



UCEMA

UNIVERSIDAD DEL CEMA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**CREACIÓN DE VALOR EN PÁGINAS ONLINE
DESTINADAS A LAS APUESTAS DEPORTIVAS**

Alumno: Lic. Federico Fernandez De Francesco

Tutor de Tesis: Lic. Gerardo Heckmann

Noviembre 2011



ÍNDICE

Introducción.....	3
Contexto actual.....	4
Marco conceptual.....	6
Cómo funcionan estas empresas.....	10
Perfil de los potenciales clientes.....	14
Perfil actitudinal de los clientes.....	16
Primera aproximación a los clientes: La Entrevista.....	17
Segunda aproximación a los clientes: La Encuesta.....	19
Recomendaciones al caso de aplicación.....	22
Conclusiones.....	27
Bibliografía.....	28
Anexos.....	29



INTRODUCCIÓN

Este trabajo final de Posgrado tiene como objetivo realizar un aporte de creación de valor a empresas vinculadas al sector de entretenimiento, específicamente sobre apuestas deportivas en internet. Centrar que experiencia recibe el cliente y como mejorarla a través de los elementos teórico-prácticos.

Dicho segmento en la Argentina es novedoso y a la vez virgen de explotación. En la actualidad sólo hay dos empresas recientemente habilitadas legalmente para operar en el territorio argentino a las cuales denominaremos empresa A y empresa B.

A través de los fundamentos teóricos del Service Profit Chain¹ se intentará llevar a la práctica una política global sobre la empresa A teniendo como anclaje operativo actual a la empresa B. Mediante la utilización de diversos elementos teórico-prácticos identificaremos problemas con sus respectivas soluciones o caminos a seguir.

Es por esto que este trabajo tiene como finalidad aportar tanto a las empresas como a sus clientes la oportunidad de generar una nueva experiencia en el sector de apuestas online.

¹ HESKETT, James. SASSER, Earl. SCHLESINGER, Leonard. *The Value Profit Chain*. Kindle Edition. The Free Press, 2011



CONTEXTO ACTUAL

Con el crecimiento de Internet y de diversas plataformas online, muchos negocios han podido trasladarse a la red mediante distintas técnicas y políticas. También han logrado utilizar dicho medio como una herramienta de mejora continua y una expansión de marketing donde se puede llegar al último consumidor y conocer sus preferencias.

En el sector entretenimiento desde mediados de los años 90 en Europa y Estados Unidos, la captación de apuestas deportivas ha encontrado un lugar en este nuevo mundo de Internet 2.0. Históricamente países como Inglaterra han sido pioneros de esta experiencia tratando de imitar las apuestas equinas y caninas.

Hoy simplemente con registrarse a una página y depositar dinero mediante algún medio virtual es posible acceder a cualquier evento deportivo a nivel global en solo unos clicks. Gracias a este fenómeno el incremento del sector ha sido exponencial y ha permitido a los usuarios ir probando distintos sitios hasta que se encuentran seguro en uno.

En la Argentina recién a partir del año 2007 con la llegada de una de las grandes empresas europeas a la Argentina y consiguiendo una licencia legal para operar, el mercado local tuvo la oportunidad de acceder a este producto. Cabe mencionar que también en el mercado local hay distintas ofertas fuera del ámbito legal y que son una fuerte oferta a la hora de la distribución del mercado. Por razones correspondientes a la nueva Ley de Lavado de Dinero (ley n.25.246), este tipo de empresas quedaran fuera del alcance de este trabajo.

Actualmente se encuentran dos empresas operando en la Argentina, la empresa B desde 2007 y un nuevo participante en el mercado a partir del 2011, al cual llamaremos la empresa A.²

Ambas empresas enfrentan la misma condición legal, poseen la misma licencia, lo que implica idénticos derechos y obligaciones. En lo que respecta a sus derechos o prestaciones las empresas ofrecen las líneas de juego de cada evento a sus clientes y de acuerdo al resultado del mismo se paga o se retira el monto jugado. De las ganancias obtenidas las empresas pagan a parte de los impuestos correspondientes, un porcentaje o canon al Estado en concepto de recaudación para el Instituto de Loterías y Casinos que

² Ambas licencias fueron otorgadas por el Instituto Provincial de Loterías y Casinos de la Provincia de Misiones.



luego distribuye su uso de acuerdo a las necesidades sociales de cada momento. Deben por su parte cada empresa ser capaces de solventar dichas apuestas y poder pagar a sus clientes en tiempo y forma.

En la actualidad este mercado para la Argentina es nuevo y como tal se deben crear mecanismos que mejoren la experiencia de cada cliente. Como contraparte, la innovación tecnológica en mercados no convencionales hace que se deba explicar el producto, sus fortalezas y a los potenciales clientes los beneficios de este servicio como también despejar las dudas que el mismo pueda acarrear. También es importante que los clientes puedan vencer el miedo a la red como medio de pago y o cobro. Por lo tanto, generar confianza y vínculos entre empresa-cliente forma parte de esta sinergia para el futuro del mercado.

La oferta del servicio hoy, se encuentra limitada en dos competidores con perfiles operativos diferentes. La empresa A se caracteriza por mejorar los estándares operativos y una atención personalizada pero con poca exposición de marca, en cambio la empresa B se apoya en su marca y en su marketing a escala global pero con menor servicio y personalización a sus clientes. Ambas ofrecen el mismo producto y teniendo en cuenta de que no hay “precio” de compra, no se puede diferenciar tampoco vía precio.

Las únicas variables que pueden ser distintas de una empresa a otra, son la atención al cliente, los medios de pago y la exposición de marca.



encontraremos en lo que se denomina el ciclo del fracaso, en cambio si se realizan modificaciones o crean nuevas herramientas para aumentar la satisfacción del cliente o de sus empleados se pueden generar sinergias positivas que lleven a aumentar la rentabilidad de la empresa y su crecimiento.

Específicamente nos centraremos en la creación de una nueva experiencia al consumidor del producto. A continuación presentamos un modelo de una ecuación de valor por esfuerzo:

$$\text{Ecuacion de Valor} = \frac{\text{Prestaciones} + \text{Feeling}}{\text{Precio} + \text{Incomodidades} + \text{Inseguridades}}^4$$

Como se observa, dicha ecuación permite a la empresa dar un enfoque general y a la vez centrarse en cada uno de los elementos. La parte superior del denominador esta compuesta por lo que reciben en concreto, una variable tangible, sus experiencias intangibles o feeling. Y en el denominador se encuentran las variables que disminuyen el valor como el precio, las incomodidades y las inseguridades.

En nuestro sector, a primera vista observamos un alto componente de las prestaciones sumado al feeling que ambas empresas disponen para sus clientes, como también una fuerte tendencia del consumidor a potenciar las inseguridades. Este elemento por el cual el consumidor presenta cierta incomodidad e inseguridad viene ligado al hecho de encontrarnos con un nuevo producto que a la vez se basa en Internet.

Es por eso que este modelo define a la satisfacción del cliente como el sentimiento de que el producto ha alcanzado y mejorado las expectativas de cada cliente. De aquí surge el elemento clave de trabajar desde toda la organización para mejorar continuamente la experiencia del cliente en nuestro servicio. Como se desarrollará posteriormente en el trabajo es más barato mantener a un cliente antiguo satisfecho que atraer a uno nuevo.

La visión estratégica del concepto de valor para los clientes, debe ser traducida operativamente en todos los niveles de la empresa. Un proceso de calidad que permita mejorar cada elemento necesario para lograr una verdadera experiencia de valor no sólo para clientes, sino también para empleados y accionistas.

⁴ HUETE, Luis Maria. *Servicios y Beneficios*. Bilbao. Ediciones Duesto, 1997, 115p.



Para comenzar a investigar cuáles son los procesos y mecanismos a mejorar, es necesario primero identificarlos. Esta identificación de problemas tiene dos aristas. Una arista proveniente del sector operativo en donde en la mayoría de los casos se conocen de antemano que procesos o servicios mejorar. Y otra arista más intrínseca a los consumidores que se refiere al hecho de que opinan ellos acerca de nosotros, la empresa, debemos mejorar. Aquí estamos trabajando sobre la parte superior del denominador de nuestra ecuación de valor.

Para mejorar este aspecto es necesario lograr un vínculo con el cliente o potenciales clientes, segmentarlos y poder captar de ellos mismos cuales son sus necesidades, insatisfacciones y beneficios que quisieran modificar.

Por supuesto siempre el techo de la mejora y la creación de valor viene ajustado por la variable de costos internos operativos. Realizar todo este proceso de mejora siempre debe estar por debajo de los costos, para lograr un beneficio económico acorde al sector en que estemos. Tal como le dice Huete en su libro: “...*consiste en crear una nueva curva, en donde con los mismos costes se crea una propuesta de valor mucho más interesante para el mercado.*”⁵

El SPC se caracteriza por lograr una integración de factores que potencian la creación de valor⁶:

1. La vinculación de clientes a largo plazo y su compromiso son los primeros motores de crecimiento y beneficio para la empresa
2. Esta vinculación y compromiso viene como consecuencia de la satisfacción generado por el servicio
3. La satisfacción de los consumidores se obtiene por una mayor creación de valor comparada con la competencia.
4. El valor es creado por clientes satisfechos y leales sumado a empleados productivos.
5. Todos estos elementos son reforzadores de relaciones positivas o negativas.

En sectores de invocación, el primer motor generador de resultados son aquellos clientes apóstoles que en este caso, se animaron al producto (“innovadores”) y se

⁵ HUETE, Luis Maria. *Servicios y Beneficios*. Bilbao. Ediciones Duesto, 1997, 117p.

⁶ HESKETT, James. SASSER, Earl. SCHLESINGER, Leonard. *The Value Profit Chain*. Kindle Edition. The Free Press, 2011



sintieron satisfechos con la propuesta. De esta forma, ellos son los primeros en generar una estrategia de marketing viral boca a boca que genera nuevos potenciales clientes. Estos apóstoles de la organización suelen transmitir un mensaje positivo casi adueñándose de la empresa y sentirse parte de la organización.

Para un mercado innovador como este, se ha observado que los consumidores atraviesan 5 estadios⁷:

1. Conciencia: El consumidor es consciente de la existencia de la innovación pero le falta información sobre ella.
2. Interés: El consumidor siente interés por buscar información a cerca de esta innovación.
3. Evaluación: El consumidor considera si vale la pena probar o no el producto.
4. Prueba: El consumidor prueba el producto para verificar su experiencia de valor.
5. Adopción: El consumidor hace uso pleno del servicio.

Es necesario en este punto hacer un énfasis en aquellos clientes innovadores. Los operadores deben estar atentos a cualquier sugerencia que ellos plantean, dado a que son los primeros en obtener el servicio y nos pueden ayudar a cambiar ciertos elementos que la empresa daba por supuestos o directamente no había tenido en cuenta.

En el sector de entretenimientos/apuestas es clave la interacción con el cliente. El cliente se contacta con la organización en muchos puntos. Desde un llamado telefónico hasta un mail son medios para aumentar esta comunicación y sacar provecho de sus necesidades no provistas.

Cabe mencionar también, que lograr esta comunicación fluida con el cliente no es una tarea fácil. Para ello también se necesitan operadores capacitados con libertad de acción de acuerdo a un plan general. Y sobretodo operadores satisfechos en su lugar de trabajo. Esto permite una menor rotación en el staff de la empresa y como consecuencia de esto se permite vincular de forma prolongada la relación operador-cliente.

Específicamente en Internet, se da el caso que una gran cantidad de potenciales clientes visitan el sitio, pero gran parte de ellos no realiza ninguna compra, en este caso créditos para su cuenta de apuestas. Gran parte de esta frustración vienen dada por las posibles

⁷ KOTLER, Philip. KELLER, Lane. Dirección de Marketing, 12 ed., México, Pearson Educación, 2006



confusiones que plantea la página, la sobreabundancia de promociones, la baja velocidad de internet y las fallas técnicas que se ocasionan en sitios muy dinámicos. Todo esto, genera una frustración temprana, o sea el cliente ni siquiera a probado el servicio, sólo lo ha visto y se ha encontrado con todos estos problemas. Estos datos que presenta la empresa PlanetFeedback⁸, demuestran que la mayoría del tráfico de internet se desvía por los motivos antes descriptos.

Para evitar estos inconvenientes es necesario plantear una landing page⁹ que sea concisa, segura, estable y que permita al cliente muy rápidamente obtener información acerca del producto y de cómo hacerse de él.

Para la captación de información tanto de clientes como de no clientes, he utilizado 3 herramientas que me permitirán desarrollar y analizar luego un plan de acción. En primer lugar se han concertado una serie de entrevistas pautadas con un esquema de preguntas abiertas (ver Anexo). Luego se realizó una encuesta abierta por Internet distribuida al mailing list de clientes de la empresa A, como también a personas que no utilizan ni conocen la empresa A. Y por último, desde el mes de enero la empresa A ha llevado un registro de todas las comunicaciones con sus clientes, dando la posibilidad de analizar las principales dudas, quejas y sugerencias.

CÓMO FUNCIONAN ESTAS EMPRESAS

Una empresa de servicios online de apuestas deportivas centra sus operaciones a través de una página en internet. El cliente una vez que accede a la página web debe o bien registrarse si es un nuevo cliente o ingresar su usuario y contraseña para acceder a su cuenta personal.

Para tener fondos en su cuenta personal, cada cliente debe acreditar dinero a través de algún método de pago habilitado. Generalmente estos medios de pago son: medios de pago online (ej. PayPal), deposito bancario vía buzón, deposito bancario vía homebanking, tarjetas prepagas, tarjetas de crédito y tarjetas de debito.

⁸ www.planetafeedback.com

⁹ Es la pagina principal de cada sitio cuando uno se dirige a una determinada dirección web.



Una vez que el cliente tiene fondos en su cuenta puede comenzar a disfrutar del servicio. Aquí, deben elegir a que evento van a realizar una apuesta, de que forma y que monto van a poner en juego para ese evento. A modo de ejemplo, un cliente encuentra un evento de futbol al cual quiere realizar una apuesta, es un partido por el torneo local entre Newell's y Boca Juniors. Entonces le aparece un recuadro con la siguiente información.

Newells - Boca Juniors (21-08-11 18:10)						Volver
Ganador (1-X-2) - 90 Min.						
Newells	3,000	Empate	3,000	Boca Juniors	2,400	

¹⁰

A partir de esta información, el cliente observa las distintas líneas de juego. Por líneas de juego nos referimos al multiplicador de pago del monto sobre el evento ocurrido. En este ejemplo, si uno apuesta 1 peso a que Newell's gana el partido recibirá 3 pesos. En cambio si apuesta a Boca a Ganador recibirá 2,40 pesos. Como se observa, estas líneas están preparadas de acuerdo a la probabilidad de éxito de cada evento. Siempre los equipos que tienen más chances de ganar, pagan menos.

Estas líneas se confeccionan en base a estadísticas y en el mercado internacional existen un par de proveedores de líneas a los cuales las empresas contratan sus servicios para ofrecer luego a sus clientes. En la Argentina, tanto la empresa A como la empresa B tienen las mismas líneas de los eventos que ofrecen y la misma dinámica para el cliente.

Una vez que el partido ha finalizado se realiza por sistema informático el retiro del monto en caso de haber perdido la apuesta o la acreditación en caso de ganarla. Aquí, el cliente va utilizando su saldo de acuerdo a sus preferencias deportivas y puede retirar el dinero o parte del mismo en cualquier momento del tiempo.

Otro modo de realizar apuestas es a través del sistema de apuestas en vivo. Aquí se utiliza la misma dinámica anterior con la diferencia de que el evento esta transcurriendo en el mismo momento que el jugador va realizando las apuestas. En esta modalidad, las líneas de apuestas van modificando mientras transcurre el evento.

¹⁰ Ejemplo real tomado de la empresa A.



Para retirar el dinero, el cliente debe completar un formulario electrónico y elegir el método de pago disponible. Generalmente se utilizan los mismos sistemas que se utilizan en la acreditación del dinero.

Las ganancias de la empresa vienen dadas por las pérdidas de los clientes menos sus respectivos impuestos y gastos operativos (a modo de ejemplo ver Anexo), y el cliente gana a través de sus apuestas que le fueron favorables sin deducirle impuestos.

Operativamente cada empresa brinda un servicio que denominamos “hard”: líneas de apuestas de los eventos, que en la mayoría de los casos son las mismas entre las diversas empresas. Este elemento es clave a la hora de generar valor agregado, dado a que se toma como factor externo la operatoria hard. Por otro lado se ofrecen los servicios complementarios que denominamos “soft”: como se presentan los datos en la página web, nivel de exposición de marca, que medios de pago se utilizan, cómo se tratan las dudas o ayuda al cliente y que promociones o facilidades se le puede dar a cada cliente.

A su vez, cada empresa también realiza algunas ofertas adicionales a su servicio principal de apuestas deportivas. Estas ofertas suelen ir desde casino virtual, casino en vivo, póker modalidad Texas holdem, etc.

En esta parte del negocio es donde se comienzan a notar las diferencias entre una empresa y otra. En el recuadro de abajo vemos las principales diferencias entre la empresa A y la empresa B que operan hoy en la Argentina.

		empresa A	empresa B
<i>Operación</i>			
<i>Básica</i>	líneas deportivas locales	si	si
	líneas deportivas internacionales	si	si
	casino virtual	si	si
	eventos en vivo	si	si
<i>Exposición</i>	Exposición de marca	baja	alta
	Principal medio de comunicación	referidos	televisión y diarios
<i>Asistencia técnica</i>	servicio técnico y soporte local	si	no
	vía mail	si	si
	vía 0800	si	no
<i>Promociones</i>	Bonus de primer depósito	si	no



	Bonus de referidos	si	si
	Promociones por eventos especiales	si	no
<i>Medios de Pagos</i>	Bancos locales	si	no
	Medios de recarga	no	no
	Medios de pago virtual	si	si
Productos			
Secundarios	Casino Virtual	si	si
	Casino en Vivo	si	no
	Póker	no	si

De este recuadro obtenemos información relevante a la hora de realizar una comparación entre las dos empresas. Por un lado nos encontramos que el servicio ofrecido en sí es el mismo (líneas de apuestas), pero con diferentes enfoques de marketing y servicio al cliente. La empresa B se caracteriza por ser una empresa multinacional que opera fuertemente en Europa y ha entrado en el mercado local trasladando sus servicios a través de una fuerte campaña de imagen. Su fuerte en el mercado local es la imagen de su marca generada por una inmensa red de marketing. No realiza servicio técnico o asistencia en la Argentina, toda la operativa se realiza desde Europa.

En cambio la empresa A ofrece el mismo servicio sin una imagen de marca consolidada ni un marketing avanzado, pero con un esquema de atención local vía mail y teléfono centrandó su atención al cliente. La empresa A toma como elemento diferenciador el vínculo con el cliente.

Adecuando la realidad de este sector al marco teórico del SPC, nos damos cuenta que la ecuación de valor al eliminar las prestaciones y el precio (al cual tomamos por igual en ambas empresas) se reduce a la siguiente expresión:

$$Ecuacion\ de\ Valor = \frac{Feeling}{Incomodidades + Inseguridades}$$

Los elementos que surgen de la ecuación ajustada del SPC, son elementos “soft”. Estos elementos intangibles son los que harán una experiencia positiva o negativa en el cliente,

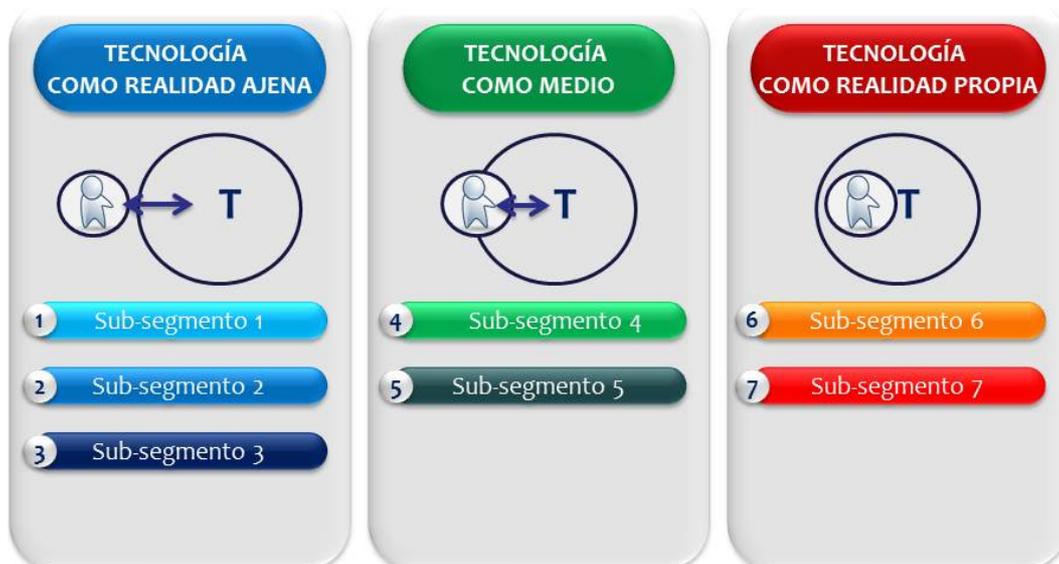
son susceptibles de crear o destruir valor. Es por esto, que este trabajo consta en disminuir todos aquellos elementos que puedan destruir valor y potenciar aquellos que crean valor. Para ello, comenzaremos con la primera forma de lograr contacto con un potencial cliente: una entrevista.

PERFIL DE LOS POTENCIALES CLIENTES

La primera aproximación al cliente que haremos en el siguiente capítulo vía una entrevista personal, centra en gran medida todas las variables que en la actualidad son características de un consumidor de Internet. Dado a que este negocio se basa en la plataforma tecnológica de Internet, es interesante investigar a que tipo de segmento poblacional estamos aspirando.

Estas nuevas plataformas, desde Internet a celulares de alta prestación con posibilidades de compra online han revolucionado el arte del marketing, facilitando las transacciones y permitiendo ofrecer productos en distintos lugares del mundo. En un Estudio realizado por el Centro de Investigación CIMEL titulado “Segmentación del consumidor de medios y nuevas tecnologías en Latinoamérica”¹¹ describe las principales características de un consumidor de Internet en 3 segmentos y 7 subsegmentos con sus perfiles.

Los 7 subsegmentos son:



¹¹ Cimel/IAE. “Segmentación del consumidor de medios y nuevas tecnologías en Latinoamérica”. 2011

1. Outsider: No se sienten atraídos por la tecnología
2. Usuario Básico: No son dependientes de la tecnología
3. Tecno Aspiracional: Comienzan a relacionarse en Internet con cierta dependencia.
4. Utilitarista Moderado: No es imprescindible la tecnología pero son dependientes.
5. Utilitarista Apasionado: Consideran que Internet expande sus fronteras y aspiran a estar en la vanguardia de la tecnología.
6. Socio digital: Inmersos totalmente en la tecnología pero encuentran vida mas allá de la misma.
7. Tecnoholic: No pueden vivir sin la tecnología y sin probar las últimas tendencias.

En la Argentina este grupo de subsegmentos se representa de la siguiente forma:



Para las transacciones por Internet solo los últimos 3 grupos de los subsegmentos son favorables a realizarlos o por lo menos han realizado alguna en el último año. Ellos son el Utilitarista Apasionado, el Socio digital y el Tecnoholic. Entre los 3 suman un total del 34% de la población activa en Internet.

Desde la empresa A se ha tomado como segmento meta estos tres últimos estadios de los segmentos de los usuarios de Internet: el utilitarista apasionado, el tecnoholic y el socio-digital. También en algunos casos y luego de la experiencia que se fue ganando con el tiempo, se observo un nuevo cliente potencial: aquella persona que no posee conocimiento ninguno de internet pero que valora mucho la experiencia de las apuestas deportivas. Aunque solo representan el 10% de los clientes actuales de la empresa A deben ser tenidos en cuenta dada a sus características especiales.



Este cliente que en la industria se denomina Outsider, tiene un perfil de una persona mayor a las 40 años que no tiene ningún conocimiento sobre Internet. Por lo tanto, nuestra atención al cliente realiza explicación vía teléfono y en algunos casos visitan las oficinas para realizar pruebas y lograr un entorno amigable con la nueva tecnología.

PERFIL ACTITUDINAL DE LOS CLIENTES

Durante la confección del trabajo, he realizado un cuestionario capaz de ayudar a determinar algunos rasgos actitudinales de los clientes actuales que posee la empresa A, para lo cual, he distribuido una serie de 18 preguntas a clientes activos que se encuentra en el Anexo.

Mediante el uso de herramientas estadísticas¹² y los historiales de juego pertenecientes a la empresa A, se ha logrado determinar 3 posibles grupos actitudinales de clientes. Para una mayor comprensión y utilidad para las empresas los hemos identificado según el monto que realizan de apuestas promedio mensualmente.

Los grupos son:

Hasta 50 pesos: Este segmento de jugadores se caracteriza por jugar hasta 50 pesos por mes, son reservados en su comportamiento y juegan a partidos basados en la intuición. Esta comprendido por el 17,58% de los entrevistados. Tampoco siguen los partidos a los que juegan y solo prefieren las apuestas deportivas cerradas. Este perfil de clientes también encuentra como forma alternativa de juego a las quinielas y carreras de caballo. Utiliza las promociones del sitio y no comparan las líneas de juego con otras páginas similares.

Utilizando las herramientas privadas de las empresas, estas clientes por lo general se encuentran en la periferia de los centros urbanos.

Hasta 500 pesos mensuales: Para este grupo de clientes que son mayoría en el sitio web llegando al 51,6% de los entrevistados se caracterizan por jugar un promedio de hasta 500 pesos mensuales y utilizan ambos sistemas de juego, tanto cerrados como eventos en vivo. Son clientes que utilizan los sistemas de atención al cliente asiduamente y

¹² Datos estadísticos se encuentran en el Anexo.



comentan sus experiencias en el sitio. Se consideran expertos a los deportes que apuestan y la mayoría ya tiene experiencias de conocer y jugar en otras páginas de apuestas.

Como medio de pago utilizan los depósitos bancarios, juegan también a los productos secundarios como casino y realizan diariamente apuestas en el sitio.

Estos clientes por lo general se encuentran en los centros urbanos ya sea en la Capital Federal como también en las provincias.

Más de 500 pesos: Estos clientes que representan el 30% de los entrevistados destinan más de 500 pesos mensuales en nuestro sitio web. Ellos se caracterizan por jugar también ambos eventos, tanto cerrados como en vivo. También juegan al casino en menor medida y su frecuencia de juego también es diaria. Se consideran expertos en cada deporte que juegan y por lo general juegan a eventos que luego siguen por televisión.

Son abiertos a comentar sus experiencias en el sitio y utilizan el homebanking como medio de pago preferido. También utilizan las promociones pero no utilizan frecuentemente los sistemas de atención al cliente.

Estos clientes en las empresas de juego se los considera clientes VIP y por lo general se encuentran en la Capital Federal, Gran Buenos Aires y las provincias grandes como Córdoba, Santa Fe y Mendoza.

PRIMERA APROXIMACIÓN AL CLIENTE: LA ENTREVISTA

Para la realización de esta serie de 12 entrevistas he tratado de entrevistar tanto clientes actuales como potenciales¹³. La misma ha constado de unas 18 preguntas que fueron surgiendo alrededor de media hora de charla con la persona. El diagrama de la entrevista consta de dos partes: una fase I, en donde se hacen preguntas generales acerca de la idea del servicio, sus debilidades, fortalezas, preocupaciones y posibles niveles de inversión para este producto. Y luego una fase II, donde se incorporan elementos específicos de la empresa A cómo la atención al cliente, recomendaciones y elementos

¹³ . Las preguntas como sus respuestas se encuentran en el Anexo al final del trabajo.



potenciadores de la relación cliente/empresa. De este trabajo de campo se obtuvieron los siguientes resultados:

FASE I

- El elemento fundamental como la principal inseguridad del producto ha sido el miedo a la hora de ingresar y poder retirar el dinero. Todos los casos han planteado que su preocupación más relevante es si cobrarían el dinero.
- A la hora de realizar una segunda aproximación a esta pregunta desde otro ángulo, han sumado a la explicación, que siempre han necesitado de la experiencia de un tercero que les comunique su experiencia. En esta pregunta, notamos la importancia que tienen los clientes innovadores para brindar una red de seguridad sobre las inseguridades de los demás clientes.
- Para el caso de cómo buscar este tipo de productos las respuestas han sido que han preguntado en su círculo de amistades. Como se observa en el punto anterior, la referencia de un conocido es un elemento fundamental de atracción de clientes. En algunos casos de personas más jóvenes han investigado cada empresa en algunos foros de internet.
- El nivel de inversión que han manifestado ha sido variable, pero se puede segmentar por edades. Menores de 40 años entre 0 y 300 pesos. Mayores de 40 años y más de 300 pesos.
- Todos los casos han coincidido que para este producto no hay una competencia directa. Se le han planteado algunos ejemplos como quinielas, casino o bingo pero ninguno ha relacionado las apuestas deportivas con elementos de juegos de azar.

FASE II

- A la hora de plantear las características de la empresa A, más de la mitad de los encuestados ha respondido como una necesidad insatisfecha la posibilidad de realizar las apuestas en forma telefónica. Repreguntando se noto que no siempre el cliente se encuentra en la computadora a la hora de querer realizar la apuesta, motivo por el cual han descrito este elemento como algo excepcional para el funcionamiento del servicio.



- Un aspecto de primera necesidad en este servicio, para todos los casos ha sido la legalidad del sistema. De esta forma, los clientes se garantizan o disminuyen sus inseguridades a la hora de realizar depósitos de dinero en su cuenta.
- Acerca de los medios de pago, la mayoría ha optado como el más utilizado y fácil: el esquema del homebanking, dado a su comodidad de poder realizar las transferencias desde su casa e incluso los fines de semana. En menor medida han pedido la incorporación de algún esquema de pago vía factura (ej.: Pago fácil) o tarjeta prepaga.
- A la hora de hacer pública su experiencia con este servicio, todos han contestado afirmativamente y que también recomendarían el producto a sus círculos cercanos de amistades.

De todos estos puntos cabe destacar tres elementos claves que hacen a la mejora de la experiencia del cliente. Por un lado, la importancia de afianzar la seguridad del futuro cobro del dinero. Este factor puede ser atenuado con la legalidad del producto pero se debe trabajar en reforzar que cada cliente cobrará sus ganancias en tiempo y forma. El otro elemento es la importancia de la referencia y el innovador. Todos los casos han necesitado de la experiencia de otro para animarse al producto. Fortalecer los medios de referencia debe ser prioridad de la empresa como también premiar a los innovadores que son los transmisores de esas experiencias. Y por último, el factor de atención al cliente, que en este caso se materializa no sólo de consultas sino de operar su cuenta vía telefónica.

Para generar más conocimiento de los clientes por parte de la empresa, he realizado una encuesta general tomando como punto de partido aquellos elementos importantes que han surgido de las entrevistas personales. También se utilizó esta herramienta para capturar la valoración de la actual experiencia que poseen los clientes en la empresa A, como también determinar un perfil actitudinal de los clientes actuales.

SEGUNDA APROXIMACIÓN AL CLIENTE: LA ENCUESTA

Encuesta de Valoración de los servicios prestados

La metodología que se utilizó para esta encuesta de valoración aplicada fue realizada a través de un cuestionario online que fue enviado a una segmentación de clientes por



provincias de la República Argentina. El total de la muestra analizada se conforma de 45 clientes.

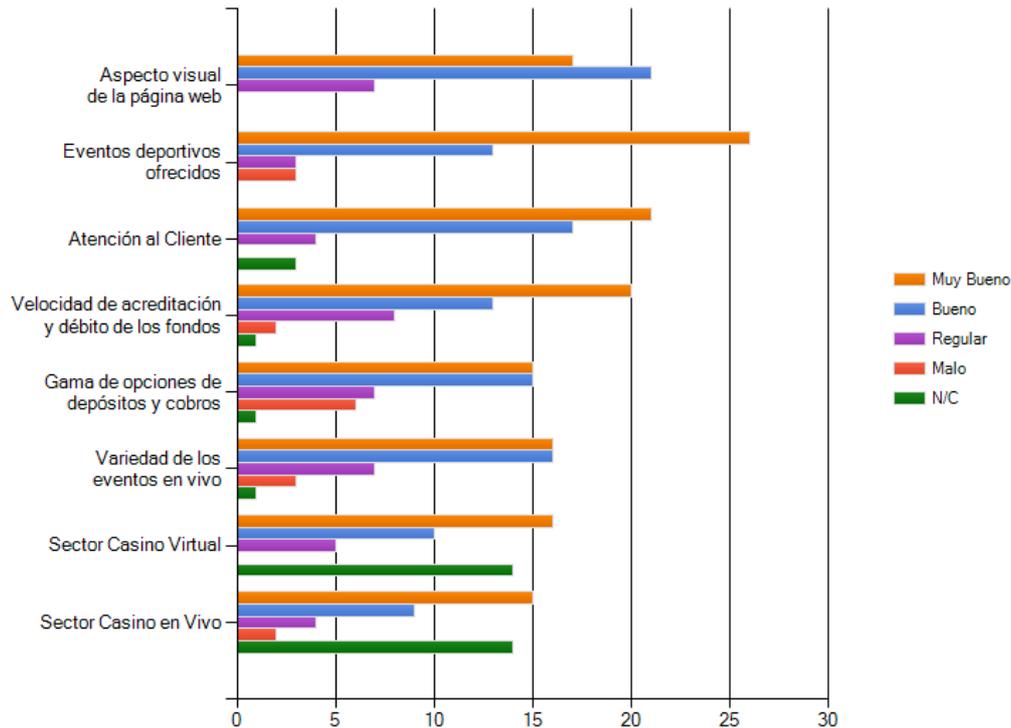
El esquema que se eligió para esta encuesta de satisfacción ha sido un recuadro en donde cada cliente pudo elegir ante cada pregunta las siguientes respuestas: Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo, Ns/Nc

El cuestionario consta de 8 preguntas que se detallan a continuación:

1. ¿Cómo clasificaría el aspecto visual de nuestra página web?
2. ¿Cómo clasificaría nuestro gama de eventos deportivos ofrecidos?
3. ¿Cómo clasifica nuestra atención al cliente?
4. ¿Cómo clasifica nuestra velocidad de respuesta en la acreditación y pago de fondos?
5. ¿Cómo clasificaría nuestra gama de opciones de métodos de pago y cobro?
6. ¿Cómo clasifica nuestra oferta de eventos deportivos online?
7. ¿Cómo clasifica nuestro servicio secundario de casino Virtual?
8. ¿Cómo clasifica nuestro servicio secundario de casino en Vivo?

A continuación se presentan los resultados obtenidos. (para ver el completo estadístico ver Anexo)

Como clasificaría nuestro servicio en general



De la primer pregunta acerca del aspecto visual de la página web, se ha obtenido una respuesta satisfactoria por parte de los clientes. Esto es de suma importancia, debido a que en esta industria, la landing page es la primera carta de presentación de la empresa. Aquí se condensan todos los servicios y prestaciones que se ofrece a cada cliente.

En cuanto a la variedad de los eventos deportivos tanto cerrados como en vivo, también se ha obtenido una respuesta satisfactoria, aunque en el caso de los eventos en vivo ha sido más baja en comparación con los eventos cerrados. Estos elementos nos permiten de alguna forma “hard” diferenciarnos de las otras empresas.

Con respecto a la satisfacción al cliente, en el cual la empresa A, centra sus elementos diferenciadores, también obtiene puntajes que van acorde a su política de calidad del servicio diferenciador con respecto al trato de clientes. Como también es satisfactoria las respuestas que se obtiene con la velocidad de respuesta en los pagos y débitos. Es la pregunta que más puntaje obtiene en la base con un número que llega al 2,40. Por su parte la velocidad de pagos y débitos obtuvo un puntaje de 2,19.

En el rubro de opciones de métodos de pago, aunque las respuestas oscilan entre muy bueno y bueno, hay un porcentaje significativo de regular y malo. Lo que alerta que



aquí hay una necesidad insatisfecha por parte de la empresa. A su vez, esta pregunta obtuvo el puntaje más bajo de la serie con 1,91.

Por último las dos respuestas de los productos secundarios ofrecidos cumplen con los niveles de satisfacción con respuestas positivas y un puntaje medio del 2.28.

RECOMENDACIONES AL CASO DE APLICACIÓN

Durante la confección del trabajo y sus respectivos análisis se observaron distintos elementos que llevan a dar recomendaciones para aumentar la creación de valor en la experiencia que vive el cliente. Esta experiencia por parte del cliente, hay que recordar que según el perfil actitudinal de los mismos rige bajo el esquema de prestación de un servicio de entretenimiento. Es importante destacar este aspecto debido a que toda su experiencia en el sitio debe ser vivida como tal.

Para dar un marco teórico a las respuestas de las preguntas realizadas durante el trabajo y a sus derivaciones, las recomendaciones para el caso se disgregan de la ecuación de valor presentada al principio del trabajo. Esta ecuación esta formada por dos elementos que aumentan el valor: las prestaciones y el feeling, y 3 elementos que destruyen valor: el precio, las incomodidades y las inseguridades.

Prestaciones

Landing Page: Es la carta de presentación del servicio y aunque se recibió un alto puntaje por parte de los clientes, la misma debe estar en continuo cambio. Debe ser simple y poseer toda la información relevante de una manera amena para el cliente. Recordemos que el cliente navega en la página web unos 12 minutos por día¹⁴ por lo tanto su entorno visual debe estar sujeto al cambio y actualizado según las necesidades que surgen.

También debe poseer la información a simple vista de dos elementos claves a la hora de prestar el servicio. Los métodos de pago habilitados con sus respectivas instrucciones y las promociones vigentes.

¹⁴ Datos privados provistas por la empresa A de acuerdo a Google Analytics.



Variedad de los eventos cerrados: Los eventos cerrados son los partidos y o eventos deportivos a los cuales los clientes pueden apostar. Aunque casi el 100% de los mismos juega al fútbol como su deporte preferido, también toda la gama de deportes es utilizada por los clientes. En este punto, la empresa debe continuar en el camino que se encuentra y estar atento a alguna necesidad no satisfecha por algún cliente a través de sus comunicaciones con los mismo.

Variedad de los eventos en vivo: Los partidos en vivo son aquellos en los cuales los clientes pueden apostar mientras se realiza el evento en tiempo real. Aunque es un servicio especial que se ofrece y no todas las empresas lo hacen, para el caso de Argentina tanto la empresa A como la empresa B lo ofrecen a sus clientes. Por encima del 75% de los clientes utilizan este servicio con una valoración alta de acuerdo a sus expectativas de eventos ofrecidos. Este servicio al ser en tiempo real y online puede traer fallas de conexión y su posterior mal desempeño. La empresa debe seguir ofreciendo el servicio disminuyendo los posibles accidentes tecnológicos que se pueden presentar.

Atención al cliente: Esta prestación que ofrecen las empresas pueden variar de la más básica hasta una personalización de cada cliente. En el caso de la empresa B sólo utiliza el medio de mails para la recepción de dudas que luego son contestadas desde su centro operativo en Europa. Para el caso de la empresa A, ha decidido montar un call center en la provincia de Misiones, desde el cual no sólo mail sino también telefónicamente se pueden resolver los problemas con los clientes.

De la cartera de clientes de la empresa A más del 60% de los mismos utiliza esta mesa de ayuda y además como elemento diferenciador: el vínculo con el cliente. Aunque se obtuvo un altísimo nivel de aceptación de esta prestación, se preguntó acerca de cómo hacer extraordinaria este servicio.

De las respuestas obtenidas se detallan dos elementos que hasta la fecha no fueron tenidos en cuenta por la empresa: la opción de realizar operaciones vía teléfono y presentar un balance de cuenta a fin de mes. Desde este trabajo se recomienda la incorporación de enviar mensualmente un balance de cuenta vía mail a cada cliente para que el mismo pueda no sólo enterarse de su saldo actual sino también ver su historial de apuestas. Este servicio monetariamente no representa costo alguno y aumenta la experiencia por parte del cliente.



Para el caso de crear la opción de utilizar el teléfono como un medio alternativo para operar la cuenta (que fue una sugerencia de más del 25% de los clientes), deben primero tomarse las precauciones necesarias. Por un lado realizar la capacitación al personal contratado para que se encuentre en capacidades de llevar a cabo el servicio. Y segundo, investigar las opciones de seguridad del sistema para evitar un posible fraude o mal uso de la identidad de cada jugador.

Promociones: Hay distintos tipos de promociones que se pueden implementar en este servicio. La empresa A ha llevado a cabo una serie de promociones que incluyen porcentajes de bonos gratis por monto de depósito y regalos en forma de crédito para aquellas personas que traen a un nuevo cliente al sitio.

Teniendo en cuenta que más del 70% de los clientes utilizan las promociones de los sitios, mantener las mismas como herramienta de marketing. Incluso pensar creativamente y realizar promociones por evento. A modo de ejemplo se podría realizar una promoción de devolución de una parte del monto apostado ante un evento extraordinario como la final de un ATP de Tenis o la final de un torneo internacional de fútbol. Otro modo para promocionar un deporte, sería regalar un porcentaje del monto apostado sobre aquel deporte, esta instrumentación se utiliza frecuentemente en Europa para promocionar deportes no convencionales.

Feeling

Dentro de la categoría feeling hemos elegido 3 elementos que representan aquellas características intangibles que hacen a una mejor prestación del servicio y una continua mejora en la relación empresa-cliente.

Marca: Aunque la empresa A no realiza un posicionamiento de marca en la Argentina, en alguna fase de su desarrollo debe implementar un esquema de posicionamiento. Esta posición va a permitir a los clientes reconocer la marca y aumentar su seguridad con respecto a las transacciones online. Por su parte, la empresa B logra este fin debido a su inversión estratégica en el ambiente local.

Trato personalizado de clientes: Este factor que hace a la relación empresa-cliente es muy importante para establecer relaciones a largo plazo y generar confianza y crear clientes apóstoles.



Este trato personalizado también se genera mediante una política de recursos humanos que fomente la incorporación de nuevo personal y darle las herramientas necesarias para crecer dentro de la empresa.

Algunos ejemplos de la personalización del cliente por parte de la empresa A, son los mails personalizados, la atención de cada cliente por el operador que más lo ha ayudado, una base de datos con sus preferencias de equipos y deportes.

Licencia para operar: Como se dijo anteriormente ambas empresas poseen la misma licencia para operar dentro del territorio de la República Argentina. Para los clientes, más del 70% operan y consideran como elemento fundamental la legalidad del sitio. Es importante en la página de inicio resaltar esta condición.

Precio

El precio en este servicio viene dado por las líneas de apuestas, aunque en todas las empresas es muy similar puede haber variaciones de hasta el 10% de la misma. No todos los clientes realizan comparaciones entre líneas de diferentes sitios. Pero siempre hay que estar atento sobre todo a los eventos nacionales donde se pueden observar las mayores discrepancias.

Incomodidades

Acerca de las incomodidades he tomado dos elementos clave: la gama de opciones de depósitos y la nueva tecnología y novedad del sistema.

Anta la gama de opciones de depósitos la considero una incomodidad debido a que para los clientes es esencial poder realizar los pagos de manera simple y segura. Por lo tanto, aumentar las opciones vía números de bancos, tipo pago fácil, tarjeta de crédito, etc. disminuyen la incomodidad que puede sentir el cliente.

Hay que recordar que también para los clientes, los medios de pago son un seguro a la hora de valorar la página.

Por el otro lado, al ser un producto novedoso y poseer tecnología de avanzada, se deben crear instructivos y una fuerte asistencia por parte del servicio técnico también para disminuir el miedo y la incomodidad de no saber operar el sistema.

Inseguridades



Con respecto a las inseguridades creo que para disminuir este ítem, se debe considerar la licencia legal para operar y la certeza de que los clientes recibirán su dinero.

Licencia para operar: Como se dijo anteriormente ambas empresas poseen la misma licencia para operar dentro del territorio de la República Argentina. Para los clientes, más del 70% que operan consideran como elemento fundamental la legalidad del sitio. Es importante en la página de inicio resaltar esta condición.

En el caso de la inseguridad acerca del futuro cobro de dinero, debe estar avalada por el Instituto Provincial de Loterías y Casinos correspondiente, que respalda el funcionamiento adecuado de la empresa y su solvencia.

Una forma paralela para disminuir esta inseguridad sería realizar una presentación de la empresa o crear una garantía de depósito.



CONCLUSIONES

La aplicación del modelo del SPC me ha permitido enfocar los problemas que enfrentan los clientes ante un servicio novedoso y cómo una empresa del sector puede intentar mejorarlos.

Se han identificado problemas a la hora de cómo una empresa puede aumentar la experiencia del cliente bajo dos estrategias comerciales distintas. Por un lado, se encuentra una empresa B que liga toda su atención al posicionamiento de su marca vía marketing. De esta forma, logra que su marca sea un concepto ligado a las apuestas de juego. Pero deja de lado la personalización de los clientes y sus problemas que a diario surgen en la operatoria.

En la otra vereda se encuentra una empresa A que intenta posicionar su marca y estatus a la calidad del servicio y a la atención personalizada de cada cliente. Para esto, debe montar esquemas de red de contención para las dudas, quejas, inseguridades e incomodidades que esta novedad trae consigo.

Después de pasar revisión tanto a las encuestas como a la entrevistas, he notado la importancia que presenta el concepto feeling en esta industria. Es la capacidad de encontrar vías de comunicación positivas entre cliente-empresa. Un componente que se desarrolla día a día y mediante distintas técnicas como se observó a lo largo del trabajo. Tomando los elementos teóricos del SPC, aquí se podrían formar círculos virtuosos que generan una situación win-win para ambos, empresa y cliente. Estos elementos intangibles, nos permiten también una vez identificados, llegado el caso a recuperar a clientes no satisfechos de manera más simple y económica.

Como elemento final, me gustaría destacar que éste servicio en todas sus formas, se comporta como una experiencia de entretenimiento para el cliente. Las empresas nunca deben perder de foco esta concepción del negocio y lograr mediante los esfuerzos de todas sus líneas operativas aumentar el valor de la experiencia que día a día cada cliente disfruta en sus páginas web.



BIBLIOGRAFÍA

HESKETT, James. SASSER, Earl. SCHLESINGER, Leonard. *The Value Profit Chain*. Kindle Edition.

Harvard Business Review, Estados Unidos, Julio 2008

HUETE, Luis María. *Servicios y Beneficios*. Bilbao. Ediciones Duesto, 1997.

KOTLER, Philip. KELLER, Lane. Dirección de Marketing, 12 ed., México, Pearson Educación, 2006

Cimel/IAE. “Segmentación del consumidor de medios y nuevas tecnologías en Latinoamérica”. 2011

HESKETT, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger. “Putting the Service Profit Chain to Work”: Harvard Business Review, 1994.



ANEXOS

1. Preguntas para determinar el perfil actitudinal de los clientes

Usted se considera un jugador que conoce cada deporte al que apuesta
Usted apuesta independientemente de cuanto sabe sobre el deporte

Usted juega a partidos en los que posee alguna información extra
Usted juega a partidos basado solo en la intuición

Usted juega a su equipo favorito, o del cual es fanático
Usted juega a cualquier equipo, independientemente de su simpatía

Usted sigue por televisión o radio los partidos a los que jugó
Usted no sigue los partidos a los que jugó

Usted generalmente realiza una apuesta por día
Usted realiza más de una apuesta por día

Usted juega al casino online también.
Usted solo prefiere las apuestas deportivas

Usted prefiere depositar dinero vía método bancario
Usted prefiere depositar dinero vía método electrónico (ej.: dineromail, PayPal)

Usted ha probado varias páginas de apuestas deportivas.
Usted siempre ha jugado apuestas deportivas en el mismo sitio.

Usted solo juega apuestas deportivas online.
Usted además juega en quinielas, casinos o apuestas equinas.

Usted se fija si el sitio es legal para operar.
La legalidad del sitio no es algo que haya tenido en cuenta.

Usted cree que los medios de pagos bancarios son una seguridad complementaria para
Usted.

Usted le resta importancia a la seguridad de los medios de pagos.

Usted utiliza las promociones de los sitios de apuestas
A Usted no le importan las promociones que ofrecen los sitios.

Usted compara las líneas de apuestas con otras paginas similares.
Usted solo se guía por las líneas de apuestas del sitio que habitualmente usa.

Usted utiliza los sistemas de atención al cliente de los sitios.
Usted no utiliza los sistemas de atención al cliente.

Usted juega apuestas en eventos en vivo
Usted no utiliza esta modalidad de eventos en vivo, solo juega a eventos cerrados.



Usted hace público su consumo de apuestas deportivas en el sitio que usa.
 Usted es reservado en cuanto a la utilización del servicio del sitio de apuestas.

Usted considera que las apuestas deportivas son una forma de entretenimiento.
 Usted considera que las apuestas deportivas son una forma alternativa de inversión.

2. Elementos Estadísticos de los 3 cluster de clientes.

Estos cuadros surgen de analizar los datos aplicando Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples y Cluster a los datos relevados en las encuestas, mediante el software SPAD.

CHARACTERISATION BY CATEGORIES OF CLUSTERS OR CATEGORIES
 OF CUT "a" OF THE TREE INTO 3 CLUSTERS
 CLUSTER 1 / 3

T.VALUE	PROB.	----	PERCENTAGES	----	CHARACTERISTIC
IDEN	WEIGHT				
		GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL	CATEGORIES
					OF VARIABLES
17.58					
					CLUSTER 1 / 3
aa1a	16				
5.86	0.000	80.00	75.00	16.48	50 DINERO
DI01	15				
4.80	0.000	64.71	68.75	18.68	es reservado en cuan EXPER
EX02	17				
4.74	0.000	46.67	87.50	32.97	generalmente realiza VOLU
VO01	30				
4.63	0.000	50.00	81.25	28.57	solo se guía por las COMPAR
CO01	26				
4.62	0.000	61.11	68.75	19.78	siempre ha jugado a COMPE
CO02	18				
4.41	0.000	38.46	93.75	42.86	considera que las ap ENTRE
EN01	39				
4.41	0.000	38.46	93.75	42.86	juega a cualquier eq INTUI
IN01	39				
4.29	0.000	55.00	68.75	21.98	utiliza los sistemas CALLC
CA02	20				
4.18	0.000	58.82	62.50	18.68	apuesta independient NIVEL
NI02	17				
4.12	0.000	72.73	50.00	12.09	no utiliza esta moda VIVO
VI02	11				
3.73	0.000	100.00	31.25	5.49	Anual FRE
FR04	5				
3.55	0.000	40.00	75.00	32.97	juega a partidos bas INFO
IN01	30				
3.46	0.000	42.31	68.75	28.57	Category n° 2 STREA
ST02	26				
3.33	0.000	40.74	68.75	29.67	solo prefiere las ap CASINO
CA02	27				
3.29	0.001	83.33	31.25	6.59	Category n° 3 AFUT
AF03	6				
3.29	0.001	83.33	31.25	6.59	Tarjeta de crédito PAGO
PA04	6				
3.20	0.001	100.00	25.00	4.40	Virtual PAGO
PA03	4				
3.17	0.001	33.33	81.25	42.86	cree que los medios SEGURO
SE01	39				
3.11	0.001	50.00	50.00	17.58	Category n° 2 PUBLI
PU02	16				
3.10	0.001	45.00	56.25	21.98	además juega en qu CANIB
CA01	20				



2.76	0.003	34.38	68.75	35.16	se fija si el sitio	LEGAL
LE01	32					
2.76	0.003	34.38	68.75	35.16	utiliza las promocio	PROMO
PR01	32					
2.74	0.003	80.00	25.00	5.49	Mensual	FRE
FR03	5					
2.65	0.004	33.33	68.75	36.26	Category n° 1	JUEAP
JU01	33					
2.49	0.006	43.75	43.75	17.58	no sigue los partido	SIGUE
SI01	16					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	EXPER
21_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	PUBLI
29_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	FRE
23_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	COMPE
13_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	LEGAL
15_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	AFUT
30_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	DINERO
24_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	CANIB
14_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	SEGURO
16_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	VOLU
11_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	JUEAP
27_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	INFO
8_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	SIGUE
10_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	VIVO
20_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	STREA
28_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	INTUI
9_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	PAGO
25_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	FUTUPA
26_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	NIVEL
7_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	COMPAR
18_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	PROMO
17_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	CASINO
12_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	ENTRE
22_	47					
-4.66	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	CALLC
19_	47					

CLUSTER 2 / 3

T.VALUE PROB. ---- PERCENTAGES ---- CHARACTERISTIC
IDEN WEIGHT GRP/CAT CAT/GRP GLOBAL CATEGORIES OF VARIABLES

					30.77	CLUSTER 2 / 3
aa2a	28					
6.94	0.000	75.76	89.29	36.26	juega apuestas en ev	VIVO
VI01	33					
6.56	0.000	81.48	78.57	29.67	hace público su cons	EXPER
EX01	27					
6.47	0.000	66.67	92.86	42.86	cree que los medios	SEGURO
SE01	39					



6.25	0.000	80.77	75.00	28.57	ha probado varias pá	COMPE
CO01	26					
6.02	0.000	77.78	75.00	29.67	se considera un juga	NIVEL
NI01	27					
5.86	0.000	89.47	60.71	20.88	Diaria	FRE
FR01	19					
5.64	0.000	79.17	67.86	26.37	no utiliza los siste	CALLC
CA01	24					
5.41	0.000	61.54	85.71	42.86	juega a cualquier eq	INTUI
IN01	39					
5.41	0.000	61.54	85.71	42.86	considera que las ap	ENTRE
EN01	39					
5.38	0.000	66.67	78.57	36.26	Category n° 1	JUEAP
JU01	33					
5.21	0.000	100.00	42.86	13.19	500	DINERO
DI03	12					
5.06	0.000	65.63	75.00	35.16	se fija si el sitio	LEGAL
LE01	32					
5.06	0.000	65.63	75.00	35.16	utiliza las promocio	PROMO
PR01	32					
4.97	0.000	83.33	53.57	19.78	compara las líneas d	COMPAR
CO02	18					
4.80	0.000	67.86	67.86	30.77	sigue por televisión	SIGUE
SI02	28					
4.69	0.000	86.67	46.43	16.48	Homebanking	PAGO
PA01	15					
4.60	0.000	70.83	60.71	26.37	solo juega apuestas	CANIB
CA02	24					
4.39	0.000	85.71	42.86	15.38	generalmente realiza	VOLU
VO02	14					
4.39	0.000	85.71	42.86	15.38	Category n° 1	AFUT
AF01	14					
4.21	0.000	71.43	53.57	23.08	Category n° 1	PUBLI
PU01	21					
4.15	0.000	73.68	50.00	20.88	Depósito	PAGO
PA02	19					
3.99	0.000	68.18	53.57	24.18	Category n° 1	FUTUPA
FU01	22					
3.95	0.000	60.00	64.29	32.97	juega a partidos bas	INFO
IN01	30					
3.84	0.000	72.22	46.43	19.78	Category n° 1	STREA
ST01	18					
3.53	0.000	70.59	42.86	18.68	juega al casino onli	CASINO
CA01	17					
3.51	0.000	59.26	57.14	29.67	solo prefiere las ap	CASINO
CA02	27					
3.38	0.000	65.00	46.43	21.98	Category n° 4	AFUT
AF04	20					
3.20	0.001	57.69	53.57	28.57	Category n° 2	STREA
ST02	26					
3.15	0.001	71.43	35.71	15.38	juega a partidos en	INFO
IN02	14					
2.99	0.001	53.33	57.14	32.97	generalmente realiza	VOLU
VO01	30					
2.89	0.002	66.67	35.71	16.48	Semanal	FRE
FR02	15					
2.86	0.002	100.00	17.86	5.49	Más de 500	DINERO
DI04	5					
2.47	0.007	66.67	28.57	13.19	100	DINERO
DI02	12					
2.33	0.010	55.00	39.29	21.98	además juega en qu	CANIB
CA01	20					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	EXPER
21_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	CANIB
14_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	FRE
23_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	COMPE
13_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	LEGAL
15_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	AFUT
30_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	CASINO
12_	47					



-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	ENTRE
22_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	SEGURO
16_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	VOLU
11_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	PUBLI
29_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	DINERO
24_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	SIGUE
10_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	VIVO
20_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	STREA
28_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	INTUI
9_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	CALLC
19_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	JUEAP
27_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	INFO
8_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	COMPAR
18_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	FUTUPA
26_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	NIVEL
7_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	PROMO
17_	47					
-6.95	0.000	0.00	0.00	51.65	missing category	PAGO
25_	47					

CLUSTER 3 / 3

T.VALUE PROB. ---- PERCENTAGES ---- CHARACTERISTIC
 IDEN WEIGHT GRP/CAT CAT/GRP GLOBAL CATEGORIES OF VARIABLES

				51.65	CLUSTER 3 / 3	
aa3a	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	INTUI
9_	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	CALLC
19_	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	JUEAP
27_	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	INFO
8_	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	COMPAR
18_	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	FUTUPA
26_	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	NIVEL
7_	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	PROMO
17_	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	PAGO
25_	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	ENTRE
22_	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	SEGURO
16_	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	VOLU
11_	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	PUBLI
29_	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	DINERO
24_	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	SIGUE
10_	47					



10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	VIVO
20	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	STREA
28	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	EXPER
21	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	CANIB
14	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	FRE
23	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	COMPE
13	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	LEGAL
15	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	AFUT
30	47					
10.70	0.000	100.00	100.00	51.65	missing category	CASINO
12	47					
-2.59	0.005	0.00	0.00	7.69	Category n° 3	PUBLI
PU03	7					
-3.12	0.001	0.00	0.00	9.89	Category n° 2	FUTUPA
FU02	9					
-3.60	0.000	0.00	0.00	12.09	no utiliza esta moda	VIVO
VI02	11					
-3.60	0.000	0.00	0.00	12.09	Category n° 2	JUEAP
JU02	11					
-3.82	0.000	0.00	0.00	13.19	500	DINERO
DI03	12					
-3.82	0.000	0.00	0.00	13.19	100	DINERO
DI02	12					
-3.82	0.000	0.00	0.00	13.19	no le importan las p	PROMO
PR02	12					
-3.82	0.000	0.00	0.00	13.19	La legalidad del sit	LEGAL
LE02	12					
-4.04	0.000	0.00	0.00	14.29	Category n° 3	FUTUPA
FU03	13					
-4.25	0.000	0.00	0.00	15.38	Category n° 1	AFUT
AF01	14					
-4.25	0.000	0.00	0.00	15.38	juega a partidos en	INFO
IN02	14					
-4.25	0.000	0.00	0.00	15.38	generalmente realiza	VOLU
VO02	14					
-4.46	0.000	0.00	0.00	16.48	Homebanking	PAGO
PA01	15					
-4.46	0.000	0.00	0.00	16.48	Semanal	FRE
FR02	15					
-4.46	0.000	0.00	0.00	16.48	50	DINERO
DI01	15					
-4.66	0.000	0.00	0.00	17.58	Category n° 2	PUBLI
PU02	16					
-4.66	0.000	0.00	0.00	17.58	no sigue los partido	SIGUE
SI01	16					
-4.86	0.000	0.00	0.00	18.68	apuesta independient	NIVEL
NI02	17					
-4.86	0.000	0.00	0.00	18.68	es reservado en cuan	EXPER
EX02	17					
-4.86	0.000	0.00	0.00	18.68	juega al casino onli	CASINO
CA01	17					
-5.05	0.000	0.00	0.00	19.78	siempre ha jugado a	COMPE
CO02	18					
-5.05	0.000	0.00	0.00	19.78	Category n° 1	STREA
ST01	18					
-5.05	0.000	0.00	0.00	19.78	compara las líneas d	COMPAR
CO02	18					
-5.25	0.000	0.00	0.00	20.88	Diaria	FRE
FR01	19					
-5.25	0.000	0.00	0.00	20.88	Depósito	PAGO
PA02	19					
-5.44	0.000	0.00	0.00	21.98	además juega en qu	CANIB
CA01	20					
-5.44	0.000	0.00	0.00	21.98	Category n° 4	AFUT
AF04	20					
-5.44	0.000	0.00	0.00	21.98	utiliza los sistemas	CALLC
CA02	20					
-5.63	0.000	0.00	0.00	23.08	Category n° 1	PUBLI
PU01	21					



-5.82	0.000	0.00	0.00	24.18	Category n° 1	FUTUPA
FU01	22					
-6.19	0.000	0.00	0.00	26.37	no utiliza los siste	CALLC
CA01	24					
-6.19	0.000	0.00	0.00	26.37	solo juega apuestas	CANIB
CA02	24					
-6.57	0.000	0.00	0.00	28.57	Category n° 2	STREA
ST02	26					
-6.57	0.000	0.00	0.00	28.57	ha probado varias pá	COMPE
CO01	26					
-6.57	0.000	0.00	0.00	28.57	solo se guía por las	COMPAR
CO01	26					
-6.76	0.000	0.00	0.00	29.67	se considera un juga	NIVEL
NI01	27					
-6.76	0.000	0.00	0.00	29.67	hace público su cons	EXPER
EX01	27					
-6.76	0.000	0.00	0.00	29.67	solo prefiere las ap	CASINO
CA02	27					
-6.95	0.000	0.00	0.00	30.77	sigue por televisión	SIGUE
SI02	28					
-7.33	0.000	0.00	0.00	32.97	juega a partidos bas	INFO
IN01	30					
-7.33	0.000	0.00	0.00	32.97	generalmente realiza	VOLU
VO01	30					
-7.72	0.000	0.00	0.00	35.16	utiliza las promocio	PROMO
PR01	32					
-7.72	0.000	0.00	0.00	35.16	se fija si el sitio	LEGAL
LE01	32					
-7.92	0.000	0.00	0.00	36.26	Category n° 1	JUEAP
JU01	33					
-7.92	0.000	0.00	0.00	36.26	juega apuestas en ev	VIVO
VI01	33					
-9.23	0.000	0.00	0.00	42.86	considera que las ap	ENTRE
EN01	39					
-9.23	0.000	0.00	0.00	42.86	cree que los medios	SEGURO
SE01	39					
-9.23	0.000	0.00	0.00	42.86	juega a cualquier eq	INTUI
IN01	39					

3. Preguntas y respuestas utilizadas en la entrevista personal

	PREGUNTA	RESPUESTA ABREVIADA
FASE I	Le interesa uno producto de apuestas deportivas?	si
		si
		no
		si
		si
		si
		no
		si
		no
		Qué es lo que más le preocupa de este producto?
	Retirar dinero	
Cobros de las ganancias		



	gestión de pagos/cobros por internet
	Retirar el dinero
	retirar el dinero
	Cobrar el dinero
	Es legal?
	gestión de pagos
	Seriedad y retirar el dinero
	Seguro
	seguro y cobrar
Ha realizado experiencias de este tipo alguna vez?	si
	no
	si
	no
	si
	si, pero opera mi hijo por no tener habilidades en Internet
	no
si	
Caso negativo, porqué no?	-
	-
	-
	-
	-
	-
	miedo a realizar pagos por internet
	-
	miedo a realizar pagos por internet
	-
	-
Parece muy innovador	
Cuáles fueron sus reparos a la hora de utilizar estos productos?	Alguna pagina legal o muy conocida
	Saber que la pagina paga
	Estar seguro de la buena fama de la pagina
	Si alguien conocido había tenido buena experiencia
	Si alguien había probado el sitio
	Legalidad
	Equivocarme con internet



	Esas alternativas le resultaron satisfactorias?	no
		si, quiniela o prode
		si
		-
		-
		-
		-
		-
		-
		-
		-
		-
		-
		si
		FASE II
si		
no		
si		
si		
si		
FASE II	Le gustan las características que ofrecemos?	
		si
		no
		si
		no
		posibilidad de realizar apuesta telefónicamente
		no
		FASE II
no		
Mucha variedad de futbol		
no		
no		



Que características considera de primera necesidad en el producto?	gestionar la cuenta telefónicamente
	no
	Variedad de futbol y tenis
	realizar todo telefónicamente
	no
	no
	Legal, Serio
	Seriedad y buen sistema de pagos
	Seriedad
	Serio
	Legal y Seguro
	Serio y diversidad de juegos
	Legal y eventos en vivo
	Legal
	Serio
	Legal
Que lo haría un producto excepcional?	Legal, seriedad y seguro en el cobro
	Legal y seguro
	mas tragamonedas
	mas Futbol y NBA
	Atención al cliente
	Streaming de partidos en vivo
	Transmisión de los eventos
	Atención 24 horas en caso de problemas
	Teléfono
	Seriedad
	Ver por internet esos partidos
Usted cree que la gente compraría este producto?	realizar todo telefónicamente
	-
	Atención al cliente
	si
Cuándo fue la última vez que intento comprar este producto?	no
	si
	no
	si
Cuándo fue la última vez que intento comprar este producto?	un mes
	actualmente
	Actualmente



	una semana
	Recientemente
	6 meses
	actualmente
	Actualmente
	actualmente
	hace 2 semanas
	nunca
	actualmente
Usted haría publico su experiencia con este producto?	si
	no
	si
Cuál es el método de pago que utilizaría?	banco
	homebanking
	homebanking
	homebanking
	deposito o homebanking
	banco
	homebanking
	banco
	homebanking
	banco
	deposito
	homebanking
Incorporaría otro mas?	sistema tipo pago fácil
	no
	sistema tipo pago fácil
	no
	Tarjeta de Crédito
	sistema tipo pago fácil
	alguna tarjeta prepaga
	no
	no
	no
	no
	tarjeta de crédito



4. Encuesta de Valoración de servicios prestados

Como clasificaría nuestro servicio en general							
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	N/C	Rating Average	Response Count
Aspecto visual de la página web	37.8% (17)	46.7% (21)	15.6% (7)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.22	45
Eventos deportivos ofrecidos	57.8% (26)	28.9% (13)	6.7% (3)	6.7% (3)	0.0% (0)	2.38	45
Atención al Cliente	46.7% (21)	37.8% (17)	8.9% (4)	0.0% (0)	6.7% (3)	2.40	45
Velocidad de acreditación y débito de los fondos	45.5% (20)	29.5% (13)	18.2% (8)	4.5% (2)	2.3% (1)	2.19	44
Gama de opciones de depósitos y cobros	34.1% (15)	34.1% (15)	15.9% (7)	13.6% (6)	2.3% (1)	1.91	44
Variedad de los eventos en vivo	37.2% (16)	37.2% (16)	16.3% (7)	7.0% (3)	2.3% (1)	2.07	43
Sector Casino Virtual	35.6% (16)	22.2% (10)	11.1% (5)	0.0% (0)	31.1% (14)	2.35	45
Sector Casino en Vivo	34.1% (15)	20.5% (9)	9.1% (4)	4.5% (2)	31.8% (14)	2.23	44
answered question							45
skipped question							0

15

4. Encuesta perfil y necesidades del Cliente

¹⁵ Encuesta realizada sobre base de datos y formulado mediante www.surveymonkey.com

**Con qué frecuencia Usted realiza apuestas por Internet**

Answer Options	Response Percent	Response Count
Diaria	42,2%	19
Semanal	35,6%	16
Mensual	11,1%	5
Anual	11,1%	5

Cuánto dinero Usted invierte en este producto por mes

Answer Options	Response Percent	Response Count
0/50	33,3%	15
50/100	20,0%	9
100/500	35,6%	16
+500	11,1%	5

Con qué método de pago Usted opera

Answer Options	Response Percent	Response Count
Homebanking	31,8%	14
Depósito Bancario	47,7%	21
Tarjetas de Crédito	22,7%	10
Medios de pago virtual	22,7%	10

Le interesaría otro método de pago como

Answer Options	Response Percent	Response Count
Tipo Pago Fácil	58,1%	25
Venta de tarjetas en locales	27,9%	12
Con los actuales se siente satisfecho	32,6%	14

Cuál es el deporte que más le interesa para apostar

Answer Options	Response Percent	Response Count
Fútbol	93,3%	42
Tenis	53,3%	24
Básquet	15,6%	7
Automovilismo	4,4%	2
Beisbol	8,9%	4
Rugby	8,9%	4
Otro	17,8%	8

Usted cómo ha llegado a nuestra empresa

Answer Options	Response Percent	Response Count
Vía referido	45,5%	20
Vía Búsqueda por Internet	15,9%	7
Vía publicidad en algún medio	38,6%	17

Qué agregaría a nuestra atención al cliente

Answer Options	Response Percent	Response Count
24 horas vía teléfono	15,6%	7
poder realizar operaciones vía teléfono	26,7%	12
un resumen mensual de su estado de cuenta	22,2%	10
Nada, me siento satisfecho con la atención actual.	46,7%	21

16