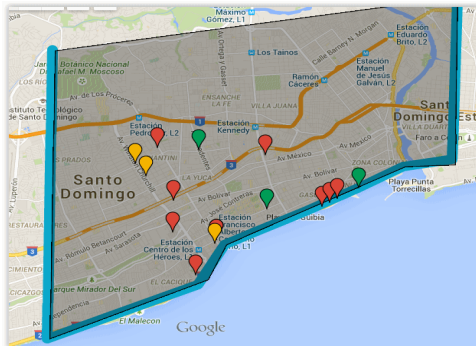




## INDUSTRIA DE CASINOS EN SANTO DOMINGO – RECARGADA

Extracto de un Reporte de Inteligencia de Mercado

Junio, 2015



El año pasado, con la apertura del Maunaloa Night Club y Casino, la evidente caída de Casinos DREAMS, el súbito cierre de Casino Presidente en el Malecón Center apenas un par de meses desde su apertura, la confirmación del cierre de Fiesta Casino y el cuasi-cierre de los casinos Napolitano y Blue House, una redistribución en la participación de mercado no se hizo esperar.

Apenas unos meses después y estamos de nuevo ante el cambio y la típica dinámica de este sector y tal parece que, esta vez, el efecto será mucho más balanceado e impactante a lo largo de la toda la ciudad. **SI EL AÑO PASADO LO FUE BÁSICAMENTE EL CORREDOR INDEPENDENCIA-GEORGE WASHINGTON,**

**ESTA VEZ ALGUNOS "GAME CHANGERS" PODRÍAN ENTRAR EN JUEGO GENERANDO EL TEMIDO CONCEPTO DE MARKETING: "INTERCEPTOR" Y AFECTANDO TODA LA CIUDAD.** Nuevos participantes al sector o, tal vez, los mismos actuales pero mucho más fortalecidos y cerca de Ud.

Resultado de nuestros más recientes estudios de mercado y constante análisis de su dinámica, **EL RE-DIMENSIONAMIENTO DE LAS CUOTAS DE MERCADO YA HA COMENZADO.** Mientras el tradicional casino Diamante (antiguo Dreams o Melia) ha dado los primeros y significativos pasos para volver a reclamar al menos parte de su antiguo liderazgo, el casino del Malecón Center se apresta a una pronta reapertura al igual que el Napolitano. De manera simultánea, la próxima operación de un lujoso casino "full-service" en la parte del centro económico de la ciudad podría actuar como "interceptor" de un valioso segmento de mercado que hoy utilizan casinos en la parte sur de la ciudad, de la misma manera que Princess Casino lo hizo unos años atrás.

Muchos casinos están remodelando sus áreas de juego, exteriores, niveles de visibilidad y amenidades, mientras otros muchos se han asociado a nuevas, reconocidas o renovadas marcas hoteleras. La renovación del parque de máquinas está generando una dinámica diferente a la tradicional composición mesas-maquinas. Una actividad que sorpresivamente aún permanece muy activa para muchos es el 'Poker Room' y, por lo contrario, los tradicionales VIPs lucen generalmente desiertos en contraposición al cada día más importante área de fumadores. **LA DINÁMICA ES INTERESANTE Y LOS JUGADORES LA DEFINEN. NO A LA INVERSA.**

Aunque por ahora solo sean rumores no sustanciados, si agregamos la posibilidad de que una reconocida marca de operación explore oportunidades en el Hotel Santo Domingo y reabrir con un nuevo casino, o el Intercontinental- aun en construcción en la Ave. Winston Churchill- se decidiese utilizar una licencia de casino, o que el JW Marriot en Blue Mall igualmente desarrollase un "full service" en terrenos aledaños o, por qué no, dentro de la misma plaza, la imagen de lo que sería el mercado podría fácilmente quitarle el sueño a cualquier operador existente o, inclusive, crearle pesadillas y mucha ansiedad. No cree? Bajo este escenario, ¿En cuánto a calcula Ud. que su cuota de mercado se verá afectada?

Dígame Ud. si conoce algún operador de casino que no considere que el suyo sea el mejor de la ciudad, el más moderno, atractivo y con el mayor tráfico y volumen? Si lo hace, le contare la historia de alguien que nunca ha dormido durante

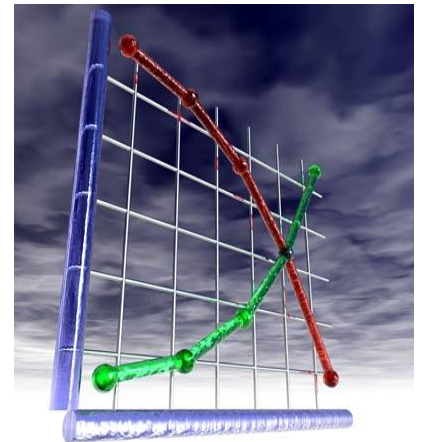
toda su vida!! Una rara analogía, pero todos los operadores de casino alegan tener un gran pedazo del pastel, los mejores y más leales clientes. O no?

La realidad es que no es así y hoy en día no aplica el lema "*construir, abrir y ellos[los jugadores] vendrán*" (*Build it and they will come*). **LA COMPETENCIA ES SUSTANCIAL Y SE HARÁ MÁS COMPETITIVA EN LOS PRÓXIMOS MESES. POR SUERTE PARA LOS JUGADORES, SON ELLOS LOS ÚNICOS GANADORES.**

Cada nuevo casino toma una tajada y todos trabajan para captar los jugadores de los demás mientras muy pocos establecen programas para desarrollar sus habituales (Player Development), abrir nuevos segmentos de mercado (Market Development) o cultivar apropiadamente la lealtad (Player Loyalty).

Al menos por el momento, la errada estrategia de tratar de "sobre gastar a la competencia" ha disminuido en algo pero, si es de los que todavía cree que tiene unos "clientes muy leales" bueno, quizás asiduos. **LO CIERTO ES QUE LOS JUGADORES SE PASEAN DE UN CASINO A OTRO DE LA CIUDAD DETRÁS DE LOS SHOWS GRATUITOS, LAS MEJORES COMIDAS, RIFAS Y PREMIOS, QUIEN DA MÁS? PARECE SER EL LEMA.** Algo muy común en muchos de los mercados locales de toda América. Lo cierto es que los jugadores son mucho más astutos de lo que pensamos y, cual manada de golondrinas, mantienen una ágil red de comunicación entre ellos detrás del verano de ocasión. Una sugerencia que debería ser rutina: dese una vuelta por los demás casinos y vera caras conocidas de un lado a otro.

Aunque la economía ha mejorado desde el pasado año y la cantidad de turistas en algunos hoteles igualmente ha aumentado, de materializarse estos cambios estamos hablando de un sustancial aumento de la oferta de juego frente a un aumento de la demanda mucho menor o casi estática por lo que **EL MÁS BÁSICO CONOCIMIENTO DE ECONOMÍA NOS INDICA: EL "PRECIO" DEBE BAJAR O ALGUNOS PARTICIPANTES DEL MERCADO TENDERÁN QUE DESAPARECER O CONFRONTAR SERIOS PROBLEMAS DE SUBSISTENCIA FINANCIERA** en una industria de altos costos fijos, semi-variables en adición a una alta tasa de volatilidad y elevados riesgos.



El mayor riesgo, sin embargo, es que el pastel sea demasiado pequeño para tantos invitados y, al final, el retorno a la inversión no sea suficiente o, peor aún, que se generen flujos de efectivo negativos o pérdidas netas insostenibles para algunos.

Es por ello que, en términos económicos y financieros no hay muchas razones para dudar cuando algunos operadores expresan más interés en desarrollar mercados menos saturados del interior del país tales como La Romana, Higuey, San Francisco de Macorís y hasta el propio Santiago que parecen ofrecer más oportunidades, ventajas competitivas y rentabilidad financiera

Lo que más sorprende es no observar en la mayoría de los casinos una "propuesta de valor". Una razón para que los jugadores los visiten en lugar de a los demás. Sobre todo, a sabiendas de que, cualquier habitante de Santo Domingo puede llegar a cualquiera de aquellos desde cualquier lugar en la ciudad en 20 minutos o menos.

Un segundo aspecto que preocupa es la falta del concepto de marca (Brand). Con pocas valiosas excepciones, la mayoría apuesta a mercadear sus sub-productos como operaciones individuales y aisladas (máquinas tragamonedas, juegos de mesa, bingo, apuestas deportivas, salas de póquer, discotecas y salones, ....). Está demostrado que, a jugadores y



clientes potenciales les gusta ver la integración, continuidad y una "visión integral del casino" . Esto es recíproco a los operadores que deben ver sus jugadores de manera personalizada e individual pero con una "vista unificada de este" (Single Customer View).

**PARTE IMPORTANTE Y MUY SIGNIFICATIVA DE ESTA FALTA DE INTEGRACIÓN DE MARCA ES VER COMO NINGUNO DE LOS HOTELES Y SUS AMENIDADES ESTÁN INTEGRADAS ADECUADAMENTE A LAS OPERACIONES DE SUS CASINOS.**

Lamentablemente, es como si considerasen las operaciones de juego como un mal necesario para obtener jugosas rentas fijas y no como parte integral de un proyecto.

Otras veces, mal fundadas expectativas y acciones aceleradas e improvisadas para atraer tráfico, jugadores y volumen nos hacen tomar decisiones costosas o transportadas de otras jurisdicciones sin siquiera dedicar tiempo para hacer cálculos, tendencias y métricas. Una especie de "Social Engineering" a la inversa, ya que las auto aplicamos a nosotros mismos.

**PESE A TODOS ESTOS ESFUERZOS POR MANTENER UN MÍNIMO PORCENTAJE DE MERCADO DENTRO DE UN LOCAL, EXTRA COMPETITIVO Y LIMITADO DE SANTO DOMINGO NO OCURRE LO MISMO CON EL DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DEL CONTENIDO DE LOS CASINOS** y, a medida que seguimos creciendo, la diferenciación es cada vez más pobre. Con la excepción de quizás 2 o 3 casos, si Ud. ha visto uno de ellos, los ha visto todos. El concepto de marca parece ni siquiera existir en muchos casos!! Hasta el antiguo concepto de "casino temático" es prácticamente inexistente.

Pero **NO TODOS LOS CASINOS SON IGUALES Y CADA UNO TIENE QUE ASEGURARSE DE ANALIZAR SU PROPIA REALIDAD, REALIZAR SUS CÁLCULOS Y ESTAR ALINEADOS CON EL MERCADO. MÁS IMPORTANTE AÚN, ALINEADOS CON SUS CLIENTES. LA INMINENTE RE-CONFIGURACIÓN DEL MERCADO AFECTARÁ A ALGUNOS CASINOS MÁS QUE A OTROS.** Así que una acción inmediata debe ser, por lo menos, desempolvar su antiguo plan estratégico, si existiese, actualizarlo ante la realidad, tendencias y los riesgos actuales y futuros del mercado y mantener su uso como una herramienta diaria de trabajo.

Mejores planes estratégicos, gestión y optimización de ingresos, costos y gastos, manejar apropiadamente el concepto de marca total (Total Brand) y una clara diferenciación, serán claves junto a programas como "mapa de jugador", voz del cliente, análisis de sentimientos y, sobre todo, servicio y una óptima experiencia de juego. Alineación de Estrategias, Planeamiento y Riesgos,

Tenemos que involucrar a nuestra audiencia así que ¿cómo lo hacemos? Tenemos que dejar de creer que somos lo mejor y comenzar a escuchar y reconocer lo que verdaderamente piensan nuestros jugadores sobre lo que ofrecemos, sobre la competencia....Tenemos que comprender cómo responden a nuestros programas?. Que les hizo tomar acción? Hacia lo interno, tenemos que reconocer en qué etapa del ciclo de vida de nuestro casino estamos y como comparamos con la competencia. Quizás es hora de reinventarnos? Lo más importante, hacer algo al respecto!

Asumiendo que los escenarios descritos se desarrollasen se ha preguntado Ud. ¿Cuáles son sus planes para reclamar su parte del pastel? Lo tomara con agua, soda, café o algún jugo natural?



*AGL360CG, SRL es una empresa de consultoría dirigida a dar servicios a la industria del juego y la hospitalidad con énfasis en las áreas de Analítica de Juegos, Analítica Mercadológica, Inteligencia de Negocios, Estudios de Mercado, Optimización de Operaciones y desarrollo de cuadros de mando, métricas e indicadores claves de gestión (KPI)-Antibal Garcia, Presidente y Fundador puede ser contactado vía cel. al (809) 545-4213, tel. (954) 640-8221o a su correo electrónico [agarcia@agl360cg.com](mailto:agarcia@agl360cg.com)-*



**INDUSTRIA DE CASINOS EN SANTO DOMINGO - RECARGADA |**

Junio 2015 P a g | 3