



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA CLUB HÍPICO DE SANTIAGO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**FELIPE EDUARDO CALDERÓN MONTERO**

PROFESOR GUÍA:  
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JORGE CARIKEO MONTOYA  
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ

SANTIAGO DE CHILE  
ABRIL 2010

## **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA CLUB HÍPICO DE SANTIAGO**

En el Presente informe se pretende explicar en forma detallada la realización de una memoria de Ingeniero Civil Industrial, junto con esto se planteará el tema elegido y la empresa en la cual se realizara el informe.

El objetivo principal de esta memoria es diseñar una estrategia comercial focalizada en el mercado de las apuestas para Club Hípico de Santiago, en general, alineando cada una de las estrategias a las apuestas de caballo. Para esto se propuso desarrollar una estrategia formal, para mejorar el nivel de ventas que posee actualmente, además de formalizar cada uno de los servicios y ordenar los actuales canales de venta para obtener ventajas competitivas en el mercado, llegar a nuevos sectores y mejorar el trato al cliente, por medio de ideas innovadoras.

En la primera parte se detalla la metodología aplicada en el desarrollo de la estrategia comercial, basado en los métodos aplicados en el marketing estratégico, mediante un levantamiento de la situación actual en la que se encuentra inmerso el Club Hípico, el detalle de los servicios que ofrece y la administración que se lleva en el Club, analizando su área de marketing e ideas que se han dado últimamente.

Con la claridad de entender a la empresa, su mercado y su entorno, se procedió con el estudio de los cliente mediante una encuesta que entrego resultados claves para el desarrollo de la estrategia final, el objetivo principal de la encuesta fue encontrar segmentos de clientes con los cuales poder trabajar las estrategias de marketing, se encontraron 3 segmentos relevantes a ser analizados, además de características importantes de los clientes como son los atributos importantes para los clientes y el motivo que tienen para apostar.

Después de la recopilación de los datos se procedió a definir segmentación, targeting y posicionamiento, de tal forma de obtener de manera formal el enfoque principal de la estrategia de marketing, considerando el análisis interno y externo de la industria junto con las características encontradas en los clientes encuestados.

Con todos los puntos anteriores completados se desarrollarán las estrategias de marketing, que reflejará todo el análisis realizado, tratando de atacar a los sectores más débiles y fortaleciendo los aspectos de planta, promoción y producto, principalmente, en donde Club Hípico presento un fuerte debilitamiento.

En conclusión, a pesar de contar con una industria muy compleja y de poca investigación en el estudio del cliente se pudo entregar una solución que satisface las expectativas propuestas en un principio por la empresa, cumpliendo con un estudio detallado de la identificación del cliente y de los problemas actuales en los que está envuelto el club, logrando entregar una propuesta con objetivo de mejorar la operación, diferenciación, ventas y asistencia del público requeridos por la empresa Club Hípico de Santiago.

## **AGRADECIMIENTOS**

La vida es una secuencia de hechos condicionada por factores externos que muestran el camino que debes seguir, nunca sabes si es el correcto o el equivocado pero la voluntad de seguir y experimentar más situaciones que no puedes controlar, te lleva a continuar y esperar que todas las decisiones que tomaste sean verdaderas y te lleven a la felicidad.

Muchas veces cometemos errores en esta vida que tarde o temprano tendremos que corregir, en esta ocasión o en la próxima oportunidad que se nos permita vivir.

Quiero agradecer a todas aquellas personas que estuvieron junto a mí apoyándome, enseñándome y alentándome a seguir adelante, en especial a mis padres Marina Montero y Javier Calderón que supieron junto con mis hermanos Catalina y Francisco enseñarme un camino a esta aventura del saber y el conocimiento, que serán los cimientos importantes para tener éxito en las etapas que vienen.

También agradecer a esos familiares, amigos y compañeros que se preocupan por mí y siempre te considerarán como una persona importante en sus vidas.

Y por último a mis profes y compañeros que en cada momento me supieron dar consejos importantes para esforzarme y seguir adelante, además de ayudarme a enfrentar los problemas más complejos de la forma más simple. Les deseo lo mejor en el futuro y espero nos encontremos nuevamente.

## INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	7
1. Introducción a la Memoria .....	7
2. Antecedentes Generales Club Hípico .....	7
3. Descripción de los Servicios .....	9
4. Justificación del proyecto .....	9
5. Objetivos .....	11
6. Metodología .....	12
7. Alcances del Estudio .....	14
8. Resultados Esperado.....	15
II. MARCO TEORICO .....	16
1. Planificación Estratégica .....	16
2. Análisis del Entorno Externo .....	17
3. Estudio de los segmentos del entorno general .....	18
4. Análisis del entorno de la industria .....	20
5. Análisis del entorno interno .....	21
6. Proceso de Estrategia de marketing.....	23
7. Modelo de Marketing .....	25
8. Uso del software estadístico SPSS .....	25
9. Información de investigación de marketing.....	26
10. Investigación de mercado .....	27
III. Análisis Externo.....	28
1. Análisis del Entorno .....	28
i) Exploración .....	28
ii) Monitoreo .....	29
iii) Pronostico .....	29
iv) Evaluación .....	29
2. El Entorno General .....	29
i) Segmento Demográfico .....	29
ii) Segmento Económico .....	31
iii) Segmento Político/Legal.....	32
iv) Segmento Sociocultural.....	33
v) Segmento Tecnológico .....	33
vi) Segmento Global .....	33
3. El Entorno de la Industria.....	34
i) Amenaza de nuevos entrantes .....	34
ii) Poder de negociación de los proveedores.....	34
iii) Poder de negociación de los compradores.....	35
iv) Amenaza de productos sustitutos.....	35
4. El Entorno de la Competencia .....	35
IV. Análisis Interno.....	36
1. Recursos .....	36
i) Tangibles .....	36
ii) Intangibles .....	37
2. Análisis de la Cadena de Valor .....	37

i) Actividades primarias .....	37
ii) Actividades de apoyo .....	38
V. FODA .....	39
VI. Estudio estratégico de la empresa .....	40
1. Producto .....	40
2. Precio .....	41
3. Plaza .....	41
4. Promoción .....	41
5. Personas .....	42
6. Procesos .....	42
7. Planta .....	42
VII. Mercado .....	43
1. Desarrollo de encuestas .....	43
2. Resultado de las encuestas .....	44
3. Conclusión de la encuesta .....	49
VIII. Diseño de estrategia .....	50
1. Segmentación .....	50
2. Targeting .....	55
3. Posicionamiento .....	56
4. Estrategia de marketing .....	56
i) Producto .....	56
ii) Precio .....	57
iii) Plaza .....	57
iv) Promoción .....	58
v) Personas .....	59
vi) Procesos .....	59
vii) Planta .....	60
IX. Conclusiones .....	62
X. BIBLIOGRAFÍA .....	64
XI. Anexos .....	65
1. Anexo 1: Antecedentes de la sociedad .....	65
2. Anexo 2: Directorio del Club Hípico .....	66
3. Anexo 3: Informe Financiero .....	67
4. Anexo 4: Informe Comercial .....	68
5. Anexo 5: Resultado de las encuestas .....	69
6. Anexo 6: Segmentación .....	76

## Tabla de Figuras

<i>Figura 1 Evolución del ingreso de ventas del Club Hípico en UF.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2: Evolución del ingreso de ventas en cancha del Club Hípico en UF.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 3: Tabla de población estimada .....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 4: Índices de tasas de crecimiento.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 5: grafico de índices de actividad y esparcimiento.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 6: Índice de IMACEC hasta diciembre de 2008.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 7: PIB del país hasta diciembre de 2008.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 8: Imágenes de productos sustitutos.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 9: Gráfico de edades.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 10: Gráfico de promedio de apuestas .....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 11: Gráfico de preferencia de tipo de apuestas.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 12: Gráfico de motivo de asistencia a cancha .....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 13: gráfico motivo de asistencia a sucursales.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 14: Gráfico de atributos no importantes.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 15: Gráfico de atributos importantes .....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 16: Grafico de atributos .....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 17: Resultado del análisis jerárquico.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 18: Tabla de conglomerados del análisis de K-means.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 19: Tabla del análisis ANOVA de K-means.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 20: Tabla de casos de conglomerados del análisis de K-means.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 21: Resultado del análisis de arboles.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 22: Tabla del riesgo del análisis de arboles .....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 23: Tabla de clasificación del análisis de arboles.....</i>	<i>55</i>

# I. INTRODUCCIÓN

## 1. Introducción a la Memoria

El presente trabajo de título considera la realización de un estudio detallado sobre la empresa Club Hípico de Santiago, a nivel estratégico, basando el análisis en sus modelos de negocio, apuestas y entretención.

En el estudio se dará una mayor importancia al área de marketing y personal de atención, como primera impresión, realizando estudios cuantitativos y cualitativos para el servicio de apuestas, se guiarán los objetivos y estrategias hacia el servicio del cliente, a modo de encontrar las fortalezas y debilidades que posee la empresa en el mercado. Además, se pretende ayudar a la toma de decisiones estratégicas de estas áreas con un mayor poder de respaldo frente al comportamiento de las apuestas que se puedan dar en el futuro. La consideración de todas estas variables permitirá tener un punto inicial para poder prolongar un crecimiento sostenido dentro de la industria de las apuestas y de participación de mercado.

El mercado de las apuestas debe ser considerado de forma diferente al momento de realizar un análisis, puesto que no se está hablando de un producto concreto, sino de un servicio, producto intangible, que se le está entregando al cliente. Es por eso que se vuelve mucho más complejo e impredecible, frente a clientes cambiantes y más exigentes. Es importante considerar las necesidades de los clientes que solicitan los servicios para poder obtener el mejor consumo de estos, crear un negocio más rentable, de márgenes altos y costos bajos.

Actualmente se cuenta con bastantes experiencias y estrategias implementadas en el área de los servicios en diferentes mercados, que pueden ser aplicadas. Se debe identificar el enfoque diferente a productos masivos para este mercado, esta diferencia permitirá encontrar el verdadero foco del mercado, para rentabilizar a la compañía, analizando profundamente la relación cliente-vendedor.

Club Hípico además de ofrecer apuestas, también ofrece entretenimiento a sus clientes por medio de los espectáculos que ofrece en sus instalaciones, estos dos servicios se complementan entre sí, y son altamente dependientes. El trabajo de memoria trabajará con estos servicios muy a fondo para poder estructurar la estrategia comercial que pretenderá entender el comportamiento de los clientes del Club.

## 2. Antecedentes Generales Club Hípico

Club Hípico de Santiago es una Sociedad Anónima constituida el 20 de Septiembre de 1870, se ubica en Av. Blanco Encalada 2540, en la comuna de Santiago, y el giro de la empresa está constituido como Hipódromo.

Club Hípico de Santiago, ha tenido una larga trayectoria a través de los años, formando parte importante de la ciudad de Santiago, es una de las sociedades más antiguas de la capital, conservando un negocio muy atractivo que ha sabido mantenerse a través de los tiempos, que es el mercado de las apuestas de caballo.

La infraestructura con la que cuenta Club Hípico, tanto de sucursales como de espacios para disfrutar las carreras, da fortalezas a este negocio, pudiendo llegar a gran parte de la comunidad santiaguina.

Junto con el resto de los hipódromos y clubes equinos, han logrado posicionarse fuertemente dentro del mercado de las apuestas, logrando un potente conocimiento de su público más aficionado.

De un principio Club Hípico era sustentado por sus socios, quienes apoyaban la realización de las carreras de caballos, principalmente con caballos de pura sangre, que es la mayor diferenciación que presenta con el resto de los hipódromos. Desde entonces, los socios pertenecientes al club tenían un alto interés de mantener las instalaciones del club, pero actualmente el negocio ha tomado un carácter rentable, como sociedad anónima, dejando de lado su característica privada e exclusiva.

A medida que fueron avanzando los años Club Hípico adopto muchas estrategias para poder aumentar el público asistente, una de ellas y la más importante fue la apertura de sus puertas a todo el público fanático de las carreras de caballo en las instalaciones del Club, con esto pudo motivar tanto la cercanía de la gente hacia los caballos como la asistencia del público, aumentando así las apuestas.

Si bien por largos años se mantuvo un buen nivel de asistencia, en los últimos años se ha hecho presente un decaimiento de las ventas a nivel general, de las apuestas de caballos, no existiendo una verdadera justificación de la causa de esta situación. Uno de los motivos que se analizan dentro del club es el desconocimiento por parte de la empresa hacia el comportamiento de sus clientes que ha provocado reacciones en la baja del nivel de apuestas que existe actualmente.

Durante el 2006 Club Hípico presento ventas que bordearon los 2.150.000 UF (39.855 millones de pesos) anuales, en el mercado de las apuestas, siendo su mejor año comparado con los registros históricos que se poseen. Este valor de ventas cataloga a la empresa como grande dentro del mercado chileno.

Aunque estos números son significativamente grandes la política de ingresos que posee el Club Hípico provoca que no reciba grandes cantidades (un 16.5% del total de los ingresos por apuestas), por asuntos de premios y devolución del dinero al cliente en apuestas, el porcentaje directo recibido por el Club Hípico, como utilidades, es muy pequeño creando un presupuesto muy ajustado, que debe ser cuidadosamente supervisado para que no afecte a la sustentabilidad de la empresa.

Durante los siguientes 2 años, 2007 y 2008, Club Hípico presento una baja en su nivel de ventas de apuestas a nivel global, tanto sucursales como casa matriz, de alrededor de 2.121.000 UF y 2.102.000 UF (42.926 millones de pesos) respectivamente para cada año, lo que muestra una baja de un 1,35% desde el 2006 al 2007 y una baja de un 0.9% del 2007 al 2008. Esto ha provocado una fuerte preocupación a nivel gerencial del futuro de la empresa, sustentado además por el comportamiento que presenta su competidor directo, Hipódromo de Chile, que ha presentado otro tipo de tendencia en el nivel de ventas, por este motivo se han cuestionado las políticas aplicadas recientemente en el Club.

Club Hípico como organización posee un gran problema administrativo, existen áreas que no tienen una gran comunicación, y existen un gran problema de definición de políticas internas de gestión de los sectores, que no han podido ser resuelta en el largo tiempo, esto ha afectado enormemente en la posibilidad de definir estrategias más concretas y de un fuerte impacto sobre el público objetivo.

### **3. Descripción de los Servicios**

Dentro del área analizada, Club Hípico posee 2 servicios que se alinean a su modelo de negocio, uno de ellos son las apuestas y el otro son los servicios de entretenimiento.

#### Servicio de Apuestas

Como modelo de negocios principal Club Hípico ofrece la posibilidad de realizar apuestas de sus carreras en gran parte de la ciudad de Santiago y en muchos sectores del país, además permite que hipódromos, fuera del país, puedan apostar en las carreras chilenas realizadas en el Club Hípico.

Las dos formas que tiene Club Hípico de entregar este servicio son por medio de su casa matriz, en donde se puede observar en vivo y en directo la carrera, y por medio de su red de sucursales de TELETRAK que se encuentran repartidas por todo el país. En estos establecimientos posee la infraestructura necesaria que permite a cada cliente realizar apuestas a todas las carreras que se realizan.

Además, entrega el servicio de Fonotrak que consiste básicamente en realizar las apuestas vía teléfono, y para clientes autorizados, con cuenta corriente dentro del club, se permite realizar apuestas por Internet por medio de la página WEB.

#### Servicio de entretenimiento

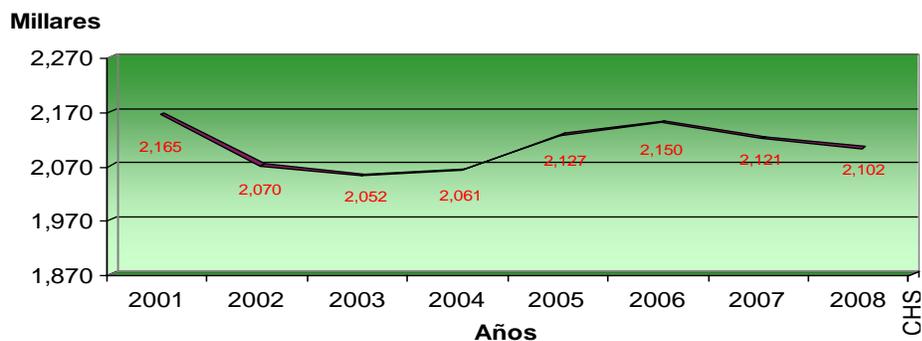
Otro servicio que ofrece Club Hípico es el de entretenimiento que consiste en organizar y desarrollar eventos de carrera los días programados para correr, dentro de estos eventos existen eventos especiales masivos muy importantes en donde gran parte del público santiaguino participa.

La manera de entregar este servicio es por medio de las mismas instalaciones con las que cuenta el Club en donde posee infraestructura necesaria para que el público asistente pueda presenciar los eventos. También cuenta con el servicio Teletrak TV que se imparte por medio del cable y que ofrece la posibilidad de presencia las carreras desde el hogar. Cada uno de los Teletrak cuenta con televisores en donde se muestran las carreras de caballos, además la señal es transmitida por Internet.

### **4. Justificación del proyecto**

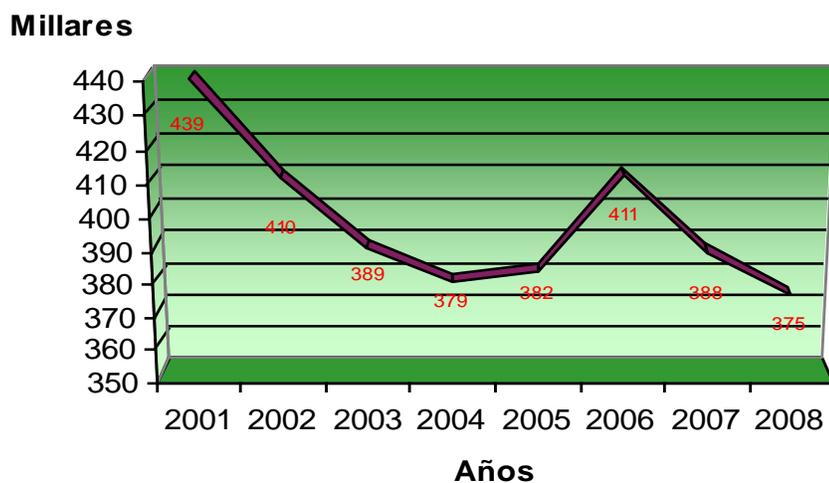
El principal objetivo de Club Hípico dentro de los próximos años es mejorar el nivel de ventas que posee actualmente, además de formalizar cada uno de los servicios y ordenar los actuales canales de ventas, con esto realizar análisis tanto de las sucursales como de los espacios de su casa matriz.

El historial de las ventas que actualmente posee Club Hípico se muestra en la Figura 1, donde se muestra el total de las ventas que ha presentado Club Hípico desde el año 2001.



**Figura 1 Evolución del ingreso de ventas del Club Hípico en UF**

Este ingreso corresponde al 86% de los ingresos, que es muy importante para el Club Hípico. La venta de apuestas se compone principalmente por dos medios, uno corresponde a sucursales y el otro a venta en cancha, la venta en sucursales representa el 82% del total de ventas de apuestas y un 18% para las ventas en cancha, que ha presentado una caída muy riesgosa para el club en este último año, reflejado en el grafico mostrado a continuación.



**Figura 2: Evolución del ingreso de ventas en cancha del Club Hípico en UF**

Con el desarrollo de una estrategia comercial se quiere lograr un mejor nivel de ventas en el futuro y un menor riesgo para la empresa en sus ingresos.

Dado estos problemas actuales, es que se propuso analizar detalladamente la situación actual del Club, y formular una estrategia a largo plazo que le permita seguir una pauta de cómo abordar el problema, puesto que se ha presentado como un mercado muy potencial, debido a la gran tendencia que ha tenido la población en gastar en entretenimiento, se espera que una buena inversión traiga resultados positivos al Club dentro de los próximos años.

El objetivo principal de realizar este estudio estratégico es que Club Hípico posea una herramienta importante de investigación del mercado y de los clientes que quiere captar, que el estudio debería ser capaz de entregar información estratégica para poder tomar decisiones alineadas a las tendencias en el futuro.

La caracterización del cliente y la identificación de sus necesidades y preferencias serán claves para el estudio que se realizará, permitiendo al Club contar con la información necesaria para implementar ideas focalizadas en la mejora de las ventas durante el año.

## **5. Objetivos**

### **Objetivos Generales**

- Desarrollar una estrategia comercial para Club Hípico de Santiago, una empresa perteneciente al mercado hípico de Chile.

### **Objetivos Específicos**

- i. Realizar análisis interno de la empresa
- ii. Realizar análisis de la competencia y del entorno
- iii. Realizar un análisis de la actual estrategia que posee el club para llegar a sus clientes.
- iv. Identificar el principal problema del club hípico, buscando las principales causas que lo provocan.
- v. Proponer el uso de técnicas de marketing, para apoyar la solución del problema encontrado.
- vi. Identificar el mercado, definir el mercado total y potencial
- vii. Determinar los segmentos relevantes para la empresa
- viii. Determinar el posicionamiento de Club Hípico en los segmento encontrado
- ix. Definir estrategias comerciales adecuadas en base al modelo STP.

## 6. Metodología

El objetivo del marketing estratégico es desarrollar una visión sobre los mercados de interés para la organización, seleccionar estrategias sobre el mercado objetivo, definir objetivos, y desarrollar, implementar y gestionar las estrategias de posicionamiento del programa de marketing para satisfacer los requisitos de valor de los consumidores en cada uno de los mercados objetivos.

Para el desarrollo de esta memoria se utilizará la siguiente metodología basada en el marketing estratégico, con el principal objetivo de cumplir cada uno de los objetivos planteados en esta memoria, junto con esto se pretende llegar al desarrollo del objetivo principal usando todo el conocimiento aprendido y aplicarlo de la mejor forma posible, para lograr el objetivo de crear, capturar y sustentar el valor agregado que se le ofrecerá a los clientes.

### i. Levantamiento de la situación actual

Usando toda la información disponible en la empresa se tratará de describir la situación actual y el entorno de Club Hípico. Para el desarrollo exhaustivo de este punto se procederá por realizar entrevistas a cada una de las áreas más importantes y críticas de la empresa a modo de poder recopilar información estratégica que sirva para el desarrollo de la memoria.

En esta etapa se pretende cubrir todos los aspectos y variables que influyen en el desarrollo de la estrategia comercial, tanto externo como interno. Se analizará e investigará el mercado en su totalidad, para ello se realizará lo siguiente:

- Se analizará la situación actual mediante un análisis de planificación estratégica en donde se conocerán los principales problemas y comportamientos que se presentan en la empresa. Esto permitirá al alumno tener una visión general de la actual situación de la organización, en los procesos más importantes.
- Se realizará el análisis del entorno externo, que pretende abarcar la exploración, el monitoreo, el pronóstico y la evaluación. El principal objetivo de esta etapa es detectar las oportunidades y amenazas del sector.
- Se analizarán los segmentos del entorno general, este tipo de análisis consiste en analizar en detalle el entorno de la industria que involucra el estudio del segmento demográfico, el segmento económico, el segmento político/legal, el segmento sociocultural y el segmento tecnológico. Estos segmentos son muy importante para obtener los factores externos que podrían influenciar en el futuro comportamiento del negocio.
- Se analizará el entorno de la industria, se pretende incorporar los efectos que pueden provocar otras industrias similares al negocio, para ello se analizarán las 5 fuerzas, las cuales son: Amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos e intensidad de la rivalidad de los competidores.
- Posterior al análisis del entorno externo de la compañía se procederá a realizar el análisis del entorno interno de la compañía en donde se pretenderá identificar las principales fortalezas que esta posee,

mediante la identificación de 4 factores fundamentales, los cuales son, los recursos, las capacidades, las competencias centrales y el análisis de la cadena de valor.

- Terminado este análisis previo se procederá a definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA del negocio analizado.

## ii. Estudio del mercado

Una vez identificado los principales factores relevantes dentro del club, se identificarán los sectores más débiles de la compañía a modo de atacar estas áreas y mejorarlas para el futuro, la definición de la estrategia pretenderá focalizarse principalmente en las áreas más débiles del club.

Se realizará un estudio de mercado de los principales clientes del club que tendrá como objetivo conocer a los clientes y comenzar con la creación de valor, éste será de carácter cualitativo, cuantitativo y exploratorio, que consistirá en realizar una entrevista en terreno. Con esto se pretende lograr identificar segmentos relevantes y potenciales, identificar los clientes que son más rentables y fieles a modo de tomar medidas concretas para la publicidad del club.

El estudio de mercado a realizar tomará en cuenta la definición del los clientes que se entrevistarán, la cantidad de encuestados y los objetivos de la encuesta, así como un correcto diseño que pretenderá suplir con información importante para la estrategia.

Para ello se seguirá con la siguiente metodología: Definición del problema, comprensión de las limitaciones de la investigación, calidad de la investigación, evaluación y selección de los proveedores, costes e investigación cualitativa

Se usará información bibliográfica para definir el tamaño de la muestra y los modelos utilizados para identificar los segmentos y la recopilación de los datos entregados por las encuestas.

Además, será necesario realizar una descripción detallada del mercado de las apuestas de caballos, puesto que se requiere una adaptación de la oferta de los servicios y de las promociones para satisfacer las necesidades y tener conciencia de los comportamientos de compra de los clientes.

## iii. Estudio estratégico de la empresa

Antes de definir la estrategia se realizara un análisis de la situación estratégica que entregará información actual de la empresa, esto abarcará lo que es la visión del mercado, la estructura, los procesos y el análisis de los diferentes clientes que se quieren abarcar. Definir los topes de los mercados, la rentabilidad que estos pueden llegar a tener y el comportamiento que deben presentar en el futuro para que sean rentables, definir los competidores actuales como los potenciales.

Con el término de la primera parte se procederá con la creación de valor, puesto que con la caracterización y estudio de los clientes se podrá realizar una segmentación, targeting y posicionamiento (STP), que permitirá crear valor a los clientes.

Con los datos obtenidos del estudio de mercado y la caracterización de los clientes se realizará una segmentación del mercado objetivo, que identificará necesidades y deseos de los clientes, nos dará una concreta visión de los clientes que actualmente se observan en el club además de identificar las características relevantes.

Se definirán, para complementar el continuo análisis, medidas de aprendizaje continuo de los mercados a modo de obtener información relevante en el futuro que sirva de pie para proponer nuevas estrategias.

#### iv. Elaboración de la estrategia comercial

Una vez tomado en cuenta los focos y visiones de los mercados se procederá a definir el diseño de estrategias orientadas al mercado, este diseño se concentrará en los siguientes puntos: definición de los mercados objetivos y posicionamiento estratégico, estrategias de marketing de relaciones. En base a esto se buscará la mejor manera de ofrecer los servicios a partir de las necesidades descubiertas durante el desarrollo del estudio.

La elaboración de las estrategias traerá consigo un desarrollo del programa orientado al mercado que consistirá en proponer acciones a seguir en cuanto la organización, el canal de ventas y publicidad.

Finalmente, el trabajo terminará con una buena definición de este punto que será el resultado del análisis de los puntos anteriores y de constantes conversaciones con la gerencia del club, para identificar posibles debilidades y amenazas dentro del desarrollo de la estrategia.

## **7. Alcances del Estudio**

Para esta memoria se considero el mercado de las apuestas del Club Hípico, específicamente los canales principales de ventas que corresponden a las sucursales y las ventas de cancha. Estos sectores son de importancia para los inversionistas puesto que presentan el símbolo principal de la venta de las apuestas y de la llegada de la imagen del club a los clientes. Además, el sector de apuestas llamado cancha, es un monumento histórico reconocido por el gobierno, en este lugar se realizan todas las carreras de caballos administradas por el Club Hípico, y es el lugar en donde todos los aficionados al deporte de los caballos pueden observar en vivo y en directo cada una de las carreras que se programaron durante el año para el Club.

Gran parte de los apostadores más importantes del club se dirigen a apostar a las principales instalaciones del club, que por mucho tiempo tuvo una alta asistencia del público apostador.

El continuo problema de la baja en la venta de apuestas y el aumento de los gastos requiere una preocupación importante para este negocio, saber donde focalizar sus esfuerzos y el dinero que se quiere invertir.

Es por eso que el principal objetivo es entender y revertir la falta de clientes que se está produciendo en el Club, recuperando la audiencia que se tenía en el pasado. Se pretenderá aplicar herramientas poderosas que permitan ingresar con más fuerza al mercado de las apuestas que en estos últimos años ha presentado grandes y diversos competidores.

El principal servicio que se ofrece en el Club Hípico es el lugar para poder ver las carreras de caballo y la venta de apuestas durante cada una de estas. El interés de Club Hípico es lograr identificar a potenciales apostadores interesados en las carreras que aumenten el nivel de apuestas en el club, a modo de fidelizar a estos.

Una vez terminado el trabajo de la memoria, Club Hípico debería ser capaz de contar con una estrategia completa acorde a sus necesidades actuales para poder competir

con una mejor disposición en el mercado, posicionarse en éste y aumentar su actual participación de mercado.

## **8. Resultados Esperado**

Los resultados esperados deben estar alineados con los objetivos que se plantearon para el tema de la memoria, los cuales son:

- Lograr una caracterización estratégica de la empresa Club Hípico de Santiago, a modo de abarcar los puntos más críticos, identificar las fortalezas de la empresa para poder abordar el mercado de las apuestas.
- Identificar el mercado en donde está inmerso el Club Hípico, además de los procesos y servicios con los que cuenta. A modo de encontrar la relación con el cliente.
- Identificar el principal problema en el que está inmerso el club en la actualidad.
- Lograr identificar el mercado total, potencial y meta dentro del mercado de las apuestas y distinguir los diferentes segmentos que existen.
- Identificar los segmentos relevantes para la empresa, caracterizarlos detalladamente.
- Caracterizar la competencia relevante respecto a la oferta de los servicios, a modo de obtener el posicionamiento que se quiere obtener en los segmentos.
- Con todos los puntos anteriores, concretamente analizados, lograr entregar una estrategia comercial con principal enfoque en las necesidades del cliente, a modo de producir aumento en los ingresos y participación de Club Hípico en el mercado de las apuestas, mediante una propuesta concreta hacia los sectores relevantes.

## II. MARCO TEORICO

La definición de una estrategia comercial para una empresa ha sido un verdadero problema al momento de decidir los objetivos a cumplir y el camino a seguir, para un largo plazo, cuando la empresa presenta problemas en su nivel de ventas, muchas veces cuestionan el negocio que años han realizado y pierden foco de la verdadera motivación por la cual están entregando un producto o un servicio.

El Objetivo principal de una estrategia es encontrar en la empresa esas capacidades y motivaciones que la empresa posee, rescatando las necesidades del mercado, y definir estrategias concretas acorde a los objetivos de la empresa que permitan entender mejor el mercado y orientar su producto o servicio a los segmento más rentables.

Para el buen desarrollo de una estrategia comercial se necesitan teorías claras y concisas, junto con una gran experiencia en el desarrollo de estas investigaciones. Dentro de esta área encontramos a David Cravens y Nigel Piercy en su libro “Marketing Estratégico” que nos entregan gran parte de su experiencia en cómo abordar una estrategia comercial. Gran parte de este trabajo se focaliza principalmente en las metodologías planteadas por estas personas que entregan puntos clave para el correcto planteamiento de una estrategia comercial.

Para el desarrollo de una buena estrategia comercial es necesario un levantamiento de la situación actual consistente y completa, para la realización del levantamiento se tomo como principal foco la metodología del autor Michael A. Hitt en su libro “Dirección Estrategia”, que se ve reflejada en los tema como planificación estratégica, análisis del entorno externo, estudio de los segmentos del entorno general, análisis del entorno de la industria y análisis del entrono interno.

### 1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica se entiende como el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones dentro de la organización, obtienen, analizan y procesan información pertinente, tanto interna como externa, para poder evaluar la situación actual de la empresa, como otras variables importantes para poder tomar decisiones.

En el proceso de planificación existen 3 etapas principales que son: declaración, análisis y ejecución. En ellas se concreta la determinación de la capacidad interna de la organización y la generación de las estrategias, planes de acción y el seguimiento que debe hacer la organización a la estrategia para evaluar cómo se ajusta al desempeño, y con esto poder determinar las reales posibilidades que su desarrollo genera.

#### Etapas de declaración

La etapa de declaración es la instancia en la cual los responsables de la organización expresan, de manera formal o no, las aspiraciones de la empresa en una instancia preferentemente comunicacional. Esta instancia debe aplicar la generación del compromiso de toda la empresa en el desarrollo del futuro posible. A través de una definición clara de objetivos, se generan las directrices necesarias para diseñar el proceso de construcción del futuro de la empresa expresado en una carta de navegación.

### Etapa de análisis

Esta etapa es una instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en el cual se está inserta. Esto se reconoce como el escrutinio de entorno y el escrutinio interno. Para ello existen múltiples herramientas y metodologías de análisis. Este trabajo en particular se aborda bajo un análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Este análisis debe conducir a generar estrategias para la organización que sean coherentes con la carta de navegación, definida en la etapa anterior.

Las estrategias definidas se pueden orientar a mejorar en los sistemas internos u oportunidades de negocios, lo que gatilla nuevas definiciones en aspectos tan variados como la relación con clientes, diseño de productos, mejoras de procesos, instancias de innovación y la cartera de inversiones, entre otros.

### Etapa de ejecución

Esta parte corresponde a los planes, programas y proyectos que apoyan la estrategia a desarrollar y que pueden definirse tanto para un horizonte de corto plazo como una formulación de largo plazo.

Estos planes deben ser coherentes absolutamente con la carta de navegación definida y ser consistentes con las estrategias genéricas más apropiadas, costos, diferenciación, diversificación, u otras. Además deben alcanzar a todos los ámbitos de la organización, bajo una perspectiva funcional y organizacional.

## **2. Análisis del Entorno Externo**

Un objetivo importante del estudio del entorno general radica en identificar oportunidades y amenazas. Una oportunidad es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica. Una amenaza es una condición presente en el entorno general que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica. Las oportunidades sugieren posibilidades para competir y las amenazas representan restricciones potenciales.

El análisis se basa en 4 etapas para identificar las amenazas y oportunidades.

### Exploración

Esta implica estudiar todos los segmentos del entorno general. Gracias a ella, las empresas pueden identificar las primeras señales de los cambios que podrían ocurrir en el entorno general y detectar otros que ya están ocurriendo. Con la exploración, la empresa a menudo tiene que manejar información y datos ambiguos, incompletos o inconexos. La exploración del entorno tiene una importancia central para las empresas que compiten en entornos muy volátiles. Además, las actividades de la exploración deben concordar con el contexto de la organización; un sistema de exploración diseñado para un entorno volátil no es adecuado para una empresa que está en un entorno estable.

## Monitoreo

Los analistas observan los cambios que están ocurriendo en el entorno para ver si, de entre las tendencias que han detectado mediante la exploración, está surgiendo alguna importante. Sin embargo, el éxito del monitoreo depende de la capacidad que tenga la empresa para interpretar el significado de distintos hechos y tendencias del entorno.

Un monitoreo efectivo requiere que la empresa identifique a los grupos de interés que son importantes para ella. Dado que la importancia de distintos grupos de interés varía a lo largo del ciclo de vida de la empresa es recomendable que ésta preste mucha atención a sus necesidades y a las de sus grupos de interés conforme transcurre el tiempo.

## Pronóstico

El pronóstico prepara proyecciones viables de lo que podría ocurrir, y de qué tan pronto ocurrirá, como consecuencia de las tendencias y los cambios que han detectado por medio de la exploración y el monitoreo. La posibilidad de pronosticar hechos y resultados con precisión es todo un reto.

## Evaluación

El propósito de la evaluación es determinar los tiempos y la importancia que tendrán los efectos de las tendencias y los cambios del entorno en la administración estratégica de la empresa.

Los analistas comprenden el entorno general gracias a la exploración, el monitoreo y el pronóstico. El siguiente paso es la evaluación, que representa un intento por especificar las implicaciones que esa comprensión tiene para la empresa. Sin una evaluación, la empresa se quedaría con datos que podrían ser interesantes, pero no sabría qué tan importantes son para la competencia. La evaluación también es importante para confirmar si la estrategia es correcta.

# **3. Estudio de los segmentos del entorno general**

## El segmento demográfico

Es constituido por el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso de una población. Los segmentos demográficos muchas veces se analizan dentro del ámbito global porque sus efectos pueden rebasar las fronteras de los países y porque muchas empresas compiten en mercados globales.

La observación de los cambios demográficos que registra la población resalta la importancia que tiene este segmento del entorno. También son importantes los análisis de la estructura de los grupos de edad, distribución geográfica, composición étnica y distribución del ingreso.

### El segmento económico

La solidez de la economía de una nación afecta a las empresas y a las industrias. Por lo mismo, las empresas estudian el entorno económico para identificar los cambios y las tendencias, así como sus implicaciones estratégicas.

El entorno económico se refiere a la esencia y a la dirección de la economía en la cual compete o podría competir la empresa. Dado que las naciones están interconectadas como consecuencia de la economía global, las empresas deben explorar, monitorear, pronosticar y evaluar la solidez de otras economías, además de la de su país.

### El segmento político/legal

Es el campo donde la organización y los grupos de interés compiten para captar la atención y los recursos, así como para tener voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre naciones. En esencia, este segmento representa las formas en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y en que los gobiernos influyen en ellas.

Las empresas deben analizar con sumo cuidado las políticas y las filosofías de un nuevo régimen político. Las leyes antimonopolio, las leyes fiscales, las industrias sujetas a desregulación, las leyes laborales y el grado de compromiso con las instituciones educativas son campos en los que las políticas del régimen afectan las operaciones y la rentabilidad de las industrias y de las empresas.

### El segmento sociocultural

Está constituido por las actitudes y los valores de una sociedad. Dado que las actitudes y los valores son los pilares de una sociedad, con frecuencia marcan los cambios y las condiciones demográficas, económicas, políticas/legales y tecnológicas.

### El segmento tecnológico

Incluye a las instituciones y las actividades implicadas en la creación de conocimiento nuevo y en la traducción de ese conocimiento a nuevos resultados, productos, procesos y materiales.

Ante la velocidad del cambio tecnológico es vital que las empresas estudien a conciencia el segmento tecnológico. El hallazgo de que aquellos que adoptan primero la nueva tecnología muchas veces logran tener una participación mayor del mercado y obtener más altos rendimientos subraya la importancia de estas actividades. Por lo tanto, los ejecutivos se deben encargar de que sus empresas vigilen de forma continua el entorno externo con el fin de identificar sustitutos potenciales para las tecnologías que están utilizando en el presente, así como para detectar nuevas tecnologías emergentes que puedan dar a su empresa una ventaja competitiva.

## El segmento global

Incluye a los nuevos mercados globales, los mercados existentes que están sufriendo cambios, los acontecimientos políticos internacionales importantes y las características culturales e institucionales críticas de los mercados globales. La globalización de los mercados de negocios crea tanto oportunidades como retos para la empresa. Las empresas deben reconocer los distintos atributos socioculturales e institucionales de los mercados globales.

## **4. Análisis del entorno de la industria**

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia expande el terreno del análisis de la competencia. Por lo general, cuando las empresas estudian el entorno de la competencia se concentran en las empresas con las que sostenían una competencia directa.

EL modelo de las cinco fuerzas de la competencia reconoce que los proveedores pueden ser competidores de una empresa, al igual que los compradores.

### Amenaza de nuevos entrantes

La identificación de nuevas empresas entrantes es importante porque éstas pueden significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes. Una razón que explica por qué las nuevas empresas entrantes representan una amenaza es que ellas conllevan más capacidad productiva.

La probabilidad de que otras empresas entren en una industria depende de dos factores: las barreras para la entrada en la industria y las represalias que se esperen de las que ya están participando en ella. Las barreras para la entrada dificultan el ingreso de nuevas empresas a la industria y, con frecuencia, las colocan en desventaja competitiva cuando consiguen entrar.

La ausencia de barreras a la entrada incrementa la probabilidad de que una nueva empresa entrante pueda operar de forma rentable. Existen varias clases de barreras a la entrada que pueden ser significativas.

Estas son como las economías de escala, la diferenciación de los productos, los requerimientos de capital, los costos por cambiar, los accesos a los canales de distribución, las desventajas de costos que no dependen de la escala y las políticas públicas.

### Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden recurrir a los aumento de precio o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Un grupo de proveedores es poderoso cuando está dominado por unas cuantas empresas grandes y está más concentrado que la industria a la que vende, no existen productos sustitutos satisfactorios para las empresas dentro de una industria, las empresas de la industria no son un cliente importante para el grupo de proveedores, entre otros.

### Poder de negociación de los compradores

Las empresas buscan maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido. Por otra parte, los compradores quieren comprar productos al precio más bajo posible. Los compradores, para reducir sus costos, negocian para obtener mejor calidad, mayor cantidad de servicios y precios más bajos. Propician batalla de competencia entre las empresas de la industria para alcanzar estos resultados. Los clientes son poderosos cuando compran una parte significativa de la producción total de una industria, las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales del vendedor, pueden cambiar de un producto a otro pagando un costo muy bajo o ninguno, entre otros.

### Amenazas de productos sustitutos

Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria.

En general los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia.

### Intensidad de la rivalidad de los competidores

Dado que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una suele despertar respuestas de otros competidores. En muchas industrias las empresas compiten activamente entre sí. La rivalidad competitiva se intensifica cuando las acciones de un competidor son un reto para otra empresa o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición de mercado.

Existen varios factores principales que, según demuestra la experiencia, influyen en la intensidad de la rivalidad entre empresas, estos son los numerosos competidores o competidores equilibrados, el crecimiento lento de la industria, los altos costos fijos o costos de almacenaje, la ausencia de diferenciación o costos bajos por cambiar, los intereses estratégicos altos y las altas barreras para la salida.

## **5. Análisis del entorno interno**

### Recursos

Los recursos son de espectro amplio y abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales. Por lo general los recursos solos no producen una ventaja competitiva. De hecho, una ventaja competitiva se suele basar en la agrupación única de varios recursos.

Alguno de los recursos de la empresa son tangibles y otros son intangibles.

Los recursos tangibles son activos que se pueden ver y cuantificar. Algunos ejemplos de estos recursos pueden ser los recursos financieros, los organizacionales, los físicos y los tecnológicos.

Los recursos intangibles incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo. Algunos tipos de recursos intangibles son los recursos humanos, los de innovación, los de reputación.

### Capacidades

Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósitos con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Estas tareas van desde la selección de los recursos humanos hasta el marketing de los productos y las actividades de investigación y desarrollo. Las capacidades son fundamentales para crear ventajas competitivas y, con frecuencia están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa.

Las capacidades suelen ser desarrolladas en áreas funcionales específicas o en alguna parte de un área funcional.

### Competencias centrales

Son las capacidades que le sirven a la empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. Las competencias centrales distinguen a una empresa en términos de competencias y reflejan su personalidad. No todos los recursos y las capacidades de una empresa son activos estratégicos, es decir, activos que tienen un valor para la competencia y potencial para servir como fuente de ventaja competitiva.

Existen cuatro criterios para encontrar ventajas competitivas sostenibles, estos son:

- Capacidades valiosas que ayudan a la empresa a neutralizar amenazas o aprovechar oportunidades
- Capacidades singulares que son aquellas que ninguno o muy pocos competidores poseen
- Capacidades costosas de imitar que son aquellas que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad, están dadas por 3 razones históricas, causas ambiguas y complejidad social.
- Capacidades insustituibles que no tienen un equivalente estratégico.

### Análisis de la cadena de valor

Permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no.

La cadena de valor es como una plantilla que las empresas utilizan para entender su posición en cuanto a costos e identificar los muchos medios que podrían utilizar para facilitar la implementación de la estrategia de negocio que elijan.

La cadena de valor se divide en

- Actividades primarias, que se relacionan con la elaboración de un producto, su distribución y venta a los compradores y su servicio posterior a la venta. Algunos ejemplos de estas actividades son la logística interna, las operaciones, la logística externa, el marketing y ventas, y los servicios.
- Actividades de apoyo, que brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias. Algunos ejemplos de estas actividades

son las adquisiciones, el desarrollo tecnológico, la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa.

## **6. Proceso de Estrategia de marketing**

### Análisis de la situación estratégica

La dirección de marketing utiliza la información proporcionada por el análisis de la situación actual para guiar el diseño de una nueva estrategia, o cambiar una estrategia existente. Para esto se deben definir varios conceptos dentro de la empresa.

- Visión del mercado, estructura y análisis. Hay que definir los mercados, de forma que se puedan analizar la competencia y los compradores. El análisis de los mercados de productos y la previsión de cómo van a cambiar en el futuro son cuestiones vitales para la planificación empresarial y de marketing. Las decisiones sobre entradas en nuevos mercados de productos, como atender los mercados de productos actuales, y cuándo salir de los mercados de productos que no son atractivos son elecciones estratégicas críticas. La valoración de las estrategias, valores, limitaciones, y planes de los competidores también es un aspecto clave del análisis de la situación. Es importante identificar tanto los competidores actuales como a los potenciales.
- Segmentación de mercados. Ofrece una oportunidad a la organización para centrar sus capacidades empresariales en los requisitos de uno o más grupos de compradores. El objetivo de la segmentación consiste en analizar las diferencias de las necesidades y deseos, y en identificar los segmentos (subgrupos) dentro del mercado de productos de interés. Cada segmento puede variar bastante en comparación con las características medias de todo el mercado del producto.
- Aprendizaje continuo sobre los mercados. Una de las grandes realidades de conseguir el éxito empresarial hoy en día es la necesidad de comprender los mercados y las competencias. Los directivos y profesionales de las empresas impulsadas por el mercado son capaces de hacerse una idea de lo que está ocurriendo en sus mercados, desarrollar estrategias empresariales y de marketing para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, y anticipar cómo va a ser el mercado en el futuro.

### Diseño de estrategias orientadas al mercado

La información que permite hacerse una idea del mercado desempeña un papel clave para el diseño de la estrategia de marketing, que incluye definir el mercado objetivo y las estrategias de posicionamiento, crear relaciones de marketing, y desarrollar e introducir nuevos productos.

- Definición de mercados objetivos y posicionamiento estratégico. La clave es definir el cómo, el cuándo y el dónde competir, dados el entorno competitivo y el mercado de la empresa. El objetivo de la estrategia de definición de mercados objetivo consiste en seleccionar a las personas a quienes la dirección quiere atender en el mercado de productos. Una vez identificados los segmentos, y definida su importancia relativa para la empresa, se selecciona la estrategia de definición de objetivos. El propósito es encontrar el mejor ajuste entre los requisitos de valor de cada segmento y las capacidades distintivas de la

organización. Los objetivos de marketing también pueden definirse para toda la unidad de negocio y para las actividades concretas de marketing como la publicidad. La estrategia de posicionamiento del programa de marketing es la combinación de las estrategias sobre el producto, la cadena de valor, el precio y la promoción que utiliza una empresa para posicionarse frente a sus competidores claves para satisfacer las necesidades y deseos del mercado objetivos.

- Estrategias de marketing de relaciones. Los socios del marketing de relaciones pueden incluir a los consumidores usuarios finales, a los miembros del canal de marketing, a los proveedores, a las alianzas con los competidores y a los equipos internos. La fuerza motriz subyacente a estas relaciones es que una empresa puede mejorar su capacidad de satisfacer a los consumidores y superar los problemas derivados de un entorno empresarial que cambia rápidamente mediante la colaboración con las partes implicadas.
- Planificación de nuevos productos. Hacen falta nuevos productos para sustituir a los antiguos cuyas ventas y beneficios disminuyen. Las estrategias para desarrollar y posicionar los nuevos productos en el mercado implican a todas las funciones de negocio. Es esencial una estrecha coordinación de la planificación de los nuevos productos para satisfacer los requerimientos de los consumidores y producir productos de alta calidad a precios competitivos.

#### Desarrollo del programa orientado al mercado

Las estrategias de definición del mercado objetivo y de posicionamiento de los productos nuevos y existentes guían la elección de las estrategias para los elementos del programa de marketing. El objetivo consiste en lograr una posición favorable al tiempo que se asignan los recursos financieros, humanos y productivos a los mercados, consumidores y productos de la forma más eficaz y eficiente posible.

- Gestión estratégica de la marca. La estrategia sobre productos incluye: desarrollo de planes para nuevos productos, programas de gestión de los productos de éxito, decidir que se va a hacer con los productos problemáticos. La gestión estratégica de la marca consiste en construir el valor de la marca y gestionar la cartera de marcas de la organización para lograr un rendimiento global.
- Estrategias de la cadena de valor, de precios y de promoción. Las estrategias sobre productos, distribución, precios y promociones se conforman en un plan de acción coordinado. Cada elemento ayuda a influir en los compradores respecto a su posicionamiento de los productos. Si las actividades de estos elementos del conjunto no están coordinadas, las acciones pueden ser contradictorias y desperdicia recursos.

#### Implementación y gestión de la estrategia orientada al mercado

La selección de los consumidores a los que se va a dirigir la empresa y la estrategia de posicionamiento de cada mercado objetivo lleva el desarrollo de la estrategia de marketing a la etapa de acción. Esta etapa analiza el diseño de la organización de marketing, así como la implementación y gestión de la estrategia.

- Diseño de organizaciones eficaces orientadas al mercado. El diseño de la organización eficaz logra un ajuste entre individuos y las responsabilidades

laborales, de forma que se logra el mejor ajuste para alcanzar los objetivos de la estrategia de marketing de la empresa. Los procesos y estructuras organizativos deben ajustarse a las estrategias empresariales y de marketing que se están desarrollando e implementando. El diseño organizativo tiene que evaluarse de forma regular para valorar su grado de adecuación, e identificar los cambios necesarios.

- Implementación y control de la estrategia. La implementación y el control de la estrategia de marketing consiste en: 1) preparar el plan de marketing y su presupuesto; 2) implementar el plan, y 3) utilizar el plan para gestionar y controlar la estrategia de forma continua. El plan de marketing incluye detalles relativos a la definición de mercados objetivos, el posicionamiento y las actividades del marketing-mix.

La estrategia de marketing es un proceso continuo de toma de decisiones, de aplicarlas, y de hacer un seguimiento de su eficacia a lo largo del tiempo. En cuanto a los requisitos de tiempo, la evaluación estratégica es mucho más exigente que la planificación. La evaluación y el control hacen referencia al seguimiento del rendimiento y, en cuando es necesario, a la alteración de los planes para mantener controlado el rendimiento. La evaluación también incluye la búsqueda de nuevas oportunidades y de amenazas potenciales en el futuro.

## **7. Modelo de Marketing**

Los modelos de marketing nos ayudan a responder dudas como el precio a fijar en cada uno de los productos, la participación de mercado que se tiene, características de los productos, entre otras.

Debido a una gran batalla por los mercados de consumo, en intensidad, han aparecido competidores más dinámicos y agresivos, además de consumidores más exigentes y complejos de enfrentar.

Esto ha producido que el interés por preocuparse cada vez más por el ciclo de vida de los clientes dentro de la empresa cobre una verdadera importancia para poder lograr un negocio mucho más confiable y seguro.

Es importante que en las empresas se dé:

- Un desarrollo de soportes tecnológicos
- Los gestores comerciales más preparados
- La teoría de marketing mas evolucionada
- El beneficio de los modelos ha comenzado a ser reportado

Los modelos son una representación simplificada de la realidad, la cual es más fácil de tratar y de explorar que la realidad misma, para un propósito específico. La idea es buscar y proporcionar herramientas analíticas para poder plasmar la teoría en modelos capaces de resolver problemáticas complejas.

## **8. Uso del software estadístico SPSS**

SPSS es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. Originalmente SPSS fue creado como el

acrónimo de *Statistical Package for the Social Sciences*. En la actualidad, la sigla se usa tanto para designar el programa estadístico como la empresa que lo produce. Parece que se está popularizando la idea de traducir el acrónimo como “Statistical Product and Service Solution”. Sin embargo, aunque realizando búsquedas por Internet estas pueden llevar a páginas Web de la empresa, dentro de la página misma de la empresa no se encuentra dicha denominación.

Como programa estadístico es muy popular su uso debido a la capacidad de trabajar con bases de datos de gran tamaño. En la versión 12 es de 2 millones de registros y 250.000 variables. Además, de permitir la recodificación de las variables y registros según las necesidades del usuario. El programa consiste en un módulo base y módulos anexos que se han ido actualizando constantemente con nuevos procedimientos estadísticos. Cada uno de estos módulos se compra por separado.

Este programa permite usar muchas de las herramientas de marketing, aplicarlas y obtener resultados útiles para el desarrollo de un plan estratégico, depende mucho de la capacidad y experiencia del experto que utilice el programa para obtener resultados coherentes y útiles.

## **9. Información de investigación de marketing**

La investigación de marketing es “la recopilación, registro, procesamiento y análisis sistemático de datos de marketing que, cuando se interpretan, ayudarán al ejecutivo de marketing a desvelar oportunidades y a reducir los riesgos en la toma de decisiones. Las estrategias para obtener información de investigación de marketing incluyen la recopilación de información existente, la utilización de servicios de investigación y la realización de estudios específicos.

Una vez cumplido las 2 primeras etapas se procede a realizar los estudios especializados. Entre los ejemplos cabe destacar la segmentación de mercado, las pruebas de conceptos de nuevos productos, las pruebas de utilización de un producto, la investigación sobre una marca, y las pruebas para saber si se recuerda un anuncio.

Los estudios de investigación siguen un proceso paso a paso que parte de la definición del problema a analizar y de los objetivos de la investigación. Las propuestas indican los objetivos, el método de investigación, el plan para obtener la muestra, el método de análisis y el coste. Los proyectos ilustran los pasos del proceso de investigación (definición del problema, información necesaria, método de investigación, plan para obtener la muestra, diseño del cuestionario, recopilación de datos, análisis e informe de la investigación).

Según lo que se explica anteriormente, el diseño de un estudio se puede realizar en varias etapas para lograr los objetivos propuestos, estas etapas son:

- Definición del problema. Es esencial definir exactamente cuál es la información que se necesita para resolver el problema. Si no se puede hacer, habrá que realizar una investigación exploratoria para ayudar a definir el problema de investigación y determinar los objetivos del proyecto. Resulta útil preparar una declaración por escrito del problema de investigación, de los objetivos específicos y de la información que se necesita, de las fuentes de información y de cuándo se necesita tener información.
- Comprensión de las limitaciones de la investigación. La mayoría de los estudios no puede conseguir todo lo que el usuario quiere lograr manteniéndose dentro

del presupuesto disponible. Deben indicarse las prioridades de la investigación que se necesita

- Calidad de la investigación. Hay muchos retos que superar para obtener buenos resultados de una investigación. La evidencia empírica disponible indica que algunos estudios no están bien diseñados ni implementados y pueden ofrecer resultados equívocos. Los factores que afectan a la calidad de los resultados del estudio incluyen la experiencia del personal que realiza la investigación, las habilidades para realizar y controlar la recopilación de datos, el tamaño de la muestra, el estilo de las preguntas y como se analizan los datos.
- Evaluación y selección de los proveedores. Normalmente, los estudios de investigación no lo realiza el usuario. Cuando se elige a un proveedor, es importante hablar con dos o tres clientes para valorar su satisfacción con la empresa de investigación. La familiaridad con la industria también puede ser importante.
- Costes. Los estudios de investigación particularizados son caros. Los factores que afectan a los costes del estudio incluyen el tamaño de la muestra, la longitud del cuestionario y cómo se obtendrá la información. La complejidad de los métodos de análisis y de los objetivos del estudio también eleva las capacidades profesionales necesarias del personal que realizará la investigación.
- Investigación cualitativa. Es importante reconocer que hay problemas de investigación que deben abordarse y que pueden indicar que es adecuado recurrir a métodos de investigación cualitativa en vez de encuestas o a otros planteamientos cuantitativos. El recurso a los grupos de atención es una forma típica de recopilar datos cualitativos muy ricos, comparados con una información más representativa proveniente de una encuesta o de una prueba en el mercado.

## **10. Investigación de mercado**

Esta se realizara después del diagnostico de la situación actual. Y tendrá como principal objetivo encontrar, recolectar e interpretar datos obtenidos del mercado, los cuales serán la base para tomar decisiones que guiaran las nuevas estrategias a proponer. Es muy importante tener mucho cuidado con el manejo de los datos que se vayan a utilizar puesto que gran parte de los análisis dependen y se sustentan con los resultados que se obtendrán.

Se dividirá en dos partes:

- Cualitativa

Esta etapa se podrá realizar en conjunto con etapas anteriores y consiste en cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas para saber opiniones y datos sobre ciertos temas.

- Cuantitativa

Se realizará mediante preguntas cerradas derivadas de todos los puntos y datos anteriores en especial dos puntos:

- i. Segmento a entrevistar: Este se determinará de los diagnósticos e investigaciones previas

- ii. Tamaño de la muestra: Este, según la encuesta que se haga, depende del error muestral que se quiera obtener siendo este idealmente el menor posible. El está dado por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * \sigma^2}{e^2}$$

Donde:

N: Cantidad de personas a encuestar

Z: Nivel de confianza

$\sigma$  : Desviación estándar de la muestra

e: Error Muestral

### III. Análisis Externo

Para sumergirse dentro del mercado de las apuestas de caballos es necesario saber que está sucediendo actualmente en la industria en este tipo de negocio, saber quiénes son los principales actores que participan en este mercado así como las tendencias que actualmente se observan.

#### 1. Análisis del Entorno

##### i) Exploración

Según la información recopilada en la sección de antecedente se puede observar que el mercado de las apuestas del Club Hípico ha ido disminuyendo en sus ingresos, a pesar de esto el año 2008 presentó una utilidad de 371.461 M\$, comparada con la del Hipódromo de Santiago que alcanzó solo los 323.962 M\$.

Las utilidades han sido positivas, las ventas en apuestas para el Club Hípico son de 2.102 (miles de UF), con una disminución del 0,9% respecto al año anterior, en escenario contrario hipódromo que presenta ventas de apuestas de 2.403 (miles de UF), con un aumento del 2% respecto al año anterior, esto deja una clara evidencia de que el Hipódromo de Santiago tiene una mejor venta en el mercado de las apuestas que el Club Hípico de Santiago, teniendo el mismo producto, la misma política de apuestas, las mismas promociones y un lugar que se asemeja mucho en infraestructura.

Se muestra un cambio de tendencia importante en los clientes al momento de asistir al Club Hípico reflejado en la baja de la venta de las apuestas, que debe ser respondido lo más pronto posible.

## **ii) Monitoreo**

El mercado actual ha mostrado un gran incremento de empresas de diversión, como son los casinos, maquinas tragamonedas y otros productos de polla. Este tipo de servicios ha tenido una gran aceptación por parte del público chileno que ha entregado asistencia y consumo a los productos que ofrecen estas empresas.

Según datos del INE para el año 2008 las familias gastan un 4,1% de su presupuesto familiar en diversión y esparcimiento, y aunque los estudios no existan, la aparición de nuevos centro de entretención, como los mencionados anteriormente, hace pensar que este porcentaje va en aumento para los siguientes años.

Este porcentaje de gasto de las personas abre una gran puerta de negocios y potenciales mercados, muy atractivo, que entregaría grandes rentabilidades si se pudiese captar bien.

## **iii) Pronostico**

Teniendo en cuenta los puntos anteriores se puede estimar que las tendencias para el mercado de las apuestas en general van en aumento siempre y cuando sean atractivas para el consumidor principal, en vista de esto la aparición de un público más exigente, mucho mas informado de lo que sucede, en la actualidad tendera a usar servicios más llamativos y atractivos. Se espera que Hipódromo siga con un aumento de sus ventas según estos criterios, acompañado por el aumento del gasto en esparcimiento por parte de las familias chilenas.

La fuerte tendencia de los consumidores en apostar en sucursales, Internet y fonotrak hace posible un mercado muy rentable y sustentable, con costos bajos en administración y con un alto conocimiento de los clientes que requieren de los servicios y realizan apuestas.

## **iv) Evaluación**

El hecho de identificar lo que está sucediendo actualmente ayudará a la empresa a entender porque las ventas han tenido una disminución en los últimos periodos. Dado lo atractivo del mercado y el comportamiento de los competidores más cercanos, con servicios parecidos, se puede ver que un buen análisis y estrategia para el futuro ayudará a definir los pasos a seguir para poder adaptar el servicio a los consumidores actuales.

Se espera que un producto orientado a las necesidades de los clientes pueda responder mejor a los cambios del mercado, llevando el riesgo del negocio a lo mínimo posible, con una mejora en la evaluación de los futuros proyectos y cambios en la forma de enfrentar a los clientes.

## **2. El Entorno General**

### **i) Segmento Demográfico**

Para la estructura poblacional del país, según estudios del INE, se tiene que la población alcanzará un total de 17 millones de habitantes para el 2010, principalmente

por personas que se encuentran entre el rango de edad de los 15 a 59 años como se refleja en el cuadro.

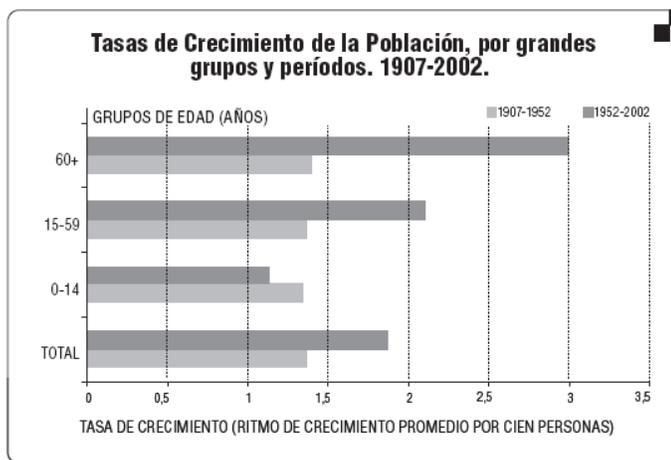
**CUADRO 8: POBLACIÓN TOTAL ESTIMADA AL 30 DE JUNIO, SEGÚN GRUPOS DE EDAD E ÍNDICE DE DEPENDENCIA DEMOGRÁFICA. 2007, 2010 Y 2015**

Grupo de edad	2007	2010	2015
<b>Total</b>	<b>16.598.074</b>	<b>17.094.270</b>	<b>17.865.185</b>
0-14	3.958.354	3.814.756	3.745.210
15-59	10.634.036	11.066.078	11.481.644
60 o más	2.005.684	2.213.436	2.638.331
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
0-14	23,8	22,3	21,0
15-59	64,1	64,7	64,3
60 o más	12,1	13,0	14,7
<b>IDD</b>	<b>56,1</b>	<b>54,5</b>	<b>55,6</b>

IDD = Índice de dependencia demográfica  
 IDD = [Pob. (0-14) + Pob. (60 o más)] / Pob. (15-59) \* 100  
 FUENTE: INE. Chile: Proyecciones y Estimaciones de Población. Total País: 1990-2050. Agosto 2005.

**Figura 3: Tabla de población estimada**

Aunque el segmento entre los 15 y 59 años tiende a aumentar en el largo plazo, según grupos de edad, tenemos que el sector que presenta un mayor crecimiento durante los últimos periodos, según estudios realizados por el INE, es el sector de las personas mayores de 60 años.



Fuente: Censos 1907-1952, Tomo resumen censo 1952, cuadro comparativo N° 9. Censo 1960, XIII Censo de Población, Serie B. Censo 1970 readecuado al de 1962, Cuadro 1.03 (Estadío computacional). Censo 1982, Cuadro 0.01 Censo 1992, Cuadro 1 Censo 2002, Cuadro 1.1, Resultados Censo 2002, Volumen 1 - Población

**Figura 4: Índices de tasas de crecimiento**

Con estos datos y gráficos se puede observar que la población tiene una tendencia de envejecimiento en los últimos años, aumentando el promedio de edad.

Como observamos el mercado principal del Club Hípico, es el mercado nacional y aunque existe el servicio de apuesta a otros países, los ingresos por este tipo de mercados son muy pequeños, por lo que el estudio demográfico solo tomará en cuenta el mercado nacional.

Existe una amplia diversidad de personas a lo largo de todo Chile debida a su gran variedad de climas y geografía, con la gran variedad de 177 sucursales se quiere lograr

entregar la mayor accesibilidad del cliente a realizar las apuestas, fortaleciendo la cantidad de sucursales en Santiago (67 sucursales), con esto se logra una gran integración del público apostador a lo largo de todo Chile lo que hace muy importante tener bien claro el tipo de personas con las que cuenta el país actualmente.

## ii) Segmento Económico

Según el ambiente económico podemos resumir su comportamiento y estabilidad en el futuro según los índices de ventas, PIB e IMACEC, que nos entregara un comportamiento global del mercado

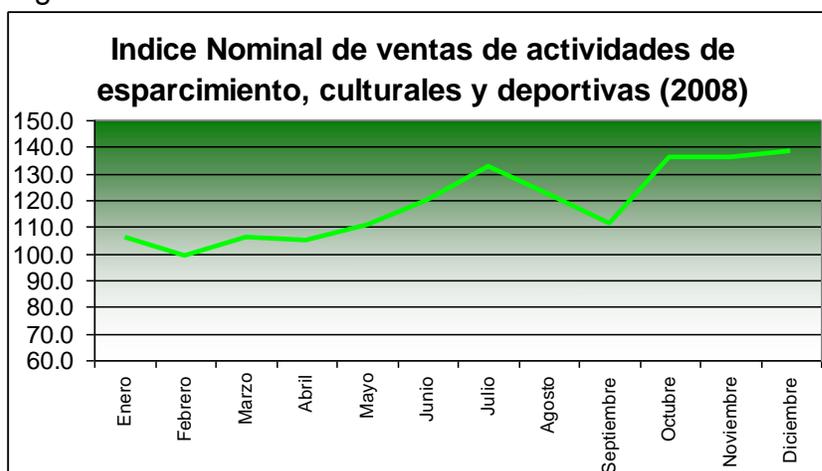


Figura 5: grafico de índices de actividad y esparcimiento

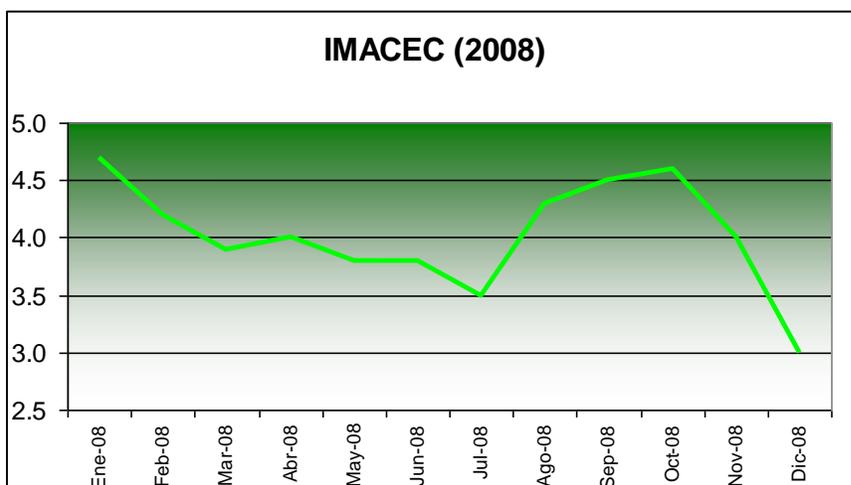
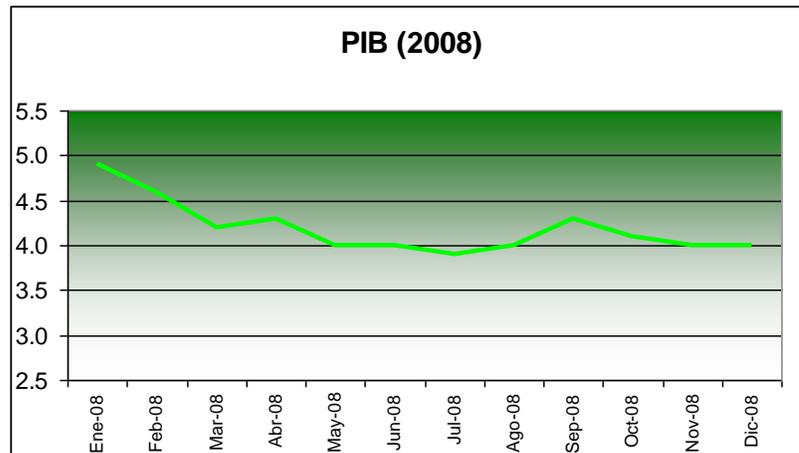


Figura 6: Índice de IMACEC hasta diciembre de 2008



**Figura 7: PIB del país hasta diciembre de 2008**

Además, cabe destacar que el país actualmente se encuentra en un periodo de inestabilidad del cual se está recuperando, y se espera que para el segundo trimestre del 2010, este ya no tenga influencia sobre el mercado nacional.

Estos índices son muy importantes, puesto que el servicio ofrecido no es básico, es de entretención, y cualquier efecto sobre el presupuesto familiar se nota principalmente en el dinero asignado para la entretención y el esparcimiento.

En términos concreto la industria de las apuesta mueve aproximadamente 132.295 millones de pesos correspondientes al año 2008, esto incluye a todos los hipódromos que realizan carreras dentro de Chile. A pesar de ser un mercado que mueve mucho dinero, respecto al 2007 presento una caída del 1% en el mercado total de apuestas de caballos, en consecuencia Club Hípico perdió un 0.01% de su participación de mercado. Comparando estos números con las caídas macros que presento el mercado chileno en el año 2008, se puede observar que no fue afectada fuertemente.

### **iii) Segmento Político/Legal**

En el Ambiente político nos encontramos que gran parte de las entidades que pertenecen al club, principalmente los accionistas, pertenecen a los sectores de nivel socioeconómico alto, y son quienes toman las decisiones principales.

En el ambiente legal, el impuesto dado por el gobierno a las apuestas de caballo corresponde al 3% de las ventas, que en los últimos años se ha tratado de reajustar por ser considerado muy alto y poner en peligro la rentabilidad del negocio. Dada la nueva aparición y diversidad de apuestas que existe en el mercado actualmente, existe una mayor variedad de tipos de apuestas en el mercado, con diferentes impuestos que dan ventajas sobre otros mercados.

Además, en acuerdo con el resto de los hipódromos del país y con la asociación de propietarios de caballos de carreras A.G. se realizó un acuerdo conjunto que consiste en organizar las carreras durante el años, es así como Club Hípico debe cumplir con la realización de las carreras para los días lunes y viernes no excediendo el límite total de 86 carreras durante el año.

Además, como exigencia de las leyes impuestas por el gobierno se debe llevar un registro de los caballos que corren actualmente en los hipódromos, esto mediante una biblioteca llamada STUD BOOK que contiene información detallada de cada uno de los caballos, sus raíces y árbol genealógico.

#### **iv) Segmento Sociocultural**

En el entorno sociocultural, particularmente nos encontramos con una sociedad en donde no se promueve el mercado de las apuestas, por el hecho de tener un estado dominado por la religión católica, es por eso que existe una influencia a reflejar las apuestas como un lugar de mafiosos y de público con un bajo nivel cultural.

El sistema actual de transporte ha afectado positivamente al Club, es más fácil llegar tanto a las sucursales como al establecimiento principal, este debido a que presenta una red de transporte que facilita su acceso y disminuye los tiempos de viaje a los diferentes lugares.

Además, se ha integrado el arriendo de los edificios del Club Hípico, ofreciendo juntas sociales como matrimonios, charlas y eventos culturales para el esparcimiento a modo de lograr un acercamiento de otro tipo de público.

El hecho de que la infraestructura del Club Hípico sea de gran antigüedad provoca gran respeto y admiración por la gente que asiste a él, dando una primera impresión de reuniones de alta sociedad y elite en los salones principales.

#### **v) Segmento Tecnológico**

El club se ha mostrado alejado de una fuerte incorporación de tecnologías en el último tiempo, tomando en cuenta que en la actualidad hay muchos cambios tecnológicos de las herramientas que se pueden utilizar para gestionar un negocio.

Actualmente se tiene incorporado lo que es la página Web, y se pretende incorporar en el futuro un sistema administrativo de apuestas que permitirá facilitar la gestión con los clientes y integrar nuevos tipos de juegos a las apuestas de caballo.

El nuevo sistema de apuestas será comprado a la empresa Scientific Games de EE.UU. que cuenta con una vasta experiencia en el desarrollo de este tipo de software para los hipódromos de todo el mundo.

También se están incorporando nuevas transmisiones de carreras hacia el exterior, además de nuevos Teletrak a los Malls.

#### **vi) Segmento Global**

Existe público en el exterior que apuesta mediante vía telefónica y Internet en las apuestas de caballo que se realizan en los días de carreras. Pero mediante el uso de Internet se ha producido que hipódromos del exterior influyeran a apostadores nacionales a apostar en sus carreras, como es el hipódromo de EE.UU, uno de los más importantes. Esto puede influenciar drásticamente sobre los apostadores nacionales si no se tiene una precaución de la calidad de los eventos, y del potencial uso de Internet. Es importante definir estrategias bien claras en este ámbito para poder complementar el servicio de apuestas.

### **3. El Entorno de la Industria**

#### **i) Amenaza de nuevos entrantes**

Es muy difícil considerar la incorporación de nuevas empresas en el mercado nacional puesto que se requiere de una amplia infraestructura para poder proporcionar un servicio de apuestas de caballo, en primer lugar por la organización de las carreras, es por eso que existe una barrera de entrada muy alta para nuevas empresas que deseen incorporarse con un negocio parecido a Club Hípico de Santiago.

Otro punto muy importante son los costos que estos tienen, en mantenimiento de la infraestructura y cuidado de los animales, además de contar con la selección de una gran cantidad de caballos de carreras.

Considerando al público con experiencia que posee el club, que han apostado por largos años, estos ya conocen los caballos y las carreras, puesto que conocen el sistema de apuestas y han presenciado una gran parte de las carreras que posee el club. El hecho de cambiarse a un hipódromo nuevo trae consigo empezar de cero para estos apostadores, puesto que no conocen el lugar en donde están jugando ni los caballos que correrán, este costo por cambiarse es muy fuerte para los apostadores expertos que evaluarán muy bien su situación antes de cambiar el lugar en donde apuestan.

El principal producto del Club Hípico, y que dependen en gran medida sus eventos son la cancha en donde se realizan las carreras, los caballos y los jinetes, gracias a la gran inversión que se posee sobre la cancha se han podido mantener una alta calidad de las carreras. Con el servicio de veterinaria se ha podido mejorar la salud de los caballos que son muy importantes para las competencias, para poder mantener la continuidad y calidad de los espectáculos. Gracias a las políticas de premios que se han mantenido dentro del club, para cada una de las carreras, se crea una fuerte motivación para los jinetes y entrenadores de realizar entrenamiento para poder ganar la carrera, mejorando así la calidad de los eventos. Todos estos costos que se mencionaron tienen que ser considerados por una firma que quiera ingresar al mercado de las apuestas.

#### **ii) Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores en este caso son las veterinarias y los entrenadores de caballos que proporcionan los recursos para que las competencias se puedan llevar a cabo. Desde este punto de vista se ha observado un problema muy grande en los últimos años, puesto que los premios otorgados no motivan a la incorporación de nuevos entrenadores, debido a que son muy bajos, y los costos por entrenar un caballo y cuidarlo son muy altos. Este tipo de factores ha provocado una baja en los caballos que compiten, en su calidad, y aunque aún no se ha observado una gran fuerza por dejar este negocio debido a una alta afinidad con el deporte, se espera que en el futuro esta motivación provoque una situación crítica en la organización del club que influenciaría negativamente en la rentabilidad del negocio, por lo que es de alta importancia encontrar una solución en los próximos años.

Las maquinas y papeles requeridos para administrar las apuestas del club son mantenidas y abastecidas directamente por áreas especializadas pertenecientes a la organización interna del club, lo que reduce en gran medida el riesgo de negociación, pero que conlleva un costo mucho más alto.

### iii) Poder de negociación de los compradores

Los compradores en este negocio corresponden a los mismos apostadores que en cada una de las carreras apuestan por el caballo ganador para obtener dividendos. Cada uno de los tipos de apuestas ofrecidas en cada una de las carreras se acumulan en un pozo que posteriormente es repartido dentro de los ganadores, si en determinado momento los apostadores disminuyeran para un tipo de apuesta en especial, el pozo a repartir sería pequeño lo que provocaría que la el premio fuera muy poco atractivo. Es muy importante la cantidad de gente que apuesta a cada una de las apuestas puesto que la hacen mucho más atractiva.

Como nos encontramos en un mercado de servicios, los compradores son muy importantes para lograr tener un producto atractivo, es por eso que se estima que el poder de negociación de los compradores es alto.

### iv) Amenaza de productos sustitutos

En los últimos años han aparecido una gran cantidad de productos sustitutos dentro del mercado de las apuestas, dentro de este mercado las empresas que poseen productos sustitutos son Experto de polla, La lotería, Casinos (Monticello, Enjoy) y toda una variedad de juegos de azar, que son más pequeños. Es muy fácil suplir este producto con juegos más atractivos y modernos que las carreras de caballos, pero la principal ventaja que se pueda mostrar por parte de este tipo de servicios es la calidad de sus productos y del servicio ofrecido.



Figura 8: Imágenes de productos sustitutos

## 4. El Entorno de la Competencia

Los competidores, dentro del mercado de las apuestas de caballo, han encontrado en este mercado un gran nicho a desarrollar, y la empresa Hipódromo de Santiago ha desarrollado una mejor infraestructura, segmentación de sus clientes (cobro de entrada a algunos sectores) y mejoras en las políticas de premios a los apostadores y a los caballos ganadores, para poder suplir los cambios en los clientes y lograr hacer su producto más atractivo. Este tipo de comportamiento ha presentado signos positivos en

la tendencia de sus ventas motivando la asistencia del público, aumentando las apuestas y mejorando el nivel de calidad de estas. Se observa con estos hechos que el hipódromo busca mejorar sus ingresos en el largo plazo y entregar un mejor servicio a sus clientes que buscan diversión, la reacción de la industria ha sido favorable y el aumento del nivel de ventas mejorará sus ingresos para los siguientes años.

El aumento de la venta de las apuestas es fundamental para obtener buenos retornos del negocio, estrategias de mejorar la calidad del servicio han orientado a afirmar que el negocio no está saturado ni se encuentra en el final de su ciclo de vida, sino que aun existe mercado sin explorar e interés por parte de la población por apostar.

Grandes fortalezas se han reflejado en los competidores por obtener ventajas comparativas en el mercado, por una parte hipódromo ha remodelado gran parte de sus instalaciones, segmentando a los clientes con cobros de entrada a algunos de sus sectores. Por otra parte existe una gran inversión en tecnología por lograr tener sistemas mucho más estables y optimizados, además se ha incorporado vigilancia en gran parte de los sectores, mediante cámaras y aumento de personal de seguridad que trata de vigilar que no se produzcan escándalos ni desmanes en las instalaciones. Todas estas características han dado grandes fortalezas al Hipódromo de Santiago en el servicio a los clientes, pero aun debe acarrear grandes debilidades como el sector en donde se encuentra y la calidad de caballos que posee, puesto que en el hipódromo no corren caballos de pura sangre, generalmente son caballos mucho más pequeños que son propios de Chile.

## **IV. Análisis Interno**

Club Hípico S.A. es una empresa que lleva muchos años en el mercado de las apuestas de caballo, iniciada gracias a un grupo selecto de personas interesadas en explotar la actividad hípica dentro del país.

Por muchos años la empresa se ha dedicado a la administración y organización tanto de carreras de caballos como venta de carreras a todo público, logrando un gran prestigio y admiración por parte de sus apostadores más fieles.

Club Hípico S.A., ha tratado actualmente de abrir su negocio, tanto en el préstamo de instalaciones como de mejorar, para las apuestas, las actuales instalaciones que posee. Es por ello que ha tratado de mejorar sus sistemas de apuestas y acceder a nuevos mercados, mucho más rentables y de una sustentabilidad mayor.

### **1. Recursos**

#### **i) Tangibles**

Dentro de los recursos con los que cuenta el club cabe destacar

- Una gran infraestructura de espacios, parques y lugares de esparcimiento
- Una gran cadena de sucursales repartidas por todo el país con un total de 177 (67 en Santiago)
- Muchos canales de propaganda como son Internet, televisión, diarios y revistas.
- Sistema administrador de apuestas
- Una gran flota de caballos de pura sangre disponibles para cada una de las carreras

- Veterinaria especializada en caballos para cualquier circunstancia ocurrida durante la carrera o dentro del club.
- Restaurantes que satisfacen internamente los requerimientos del público asistente.
- Cajeros asistentes capacitados para realizar las transacciones de las apuestas, tanto para el lugar de apuesta como telefónicamente.

## **ii) Intangibles**

Dentro de los recursos intangibles cabe destacar:

- Una gran trayectoria de carreras desde 1870.
- Gran reputación por parte del servicio entregado, carreras de buena calidad reconocidas tanto nacional como internacionalmente
- Un gran grupo humano asignado para cada una de las necesidades internas del club, coordinado para bridar el mejor espectáculo el día de las carreras.
- Gran reconocimiento del club por el evento principal de fin de año “El Ensayo” que ha sido en gran medida gestionado por el área de marketing de la empresa.
- Dado su hermosa infraestructura y su característica de monumento nacional, los espacios internos del club se han arrendado a modo de explotar este tipo de recurso ofreciéndolo a matrimonios y eventos privados.

## **2. Análisis de la Cadena de Valor**

### **i) Actividades primarias**

- Logística interna: Se ha desarrollado una gran capacidad de organizar el funcionamiento del producto intangible entregado por el Club Hípico, que corresponde a las apuestas, cada uno de las maquinas que se encuentran en cada uno de los establecimientos debe contar con los insumos necesarios para poder funcionar, así como los programas y libros que se entregan en cada una de las carreras como fuente de información para los apostadores. Las apuestas son administradas por un sistema central encargado de entregar dividendos y ganadores en cada una de las carreras, este sistema es de vital importancia para el correcto funcionamiento del producto. El sistema está a cargo de una empresa de EEUU al cual se le compro el sistema de administración de apuestas, y que dentro de los próximos meses será cambiado a “Sciencitific Games”. Además, los caballos son organizados manualmente y se definen quienes correrán según un programa semanal de carrera que depende de los caballos que ganen, el evento que se realice y el tipo de carrera. Esto está directamente coordinado con el área de establos donde se dejan los caballos, se cuidan y se limpian para que presenten su mejor estado el día de la carrera.
- Operaciones: El área de operaciones esta focalizada principalmente a la organización de cajeros y al cobro de entradas, además del correcto funcionamiento de las maquinas. Por último esta área se encarga de coordinar las carreras realizadas con el sistema a modo de que no se realicen apuestas al

momento de que la carrera se está corriendo. También está encargada de vigilar la asistencia y disponibilidad de los caballos durante las carreras que vienen.

- Marketing y ventas: El desarrollo del área de marketing dentro del club es relativamente pequeña, puesto que no existen estudios desarrollados para estimar comportamiento de consumidores, esta principalmente focalizada al diseño de la publicidad y de la contratación de medios publicitarios, además de la búsqueda de público para el arrendamiento de las instalaciones. Por medio de las sucursales se realizan las ventas y se gestiona la propaganda de los eventos. También se incluye el propio canal televisivo de la hípica, su propia radio y la propaganda por medio de revistas y diarios.
- Servicios: Los servicios que se ofrecen son los restaurantes con lo que cuenta el club internamente, los afiches informativos para los apostadores sobre las historiales de carreras y historiales de ganadores, además, se ofrece un sistema televisivo que muestra la carrera en vivo y en directo en cada una de las sucursales del club.

## **ii) Actividades de apoyo**

- Adquisiciones: Las maquinas que posee el club para realizar las apuestas se piden a EEUU, y se reparan internamente con técnicos calificados, el resto de los insumos que se suelen utilizar como el papel se compra en la industria nacional.
- Desarrollo Tecnológico: se cuenta con una muy baja incorporación en este ámbito, se realizan pocos estudios, las maquinas de apuestas no son actualizadas periódicamente, no existen índices para controlar la satisfacción del cliente, ni incorporación de tecnología para saber el flujo de gente que entra al club actualmente.
- Administración de Recursos Humanos: se observa una muy baja rotación de personal y contratación de personal especializado para las diferentes problemáticas que se presentan. Además no existe una política de capacitación para el personal ni la motivación de habilidades directivas. Se puede mencionar que existen bonos y privilegios monetarios al personal a modo de compensar el trabajo realizado, pero no se motiva la cooperación mutua de los funcionarios para provocar una mejor comunicación.
- Infraestructura de la empresa: La empresa cuenta con un fuerte desarrollo en sus áreas de finanzas, contabilidad, apoyo jurídico y relaciones con el gobierno que se reflejan en sus informes financieros y memorias entregadas a los directivos y accionistas, también se observa la participación de importantes entidades del gobierno a los eventos importantes del club. Se puede observar que la administración general de la compañía sigue criterios robustos que la hacen firme y estable por parte de los intereses de los accionistas. Además el área de planeación de la empresa que impone metas y objetivos anuales está muy al tanto de la actual situación del club, alineando la realidad del club a los planes futuros que se desean obtener.

## V. FODA

Incorporando todos los puntos expuestos anteriormente, a continuación se muestra un resumen de los puntos más relevantes que se desprenden de la caracterización de la empresa de Club Hípico S.A.

### Fortalezas

- Único hipódromo de Santiago que cuenta con caballos de pura sangre
- Gran red de sucursales repartidas por todo Chile
- Eventos reconocidos a nivel internacional
- Alto conocimiento en el know how
- Gran infraestructura para caballos como para clientes
- Una buena gestión de la carreras que realiza
- Buen mantenimiento de los caballos

### Oportunidades

- Pocos competidores en el mercado
- Alto crecimiento de la población en invertir en entretención y esparcimiento
- Difícil entrada de nuevos competidores
- Fuerte crecimiento en ventas por Internet, sucursales, fonotrak
- Empresa líder en apuestas de caballo

### Debilidades

- Mercados no abarcados, poca diversidad de clientes
- Mercado con grandes costos y baja utilidad (premios, mantención, impuestos)
- Falta de un departamento de marketing
- Poca rotación de personal, bajo incentivo a la innovación
- Poca inversión en tecnología e investigación
- Poco conocimiento del público asistente

### Amenazas

- Baja en la demanda a nivel de apuestas de caballos, 0.01%
- Aparición de nuevos productos de apuestas
- Baja venta en instalaciones principales
- Baja diferenciación en los servicios

## **VI. Estudio estratégico de la empresa**

### **Recopilación de información**

Se llevo a cabo una búsqueda en terreno de la actual percepción de las principales entidades del Club, a modo de obtener opiniones que no se obtienen en el día a día, y encontrar las opiniones que sus principales entidades tienen de su estrategia. Las personas consultadas de esto fueron Juan Pablo Lira, Juan Pablo del Pino, Lynn Aldridge, Luis Palma, Francisco Arias y Angélica Vergara. Además se tuvieron conversaciones con entidades representantes de Hipódromo Chile y de administración de carreras y apuestas, no se obtuvieron sus apellidos pero sus nombre son Juan Carlos y Cesar. De estas conversaciones se sacaron aspectos fundamentales de la actual situación del club como de los problemas internos que se observan actualmente Dentro de las respuestas percibidas se puede destacar lo siguiente:

- Poca comunicación entre departamentos
- Baja inversión en marketing y publicidad
- Existe un fuerte interés por mejorar las instalaciones principales del Club sin un previo análisis de la situación actual.
- Poca control y motivación de los puntos de ventas
- Producto de apuestas de caballos muy constante, no se muestran cambios en promociones o iniciativas atractivas para los apostadores
- Contantes problemas con el control de las sucursales, por asuntos legales, económicos y de seguridad.
- Estudios realizados sin un foco e objetivo de implementación.

### **Estudio Estratégico Actual**

Referente a lo que es segmentación y posicionamiento no existe una visión clara de los clientes que está tratando de satisfacer en la actualidad.

El actual comportamiento del Club en base a las variables de marketing mix: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y planta. Es el siguiente:

#### **1. Producto**

El principal producto que maneja el Club Hípico a sus clientes es el servicio de ventas de apuestas para apostadores y espectadores de las carreras de caballos, este servicio implica la correcta administración de las apuestas, incluyendo premios y administración de los dividendos. Como la entrega y disponibilidad de la infraestructura necesaria para que los clientes puedan realizar perfectamente las apuestas.

Dentro del producto de apuestas encontramos diferentes opciones que el apostador puede elegir, como son "A Ganador", "A Segundo", "A Tercero", "Quinela", "Exacta", "Trifecta", "Superfecta", "Triple", "Pollon de Oro", "Doble de Mil" y "Mega Pick 6". Las diferentes opciones definidas por el Club Hípico han sido orientadas según el riesgo y ganancias que desea tener cada uno de sus apostadores en el transcurso de un día de carrera. Es por eso que al momento de realizar un acierto la persona ganadora se lleva

la cantidad estipulada por las maquinas que administran las apuestas, llamando a este apostador un ganador.

## **2. Precio**

El precio que se maneja actualmente en las apuestas es variable, puesto que lo decide cada apostador, pero este tiene un mínimo de \$ 200 para cada uno de sus tipos de apuestas. Cada apostador puede apostar lo que desee en cada una de las carreras que desee participar dependiendo del riesgo que quiera tomar y el retorno que quiera obtener al momento de ganar.

El mínimo de apuesta que se expuso anteriormente fue determinado por la administración del club con motivo de filtrar a aquellos apostadores que no realizan una verdadera apuesta y que pudiesen colapsar el sistema.

Además cada uno de los apostadores tiene que apostar múltiplos de 200 en cada una de sus apuestas, puesto que el sistema está diseñado así, internamente en el club. Los apostadores deben restringirse a esto al momento de apostar.

Actualmente se sabe cuánto se apuesta en cada tipo de apuesta pero debido a que el sistema no identificada a cada uno de sus clientes no se tienen nociones de cuál es el promedio de apuesta de cada uno de sus clientes en cada una de las carreras, este dato sería útil para analizar cuáles son los intervalos de apuestas interesantes a analizar en donde se concentran los promedios de apuestas por promoción para cada uno de los clientes que apuestan en las carreras del Club Hípico.

## **3. Plaza**

La plaza con la que cuenta el Club Hípico para entregar sus apuestas son a través de una plataforma de Internet que se accede por la pagina Web del club, por las sucursales en donde se cuenta con la infraestructura y maquinas necesarias para que se realicen las apuestas, en las mismas instalaciones del Club Hípico y mediante teléfono en donde la gente debe comprar tarjetas de prepago para poder apostar por este medio.

## **4. Promoción**

Las principales estrategias que utiliza el Club son:

- Premios en cada una de las carreras, en donde aumenta o apoya el pozo a repartir en las ganancias de los apostadores para hacer más atractiva las apuestas, incorporando dinero de las utilidades del Club para estos efectos. Este tipo de estrategias la aplica solamente en carreras especiales y de gran calidad para motivar la participación por parte del público apostador.
- Premios especiales en cada uno de sus eventos importantes durante el año, sorteando autos u otro tipo de premios en una tómbola en donde se elige al ganador al final del día.

- Eventos especiales en fechas específicas del año en donde se hace una selección de los mejores caballos y se invitan corredores internacionales a las carreras, estas carreras de gran atractivo y competencia cuentan con gran asistencia por parte del público apostador.
- Pagina Web del Club Hípico donde se entrega información del Club, como de las carreras, además de una vasta información para los apostadores.

## **5. Personas**

El personal encargado de entregar el servicio de apuestas en cada uno de los lugares en donde se venden las apuestas es muy importante en el Club, puesto que son ellos la cara de la empresa y el contacto directo con el cliente.

Club Hípico cuenta con un gran equipo de cajeros repartidos en sucursales y en cancha que proporcionan este servicio y están encargados de ingresar las apuestas que los clientes realizan durante una carrera de caballos, son ellos los encargados de manejar la maquina apostadora que administra las apuestas del Club.

Si bien el personal es clasificado y capacitado cuidadosamente, la orientación y estrategia con la que se cuenta actualmente es relativamente básica, puesto que el principal énfasis que se le da es vender apuestas y no entregar un servicio hacia los clientes. Según esto se van premiando a los cajeros más experimentados y se le entrega mejores puestos de venta de apuesta al cajero que venda mas apuestas durante un periodo determinado.

## **6. Procesos**

Los procesos involucrados para poder entregar el servicio de apuestas dentro del club es relativamente complejo puesto que esto involucra desde la preparación de las carreras, incluyendo caballos jinetes y pista, hasta la mantención de las maquinas en donde se realizan las apuestas. Si bien el principal servicio son la correcta entrega de la apuestas el producto tiene muchas directrices para poder ser atractivo y poder llevarse a cabo.

En vista de esto los principales procesos que se distinguen son los siguientes:

- Sistema central (software de apuestas) de administración de apuestas
- Mantenimiento de las maquinas de apuestas
- Mantenimiento de la cancha
- Administración de las carreras
- Administración de las sucursales

## **7. Planta**

Esta variable considera todo el ambiente que se ha formado dentro de cada uno de los lugares de apuestas para realizar las apuestas, servicios extras que se han entregado a los apostadores para hacer más cómodo y fácil la realización de sus apuestas. Dentro de esto se encuentra la infraestructura propiamente tal dentro de las sucursales, en donde inversiones reciente que se han realizado, ha permitido modernizar y orientar a un ambiente de apuestas, se implementaron televisores, propaganda y paneles informativos dentro de cada uno de estos sectores. Además de integrar servicios de

casinos y comidas para integrar las diferentes necesidades que se pueden presentar durante un periodo de carrera.

En el sector de apuestas cancha también se entregan estos servicios básicos que se entregan en sucursales, pero además se incorpora la infraestructura para ver las carreras en vivo y en directo, esto incluye la galería y asientos al aire libre como estancia para ver las carreras.

## **VII. Mercado**

### **1. Desarrollo de encuestas**

En esta sección se pretende abordar la descripción y análisis de las entrevistas que se realizaron para el Club Hípico de Santiago, esta entrevista tiene por objeto un carácter exploratorio que pretenderá conocer a modo específico los clientes con lo que actualmente cuenta el club, cuáles son sus características principales y el principal motivo por el cual asistían a apostar, tanto a los sucursales como a la cancha de carreras.

Previamente se realizó un estudio cualitativo de la empresa, mediante un diagnóstico de la situación actual, analizando el comportamiento de la empresa y de la industria, este estudio se hizo mediante la encuesta de especialistas en el rubro y agentes de la misma industria.

Continuando con el análisis del mercado se seguirá con el estudio cuantitativo de este informe, que tiene como principal objetivo realizar preguntas cerradas con el propósito de contestar las preguntas que se han ido formulando en las etapas anteriores de este informe.

Primeramente definiremos los objetivos principales de la realización de la encuesta, para poder focalizar correctamente la encuesta y obtener los resultados que se esperan a la solución de las dudas que se formularon a lo largo de este informe. Estas preguntas son:

- Saber quiénes son las personas que apuestan actualmente
- Saber cuánto apuestan y porque lo hacen
- Cuáles son sus tipos de apuestas favoritas y donde lo hacen
- Identificar cuáles son las características más relevantes
- Identificar otros factores externos que influyen en la satisfacción de los clientes

La construcción de las encuestas tomo en cuenta estos puntos a ser respondidos, por medio de preguntas cerradas, con alternativas, para no agotar ni demorar la respuesta de los entrevistados.

Estos datos encontrados serán la base sobre la cual se construirá la estrategia comercial del Club Hípico, focalizando el negocio en el cliente.

Para determinar el número de encuestados se utilizo el cálculo cuantitativo de investigación de mercado en donde las variables fueron:

$$Z = 1,96$$

$$\sigma = 0,5$$

$$e = 0.1$$

Que entrego como resultado una muestra de 96 personas a encuestar para poder abordar el error estimado.

Las encuestas se construyeron junto con el gerente de operaciones del Club Hípico, a modo de alinear las preguntas a la experiencia y las primeras impresiones del mercado. El lugar en donde se realizo la apuesta considero la cancha en donde corren los caballos y algunas sucursales de Santiago centro. Estas encuestas serán muy importantes para identificar y caracterizar al público apostador de las carreras del Club Hípico de Santiago.

Las entrevistas se repartirán de la siguiente manera, considerando el ingreso de cancha y sucursales para los ingresos totales (18% y 82% respectivamente) se considera sobre el total de entrevistas (96), 30 (31.3%) encuestas para el sector cancha y 66(68.7%) encuestas para las sucursales.

Los resultados de las encuestas están acotadas al número de encuestados, a la cantidad de preguntas y el tipo de preguntas que se hagan, por ello es importante identificar el error que se está cometiendo.

## 2. Resultado de las encuestas

En resumen las encuestas realizadas para los lugares en donde los apostadores realizan sus apuestas, considerando cancha como distintas sucursales, fueron aplicadas a un público diverso y representativo del lugar en donde asistían a apostar.

A modo general, caracterizando al público se puede mencionar que el promedio de edad de los encuestados bordea los 45 años de edad, donde la mayoría fue hombre, con un 94.8%, con un ingreso promedio del rango de \$200.000 y \$500.000 para la mayoría, que corresponde al 58.3% del total, y un nivel de educación que fue dominado por la enseñanza básica completa, con un 55.2%.

A continuación se ilustra por medio de un grafico la distribución de la edad para las personas que fueron entrevistadas:

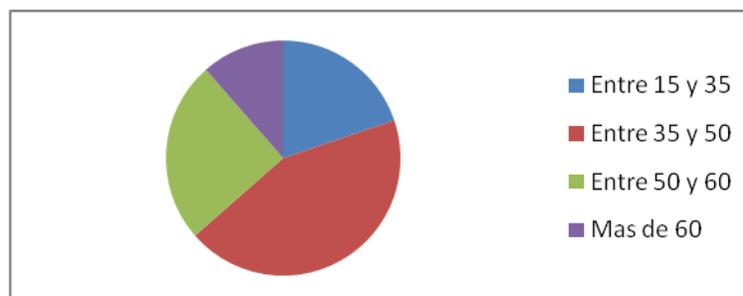


Figura 9: Gráfico de edades

De este gráfico se desprende que la mayoría de edad se encuentra concentrada entre los 35 y 50 años, al 44%. Si consideramos los mayores de 35, la mayoría de los entrevistados se encontrarían en este rango.

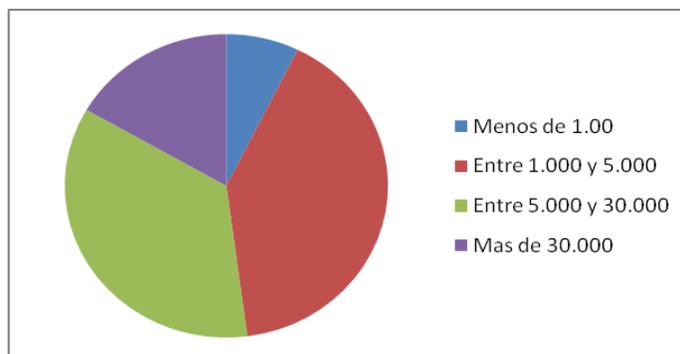
Se observa que en las preguntas relacionadas con el conocimiento del encuestador, la gran mayoría de los encuestados, según las sucursales consideradas, no pertenecían a la comuna en donde estaban apostando, debido principalmente a que después del trabajo se pasaban directamente a apostar en los caballos y después se iban para sus casas. Esto se refleja en los resultados en donde solo el 20% de los encuestados pertenecen al sector en donde fueron encuestados, en el ANEXO 5 en donde se muestra el detalle del resultado de las encuestas se puede apreciar esto.

Comenzando con el análisis del comportamiento de apuestas, como primera etapa se analizarán directamente a los apostadores, sus comportamientos y preferencias de los productos, esta parte arrojó los siguientes resultados:

Lo primero a destacar es que gran parte del público apostador tiene conocimiento de las apuestas del Club Hípico, superior al año, son todos clientes antiguos, según la encuesta este porcentaje correspondió al 90.6% de los encuestados, reflejando una tendencia de un público fiel y constante que lleva mucho tiempo apostando en el Club Hípico. Esto no refleja una rotación del público apostador ni una renovación de éste en el largo plazo lo que denota que muchos de ellos cuentan con una experiencia y información muy elevada referente a las carreras de caballos.

El carácter de un nuevo público que ingrese cada año a conocer el club y apostar en las carreras no se da con gran relevancia en esta empresa.

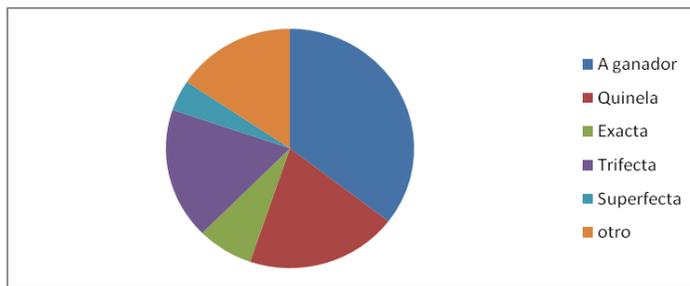
El gráfico a continuación muestra el promedio de apuestas que se da en cada uno de los apostadores encuestados dentro del club:



**Figura 10: Gráfico de promedio de apuestas**

Cabe notar que gran parte de ellos tiene una fuerte variabilidad entre los \$1.000 y \$30.000, hay apostadores de todos tipos tanto los que apuestan arto como los que apuestan poco en promedio para un día de carrera que asisten.

El siguiente gráfico indica la preferencia de los encuestados por el tipo de apuestas al momento de apostar:



**Figura 11: Gráfico de preferencia de tipo de apuestas**

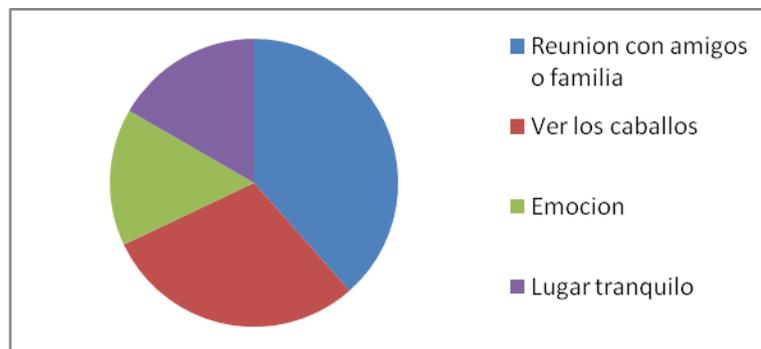
Se observa interés por los tipos de apuestas “A Ganador”, “Quinela” y “otro” que en este caso la mayor parte de la gente destacó el tipo de apuesta “Triple”.

Otros resultados obtenidos fueron la clara preferencia de la gente por asistir al sector “Paddock” de el Club Hípico con un 35,4% seguido de “Galería” con un 24%. Y con una frecuencia en promedio de apuesta de más de 5 carreras por cada día que asisten a apostar.

Como segunda etapa de la encuesta, se orientó a identificar el motivo por el cual la gente prefería el Club Hípico para mirar y apostar en las carreras, buscando además los atributos principales que estos evalúan al momento de realizar sus apuestas.

En base a esto se obtuvo que gran parte de los encuestados un 65.6%, dio como motivo de apuesta la entretención y no el hecho de ganar dinero con las apuestas.

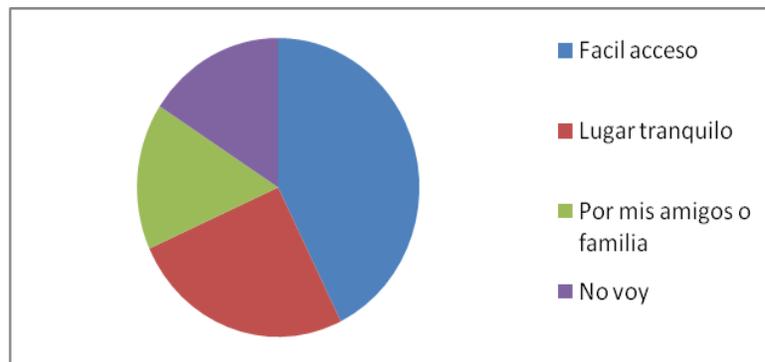
A continuación se muestra el gráfico referente al motivo que presentaron las personas entrevistadas para asistir al Club Hípico sector cancha a presenciar las carreras:



**Figura 12: Gráfico de motivo de asistencia a cancha**

Se desprende del gráfico que gran parte del público asistente a la cancha tiene motivos claros de reunirse con sus familias y amigos al momento de asistir al club para pasar un rato agradable para ver las carreras.

El siguiente gráfico muestra el motivo por el cual el público asiste a las sucursales:

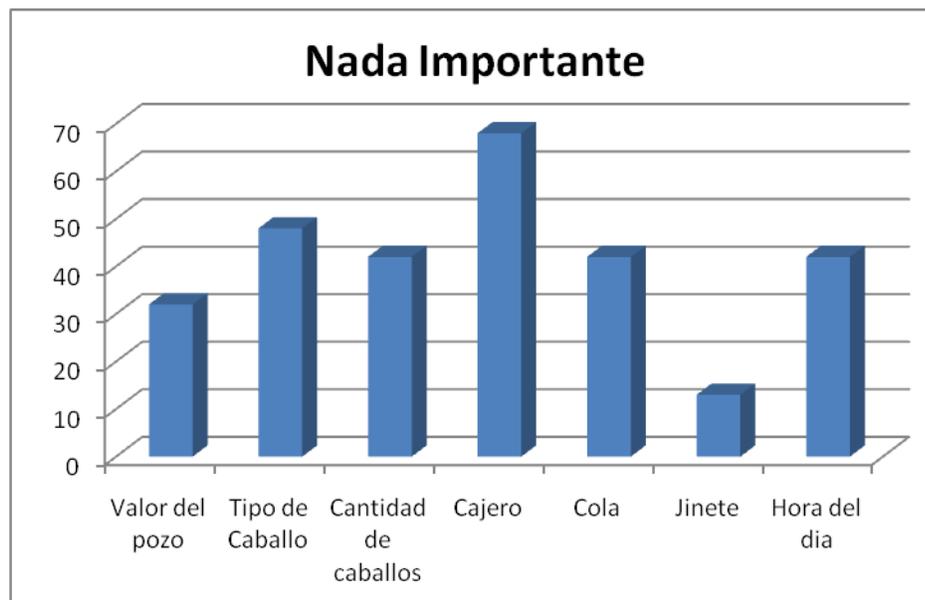


**Figura 13: gráfico motivo de asistencia a sucursales**

Se observa que éste tiene una principal tendencia a acudir por un fácil acceso a estos lugares para poder realizar sus encuestas, seguido por ser un lugar tranquilo para apostar privilegiando estos dos últimos atributos por sobre el motivo de ir por la familia o amigos.

Los siguientes gráficos hacen referencia a los atributos que los apostadores consideran importantes al momento de apostar, a modo de captar en que se fijan realmente al momento de realizar su apuesta y el comportamiento que posee al apostar.

A continuación el gráfico que sigue refleja la menor importancia que le dieron los encuestados a los atributos:



**Figura 14: Gráfico de atributos no importantes**

Se observa que la concentración se fija en el cajero que si bien no está muy alejado del resto, es el atributo que menos importancia le da el apostador al momento de apostar. Le siguen los atributos de "Tipo de Caballo", "Cantidad de Caballo", "Cola" y "Hora del día", se podrá decir que en una primera impresión la hora del día debería ser la menos importante.

En el siguiente gráfico se muestran los atributos que mayor importancia le dieron los encuestados:

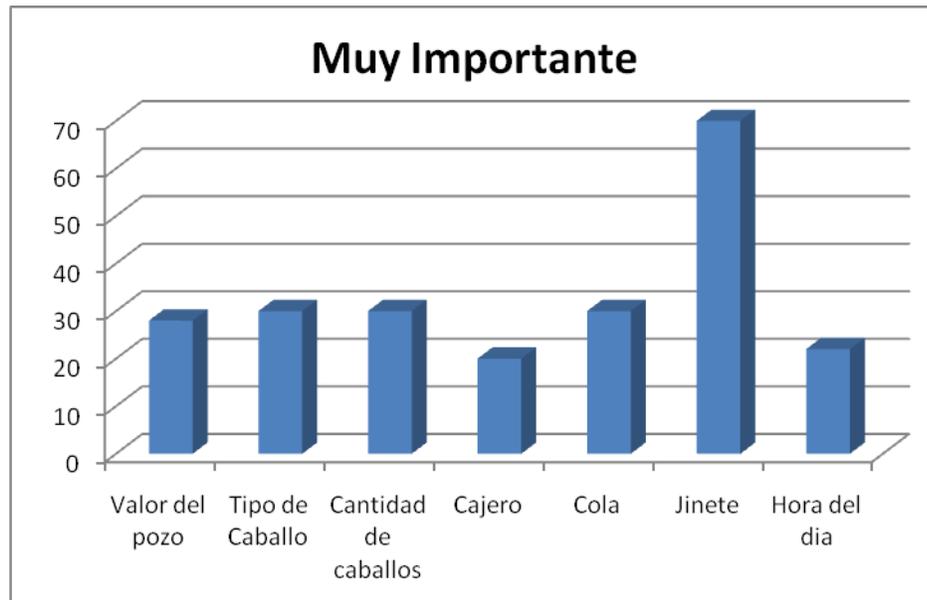


Figura 15: Gráfico de atributos importantes

Se observa muy claro que el atributo más importante dentro de la decisión de apostar es el "Jinete", esta tendencia refleja la importancia individual que le da la gente a cada uno de los atributos.

Dado que es importante comparar cada uno de los atributos, se hace necesario evaluar cual es el atributo más importante al momento de realizar la apuesta, en el siguiente gráfico se muestra este resultado:

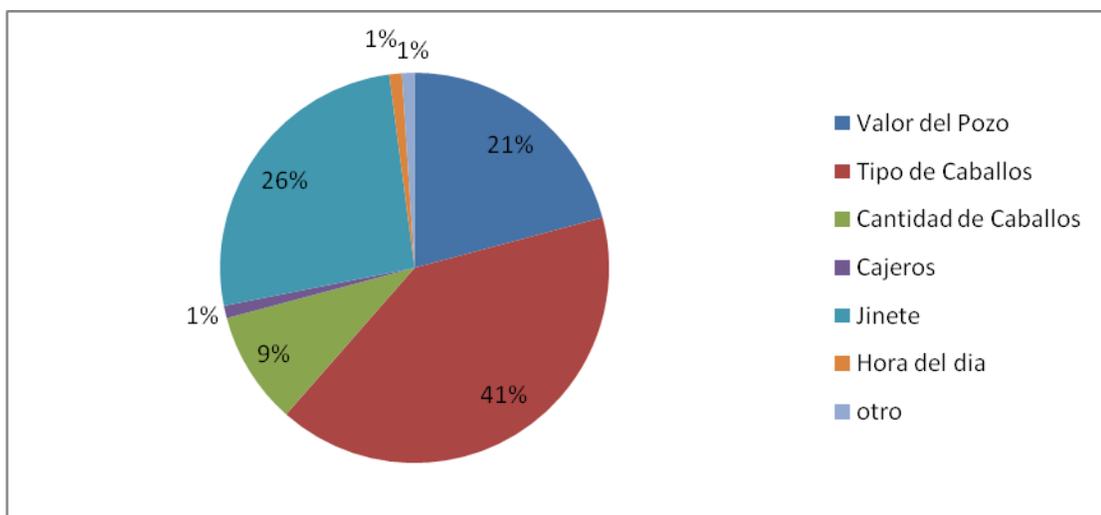


Figura 16: Grafico de atributos

Se observa que los encuestados dan como atributos más influyentes el "Tipo de Caballos", "Jinete" y "Valor del Pozo". Según los gráficos anteriores esto ya se había observado según el atributo "Jinete", pero al parecer el "Tipo de Caballo" resalta ante

una situación de tomar una decisión verdadera al momento de apostar. En este ámbito Club Hípico siempre tomo como atributo más importante el valor del pozo al momento de estructurar los tipos de juegos que ellos entregan, de forma de poder controlar la demanda por sus productos, pero la opinión de los clientes al parecer es otra.

### **3. Conclusión de la encuesta**

Para el conocimiento de los clientes se analizarán los resultados obtenidos por las encuestas, en donde se pretende identificar características importantes que permitan identificar a los principales clientes del Club, que fue el principal objetivo de ésta. Los resultados entregados deberían reflejar esto.

A continuación se muestra las principales conclusiones que se obtienen de los resultados entregados:

- La mayor parte de los encuestados corresponden a hombres, 94.8%, debido a que por muchos años este juego fue orientado para el público masculino, tanto en la participación en las competencias como en la orientación que se le ha dado como un juego para ganar dinero por medio del conocimiento y la asistencia a ver las carreras, y no como un medio de entretenimiento o de esparcimiento.
- Muchos de los encuestados corresponden a público antiguo, de avanzada edad entre los 35 y 50 con un 44%, la porción que corresponde a los menores de 25 años corresponden a tan solo un 9.4%, indicando una participación muy baja de parte del público joven y concentrado principalmente en el público adulto, donde se obtiene una mayor concentración.
- Un 90.6% de los encuestados contestó que apostaba en las carreras del Club Hípico hace más de un año, mostrando una clara tendencia de una poca rotación del público participante. Estos tienen muy claro cómo funcionan las diferentes apuestas, como apostar y cuando apostar.
- Se observó que existe un atributo muy importante para los apostadores al momento de apostar y este hace referencia al “Jinete” en cada carrera. También se distinguen el “Tipo de caballo” y la “Cantidad de caballos” para catalogar una carrera como importante para apostar.
- Mucha gente encuestada criticó ampliamente la limpieza y mantenimiento tanto de las sucursales como de la principal infraestructura del club que provocaba un gran malestar dentro de los encuestados.
- Se trató de que las personas encuestadas fueran lo más diversas posibles pero considerando el número de encuestados y los lugares en donde se encuestó, esta encuesta presenta un gran sesgo de los resultados que deberá ser considerado al momento de realizar una encuesta de mejor calidad.
- La encuesta realizada tiene varios puntos a mejorar en la forma de recopilar la información de los encuestados que deberán ser considerados al momento de realizar una próxima encuesta con mejores resultados

## VIII. Diseño de estrategia

En esta sección se pretende analizar paso a paso los datos obtenidos en las partes anteriores, a modo de definir la segmentación, targeting, posicionamiento y estrategia de la empresa en el futuro, para incorporar la creación de valor del producto sobre los clientes.

Se seguirá la siguiente metodología para el desarrollo de la estrategia de marketing:

- Segmentación usando las variables disponibles
- Descripción de los segmentos identificados
- Evaluación del atractivo de cada segmento tratando de estimar demanda, competitividad y costo de satisfacción
- Elección de los segmentos en base a su beneficio potencial
- Identificar un concepto de posicionamiento que atraiga al segmento seleccionado

### 1. Segmentación

Como primer proceso del marketing estratégico se trabajara sobre los datos, seleccionando y modificando estos de tal modo que puedan ser analizados con alguna técnica de segmentación, en este caso lo que se quiere lograr es identificar segmentos claves dentro de los encuestados para poder identificarlos cuantitativamente.

El objetivo principal de este método es entregar una forma práctica y cuantitativa para poder segmentar en base a atributos controlables y cuantificables, esta es una primera aproximación, éste informe no pretende profundizar en este tema y solo lo utilizará como una herramienta de apoyo para el análisis posterior.

En el caso de la encuesta se identificaron diferentes variables relacionadas con las preguntas realizadas a los encuestados, se trabajaran con las preguntas para crear nuevas variables útiles para el estudio.

La elección de las variables tiene como principal objetivo obtener una clasificación de los encuestados, de forma de encontrar clientes con ciertas características comunes, principalmente se calificaran según la frecuencia de apuesta, nivel de ingresos y cantidad de dinero que apuestan.

Las variables consideradas para este análisis fueron las siguientes:

- Pregunta 4
- Pregunta 5
- Pregunta 7
- Pregunta 8
- Pregunta 10
- Pregunta 16
- Pregunta 17

De estas variables gran parte del tipo de datos que estas poseían, eran categórica, debido a esto se debió realizar una transformación de las variables para poder utilizarlas en los modelos de segmentación que realiza SPSS, que fue el programa elegido para segmentar los clientes de las encuestas realizadas y poder encontrar factores comunes que los identifiquen.

Dentro de estas variables las preguntas 4, 5, 8, 16 y 17 fueron transformadas a variables numéricas por medio del método de creación de dummies, las otras variables como son la pregunta 7 y 10 se estandarizaron por ser del tipo nominal y poseer un

grado de nivel. Estas transformaciones fueron necesarias en el análisis para poder compararlas y poder incorporarlas al modelo de segmentación.

Teniendo claro este análisis previo de las variables se procede a utilizar mediante el software SPSS, el análisis de cluster, este es un conjunto de técnicas utilizadas para clasificar los objetos o casos en grupos homogéneos llamados conglomerados (clusters) con respecto a algún criterio de selección predeterminado. La idea es que los objetos dentro de un cluster estén muy cercanos unos de otros y los de clusters diferentes que estén lo más distante posible.

El método utilizado para determinar el número de clusters fue el de WARD, este método parte de tantos cluster como individuos y en cada paso junta el par que cumple con la suma de cuadrados intragrupo del nuevo cluster, menos las sumas de cuadrados intragrupos de los clusters a fusionar. El siguiente grafico muestra la suma de cuadrados intragrupos de todos los segmentos versus el número de clusters:

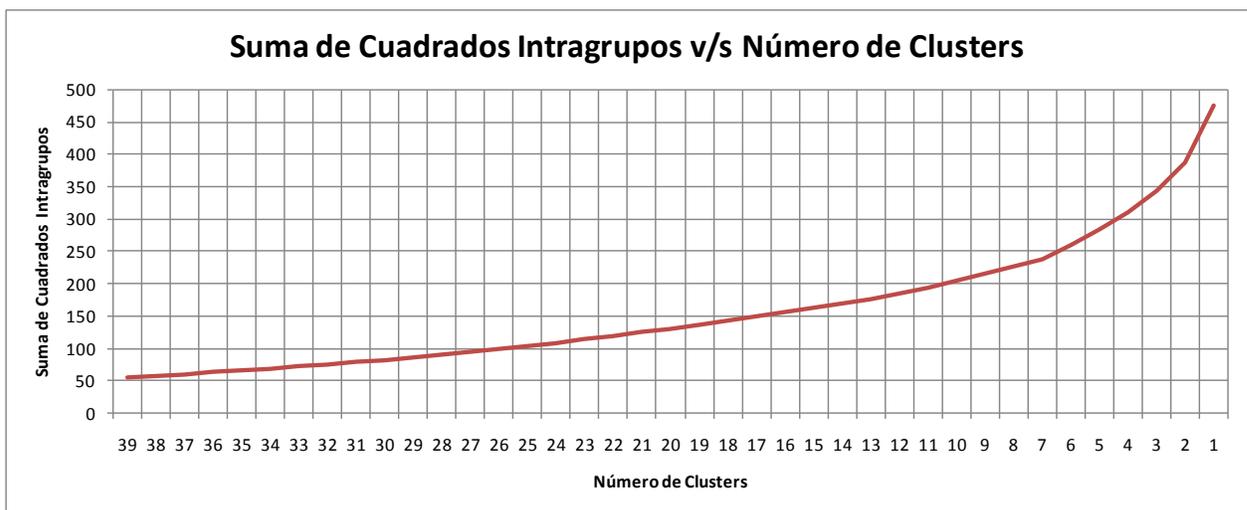


Figura 17: Resultado del análisis jerárquico

Se desprende del grafico que el número de clusters aconsejados para este caso es de 3, puesto que la suma se dispara en esta última etapa.

Se procede por utilizar el análisis de K-means para bautizar los segmentos encontrados, basado en el número de clusters encontrados en la parte anterior. Con el análisis de K-means se obtuvieron los siguientes resultados.

Centros de los conglomerados finales			
Conglomerado			
Nombre	1	2	3
EstudioSup		0,16	0,71
de200a500		0,68	0,21
de500a2000		0,04	0,71
var8tipo2		0,44	0,33
var8tipo3		0,16	0,33
var16facilac		0,00	0,04
var16tipo1		0,08	0,54
var16tipo2		0,60	0,25
var17tipo1		0,48	0,08
var17tipo2		0,28	0,83
Puntua(V7)	-0,72		1,19
Puntua(V10)	-1,24		0,13

**Figura 18: Tabla de conglomerados del análisis de K-means**

Nombre	Conglomerado		Error		F	Sig.	
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática2	gl3		Media cuadrática4	gl5
EstudioSup	1,89	2	0,21	93	9,19	0,00	
de200a500	2,27	2	0,20	93	11,20	0,00	
de500a2000	3,69	2	0,10	93	35,83	0,00	
var8tipo2	0,25	2	0,25	93	1,00	0,37	
var8tipo3	0,41	2	0,14	93	2,93	0,06	
var16facilac	0,01	2	0,02	93	0,51	0,60	
var16tipo1	2,31	2	0,21	93	11,24	0,00	
var16tipo2	0,95	2	0,22	93	4,37	0,02	
var17tipo1	1,20	2	0,21	93	5,69	0,00	
var17tipo2	2,78	2	0,19	93	14,53	0,00	
Puntua(V7)	24,62	2	0,49	93	50,03	0,00	
Puntua(V10)	27,70	2	0,43	93	65,04	0,00	

**Figura 19: Tabla del análisis ANOVA de K-means**

Número de casos en cada conglomerado		
Nombre	Valor 1	Valor 2
Conglomerado	1,00	25,00
	2,00	24,00
	3,00	47,00
Válidos		96,00
Perdidos		0,00

**Figura 20: Tabla de casos de conglomerados del análisis de K-means**

La tabla del Test-ANOVA nos entrega que las diferencias entre las variables y los clusters son significativas ya que los estadísticos F dan P-valores cercanos a “0”, significancias cercanas al 1%, a excepción de 2 variables que dan P-valores altos, esto indica una estimación de aceptar la hipótesis nula que nos indica que las medias son iguales para estas variables.

Con esta separación se observa que el conglomerado 3 abarca el 50% de los casos, repartiéndose el resto en dos clusters.

De acuerdo a lo anterior los clusters encontrados se bautizarán de la siguiente forma:

- Segmento 1: "Clientes que buscan entretenimiento y esparcimiento", este grupo se caracteriza por no jugar frecuentemente y van a apostar con motivo de entretenerse y reunirse con otras personas, tienen un comportamiento de juego difícil y variado.
- Segmento 2: "Clientes exclusivos con objetivos de ganar dinero, fanáticos de las carreras" estos clientes se caracterizan por tener estudios elevados, apuestan montos altos, tienen altos ingresos, buscan lugares limpios y acogedores para apostar y son muy exigentes.
- Segmento 3: "Clientes apostadores que buscan entretenimiento", este grupo posee una alta frecuencia de juego, tienen bajos ingresos, pero les gusta jugar buscando el compartir con otras personas.

Siguiendo con el análisis se utilizará el método de árboles para encontrar las variables que influyen fuertemente sobre la segmentación que determinamos. Para esto se utilizó el método de árboles de segmentación jerárquica (con el método de CHAID), considerando las variables originales, la variable a explicar son los segmentos encontrados anteriormente.

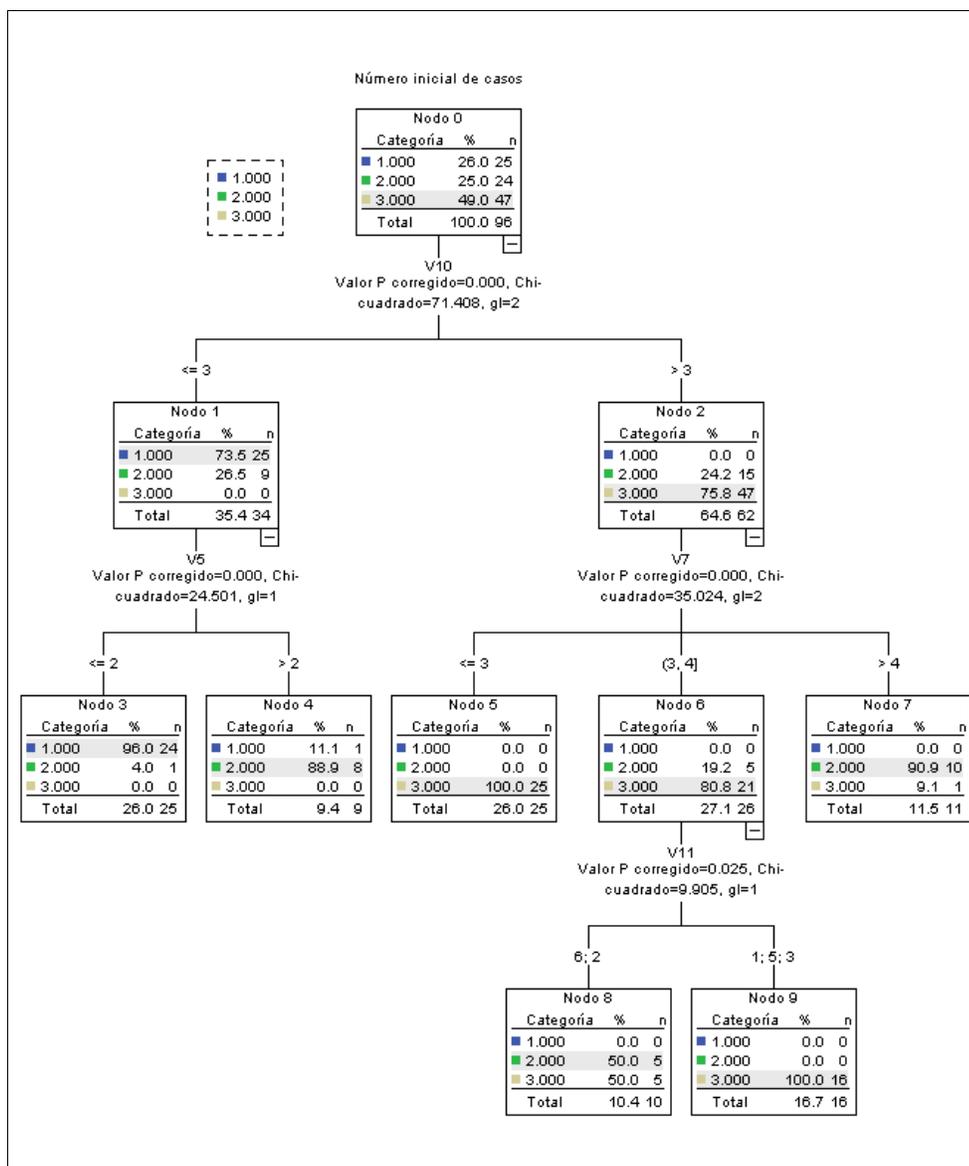


Figura 21: Resultado del análisis de arboles

Riesgo	
Estimación	Error típico
0,08	0,03

Método de crecimiento: CHAID  
Variable dependiente: Número inicial de casos

Figura 22: Tabla del riesgo del análisis de arboles

Observado	Clasificación			Porcentaje correcto
	Pronosticado			
	1	2	3	
1	24	1	0	96,00%
2	1	23	0	95,83%
3	0	6	41	87,23%
Porcentaje global	26,04%	31,25%	42,71%	91,67%
Método de crecimiento: CHAID Variable dependiente: Número inicial de casos				

**Figura 23: Tabla de clasificación del análisis de arboles**

Se utilizaron diferentes parámetros para encontrar el árbol óptimo a clasificar, en vista de esto se desprende de la tabla que el árbol usado posee un 91.67% de predicción lo cual es bastante bueno.

El árbol entregó como resultado que las variables que más influyen en la clasificación son:

- Pregunta 5: ingreso promedio mensual
- Pregunta 7: monto promedio de apuesta
- Pregunta 10: frecuencia promedio de apuesta
- Pregunta 11: en que otro tipo de apuesta participa

Es importante destacar estas variables puesto que serán de gran utilidad para poder afinar nuestro modelo o encuesta en el futuro, y así poder realizar un análisis mucho más exacto y estratégico al momento de realizar los estudios.

## 2. Targeting

En esta parte del análisis se busca encontrar el mercado objetivo que se desea abarcar. Como se menciona dentro de este informe Club Hípico posee una vasta infraestructura de sucursales repartidas por todo el país, capaz de llegar a muchos lugares y a diferentes apostadores. Este tipo de mercado es muy grande para definir la estrategia que se quiere lograr, por lo tanto se procedió por dividir los clientes eligiendo el público de la región metropolitana, es aquí en donde se encuentra el ingreso principal del club para sus apuestas.

Es importante concentrar los esfuerzos de venta dentro del mercado deteriorado, en este caso gran parte de la demanda ha bajado considerablemente en la región metropolitana durante los últimos años, lo que permite definir esta zona como el mercado objetivo y donde se encuentra un público apostador potencial muy grande y fácil de atraer.

Para lo que es el club en general, se concentrarán los esfuerzos tanto en Santiago centro, en donde se poseen las sucursales con los mayores ingresos, y la cancha del club en donde se muestran los eventos principales y los caballos de carreras.

Tomando en cuenta el análisis previo de segmentación que se realizó en el punto anterior se encuentran principalmente dos objetivos al cual atacar, uno son el público que buscan principalmente entretenimiento dentro del club más que el hecho de apostar y el público que busca tener rentabilidad en el juego pero que es mucho más exigente, apuesta más y cuenta con un nivel educacional mucho más alto.

Estos dos tipos de públicos serán el foco principal de cómo fortalecer los objetivos de la empresa orientados hacia el cliente.

### **3. Posicionamiento**

Uno de los factores importantes dentro del mercado de las apuestas es la entretención de los clientes y la satisfacción de las necesidades de éstos, por medio de los servicios de apuestas que se ofrecen y de los espectáculos que se entregan. A partir de los análisis desarrollados anteriormente se pueden establecer los puntos clave para el posicionamiento que se desea para el club:

- Integrar los objetivos de la empresa dentro del negocio y los clientes a modo de mejorar la obtención de sus necesidades por medio de toda la cadena de administración y procedimiento que posee el Club Hípico, así como de el área de venta de apuestas como de propaganda. Crear una estrecha relación entre los clientes que consumen los productos y los objetivos de la empresa.
- Ofrecer el mejor servicio de apuestas mediante el desarrollo de estudios de mercado, control de ventas e inversión en infraestructura como resultado de estudios previos de las tendencias del mercado.
- Desarrollar nuevas estrategias de integración hacia el esparcimiento y recreación del público asistente, con propuestas claras y prácticas producto de estudios de satisfacción.

Con estos puntos se pretende guiar al Club Hípico como una nueva empresa focalizada en sus clientes y captando sus necesidades. Con un claro objetivo de mejorar el desempeño que actualmente posee, haciendo eficiente su forma de captar las necesidades del cliente.

### **4. Estrategia de marketing**

Las estrategias de marketing tendrán su principal foco en solucionar las diferentes problemáticas que se obtuvieron en los análisis anteriores, con objetivos lineales a los propuestos.

Los siguientes puntos explicarán cada una de las estrategias que se pretenden realizar para mejorar e implementar el análisis previo que se realizó en los capítulos anteriores:

#### **i) Producto**

Considerando las actuales características que posee el club hípico como servicio de apuesta y servicio de esparcimiento se puede establecer que:

- Para el producto de apuesta, este presenta características no identificables completamente teniendo en cuenta a que clientes esta focalizado, primeramente el actual producto define solo el riesgo que quiere asumir el cliente al momento de apostar y no considera su entretención en las combinaciones o formas que este pueda poseer. De este modo, considerando el nuevo software, que adquirirá Club Hípico en los próximos años, que le dará una mayor flexibilidad de definir nuevos productos, estos se basaran en clasificaciones según los segmentos que

se quieran atacar, esto implicará que se definirán estrategias considerando el tipo de caballos que corran la cantidad, para los tipos de apuestas que se podrán apostar, creando una mayor personalización del tipo de apuestas al tipo de cliente que está apostando. Se pretenderá fortalecer el producto en los atributos reflejados en la encuesta como fue el jinete, dándole un protagonismo importante en la carrera, una mayor información y diseño en el estilo de cada uno tratado de reflejar a los distintos clientes que participan en el club.

- Para el servicio de esparcimiento se pretenderá potenciar lo expuesto en las encuestas en donde se encontró que gran parte de los encuestados valoran mucho el entretenimiento que le ofrece las instalaciones como la oportunidad de poder estar con sus amigos y familiares, pasando un momento en conjunto no focalizando la asistencia a ganar dinero, es por eso que este servicio tiene que ser caracterizado actualmente de forma de poder establecer las características que se impondrán dentro del club para mejorar este producto. La idea es definir sectores marcados para cada uno de los segmentos encontrados identificando en su infraestructura el tipo de clientela que se quiere lograr que asista. También se quiere potenciar la característica colonial dentro de las instalaciones junto con pequeños servicios complementarios de entretenimiento para todos los sectores, todas las edades y todos los tipos de personas.

## **ii) Precio**

Como se tiene en cuenta que el precio de las apuestas del Club Hípico depende principalmente del apostador que decide cuánto dinero invertir en cada una de las carreras, no puede haber un control por parte del Club para poder regular los valores que apuesta cada uno de ellos, ahora bien se estudiarán los historiales de las apuestas y se hará una estrategia junto con los pozos para analizar las apuestas más atractivas en donde el cliente cree que obtiene un mayor retorno y se generaran políticas que permitan definir mínimos de apuestas según el grupo de apuestas que se quiera participar. Considerando que dentro de las sucursales no existe infraestructura para diferenciar los malos o los buenos apostadores la estrategia presentada anteriormente y considerando la información con la que se cuenta es la única posible en este lugar.

Para el sector cancha, que es el principal lugar del club, se generaran estrategias de precios según la calidad del lugar y la vista que tiene hacia las carreras creando cobros de entrada a cada uno de los sectores para poder identificar y segmentar a cada uno de los segmentos que se definieron durante el análisis anterior de segmentación.

## **iii) Plaza**

Para los próximos años se diseñara un levantamiento de cada una de las sucursales instaladas por el Club Hípico a modo de definir estrategias para definir metas de las próximas construcciones de sucursales para ampliar y llegar a más clientes por el país. El mantenimiento y administración de una sucursal es sumamente costoso, el control que se tiene que poseer sobre ella dado que presentan la imagen del club en lugares que el público no puede llegar a las instalaciones principales, es de vital importancia para entregar un entretenimiento de buena calidad y enfocado a las necesidades del cliente.

La mayor parte de los ingresos se realiza por el medio de las apuestas que se realizan en las sucursales pero es importante considerar la actual tendencia de la sociedad a darle mucho más importancia a transar por internet que desplazarse a un lugar físico a

realizar sus apuestas. Es por eso que se propone la explotación de este recurso con una respectiva campaña de capacitación del público apostador a utilizar con una mayor frecuencia el medio de internet para realizar sus transacciones.

Es por eso que la creación de una plataforma Web con la implementación de todas las tecnologías de seguridad para dar la posibilidad de una apuesta confiable, cómoda y de una rapidez crearía un gran impacto en la industria Hípica, tanto para la empresa como para el cliente.

#### **iv) Promoción**

Esta característica estará focalizada netamente en la publicidad y la imagen que el Club Hípico quiere reflejar en el futuro, tanto como empresa como del servicio que está ofreciendo. Se alinearán cada uno de los puntos acá tratados a los futuros cambios e implementaciones que se harán en el club a modo de generar una conexión entre el público asistente y la empresa, entregando la mayor información posible en el tiempo que corresponde.

Para el desarrollo de estas características se considerarán los siguientes puntos:

1. Se conversará con empresa de publicidad para el diseño de pequeños panfletos para el reparto en terreno, además del diseño de propaganda mediana que será asignada a las sucursales de Santiago. Se buscará la orientación de:

“Ven a pasar un rato tranquilo a Club Hípico”

“Disfruta de nuestros cómodos espacios hechos para ti”

“Siente la pasión de las carreras”

“Encuétrate con un amigo”

“Club hípico lugar de encuentro familiar”

“Vive la emoción de llegar primero”

2. Se determinará una cantidad de 5000 panfletos para repartir y 216 propagandas medianas estilo póster para cada una de las sucursales.
3. Se determinará un equipo de 50 personas que repartirán volantes por los sectores mas masivos de Santiago, Centro de Santiago, Apoquindo con Maquehue, Plaza centro de Maipú, Mall Plaza Vespucio, Mall Parque Arauco, Jumbo El Llano, Plaza Puente alto.
4. Se mandará a cada una de las 72 sucursales de Santiago la propaganda mediana promocionando los nuevos sectores en el Club Hípico.
5. Se contratará propaganda por Revistas como Capital, América Economía y diarios como Estrategia, EL diario Financiero y El mercurio, promocionando el nuevo sector exclusivo del Club Hípico para los días de carrera. Esta propaganda en lo preferente será de una página y para el mercurio se determinara la duración de mínimo 2 semanas.
6. Se incorporará propaganda por el canal hípico, en horarios convenientes para público ejecutivo como para potenciales apostadores, hora de almuerzo y hora de cena.
7. Se conversará con el departamento de sistemas para integrar una propaganda por medio de la página Web, con forma de aparición al momento de ingresar a la página.
8. Se usarán medios de radios para promocionar los nuevos lugares.

9. Se conversará con el área de marketing, para proponer metas en torno a la propaganda que se está creando para el día de los eventos, con análisis históricos de la gente que ha asistido al club hípico en el último tiempo, cuanto es lo ideal para invertir en marketing y cuanto público se espera que asista.

#### **v) Personas**

Para club hípico las personas que entregan el servicio de apuestas como han sido los actuales cajeros que tienen directa relación con el cliente, explicado durante el levantamiento de este informe, se han visto perjudicados por una falta de capacitación y capacidad para enfrentar a los apostadores y entregar un servicio acorde a las necesidades del cliente. Actualmente muchos apostadores consideran verdaderamente valioso el consejo que les puede entregar un cajero o personal que pertenece al club, provocando una herramienta muy valiosa al momento de realizar a apuesta.

Es por eso que se deben estructurar técnicas informativas y atractivas para poder explotar este efecto tan importante que se observa en los apostadores.

Es por eso que se pretende generar un levantamiento con las diferentes experiencias de los cajeros para rescatar las ideas que han generado que un cliente toma la decisión de apostar y a la vez entretenerse. Las metodologías serán luego aplicadas en terreno con objeto de estimar en el futuro un equipo encargado netamente del desarrollo de este tipo de habilidades e información hacia los clientes.

#### **vi) Procesos**

Dentro de los procesos internos de la empresa como primer punto se considera la integración de cada uno de los departamentos a los objetivos principales de la empresa, la información a cada uno de los departamentos, de lo que se está realizando, y de preparar cada uno de los canales de venta del Club Hípico, a las nuevas políticas que se van a implantar tanto a nivel de servicio como estructuralmente. Además de incorporar modificaciones administrativas preliminares a cada uno de los canales de ventas. Para el correcto funcionamiento de estos cambios es importante considerar los siguientes puntos:

1. Se programará una reunión explicativa a cada uno de los jefes de cada uno de los departamentos a modo de informar los cambios que se realizarán. En lo posible antes de incorporar cualquier cambio en los canales de ventas.
2. Se incorporara el desarrollo de una revista informativa mensual de los principales cambios del club junto con los últimos acontecimientos realizados a modo de informar a los funcionarios el actual actuar del Club Hípico en la sociedad.
3. Se levantará un informe de la situación actual de cada departamento analizando fortalezas y debilidades que se observen en cada uno de estos, como también la definición de cargos y gente a cargo.

## **vii) Planta**

Para el factor planta, que involucra el ambiente creado por el club para que los clientes se sientan atraídos hacia sus productos e instalaciones, se considerará un cambio en la administración y organización de la cancha del Club Hípico focalizando cada uno de los sectores a los segmentos encontrados. Con esto se pretende fortalecer más la relación que hay entre el cliente y el club, a modo de entregar un producto más atractivo. Dentro de este lugar se pretende llevar a cabo los siguientes puntos:

1. Se estructurará cada sector según una entrega eficiente y optima del servicio principal del club. Además, se cambiará la política de precios, estructurando nuevamente los precios considerados para cada uno de los sectores, a modo de implementar estrategias de segmentación tanto para los días de carrera como para los eventos especiales.
2. Los sectores principales del club como son Paddock y Old boys será dispuesto al segmento 3 identificado en el análisis de segmentación, esto quiere decir clientes con mediano nivel de apuesta que buscan entretenimiento.
3. Se cerraran todos los sectores del club a modo de poder hacer eficiente la segmentación de los clientes, mediante el cobro de entradas.
4. Se crearán 3 entradas, una para Old Boy-Socios, una para Paddock Sur y para Tribuna-Galería, estas darán acceso cada uno de los sectores no pudiéndose ingresar por otra entrada para ingresar a otro sector.
5. Se asignarán cajeros y guardias a cada uno de los sectores a modo de establecer el orden el correcto funcionamiento de la nueva estructura.
6. Se levantar el estado actual de cada uno de los sectores a modo de hacer acorde a los segmentos la asignación de cada uno de los sectores, "Socios" para al segmento 2, "Old Boys" y "Paddock" para el segmento 3 y "Tribuna" para el segmento 1, cada uno de estos tendrán requerimientos mínimos para satisfacer a cada uno de los segmentos asignados.
7. Se incorporara una gestión del personal de ventas asignados a vender las apuestas para cada una de los sectores priorizando el buen servicio y desempeño de los empleados con estrategias de incentivos para estos a medida que va creciendo la demanda de los sectores. Además se formalizará el servicio imponiendo una vestimenta estándar acorde al club.
8. Se buscará una forma económica y atractiva de modificar los sectores en su infraestructura y diseño de modo de crear sectores más atractivos y novedosos.

Para la mejora en las sucursales, que tiene como objetivo realizar un cambio en la administración y organización de éstas, focalizando cada uno de los sectores a los segmentos encontrados, y lograr un mayor control de la calidad entregada por los dueños encargados de las sucursales. Se tomaran en cuenta los siguientes puntos:

1. Como las sucursales son administradas por todos los clubes en los días de carreras, el primer paso es levantar el estado actual de cada una de las sucursales, y se evaluarán estas según los ingresos de apuestas que estas aportan. Con estos datos se estandarizará la estructura y ambientación según criterios mínimos admisibles segmentando según afluencia de público a cada una de las instalaciones. Se conformará una escala de puntajes a modo de poder evaluar el desempeño de cada una de ellas y poder establecer estrategias claras a los propietarios. Se estima

que los segmentos de público que asistirán a las sucursales correspondería a los segmentos del tipo 1 y 3, debido a su decadencia de infraestructura y espacio de contar con un sector para entregar un servicio más exclusivo.

2. Se desarrollara una escala de ingresos para el general de las sucursales donde se reflejaran las políticas y puntos importantes que cada una de las sucursales deberán cumplir para poder entregar un servicio según los segmentos asignados.

Además en términos más generales en las instalaciones que tiene el club para entregar el servicio de apuestas, se incorporaran otros puntos de servicios dentro del club en base a servicios básicos que se deberían cumplir indiscutiblemente, dentro de estos puntos se considerarán:

1. Políticas mínimas de limpieza para baños, cocinas y suelos. Renovación de azulejos, presentación de los baños, útiles de aseo. Para esto se analizaran cada uno de los baños con los que cuentan todas las estructuras que tiene el Club Hípico a cargo.
2. Se estructurarán paneles informativos y propaganda estándar para todos los sectores y sucursales. Estos paneles tienen que contar con información histórica de carreras del día, cuánto dinero se repartió en la reunión pasada, como calcular rentabilidad de cada una de las apuestas, noticias al día y el programa de carrera del día actual.
3. Se crearán políticas en el diseño y aplicación de señálicas para baños, gradas y restaurantes, de modo estratégico y que el público sea informado de donde esta cada uno de estos sectores mediante mapas auto explicativos.
4. Se instalarán cámaras de 360° de vigilancia para cada uno de los sectores y sucursales que presenten los mayores ingresos para el club, a modo de controlar el comportamiento del público y de los cajeros.
5. Se mejorará la seguridad y comodidad de los accesos tanto para el club como para las sucursales, revisando que las escaleras cumplan con las normas mínimas de seguridad, y las salidas de emergencias se encuentren en estados óptimos.
6. Se iniciarán estudios de encuestas de opinión del público, análisis de tiempo de espera en colas, calidad del servicio de los restaurantes, precios impuestos por los concesionarios, se crearán encuestas a terreno para saber el conocimiento de la marca, se crearán estudios sobre el precio de las entradas a modo de conseguir el precio más cómodo para el público y estudios sobre el número de cajeros óptimos según el público asistente.
7. Se construirán encuestas con objeto de obtener participación de mercado y percepción de la marca Club Hípico, así de saber opinión del público frente al resto de los competidores.
8. Se crearán buzones de sugerencia y reclamos en la entrada de cada uno de los recintos, ubicados principalmente en los interiores.

## IX. Conclusiones

El objetivo de este informe fue analizar la industria en la cual se encuentra el Club Hípico actualmente a modo de encontrar respuestas a las tendencias que actualmente se están observando en el comportamiento de sus ventas. La propuesta final de la estrategia pretende entregar al Club una propuesta diferente con apoyo de un análisis exhaustivo de cómo reaccionar frente al nuevo mercado y como fortalecer el ingreso de nuevos clientes, a modo de poder recuperar parte de la industria que ha sido absorbida por otros mercados o industrias. Se pretende crear una fuerte identidad de marca representada por la innovación, la flexibilidad y la confiabilidad.

El hecho de realizar un análisis sobre una empresa muy conservadora dificulta altamente el hecho de poder rescatar información útil y cuantitativa para el análisis. Mucha de la información rescatada en este informe fue muy difícil obtener por falta de conectividad entre los departamentos y del poco conocimiento que se tienen unos de otros. La falta de disponibilidad de información para analizar el negocio es muy escasa, no así para el historial de apuestas. Es por eso que se dio un principal foco en el buen levantamiento de la información así como del análisis completo de la compañía, fortaleciendo la justificación del objetivo principal de la memoria.

El análisis de los clientes resulto ser de gran importancia para vislumbrar características y comportamiento que no se estaban considerando al momento de atacar al público apostador para poder motivar una mayor demanda, se encontraron varias características de comportamiento como fue la importancia del jinete en cada una de las apuestas, además se identifico la gran tendencia por la gente de buscar un lugar entretenido y atractivo por sobre el hecho de ganar dinero o obtener dividendos en las apuestas. Este fue un primer acercamiento de un estudio cuantitativo hacia los clientes del club hípico que entrego grandes resultados sobre los clientes que asisten al club.

Después de analizar la empresa en su todo, y los clientes que asisten a apostar, se puede observar que la mayor parte de las estrategias que se han implementado hasta el momento no ha permitido al club avanzar en una mejora en sus ventas debido a su gran desconocimiento por su público, esto se refleja en la gran insatisfacción que este presenta con los servicios que el club le ofrece no destacando la propuesta de valor que el club desea entregar. Es por eso que la propuesta y el cambio de foco que se ofrece en este informe son de alta importancia, debido a la concreta justificación de los hechos y de un gran análisis, para poder mejorar considerablemente las ventas y la llegada del Club Hípico a cada uno de sus clientes. Esto se logra gracias a que el análisis entrega como resultado los puntos clave a atacar que fueron solucionados mediante la mejora del servicio y un mejor control, con factores a medir cuantitativamente.

A pesar de que se cuenta con la solución optima al problema que presenta el club en la actualidad, este debe superar las barreras que le impiden implementar una estrategia de esta forma como son:

- La capacidad tecnológica con la que cuenta el club actualmente
- Administración deficiente en base la información histórica del comportamiento de los clientes con los que se cuenta, además del estudio exhaustivo de los cajeros y el comportamiento de las sucursales.

- En el área de publicidad y marketing aun no se logra madurar los beneficios que estas áreas podrían lograr, es muy difícil para el club hípico anticiparse ante crisis o cambios en el comportamiento de los consumidores así como a la incorporación de nuevos sectores.

El crecimiento que presente el club dentro de los próximos años debe ser muy paralelo a su crecimiento interno, teniendo en cuenta que el mercado en donde compite es maduro y lleva muchos años funcionando, las ventas no aumentaran si no se considera la incorporación de herramientas tecnológicas para el mejor control de la empresa.

Visto del punto de vista de las utilidades es de mucha importancia para club hípico considerar esta propuesta para el aumento de sus utilidades, integrar los mercados, concretarlos y fortalecer los mercados existente. Desde este punto de vista las estrategias que se imponen en este informe son factibles y reales de llevar a cabo, existe una gran factibilidad de su realización y resultados.

## X. BIBLIOGRAFÍA

- [www.clubhipico.cl](http://www.clubhipico.cl), pagina principal de Club Hípico
- Jean Pierre Levy Manguin, Jesus Varela Mallou. Analisis multivariado para las ciencias sociales. Madrid; Santiago, Chile: Pearson/Prentice, c2003
- M. Wedel, W. Kamakura. "Market Segmentation, Conceptual and methological foundations". International series in quantitative marketing. 2000
- Visauta, B. "Análisis estadístico con SPSS para Windows". McGraw-hill, 1997.
- Jean Jacques Lambin: "Marketing Estratégico". Tercera Edición 1995.
- Michael A. Hitt, R Duane Ireland, Robert E.: "Dirección Estrategia". Septima Edición.
- Gonzalo Bernstein Leighon. Diseño Estrategia Comercial para Molinstec. Santiago: Universidad de Chile, Departamento Ingeniería Industrial, 2007. Memoria (Ingeniero civil) Universidad de Chile.
- Sebastian Gonzáles Gonzáles. Diseño de un plan Estratégico para empresa de Telemarketing. Santiago: Universidad de Chile, Departamento Ingeniería Industrial, 2007. Memoria (ingeniero civil) Universidad de Chile.
- Alberto Garrido Campos. Plan Comercial para una empresa que presta servicios de Digitalización del Patrimonio. Santiago: Universidad de Chile, Departamento Ingeniería Industrial, 2008. memoria (Ingeniero civil) Universidad de Chile.
- Juan Pablo Covacevish. Plan Comercial para the T Company en el Mercado del Té listo para beber y las aguas purificadas. Santiago: Universidad de Chile, Departamento Ingeniería Industrial, 2009. Memoria (Ingeniero Civil) Universidad de Chile.
- Jaime Miranda, Pablo Rey, Antoine Sauré, Richard Weber. Sistemas de Gestión de Personas para el Canal de Ventas de Metro S.A. Revista de Ingeniería en Sistemas, Volumen XXII, año 2008.
- David W. Cravens, Nigel F. Piercy: "Marketing Estratégico". Octava Edición 2007

## XI. Anexos

### 1. Anexo 1: Antecedentes de la sociedad

<b>Nombre:</b> CLUB HIPICO DE SANTIAGO S.A.	<b>Breve reseña de la sociedad</b> El Club Hípico de Santiago, una de las sociedades anónimas mas antiguas del país, nace por iniciativa de un selecto grupo de personalidades de la sociedad chilena, los que unidos por un común cariño a la actividad hípica y al fomento de la crianza de F.S. de carrera, se reúnen un 17 de Octubre de 1869 en casa de Don Domingo Segundo de Toro Herrera, con el objeto de acordar los aspectos fundamentales que llevaría a dar forma jurídica a nuestra institución, que avanza ya por sus 140 años de existencia.
<b>R.U.T.</b> 90.212.000-9	
<b>Tipo de Entidad</b> Sociedad Anónima Abierta	
<b>Inscripción registro de valores</b> N° 0261	<b>Documentos Constitutivos</b> El acuerdo de la constitución del Club Hípico de Santiago se formalizo por escritura pública de fecha 8 de Noviembre de 1869, otorgada ante notario de santiago don Daniel Álvarez. Un extracto de esta se inscribió a Fs. 21 vuelta, bajo el numero 44, en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Santiago, correspondiente al año 1869. El gobierno de Chile dio su aprobación a estos estatutos por Derecho Supremo de fecha 12 de Noviembre de 1869.
<b>Domicilio Legal</b> Avda. Blanco Encalada N° 2540, Santiago	
<b>Teléfono</b> 6939600	
<b>Fax</b> 6939763	
<b>Pagina Web</b> <a href="http://www.clubhipico.cl">www.clubhipico.cl</a>	
<b>Correo Electronico</b> <a href="mailto:i.suiz@clubhipico.cl">i.suiz@clubhipico.cl</a>	
<b>Auditores Externos</b> Moore Stephens Auditores Consultores Ltda	El objeto de la sociedad, que fue modificado mediante acuerdo adoptado en la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 25 de Abril de 2007, es: a) fomentar, por los medios que este a su alcance, la mejora de las razas caballerías del país, formar uno o mas campos adecuados para carreras de caballos, la comercialización de caballos de carrera; organizar y realizar exhibiciones, concursos y carreras de caballos, con o sin apuestas; asignar premios a los vencedores de dichas carreras y concursos, y adquirir tipo de reproductores; b) La inversión en actividades o negocios relacionados con el entretenimiento y esparcimiento y la explotación de los mismos, directamente o por terceros. Un extracto del acuerdo respectivo de modificación de sociedad fue reducido a escritura pública ante Notario de Santiago, don Félix Jara Cabot, con la fecha 16 de mayo de 2007, inscribiéndose a fojas 21.891 N° 15.967 del Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Santiago, correspondiente al año 2007, publicándose en el diario Oficial del día 4 de junio de ese mismo año.

## 2. Anexo 2: Directorio del Club Hípico

### **DIRECTORIO**

#### **Presidente**

Don Carlos Alberto Heller Solari  
Rut N° 8.717.00-4  
Empresario

#### **Vicepresidente**

Don Marcel Zarour Atanacio  
Rut N° 5.320.001-K  
Agricultor

#### **Directores**

Don Roberto Allende Urrutia  
Rut N° 1.920.905-9  
Empresario

Don Guillermo Gatica Astaburuaga  
Rut N° 4.806.860-K  
Empresario

Don Francisco Morandé Peñafiel  
Rut N° 6.068.973-3  
Empresario

Don Alberto Morgan Lavín  
Rut N° 6.220.258-0  
Abogado

Don Domingo Romero Cortés  
Rut N° 3.400.258.4  
Abogado

Don Pablo Trucco Brito  
Rut N° 8.302.875-0  
Ingeniero Comercial

Don Andrés Vial Sánchez  
Rut N° 6.004.844-4  
Agricultor

#### **Directores Honorarios**

Señora Liliana Solari Falabella  
Señora Teresa Solari Falabella  
Don Carlos Abogabir Lama  
Don Jaime Allende Urrutia  
Don Pablo Baraona Urzúa  
Don Samuel Benavente Moreno  
Don Jorge Celis Cornejo  
Don Carlos Hirmas Atala  
Don Joaquín Morandé Tocornal  
Don Eugenio Zegers León

#### **Ejecutivos**

Gerente General  
Juan Pablo Lira Ortúzar  
Rut N° 6.375.695-4  
Ingeniero Comercial y Contador Auditor

Gerente de Administración  
José Luis Navarrete Medina  
Rut N° 7.464.033-8  
Licenciado en Administración y Auditoria

Gerente de Operaciones  
Juan Pablo del Pino González  
Rut N° 7.023.931-0  
Ingeniero Civil Industrial

Jefe Área Hípica  
Enrique Yuraseck Baeza  
Rut N° 4.157.043-1

Abogado Jefe y Secretario del Directorio  
Patricio Baeza Jarpa  
Rut N° 10.670.271-3

Jefe de Eventos  
Lynn Aldridge Yovane  
Rut N° 10.220.352-6  
Publicista

### 3. Anexo 3: Informe Financiero

# INFORME FINANCIERO

## RESULTADO DEL EJERCICIO

Por el período comprendido entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2008, la Sociedad registra una utilidad de M\$ 371.467.- lo que se compara positivamente con el resultado alcanzado en igual período del año 2007 el que registró una utilidad de M\$ 306.761.-

## ANÁLISIS DEL RESULTADO

Se detallan a continuación los principales conceptos que constituyen el resultado referido a los años 2008 y 2007, expresados en moneda del año 2008.

CONCEPTO	2008 M\$	2007 M\$	VARIACIÓN
Ingresos de Explotación	8.038.660	8.113.911	-0,93%
Costos de Explotación	(5.761.237)	(5.712.191)	-0,86%
Gastos de Administración y Ventas	(2.146.454)	(2.204.169)	2,62%
Resultado Operacional	130.969	197.551	-33,70%
Resultado no Operacional	363.584	201.788	80,18%
Resultado antes de Impuesto	494.553	399.339	23,84%
Impuesto a la Renta	(123.446)	(92.938)	-32,83%
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>371.467</b>	<b>306.761</b>	<b>21,09%</b>

Los ingresos de explotación estuvieron constituidos en un 83,6% por ingresos de apuestas y el saldo correspondió a ingresos obtenidos por el desarrollo de otros negocios. Los ingresos de explotación disminuyeron un 0,93% real respecto al mismo período del año anterior, lo que en términos monetarios significa una disminución de M\$ 75.252.-

En lo principal, los costos de explotación aumentaron en 0,86% que en términos monetarios representa un aumento de M\$ 49.046.- Los gastos de administración y ventas disminuyeron en 2,62% lo que significa una disminución de M\$ 57.715.-

Como resultado de lo anterior, puede observarse un resultado operacional de la Sociedad al 31 de diciembre de 2008 de M\$ 130.969. El resultado operacional de la Sociedad al 31 de diciembre de 2007, fue de M\$ 197.551.-

El resultado No Operacional al 31 de diciembre de 2008 fue de M\$ 363.584. Al 31 de diciembre de 2007 fue de M\$ 201.788.

Por los efectos Operacionales y No Operacionales antes descritos, el resultado del ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2008 asciende a una utilidad de M\$ 371.467, mientras que al 31 de diciembre de 2007 la utilidad en términos reales fue de M\$ 306.761.

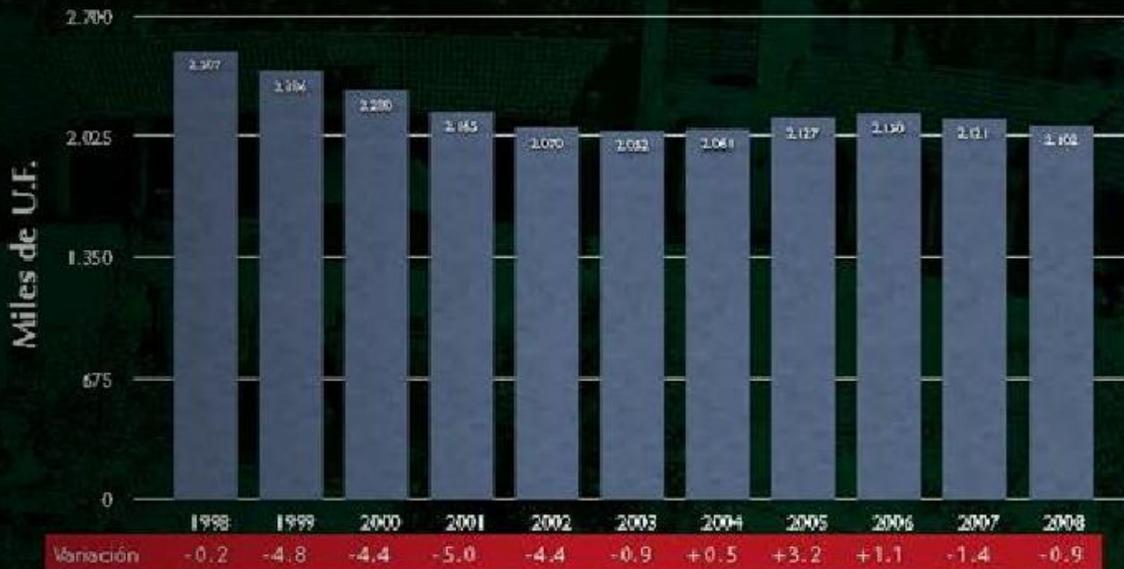
## 4. Anexo 4: Informe Comercial

# INFORME COMERCIAL

### Nivel de Ventas

Durante el año 2008 se realizaron 86 reuniones de carreras, con un juego promedio por reunión de M\$ 499.297 (UF 24.440) lo que representa una disminución de las ventas de un 0.9% en términos reales.

La evolución del "Juego Total del Club Hípico de Santiago" durante los últimos años se muestra en el cuadro siguiente:



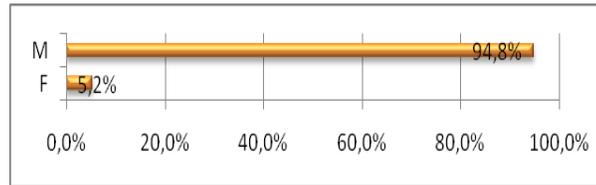
### Participación en la Industria Hípica

A continuación se muestra la participación del Club Hípico dentro de la Industria Hípica:



## 5. Anexo 5: Resultado de las encuestas

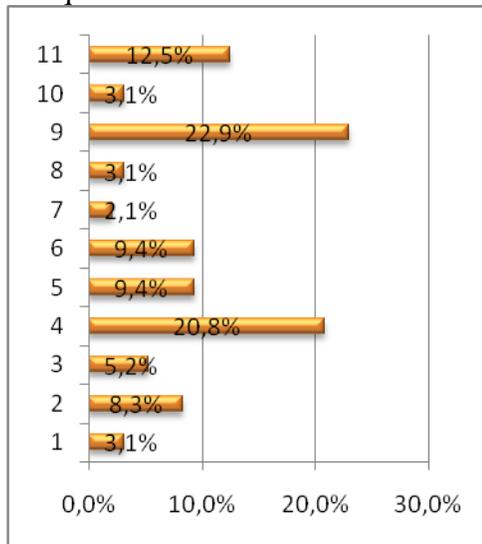
### 1. Sexo de los encuestados



### 2. Edad de los encuestados

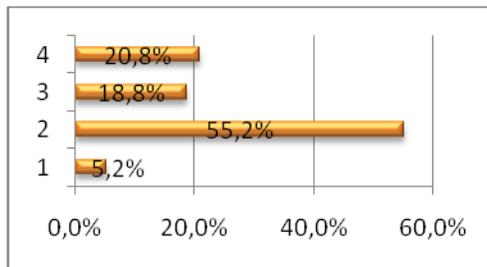
Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
16	81	44,8125	12,5784381	158,217105

### 3. Indique su comuna



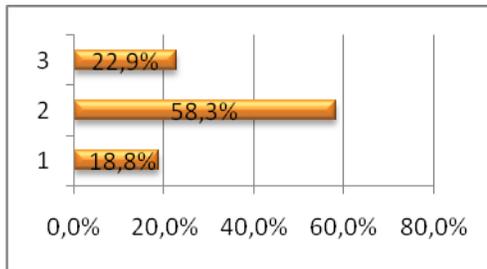
- 1) Lo Barnechea, Las Condes, Vitacura, Huachuraba
- 2) Peñalolen, La Reina, Ñuñoa, Providencia
- 3) La Florida, Macul
- 4) Santiago Centro
- 5) Recoleta, Independencia, Quinta Normal, Conchalí
- 6) Maipu, Cerrillos, Pudahuel
- 7) La Cisterna, San Juaquin, San Miguel
- 8) Puente Alto, Pirque, Cajon del Maipo
- 9) Otra
- 10) La Granja, El Bosque, La Pintana
- 11) Quilicura, Renca, Cerro Navia, Huachuraba, Lo Prado

### 4. Indique estudios que posee



- 1) Hasta enseñanza basica completa
- 2) Hasta enseñanza media completa
- 3) Hata enseñanza tecnica completa
- 4) Hasta enseñanza universitaria completa
- 5) Hasta enseñanza de postgrado completa

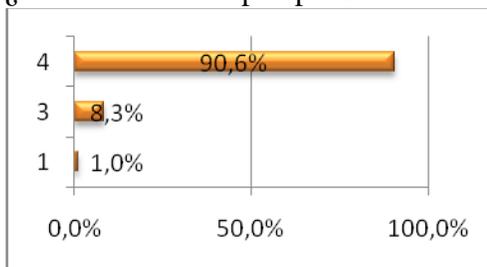
5. De las siguientes opciones que se encuentran a continuación, cual es su ingreso promedio mensual.



- 1) De 0 a 200.000
- 2) De 200.000 a 500.000
- 3) De 500.000 a 2.000.000
- 4) De 2.000.000 a 10.000.000
- 5) Mas de 10.000.000

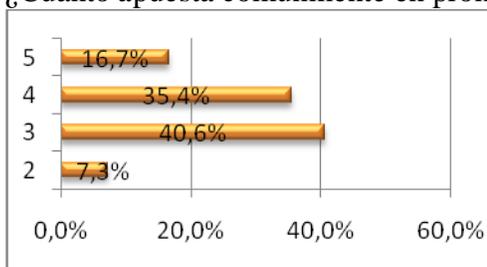
Las siguientes preguntas están orientadas a el comportamiento de apuesta que usted posee, por favor contestar lo más claro posible.

6. ¿Hace cuánto tiempo apuesta en carreras del Club Hípico?



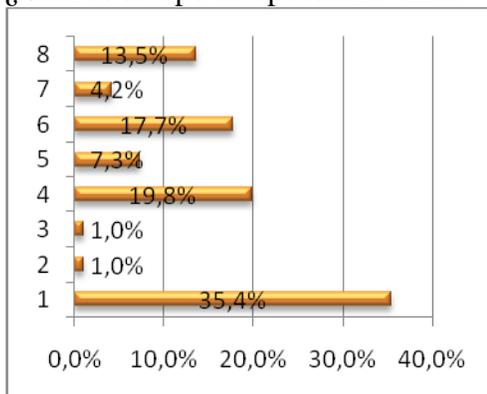
- 1) Mi primera vez
- 2) Menos de un mes
- 3) Entre un mes y un año
- 4) Mas de un año

7. ¿Cuánto apuesta comúnmente en promedio cada vez que asiste a los días de carreras?



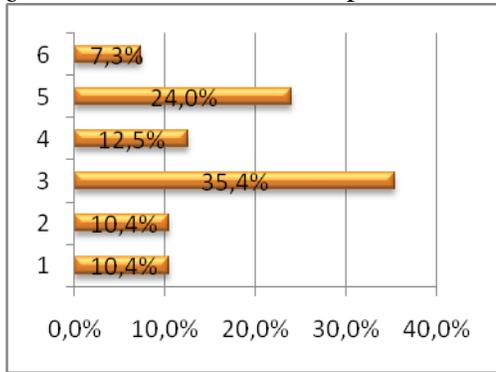
- 1) No apuesto
- 2) Menos de 1.000
- 3) Entre 1.000 y 5.000
- 4) Entre 5.000 y 30.000
- 5) Mas de 30.000

8. ¿Cuál es su tipo de apuesta favorita?



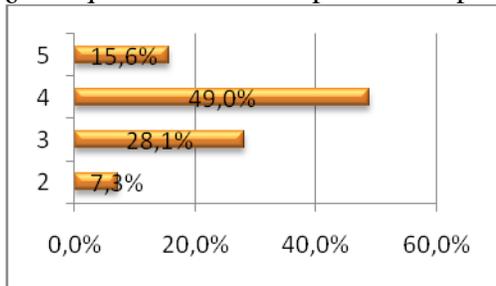
- 1) A ganador
- 2) A segundo
- 3) A tercero
- 4) Quinela
- 5) Exacta
- 6) Trifecta
- 7) Superfecta
- 8) Otro tipo

9. ¿Cuál es tu sector favorito para ver las carreras?



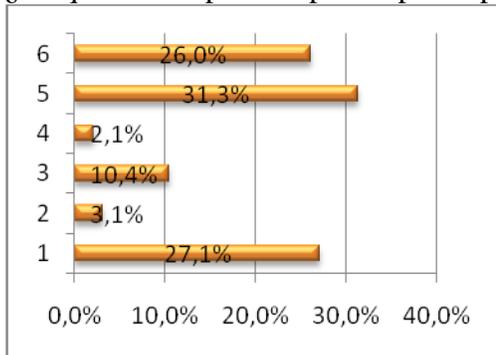
- 1) Piscina (Piscina, Old Boy, Propietario)
- 2) Socios (Todos los sectores)
- 3) Paddock (Todos los sectores)
- 4) Tribuna (Todos los sectores)
- 5) Galeria (Incluidos autos interior y exterior)
- 6) No voy a ver las carreras

10. ¿Con qué frecuencia en promedio apuesta cada día que asistes a las carreras?



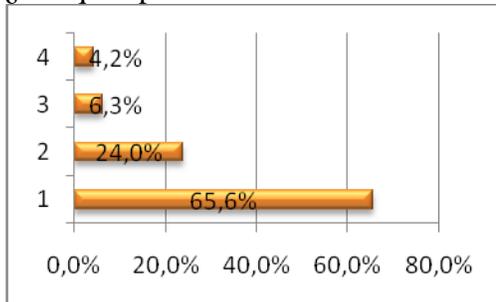
- 1) Ninguna Carrera
- 2) Entre una y dos carreras
- 3) Entre 3 y 5 carreras
- 4) Mas de 5 carreras
- 5) Todas las carreras

11. ¿En qué otros tipos de apuesta participas?



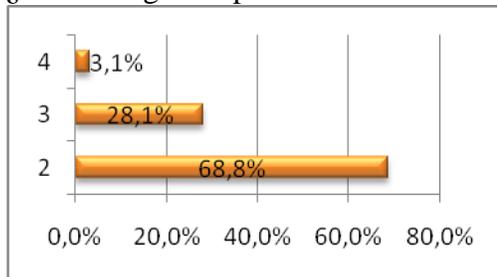
- 1) Loteria
- 2) Experto
- 3) Casinos
- 4) Raspes
- 5) Otros Hipodromos
- 6) Otro tipo

12. ¿Por qué apuestas en las carreras de caballo del Club Hípico?



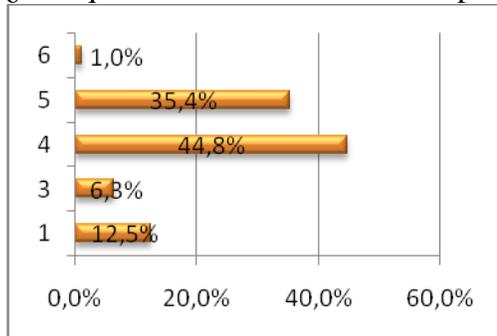
- 1) Entretencion
- 2) Ganar dinero
- 3) Amigos
- 4) Otra razon

13. ¿Dónde te gusta apostar en las carreras de caballo del Club Hípico?



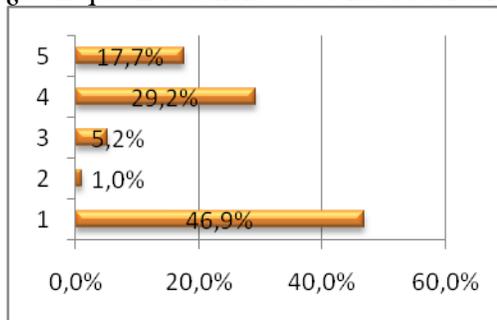
- 1) Por Internet
- 2) En sucursales
- 3) En el Club Hípico
- 4) Por telefono
- 5) Ninguna

14. ¿Con qué frecuencia vas al Club Hípico?



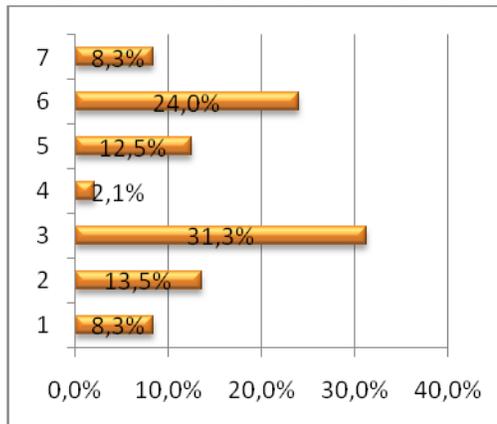
- 1) Todos los dias que hay carreras
- 2) Todos los lunes
- 3) Todos los viernes
- 4) Algunas veces al mes
- 5) Casi nunca

15. ¿Con qué frecuencia vas a las sucursales?



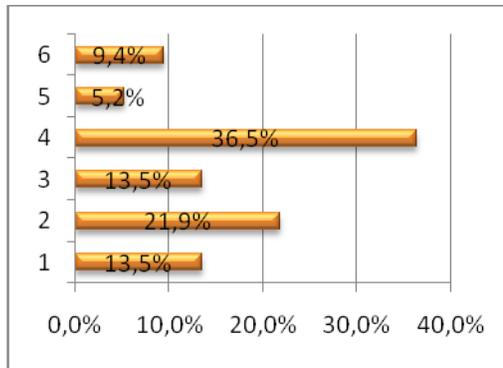
- 1) Todos los dias que hay carreras
- 2) Todos los lunes
- 3) Todos los viernes
- 4) Algunas veces al mes
- 5) Casi nunca

16. Cuando vas a ver las carreras al Club Hípico, ¿por qué vas?



- 1) No voy
- 2) Lugar tranquilos
- 3) Reunion con amigos o familiar
- 4) Facil acceso
- 5) Emocion
- 6) Ver los caballos
- 7) Otra razon

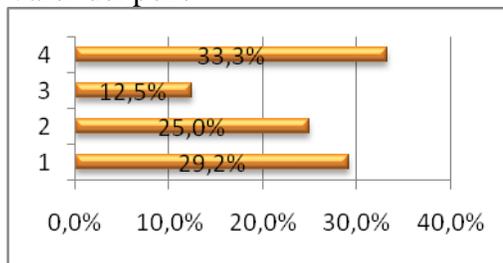
17. Cuando vas a ver las carreras a las sucursales, ¿por qué vas?



- 1) No voy
- 2) Lugar tranquilo
- 3) Por mis amigos o familia
- 4) Facil acceso
- 5) Lugar limpio y acogedor
- 6) Otra razon

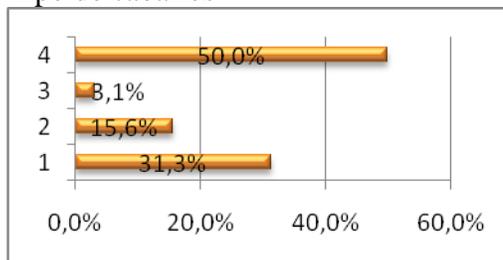
Quando decidió realizar una apuesta de una carrera realizada por el Club Hípico, ¿Qué importancia le dio usted a cada uno de los siguientes aspectos?

18. Valor del pozo



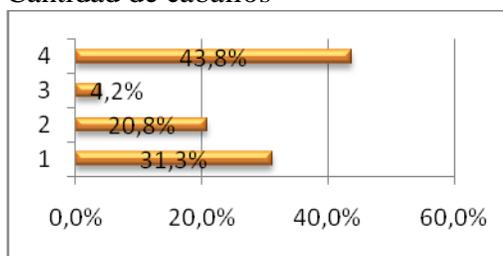
- 1) Muy importante
- 2) Importante
- 3) Poco importante
- 4) Nada importante

19. Tipo de caballos



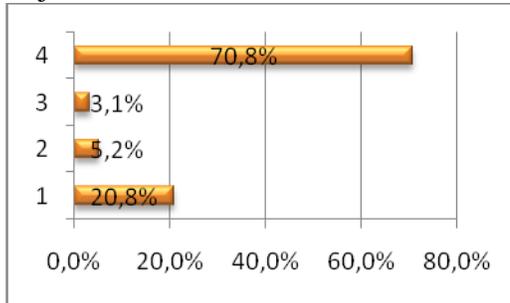
- 1) Muy importante
- 2) Importante
- 3) Poco importante
- 4) Nada importante

20. Cantidad de caballos



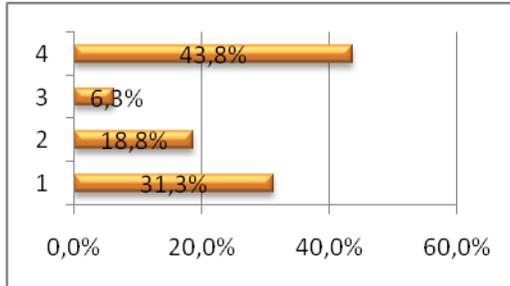
- 1) Muy importante
- 2) Importante
- 3) Poco importante
- 4) Nada importante

### 21. Cajero



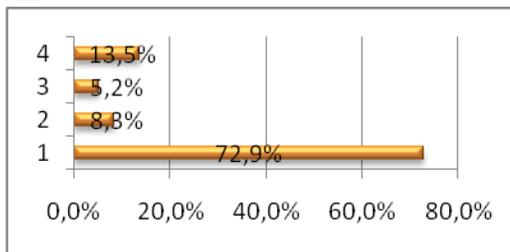
- 1) Muy importante
- 2) Importante
- 3) Poco importante
- 4) Nada importante

### 22. Fila



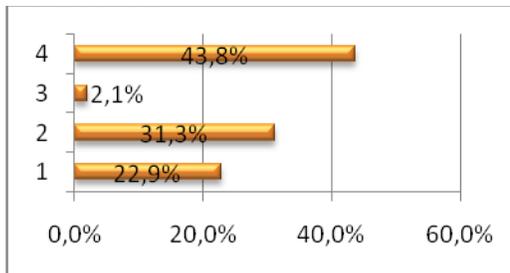
- 1) Muy importante
- 2) Importante
- 3) Poco importante
- 4) Nada importante

### 23. Jinete



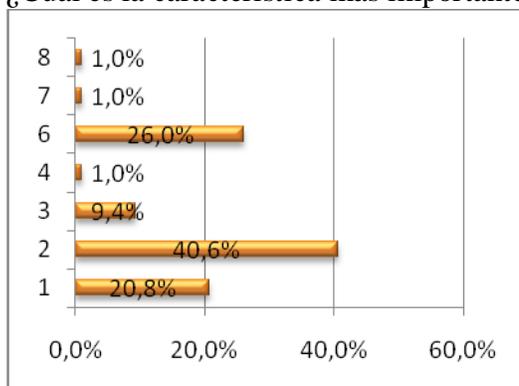
- 1) Muy importante
- 2) Importante
- 3) Poco importante
- 4) Nada importante

### 24. Hora del día



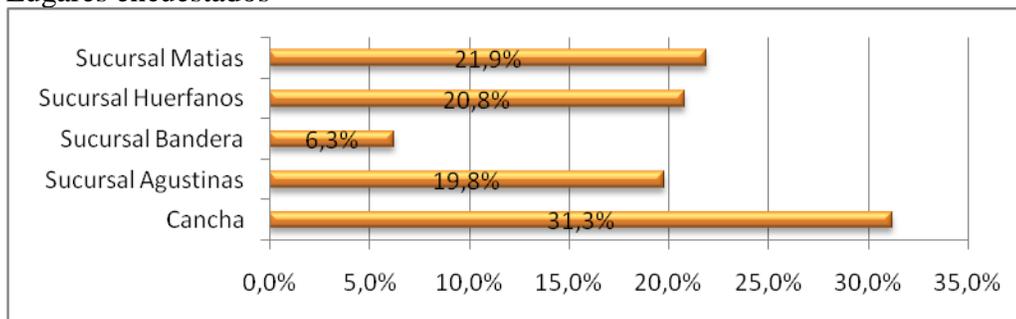
- 1) Muy importante
- 2) Importante
- 3) Poco importante
- 4) Nada importante

25. ¿Cuál es la característica más importante a la hora de elegir la apuesta que va a realizar?



- 1) Valor del pozo
- 2) Tipo de caballos
- 3) Cantidad de caballos
- 4) Cajeros
- 5) Cola
- 6) Jinete
- 7) Hora del día
- 8) Otra característica

26. Lugares encuestados



## 6. Anexo 6: Segmentación

Historial de conglomeración

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglom erado 1	Conglom erado 2		Conglom erado 1	Conglom erado 2	
1	49	96	,000	0	0	54
2	48	95	,000	0	0	72
3	63	94	,000	0	0	59
4	62	93	,000	0	0	65
5	79	92	,000	0	0	26
6	78	91	,000	0	0	51
7	54	90	,000	0	0	27
8	53	89	,000	0	0	53
9	76	88	,000	0	0	18
10	68	87	,000	0	0	67
11	39	86	,000	0	0	34
12	38	85	,000	0	0	52
13	37	84	,000	0	0	33
14	74	83	,000	0	0	56
15	58	82	,000	0	0	55
16	57	81	,000	0	0	65
17	16	80	,000	0	0	68
18	69	76	,000	0	9	36
19	34	35	,000	0	0	35
20	6	29	,000	0	0	60
21	10	27	,000	0	0	50
22	56	70	,691	0	0	56
23	20	24	1,382	0	0	37
24	33	67	2,073	0	0	62
25	17	18	2,828	0	0	84
26	75	79	3,749	0	5	59
27	41	54	4,670	0	7	48

28	73	77	5,670	0	0	38
29	43	65	6,670	0	0	80
30	13	60	7,670	0	0	50
31	11	46	8,670	0	0	39
32	8	25	9,670	0	0	40
33	22	37	10,676	0	13	74
34	36	39	12,010	0	11	86
35	31	34	13,343	0	19	62
36	66	69	14,843	0	18	64
37	15	20	16,407	0	23	46
38	45	73	18,073	0	28	64
39	3	11	19,740	0	31	58
40	7	8	21,407	0	32	71
41	47	72	23,098	0	0	73
42	26	51	24,789	0	0	47
43	9	21	26,480	0	0	71
44	55	59	28,234	0	0	54
45	23	50	29,988	0	0	75
46	15	19	31,770	37	0	80
47	26	40	33,667	42	0	70
48	41	61	35,628	27	0	75
49	44	71	37,628	0	0	63
50	10	13	39,637	21	30	70
51	14	78	41,892	0	6	76
52	38	64	44,146	12	0	76
53	42	53	46,401	0	8	74
54	49	55	48,660	1	44	78
55	2	58	51,000	0	15	67
56	56	74	53,345	22	14	82
57	1	28	55,791	0	0	66
58	3	4	58,256	39	0	68
59	63	75	60,840	3	26	69
60	5	6	63,506	0	20	77
61	32	52	66,198	0	0	69
62	31	33	69,279	35	24	79

63	30	44	72,612	0	49	81
64	45	66	75,958	38	36	77
65	57	62	79,340	16	4	78
66	1	12	82,821	57	0	82
67	2	68	86,548	55	10	72
68	3	16	90,346	58	17	73
69	32	63	94,695	61	59	83
70	10	26	99,371	50	47	81
71	7	9	104,330	40	43	79
72	2	48	109,355	67	2	85
73	3	47	114,523	68	41	87
74	22	42	119,783	33	53	88
75	23	41	125,266	45	48	83
76	14	38	131,163	51	52	86
77	5	45	137,101	60	64	88
78	49	57	143,039	54	65	89
79	7	31	149,087	71	62	89
80	15	43	155,790	46	29	85
81	10	30	162,770	70	63	92
82	1	56	169,760	66	56	87
83	23	32	177,057	75	69	84
84	17	23	185,508	25	83	91
85	2	15	194,208	72	80	90
86	14	36	204,250	76	34	91
87	1	3	214,862	82	73	93
88	5	22	225,779	77	74	92
89	7	49	237,429	79	78	90
90	2	7	259,785	85	89	93
91	14	17	283,276	86	84	94
92	5	10	310,631	88	81	94
93	1	2	343,699	87	90	95
94	5	14	386,226	92	91	95
95	1	5	474,583	93	94	0

### Resumen del modelo

Especificaciones	Método de crecimiento	CHAID	
	Variable dependiente	Número inicial de casos	
	Variables independientes	V3, V4, V5, V6, V7, V8, V9, V10, V11, V12, V14, V15, V16, V17	
	Validación	Ninguna	
	Máxima profundidad de árbol		3
	Mínimo de casos en un nodo filial		10
	Mínimo de casos en un nodo parental		5
Resultados	Variables independientes incluidas	V10, V5, V7, V11	
	Número de nodos		10
	Número de nodos terminales		6
	Profundidad		3