va a seguir aumentando, lo que significa más demanda global; nuestro competidor tiene menos mesas de juego y no dispone de espacio para incrementar su número ni para poner más máquinas, por lo que llegará un momento que no pueda absorber más demanda, lo cual supone una gran ventaja competitiva para nosotros a largo plazo.

Por otro lado hemos visto como poco a poco les hemos ido ganando clientes y no han sido capaces de reaccionar. Esto se debe principalmente a su estructura organizacional, ya que como hemos mencionado su gestión se lleva a cabo desde Aruba y no tienen a nadie en Bonaire capaz de tomar las medidas necesarias para corregir la situación.

Por todo lo expuesto en este plan, estamos convencidos de que lograremos todos nuestros objetivos, siendo conscientes de que para ello debemos seguir innovando y mejorando día a día, ofreciendo a nuestros clientes una oferta atractiva que se adapte a sus necesidades y sin perder la capacidad para sorprenderles.

VI. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Munuera, J.L. y Rodríguez (2007): Estrategias de Marketing. Ed. Esic.

Vazquez, R.; Trespalacios, J.A. y Rodríguez (2005): Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales, 4ª Edición. Ed. Civitas.

Grande, I. (2005): Marketing de los servicios, Ed. Esic, 4ª edición.

Absolut Caribe: “Los mejores casinos del Caribe”, <http://www.absolutcaribe.com/los-mejores-casinos-del-caribe/> [Consultado en mayo de 2013]

Colaboradores de Wikipedia. *Bonaire* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2013 [fecha de consulta: mayo del 2013]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Bonaire&oldid=68704578>>

Colaboradores de Wikipedia. *Demografía de Aruba* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2013 [Fecha de consulta: mayo del 2013]. Disponible en <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Demograf%C3%ADa_de_Aruba&oldid=67618546>.

Gencasino: “Auge del sector casino en Asia”, <http://es.gencasino.com/2013/04/auge-del-sector-casino-en-asia/> [Consultado en mayo de 2013]

Chan, Kelvin. “Asia impulsa turismo con casinos”. Terra. 25 de noviembre de 2012. <http://noticias.terra.es/mundo/asia-impulsa-turismo-con-casinos,d3a953923d43b310VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html> [Consultado en mayo de 2013]

Blog Afiliapub: “Crecimiento sector apuestas y juegos online”, [“http://afiliapub-es.blogspot.com/2013/03/crecimiento-sector-apuestas-y-juegos.html](http://afiliapub-es.blogspot.com/2013/03/crecimiento-sector-apuestas-y-juegos.html) [Consultado en mayo de 2013]

Muñiz González, Rafael. “Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición: CAPÍTULO 11. Plan de marketing”. En CEF.- Marketing XXI. [Consultado en mayo de 2013] <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

DLB International LTD: “¿Cómo incorporar una compañía holandesa? ¿Cómo formar o crear una nueva empresa en Holanda?” [Consultado en junio de 2013]. <http://dlbinternational.es/espa%C3%B1ol/area-internacional-offshore/holanda/>

Sociedad Europea: “Constituir, incorporar, crear o formar una sociedad en Holanda”. <http://www.sociedad-europea.com/los-paises-bajos.html> [Consultado en junio de 2013]

“Health in the Americas, 2012 Country Volume N”, [Consultado en junio de 2013] http://www.paho.org/saludenlasamericas/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=139&Itemid=

Enriquez Caro, Ricardo. “Organigrama”. Administración Moderna. 9 de noviembre de 2012. http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html [Fecha de consulta: julio del 2013]

Universidad Miguel Alemán. “Manual de puestos; Empresa: Cybercafé Hobbies”. 17 de diciembre de 2012. Slideshare. <http://www.slideshare.net/JeffFloresFerrer/manual-de-puestos> [Consultado en julio de 2013]

UGT Andalucía. “Prevención de riesgos laborales en el sector juego, 4. Descripción de la actividad en casinos”. http://www.evita-percances.com/guias/guia_juego/4.pdf [Consultado en julio de 2013]

Thomas, Roger. “Las cuatro “P” en el Marketing de casinos. Yogonet International. <http://yogonet.com/latinoamerica/node/255886> [Consultado en agosto de 2013]

Angius, Davide. “Establecimientos de los presupuestos de marketing”. 18 de marzo de 2013. Slideshare. En <http://www.slideshare.net/davidegiti/establecimientos-de-los-presupuestos-de-marketing> [Consultado en septiembre de 2013]

Salgado, Juan Gabriel. “Capítulo VI Presupuesto de marketing”. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2301/8/T-ESPE-014520-6.pdf> [Consultado en septiembre de 2013]

“Holanda cae presa de su propia crisis: las consecuencias de su burbuja inmobiliaria”. *elEconomista.es*. 2 de Abril de 2013. [Consultado en junio de 2013] <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/4715991/04/13/Holanda-cae-presa-de-su-propia-crisis-las-consecuencias-de-su-burbuja-inmobiliaria.html>

Ricardo Esteban Aguirre Palomino, Ana Lucia Castañeda, Alejandra Oyola Castro, Lina Marcela Padilla Delgado, Natalia Pelaez Lopez. “Investigación de Mercados Crown Casinos”. Slideshare. [Consultado en agosto de 2013] <http://www.slideshare.net/gustavoagudelo/investigacin-mercados-casino>