Universidad de SanAndrés

Maestría en Marketing y Comunicación

APUESTAS EN LÍNEA: EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MARCA EN ARGENTINA, A PARTIR DEL ESTUDIO DEL CASO ESPAÑOL

Autor: Tomás E. M. Dacoba

Legajo 0030513049

Mentor: Diego Regueiro

Buenos Aires, Marzo de 2013

Índice

1.- Introducción

1.1.- Contextos

1.1.1.- Motivaciones personales

1.1.2.- Codere: Compañía y modelo actual de negocios

1.1.3.- Herencia social y cultural

1.1.4.- Detractores del juego

1.1.5.- España

1.1.6.- Argentina

1.1.7.- Actualidad

2.- Situación actual

2.1.- Encuadre normativo: Legislación laboral, impositiva, cambiaria y penal

2.2.- Normativa cambiaria

2.3.- Principales aspectos impositivos

2.4.- Encuadre laboral

2.5.- Marco jurisdiccional

2.6.- Legislación penal

2.7.- Normativa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

2.8.- Normativa de la Provincia de Buenos Aires

2.9.- Caso Especial: Ley Nacional de Pronósticos Deportivos (PRO.DE)

3.- Mercado en línea en Argentina: Principales características

3.1.- Facturación del mercado en línea

3.2.- Empleabilidad del mercado en línea

3.3.- Comercio en línea – Principales estadísticas -

3.4.- Comercio en línea – Acceso a las tecnologías –

3.5.- Juego en línea en Argentina: Antecedentes jurisprudenciales

3.5.1.- Provincia de Tucumán

3.5.2.- Provincia de Corrientes

3.5.3.- Provincia de Formosa

3.5.4.- Provincia de Entre Ríos

3.5.5.- Provincia de Misiones

3.6.- Consideraciones iniciales para una posible implementación

4.- Análisis de Caso de Estudio: Apuestas en línea: La experiencia española.

4.1.- Definición de juego de azar en línea

4.2.- Relevancia económica del juego en línea

4.3.- El juego en España

4.3.1.- La importancia social y política de la industria del juego en España

4.3.2.- Perspectiva sociológica del juego en España

4.3.3.- Perfil sociológico de los jugadores en línea

4.3.4.- Aspectos esenciales de la industria

4.3.5.- Modelo español de juego en línea.

4.4.- Modelos europeos de juego en línea comparados

4.4.1.- Francia

4.4.2.- Reino Unido

4.4.3.- Alemania

4.4.4.- Italia

4.4.5.- Grecia

4.4.6.- Gibraltar

5.- Trabajo de Investigación – Conductas en línea – Argentina

5.1.- Introducción

5.2.- Hábitos de conexión y uso de Internet

5.3.- Redes Sociales

5.4.- Correo Electrónico

5.5.- Operatorias Virtuales

5.6.- Web corporativa actual

5.7.- Juegos en línea

5.8.- Tecnología en el hogar

5.9.- Datos demográficos

5.10.- Conclusiones

6.- Definición estratégica de marca en Argentina

6.1.- Objeto de Análisis: Introducción

6.2.- Legislación gubernamental

6.3.- Estructura actual de la empresa

6.3.1.- Clientes actuales

6.4.- Posicionamiento

6.4.1.- Target

6.4.2.- Locación

6.4.3.- Oferta de Juego

6.4.4.- Percepción actual de Marca

6.5.- Objetivos

6.6.- El diseño de una nueva marca comercial

6.6.1.- Nuevo posicionamiento

6.6.2.- Implementación de una estrategia Brick & Click

6.6.3.- Implementación del nuevo modelo

6.7.- Nueva estrategia de marca: Enfoque integrador

6.7.1.- Presencia en canales

6.7.2.- Mercados licenciados

6.7.3.- Apuestas Deportivas

6.7.4.- Juegos de Apuestas

6.7.5.- Póquer

6.7.6.- Bingo

7.- Nueva marca comercial

7.1.- Principales consideraciones

7.1.1. Visión

7.1.2.- Valores

7.1.3.- Posicionamiento

7.1.4.- Personalidad

7.1.5.- Drivers

7.2.- Integración Plataforma de Marca

7.2.1.- Propuesta de Marca

7.2.2.- Estrategias de Naming

7.2.3.- Benchmarking

7.3.- Nueva propuesta de marca

7.3.1.- Descripción

7.3.2.- Ventajas

7.3.3.- Convivencia con marca institucional

8.- Consideraciones finales

9.- Bibliografía

9.1.- Libros

9.2.- Publicaciones corporativas

9.3.- Publicaciones gubernamentales

1.- Introducción

1.1.- Contextos

1.1.1.- Motivaciones personales

La presente propuesta consiste en el desarrollo integral de la nueva marca de apuestas en línea de la compañía donde actualmente me encuentro desempañando mi actividad profesional

La misma es una compañía multinacional de origen español con más de 30 años de trayectoria en el sector del juego privado. Su principal negocio se centra en la gestión de terminales de juego, bingos, puntos de apuestas, casinos e hipódromos.

En Argentina, cuenta con catorce salas de juego distribuidas en la Provincia de Buenos Aires.

La idea central se basa en la posibilidad para un eventual desarrollo de marca, a partir de un nuevo concepto integral de juegos de apuestas en línea, que opere dentro del marco legal correspondiente, de manera de ampliar el mix de productos actuales y crear una oferta virtual de calidad para nuestros clientes, dentro de un entorno regulado.

Existe una amplia motivación personal y profesional para la realización del proyecto. En especial, ya que el mismo sería de carácter disruptivo para la compañía, debido a que representaría el desarrollo integral de una marca dentro de una nueva unidad de negocios, inexplorado para el país y la región, con grandes beneficios y también riesgos intrínsecos a toda actividad comercial que aún no se encuentra en desarrollo. El propuesta para un desarrollo integral de marca presenta, por sobre todas las cosas, un desafío profesional en un terreno inexplorado, tanto para la compañía como para la industria en general. Las apuestas en línea se encuentran en el primer estadío hacia una futura potencial implementación, con lo cual, teniendo en consideración la magnitud actual de mercado argentina de apuestas presenciales, tendrán el potencial de convertirse en una industria rentable en un período relativamente pequeño de tiempo.

La factibilidad para el desarrollo de una nueva marca, su concepción, posicionamiento, valores y comunicación visual representan otra de las

motivaciones principales para la concreción del presente trabajo, el cuál propone, a partir de un análisis pormenorizado del caso español, el desarrollo para la implementación a futuro de la misma

1.1.2.- Codere: Compañía y modelo actual de negocios

Codere centra su actividad en Argentina en la provincia de Buenos Aires, donde opera máquinas slots y salas de Bingo.

En 1991, abrió sus primeras salas de bingo. A finales de la década, se autorizó la incorporación de máquinas slots en cada una de las mismas. Desde la primer inauguración, el *naming* comercial que se utiliza para cada una de las Salas responde al orden de anteponer la palabra Bingo, seguido inmediatamente por la localidad donde se establece la operación: Bingo Lanus, Bingo Lomas de Zamora, Bingo Temperley, Bingo San Justo, Bingo Lomas del Mirador, Bingo Ramos Mejía, Bingo Morón, Bingo San Miguel, Bingo San Martín y Bingo La Plata

Durante 1998, se adquiere una participación del 25% del operador de bingo Grupo Royal, un porcentaje que se elevó posteriormente al 94% y actualmente es del 100%.

Dentro de la Provincia de Buenos Aires, es el mayor operador de salas de juegos de azar, con un total de catorce en funcionamiento y más de 5.000 máquinas slots instaladas.

Durante 2011 continuó con la optimización de sus salas con la introducción del sistema coinless TITO (Ticket- In, Ticket-Out). Adicionalmente, se realizó la instalación del sistema transaccional Player Tracking, estándar de la industria en tecnología de fidelización de clientes

Desde un punto de vista financiero, como así por su potencial de crecimiento, Argentina se ha convertido en el principal mercado de Codere en los últimos años. En febrero de 2012, se realizó una reapertura de la sala Mar del Plata, que cuenta con 433 puestos de máquinas. Durante el mes de noviembre del pasado año, se renovaron hasta 2028 y 2029, cinco de las licencias para operar Salas de Juego dentro del ámbito de la Provincia de Buenos Aires

1.1.3.- Herencia social y cultural

En la Antigua Grecia, se describía el ser humano como el *Homo Faber,* cuyo significado podría interpretarse como ¨ Hacedor¨ o ¨ Capaz para la fabricación de elementos¨.

En 1933, el Profesor John Huizinga[1], Rector de la Universidad de Leiden, propuso una nueva definición: *Homo Ludens,* entendido como el ¨Hombre que juega¨, considerando que el juego no sólo es una parte esencial de la vida, sino que se constituye como el engranaje que continúa dirigiendo el motor de la civilización.

El juego es entrenamiento, y su propósito, un nuevo aprendizaje. Los niños descubren los elementos a través del juego, qué resulta dañino y aquello que no lo es, que resulta comestible y lo que no. Esa es la verdadera curiosidad humana, la cual es inagotable; la misma que nos lleva a tocar un cartel de ¨ Pintura Fresca¨, sólo para comprobar que verdaderamente es así. Realizando una analogía, es ese mismo sentido de curiosidad el que nos permite comprar un billete de lotería instantánea para comprobar si debajo de la protección podría esconderse un premio.

De acuerdo con los postulados de la Teoría de Darwin de la *selección natural,* la humanidad, por características intrínsecas a sí misma, posee una imperiosa necesidad de competencia, lograr alcanzar un sentimiento de superioridad con respecto de nuestros semejantes. La participación en cualquier juego, pero en especial de los juegos de azar, nos pone en una situación de competencia inmediata con el otro, en este caso, por el recurso escaso por excelencia: El dinero

Adicionalmente, toda apuesta produce una situación de tensión y conflicto, independientemente de su valor o monto de ganancia. La intensidad del disfrute no se encuentra necesariamente relacionada con el valor de la apuesta o del premio. El hecho de ganar es lo importante, pero más lo es el hecho de ser superior a los demás, en palabras más concretas, la dominación de un sujeto por sobre el otro.

Dentro de este contexto, la inmediatez en la resolución del *conflicto* adquiere un papel preponderante. Aquellos juegos que proporcionen mejores y más rápidas

[1] John Huizinga (1872-1945). Filósofo holandés

soluciones resultan mucho más atractivos que los que se encuentran regidos por un esquema de tiempo cronológico.

Ya sea por curiosidad, por una creencia del destino, de suerte, o tal vez por alguna percepción, la humanidad siente una enorme necesidad para poder controlar, al menos en una pequeña medida, los hechos fortuitos que se desarrollan a lo largo de las vidas de las personas. La sensación de orden temporal otorga una constante búsqueda por las decisiones racionales, con el pleno convencimiento de que nuestros actos de alguna manera van a influir sobre el resultado esperado. Y aquí, para bien o para mal, es dónde interviene el azar, para simplificar o complicar los procesos.

Sin embargo, es esta situación de c*ontrol sobre el descontrol* la que nos fascina. La mera participación en un juego de azar implica, consciente o inconscientemente, que se está intentando controlar lo que no se puede, porque racionalmente es muy difícil aceptar que no se puede controlar ni caracterizar los sucesos fortuitos. Sin embargo, siempre se encuentra latente, en especial en los jugadores experimentados, el convencimiento (a través de sistemas, métodos, etc.) que se puede vencer a la aleatoriedad. A medida que se incrementa la formación del jugador, más se reafirma su percepción del control. Un claro ejemplo son las carreras hípicas, donde existe un modelo de espectador-jugador, el cuál consagro varios años de su vida estudiando e interiorizándose acerca de tal o cual caballo, cuál es descendiente de un Gran Campeón, por lo cual su genética lo ubicaría, al menos en teoría, con mayores chances de hacerse de la carrera comparado con el resto de sus contrincantes. Cuando se compara al hipismo contra otros deportes, por ejemplo el fútbol, se constata que los valores apostados son mucho mayores, en parte por esta sensación parcial de invulnerabilidad.

El principal detonante en cualquier juego de azar es el acto de la compra, la cual no se encuentra exclusivamente ligada al valor del premio a percibir, sino a que también existe una sensación de que era el momento justo para participar o intervenir. No es comparable con otras decisiones racionales, como puede ser la compra de alimentos para la subsistencia, sino que se inscribe dentro del contexto de las decisiones emocionales, las cuales son tanto o más necesarias que las

racionales. En definitiva, lo atractivo del azar puede sintetizarse en una sola palabra: Entretenimiento

1.1.4.- Detractores del juego

A pesar que no que se trata de un objeto principal de estudio de este trabajo, se considera pertinente comparar a través de una breve descripción, aquellos factores de poder, los cuales, a lo largo de la historia, han tenido posiciones contrarias al juego. Sus fundamentos, desarrollos y principales causas.

A partir de la aparición del *oficial* de los juegos de azar, hace unos 600 años aproximadamente, la demonización del juego ha sido intensiva. A pesar de los discursos incendiarios desde los púlpitos de las más variadas religiones, las editoriales sensacionalistas vertidas en los diarios de mayor circulación y las distintas tergiversaciones que ha sufrido la actividad, se puede considerar que la popularidad de la misma no se ha visto menoscabada.

Sin embargo, puede vislumbrarse un patrón común entre distintas sociedades: La influencia de principios deístas, ya sean cristianos, judíos, islámicos o budistas. Así ha sido desde la introducción de las mismas, y en lugares disímiles a lo largo de todo el mundo

Desde un punto de vista cristiano, el postulado de ¨ Ganarás el pan con el sudor de tu frente¨ pareciera un breve resumen conceptual acerca del significado del juego para esta religión. También podría apreciarse que, dentro de una hipotética prohibición de los juegos de azar, la misma constituiría una reafirmación de la ética del trabajo.

Otra de las grandes objeciones se encuentra relacionada a las posibles actividades delictivas que conllevan los juegos de azar, y la posibilidad de que los operadores de los mismos engañen al público mediante sorteos arreglados y otras manipulaciones, o lo que es peor, que éstas actividades provean una situación propicia para el encubrimiento de ilícitos (En parte justificado por las actividades desarrolladas en los Estados Unidos, durante las décadas de 1950, 1960 y 1970)

Desde un punto de vista exclusivamente económico, se infiere que la actividad lúdica no produce ningún beneficio económico.

Probablemente, el daño que se produce a la fibra de la sociedad sea el argumento de mayor representatividad durante los últimos tiempos. Es de público conocimiento la percepción que las industrias del juego, junto con el alcohol y el tabaco, obtienen en muchas de las sociedades, tanto de Occidente como de Oriente, fundamentalmente por la capacidad de producir trastornos, tanto físicos como psicológicos, a las personas. Las características de ciertas personas, en combinación con su entorno social, familiar y/o laboral, pueden o no, llevar al desarrollo de comportamientos patológicos, con un consecuente consumo en exceso. Sin embargo existe en la actualidad, un sinceramiento por parte de estas industrias, las cuales asumen su parte de responsabilidad con el desarrollo de Programas de Juego Responsable y advertencias a los jugadores acerca de los peligros de los excesos.

1.1.5.- España

Las primeras loterías nacen en Europa durante el siglo XVII, en los conglomerados financieros más importantes de la época: El norte de Italia y los Países Bajos. Una teoría le asigna su origen a los sorteos que las instituciones públicas debían celebrar periódicamente para proceder a la renovación de sus miembros, instancias las cuales eran aprovechadas por banqueros y empresarios para la organización de apuestas ilegales. Las autoridades de la época, en vistas del lucrativo negocio que las mismas significaban, deciden otorgarles carácter de legalidad, a cambio de un canon sobre los beneficios percibidos. Tal fue la popularidad de las loterías establecidas a lo largo del continente, que el Papa Clemente XII decide crear su propia lotería en los Estados Pontificios. A partir de entonces, y con el principal objetivo de evitar enfrentamientos de carácter moral, las loterías serán autorizadas siempre que se haga constar la necesidad de asignar parte de sus beneficios a fines caritativos. Tal será el caso español.

El año 1763 puede considerarse como el punto de partida de la legislación oficial en la península ibérica, cuando mediante decreto real, Carlos III instaura la llamada *Lotería Real*, cuyo principal objetivo era la obtención de fondos para

Hospitales, Hospicios y otras obras públicas. El juego se constituía en una especia de Lotería, donde se debía escoger cuantos números quisiera el participante, del 1 al 90.

Sin embargo, deberían pasar medio siglo para la consagración del nacimiento de la *Lotería Nacional.* El 4 de marzo de 1812 fue la fecha del primer sorteo, fraccionándose cada billete en décimos, cada uno de los cuales tenía un importe de diez reales.

Pocos años después, en 1818 se organiza un sorteo especial con motivo de las celebraciones de Navidad. Este año se considera como el origen del Sorteo Extraordinario de Navidad. Aunque no sería hasta 1839 cuando el popular sorteo navideño comienza a celebrarse regularmente; y recién en el año 1897 el sorteo de Navidad recibiera oficialmente dicho nombre. Cabe una mención aparte para el tradicional sorteo navideño, su repercusión y significado que adquiere para España (El cual ha sido exportado con éxito a distintos países, incluyendo la República Argentina), fundamentado básicamente en las siguientes premisas: El sentido de ¨Juego en comunidad¨, donde la compra de billetes es realizada por familiares, amigos, compañeros de trabajo, etc.; la transmisión en directo del sorteo y el hecho de entablar un relación de pseudo afecto con el sorteo, al tener conocimiento del mismo de la infancia.

Se podrán distinguir dos clases de juegos que verdaderamente adquirieron popularidad y relevancia entre el público: La *Primitiva,* también denominada ¨ Activa¨ donde el jugador pronostica los números de su agrado, y *La Moderna,* o ¨ Pasiva¨ donde el mismo se limita a comprar un billete con el número ya impreso. En este último caso, también se desarrollan otros aspectos que vienen a fortalecerla en el mercado y asegurar su continuidad, entre los que se destacan la periodicidad con la que se realizan los sorteos, en un primer momento de manera esporádica, de acuerdo al territorio de su jurisdicción, luego de frecuencia mensual, y progresivamente se extendía al resto del territorio, su frecuencia era semanal

Durante el siglo XX ocurrieron las mayores novedades en lo que respecta a la implementación de nuevos sorteos. A partir de 1924, se celebra anualmente el *Sorteo de la Cruz Roja,* evento emblemático dentro del cronograma de Loterías. El año 1946, constituye otro hito en la historia de los juegos lúdicos españoles: se

instituye *La Quiniela*, donde se pronosticaban en goles los resultados de los partidos de fútbol, modalidad que fue mutando a lo largo de las décadas. A partir de la década de 1980, en el marco de la entrada de España a la Comunidad Europea, comienza una progresiva integración de las Loterías de los países que componen la misma, proceso que continúa extendiéndose bien entrado el siglo XXI

1.1.6.- Argentina

Existe en nuestro territorio nacional un arraigamiento por los juegos de azar desde la época colonial, el cual se vio incrementado a partir de los hechos que se sucedieron a partir de 1810, acrecentada principalmente por los nuevos comerciantes, funcionarios, soldados e por los inmigrantes que se incorporaron a partir de la Batalla de Caseros.

Según relataba ¨ Un Ingles¨ [2] en *Cinco años en Buenos Aires* ¨ "Existe mucha propensión al juego en Buenos Aires, pero entre los hombres, únicamente. Los vicios de las damas elegantes de Londres en este respecto no son imitados por las hermosas habitantes del Río de la Plata. No existen casas destinadas públicamente al juego; el gobierno las ha prohibido: Pero ¿quién puede contener al jugador empedernido? Pocas noches después de mi llegada visité una casa de juego y en la mesa se jugaba una partida semejante a las nuestras. Llegó la policía. Creí que todos terminaríamos en la cárcel, según la costumbre inglesa; pero fueron más considerados y solo arrestaron a los dirigentes: varios ingleses entre ellos. Si se me ha informado correctamente, hay en Buenos Aires individuos que en el manejo de los dados compiten con los caballeros de la Corte de St. James [3], lo que pueden atestiguar algunos diputados sudamericanos que residen en Londres. Hasta los chicos de Buenos Aires sienten inclinación por el juego; sobre todo los lecheritos que suelen volver a su casa sin la ganancia del día"

Así, el juego formaba parte de la vida social y política del país, tanto en los pequeños como en los grandes centros de población. Entre los juegos preferidos se destacaban: las cartas, los dados, el billar, el dominó, la taba y hasta el balero, éste último con una extraña combinación de azar y destreza.

---

[2] Cinco años en Buenos Aires: 1820-1825. Editorial Alfaguara, 2009
[3] Palacio de St James: Centro administrativo de la monarquía británica

Los distintos intentos oficiales para la prohibición del juego se sucedieron a lo largo de todo el siglo XIX: Un decreto de Rivadavia de 1821 y la prohibición de Urquiza de 1852. Sin embargo, su efectividad era dudosa o nula.

Buenos Aires ya comenzaba a mostrar su genética de metrópolis bulliciosa, y las partidas de juegos de azar se sucedían de día y de noche, en la Bolsa, en Palermo, en Belgrano, en el Círculo de Armas, en el Club del Progreso y en el Jockey Club.

A partir del año 1902, mediante la ley 4097, comienza la prohibición formal de los juegos de azar (Con relativo éxito durante los primeros años). El autor del proyecto fue el diputado Rufino Vareta Ortiz, y los debates parlamentarios tuvieron la intensidad propia de la época. El fundador del Jockey Club, Carlos Pellegrini, tomo una posición abierta por la oposición, declarando: ¨ El juego no es, como se ha dicho, un síntoma de corrupción, de degeneración: por el contrario, es más bien un síntoma de riqueza y abundancia... Entre nosotros, en aquella época que se llamó -La crisis del progreso- , época de singular abundancia, se jugaba más en un día en Buenos Aires, que lo que se juega hoy en todo un año ¨.

Con la promulgación de la prohibición, la única alternativa legal para el desarrollo de los juegos de azar, eran los sorteos que realizaba Lotería Nacional, fundada nueve años antes, en 1893, mediante decreto del Congreso Nacional. Su objetivo era semejante a sus similares de Europa: La realización periódica de una Lotería de Beneficencia para la mejora de las condiciones de la población. El juego era único, y consistía en la adquisición de billetes pre impresos de 6 cifras [4] Las carreras hípicas continuaban desarrollándose, pero en un ámbito de legalidad cuestionable

Con el advenimiento de la primera presidencia de Perón, Lotería Nacional comienza un proceso de reformas estructurales. A partir de 1944, se comienzan a otorgar concesiones para el establecimiento de Casinos en distintos puntos del país (Constituyéndose el Casino de Mar del Plata como su máxima expresión). Durante el año 1953, se toman concesiones efectivas de los Hipódromos de Palermo y San Isidro (Hasta el momento, dependientes del Jockey Club).

[4] El primer sorteo fue realizado el 16 de Octubre del año 1893

Sin embargo, el año 1990 se constituye como la *refundación* de Lotería Nacional, a partir de su nueva constitución como Lotería Nacional Sociedad del Estado (LNSE). A partir de este nuevo ordenamiento jurídico, comienza con un proceso de modernización y aggiornamiento en consonancia con los estándares internacionales. En 1991, se inauguran las primeras Salas de Bingo en Capital Federal (Vigentes hasta la actualidad). En 1999 se acuerda la instalación de un Casino Flotante en la Dársena Sur de Puerto Madero, y a partir del año 2000 se constituyen nuevos convenios con las Loterías Provinciales para la comercialización de sus productos dentro del área de la Capital Federal. En el año 2002, se autorizó la instalación de máquinas tragamonedas en el Hipódromo de Palermo, concesión que fue prorrogada en el año 2007, con un nuevo vencimiento en 2032

1.1.7.- Actualidad

Los casinos y salas de juego están tendiendo cada vez más a ser lugares de encuentro. Es por eso que en los últimos años se le han ido incorporando diferentes propuestas gastronómicas, de bares, incluso algunos casinos cuentan con hoteles, salones de fiestas y salas de conferencias.

Por otra parte, existe una nueva realidad tecnológica a la cual la compañía se debe adaptar, de manera de ampliar su portfolio de productos y crear una oferta en línea de calidad para sus clientes en un entorno regulado

En función a la problemática que implica la creación de una marca desde el *start up*, especialmente en este tipo de emprendimientos, encuentra su principal escollo en el aspecto legal del mismo: No existe, en el país ni en la región, legislaciones con facultados para la regulación del juego en línea. Todos los emprendimientos que se han realizado hasta el momento se encuentran en zonas grises de su aspecto legal, teniendo como consecuencia directa que la inmensa mayoría de los mismos ha dejado de operar.

2.- Situación actual

2.1.- Encuadre normativo: Legislación laboral, impositiva, cambiaria y penal

La República Argentina presenta un panorama diverso y complejo en relación al juego, relacionado intrínsecamente con su historia y desarrollo como país. Las provincias que componían el antiguo Virreinato del Río de la Plata eran dependientes de una metrópoli que se encontraba fuera de su ámbito territorial. Con posterioridad a la independencia, y la formación de la Confederación Argentina, se delega en el estado central determinadas funciones, así como también se reservan para cada uno de los estados-provincia determinadas otras, entre las que se destaca el control, la legislación y administración de los juegos de azar. El marco legal es establecido por cada Constitución Provincial, las cuales en su mayoría delimitan la competencia de los organismos de contralor, la administración efectiva del juego y, principalmente, el destino de los fondos que se obtienen como consecuencia de la actividad.

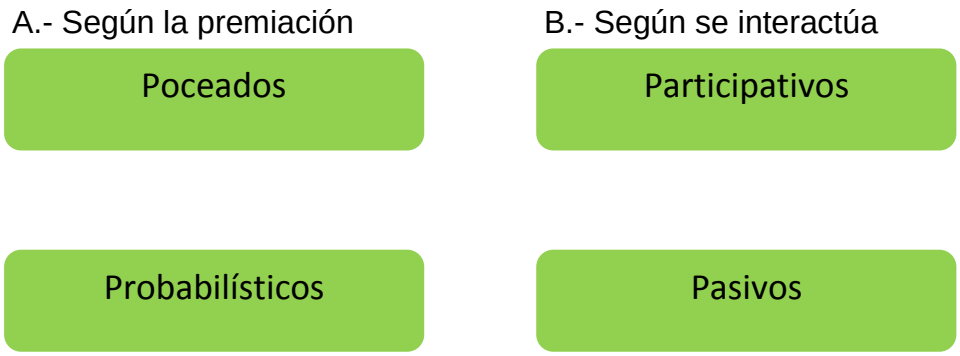
Existen diferentes alternativas ofrecidas por cada una de las loterías provinciales. Los *juegos poceados* se generan a partir de la acumulación de apuestas o derechos de participación. Los mismos poseen una quita tributaria, cuya principal finalidad es costear las erogaciones propias de su actividad, ya sea que el operador sea el Estado o bien una empresa privada concesionada.

Los *juegos probabilísticos,* donde a partir de una *n* cantidad de jugadas, con una *n* cantidad de dinero gastado, se percibe un porcentaje previamente estipulado (Por lo general, entre el 2,5% y el 3,5%) El mismo percibe un riesgo casi nulo para el organizador, ya sea el Estado u empresas privadas. Este último tipo de juegos son los que, durante los últimos 20 años, han cobrado especial notoriedad, en especial en los mercados más grandes, siendo la provincia de Buenos Aires el principal exponente.

Adicionalmente, existe otro tipo de clasificaciones de los juegos de azar, no desde su perspectiva de producto, sino desde de concepción social:

El juego *participativo* o *presencial*, el cual requiere una participación inmediata del jugador. En la Argentina, son los de mayor popularidad.

Los juegos *pasivos* son aquellos que difieren el resultado a la ocurrencia de determinado evento (por ejemplo, las apuestas deportivas)



Cuadro 1 – *Clasificación de los Juegos de Azar*

Fuente: Nuevos escenarios en el Juego de Azar

De acuerdo a lo estipulado en nuestra Constitución Nacional, la Argentina adopta para su forma de gobierno la representativa, republicana y federal. La forma de gobierno federal permite el control y la cooperación recíproca entre las provincias y el gobierno federal, evitando la concentración de poder a través de su descentralización. Asimismo, y en función a esta división de poderes, los gobiernos locales conservan todo el poder no delegado al Federal por la Constitución.

La legislación en materia de juegos de azar y/o entretenimiento es de exclusiva potestad de los gobiernos provinciales, incluida la modalidad de juego en línea[5]. En el caso de que el gobierno federal desee regular o introducir cuestiones relativas a los juegos de azar, el mismo deberá suscribir un convenio a través de Lotería Nacional Sociedad del Estado, con la correspondiente autoridad provincial en materia de juegos de azar, para que dicho marco regulatorio tenga validez en la referida provincia.

En virtud a la extraterritorialidad aparente de los juegos en línea, se suscitan problemáticas específicas referidas al intercambio de información, bienes y servicios generados a partir de dicha actividad.

2.2.- Normativa cambiaria

[5] Ley 538 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ley 6362 de la Provincia de Mendoza, Ley 3642 de la Provincia de Misiones, Ley 10.305 de la Provincia de Buenos Aires; entre otras

El juego en línea promueve la circulación de grandes cantidades de dinero, generando un marco propio para la realización de operaciones cambiarias. A través de las apuestas en línea se podrán realizar apuestas en moneda extranjera, pagándose premios y hasta transfiriendo divisas al exterior. La ley 19.359 establece el régimen de control de cambios, en cual, entre otras conductas, incrimina toda negociación de cambio de moneda que se realice sin la intervención de una entidad autorizada, toda falsa declaración relacionada con operaciones de cambio, así como también toda operación de cambio que no se realice por la cantidad de moneda, o al tipo de cotización, en los plazos y demás condiciones establecidas por la normativa vigente, y a todo acto u omisión que infrinja las normas sobre el régimen de cambios [6]

2.3.- Principales aspectos impositivos

El juego en línea que eluda la regulación normativa representa una detracción en los ingresos al Estado, ya que al no haber regulación específica en relación al destino de los fondos, se evitará que los mismos financien acciones de orden social o benéfico, así también como la tributación de Ingresos Brutos, IVA, o el Impuesto a las Ganancias, ni se aporten tampoco cargas sociales y laborales de las personas que se emplean. Esta última infracción se configuraría dentro del marco regulatorio de la ley 24.769, la cual reprime la evasión simple *¨… con prisión de dos a seis años al obligado que mediante declaraciones engañosas, ocultaciones maliciosas, o cualquier otro engaño, sea por acción u omisión, evadiere total o parcialmente el pago de los tributos al fisco nacional, siempre que el monto evadido excediere la suma de cien mil pesos ($100.000) por cada tributo y por cada ejercicio anual ¨* [7] y se considerará que la evasión es agravada cuando *¨el monto evadido supera la suma de un millón de pesos ($1.000.000); si hubieran intervenido persona o personas interpuestas para ocultar la identidad del verdadero sujeto obligado y el monto evadido superare la suma de doscientos mil pesos ($200.000); si el obligado utilizare fraudulentamente exenciones, desgravaciones, diferimientos, liberaciones, reducciones o cualquier otro tipo de*

[6] Art. 1 de la Ley 19.359 sobre régimen penal cambiario
[7] Art. 1 de la Ley 24.769 sobre régimen penal tributario

beneficios fiscales, y el monto evadido por tal concepto superare la suma de doscientos mil pesos ($200.000)

A partir de lo explicitado por la legislación, no se evidencian cánones fijados que graven la actividad, así como tampoco la existencia de sistemas de verificación en tiempo real con autoridad de aplicación[8]

2.4.- Encuadre laboral

La legislación en materia laboral, para las Salas de juego habilitadas a tal fin, infiere altos costos para la empresa concesionaria. Dentro de la provincia de Buenos Aires, cada máquina autorizada sólo podrá habilitarse siempre y cuando se le asigne un agente de la nómina del personal de la empresa. En el caso de que una empresa concesionaria disponga del espacio físico y adecuada locación para la instalación de, por ejemplo, 2.000 tragamonedas, deberá emplear la misma cantidad de personas para lograr efectivo funcionamiento. En el caso del juego en línea, se eludiría dicha obligación, dejando a los actuales operadores en inferioridad de condiciones competitivas.

2.5.- Marco jurisdiccional

El principal conflicto surge a partir de la invasión de jurisdicciones que se produce al participar de juegos en línea. Como premisas básicas, será necesario tener en cuenta la ubicación del sitio desde dónde participan los usuarios, y hacia donde se dirigen las utilidades que producen. Se deberán implementar medidas tendientes a restringir los puntos de captación de apuestas, como ser, por ejemplo, el establecimiento de un sistema de tickets mediante puntos de venta establecidos, o la implementación de una tarjeta prepaga que garantice que sus puntos de venta se encuentren dentro de su ámbito jurisdiccional.

2.6.- Legislación penal

[8] Art. 4 y Art. 5 de la ley 13.063, la cual autoriza el funcionamiento de máquinas electrónicas de juegos de azar exclusivamente en las Salas habilitadas a tal fin.

Existe en la actualidad una carencia normativa respecto del juego en línea, lo cual no implica el desconocimiento, en relación al mismo, de la ocurrencia de ciertos delitos y/o contravenciones, los cuales podrán ser objeto de procesos judiciales o administrativos.

El uso de internet, vehículo el cual permite el juego en línea, no hace diferencia en cuanto al juzgamiento de actos lesivos, debido a que estas figuras continúan siendo las mismas, independientemente de la virtualidad en la que aparecen.

Dentro del ámbito de la república, existen principalmente dos (2) normativas que regulan las conductas en relación a los usos de internet

2.7.- Normativa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

La ciudad autónoma define en su Constitución que el control de juegos de apuestas es de su exclusiva competencia[9] y, en el caso de que los mismos se encuentren autorizados en otra jurisdicción, se deberán establecer convenios para su correcta operatividad dentro del ámbito de la ciudad. Caso contrario, se aplicarán las sanciones legales correspondientes, pudiendo estas ser las vigentes en el Código Contravencional de la Ciudad Autónoma: *¨quién organiza o explota sin autorización, habilitación o licencia, o en exceso de los límites en que ésta fuera obtenida, sorteos, apuestas juegos, ya sea por procedimientos mecánicos, electromecánicos, electrónicos, informáticos o por cualquier otro medio en los que se prometen premios en dinero, bienes muebles o inmuebles, o valores y dependan en forma exclusiva o preponderante del azar, la suerte o la destreza, es sancionado con arresto de quince a cuarenta y cinco días* [10]¨ Esta sanción podrá aumentar si existiera cooperación de menores de 18 años.

En el caso de tratarse de personas físicas o jurídicas que han logrado obtener permisos o autorizaciones *¨por las leyes locales, en lugar distinto al indicado por la ley o de cualquier modo violen reglamentaciones al respecto, será sancionado con multa de diez mil ($10.000) a treinta mil ($30.000) pesos o arresto de cinco (5) a quince (15) días.*

[9] Regulado por art. 2 de la Ley 539 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
[10] Art. 166 del Código Contravencional de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Las apuestas en línea, que operen en territorios ajenos al ámbito de la autorización que les fuera conferida, o aquellas que operen sin autorización alguna, funcionan en violación a la normativa vigente.

2.8.- Normativa de la Provincia de Buenos Aires

Dentro del ámbito exclusivo de la provincia, se establecen sanciones a aquellos que ¨*… que organizaren, explotaren, o financiaren, por cuenta propia o ajena, jugos de azar o apuestas mutuas o actividades conexas, sin la correspondiente autorización, licencia o habilitación otorgada por la Autoridad Competente…. Promoviere, comercializare u ofertare sorteos o juegos de azar o integrare una asociación de personas destinada a explotar u organizar juegos de azar…*¨

La actual legislación realizar una descripción pormenorizada acerca de la definición de juego, así como también de los procedimientos y medios por los cuales se puede llevar a cabo la actividad lúdica. Sin embargo, no fija una normativa penal con respecto a la materia, lo que supone podría permitir combatir al juego no oficial con un mayor grado de efectividad

2.9.- Caso Especial: Ley Nacional de Pronósticos Deportivos (PRO.DE)

La Ley Nacional Nº 25.295 de Pronósticos Deportivos tiene por objeto la generación de recursos destinados al financiamiento del fomento, la promoción, organización, participación y desarrollo del deporte, y la contribución a la prevención de la violencia en el mismo, por medio de lo recaudado en concepto de apuestas sobre el juego de Pronósticos Deportivos.

La mencionada ley regula la administración, explotación y control del juego de Pronósticos Deportivos en sus distintas modalidades, entre las que se incluye la modalidad en línea.

El ámbito de aplicación de la ley es la jurisdicción federal a través de Lotería Nacional S.E., quien se encuentra a cargo de la administración y explotación del juego de PRO.DE. La interpretación del ámbito de su ámbito de aplicación se torna confusa, debido a que en la actualidad, no existen Territorios Nacionales

donde el Gobierno Federal posea facultades para legislar[11]. A su vez, la Corte Suprema de Justicia de la Nación se ha expedido que el régimen en materia de juegos de azar y sus posibles infracciones no delictuales no se trata de una cuestión de índole federal ni está incluido en la reserva que se estableció sobre la legislación común (art. 75 de la Constitución Nacional)[12]

En consecuencia, el gobierno nacional no tiene atribuciones para imponer a las provincias la obligatoriedad del juego PRO.DE, y que la misma solo resulta aplicable en las provincias que tuvieron adhesión de dicha jurisdicción con Lotería Nacional S.E. Las jurisdicciones provinciales podrán participar en su explotación y comercialización en carácter de entes oficiales adherentes, en función con los convenios establecidos con Lotería Nacional.

Asimismo, la ley prevé expresamente la explotación del juego en su modalidad en línea, al establecer que la captura de apuestas podrá realizarse por los medios tecnológicos disponibles. Lotería Nacional y cada ente adherente establecerán, en sus respectivas jurisdicciones, la forma de autorización aplicable.

Adicionalmente, será de vital importancia el uso de la información relacionada con los resultados de las competencias deportivas y la necesidad de autorización por parte de las entidades deportivas organizadoras de los eventos en los cuales se basarían las apuestas. Lotería Nacional suscribe acuerdos con cada una de las entidades, a través de los cuales se regule: el suministro de las programaciones necesarias para la realización de los concursos de Pronósticos Deportivos, comunicación de los resultados definitivos de las competencias programadas, designar (2) representantes -por federación que participe del sistema- para integrar el Tribunal de Contralor de los Recursos de Pronósticos Deportivos, distribuir los fondos percibidos entre: (a) los clubes afiliados, que deberán aplicarlo al saneamiento económico de la institución, inversión en infraestructura, fomento del deporte no profesional, mantenimiento de las instalaciones de cada club; (b) las ligas, asociaciones o entidades afiliadas a efectos de promocionar y fomentar el deporte; (c)gastos de preparación y/o participación de las selecciones nacionales, (d) cubrir gastos de seguridad en eventos deportivos; (e) atender

[11] El último Territorio Nacional lo constituía Tierra del Fuego, la cual adquirió status de provincia en 1991. La Ciudad de Buenos Aires fue establecido como un territorio autónomo por la Constitución de 1994.
[12] CSJN, in re ¨Dándolo Esperanza P. s/ infracción decreto ley 6618/57¨ del 31/05/1999.

gastos de torneos oficiales; (f) las agremiaciones de deportistas y sujetarse al régimen sancionatorio dictado por el Tribunal de Contralor de los Recursos de Pronósticos Deportivos

3.- Mercado en línea en Argentina: Principales características

Existe en la actualidad un sostenido y avanzado crecimiento del mercado en línea en Argentina. Durante el año 2012, las ventas, por todo concepto, han aumentado en un 44% respecto del año anterior, alcanzando los $ 16.700 millones de pesos (excluyendo IVA). 15.300 millones bajo la modalidad empresa a consumidor (Business to consumer o B2C) y 1.400 millones en operaciones entre consumidores (consumer to consumer o C2C). Adicionalmente, a las categorías tradicionales de B2C to B2B, nuevas categorías han adquirido relevancia durante el último año, de acuerdo al siguiente cuadro:

Categorías	Millones de pesos 2012
B2C	15.300
C2C	1.400
Subtotal B2C + C2C	**16.700**
B2B (estimado)	180.000
Subtotal e-commerce	**196.700**
Publicidad (2011)	1.147
Clasificados	150
Marketing Digital	80
Subtotal Publicidad, clasificados y Marketing	**1.377**
Subtotal e-commerce + Publicidad, clasificados y Marketing	**198.077**
Impacto de Internet en venta física	125.000
TOTAL DEL EFECTO INTERNET	**323.077**

Cuadro 2 – *Facturación comercio electrónico por categorías*

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico

El efecto total (directo e indirecto) de Internet en la actividad comercial del país, sería del orden de un 7,4% del PBI nacional.

Adicionalmente, varios factores confluyeron para explicar el desarrollo cuasi exponencial del mercado en línea, entre los que se destacan:

- El sostenido aumento de los usuarios en línea, de 3.7 MM en 2001 a 31.1 MM en 2012

- El aumento proporcional de las compras en línea realizadas por estos usuarios, alcanzando el 32,4% (10 MM de personas)

- El incremento de empresas y comerciantes que ofrecen sus productos a través de la web: 31,8% de las PyMEs realiza operaciones en línea

- Aumento de la calidad y cantidad de conexiones a internet: 130.000 conexiones en 2001 a 6,5 MM en 2012, de las cuales 6,2 millones son de Banda Ancha ADSL o Cable módem.

- Los pagos realizados con tarjeta de crédito, en función a la continuidad de los planes de cuotas sin interés, como así también de atractivos descuentos

- La aparición de empresas de descuentos y clubes de compra en línea

3.1.- Facturación del mercado en línea

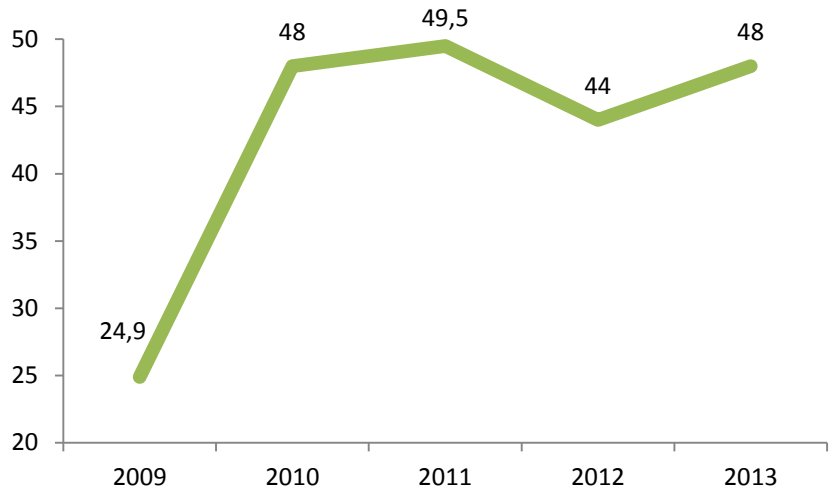


Gráfico 1 – *Variación interanual de la facturación del comercio electrónico (En %)*

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico

Se considera como una operación válida de “comercio electrónico” a la suma de los valores de todos los pedidos en realizados a través de la web, entre

empresas y consumidores y entre consumidores, con independencia del medio o forma de pago, y de la forma o lugar de entrega.

Se estima que el comercio electrónico en Argentina representa un 8,7 % del comercio electrónico en la Región de Latinoamérica y Caribe.

Adicionalmente a las ventas realizadas mediante internet y consideradas como comercio electrónico, se evidencia que el 72% de los usuarios en línea, consulta la web para la realización de cualquier tipo de compra, tomando en muchos casos la decisión de compra del producto o servicio y del proveedor en línea, aunque efectúe la compra posteriormente en un establecimiento físico. Esto representaría que el impacto total de Internet medido en ventas (B2B + C2C) sea aproximadamente diez veces mayor al comercio electrónico directo. Es decir y para el año 2012, unos 160 mil millones de pesos, lo que representaría un 1,4 % de la ventas totales minoristas de Argentina

En lo que respecta a los clasificados en línea, se estiman sus valores globales en más de 150 millones de pesos, concentrado en búsquedas laborales, clasificados de autos y de propiedades, que representan más del 80% del total.

3.2.- Empleabilidad del mercado en línea

Una de las principales características del mercado en línea es el empleo mano de obra altamente calificada, constituyéndose como fuente de primer empleo o fuente de emprendimiento para muchos jóvenes profesionales

Asimismo se estima que, entre personal directo empleado por las empresas de este sector para la actividad de venta en línea, y el personal de los revendedores en línea minoristas y actividades afines, el empleo global a nivel sector sería de aproximadamente 120.000 personas, es decir un 1,1 % de la población Económicamente Activa

3.3.- Comercio en línea – Principales estadísticas -

Argentina	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
B2C + C2C, en millones de pesos	80	240	560	1.020	1.430	2.300	3.100	4.050	5.240	7.755	11.593	16.700
% Variación anual	239,1	200,0	133,3	82,1	40,2	60,8	34,8	30,6	29,4	48,0	49,5	44,0
Usuarios de Internet Totales (en millones)	3,7	4,1	5,7	7,6	10,0	13,0	16,0	20,0	23,0	26.5	28.8	31.1
Gasto anual por usuario de Internet	21,6	58,5	98,2	134,2	143,0	176,9	193,8	202,5	227,8	292,6	380,1	537,0
Porcentaje usuarios de e-commerce (incluye compradores por primera vez)	11,8	9,8	10,5	11,8	12,0	15,0	17,0	20,0	22,0	26,0	29,5	32,4
Usuarios de e-commerce en millones	0,4	0,4	0,6	0,9	1,2	2,0	2,7	4,0	5,1	6,9	9,0	10,0
Gasto anual por comprador (en pesos)	183	597	935	1.137	1.191	1.179	1.139	1.012	1.035	914.5	1.288	1.670

Cuadro 3 – *Resumen principales métricas de la actividad*

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico

El aumento de la penetración de la accesibilidad de internet en el país, en especial de la banda ancha, como así también el fuerte ingreso de las nuevas generaciones a internet, constituyen los principales cimientos sobre los cuales se basa el continuo crecimiento del comercio electrónico

La posibilidad de emisión de facturas electrónicas, y el papel positivo de la modalidad de cupones o compras colectivas representan las principales ventajas desde la óptica del sector. La reducción del gravamen del IVA a futuras compras también podrá constituirse como otro factor determinante para garantizar el crecimiento sostenido durante los próximos años

Para los usuarios finales, la curva de aprendizaje y experiencias satisfactorias serán determinantes al momento de continuar expandiendo el horizonte de la industria en línea

3.4.- Comercio en línea – Acceso a las tecnologías –

Indicador	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	% Variación 2012-2013
Usuarios totales de internet (personas)	4.1	5.7	7.56	10	13	16	20	23	26.5	28.8	31.1	8,0
Conexiones fijas totales de internet	1.43	1.6	2.05	2.3	2.8	3.1	3.7	4.3	4.9	5.7	6.3	10,5
Conexiones fijas de Banda Ancha	0.13	0.24	0.48	0.88	1.59	2.75	3.3	3.9	4.6	5.5	6.2	12,7
Parque de PC en uso	3.8	4.03	4.4	5.2	6	7	8.2	9.7	11.8	15.5	17.5	12,9
% PC portátiles en venta total PC	7	7	7	8	11	18	24	35	50	63	66	-
Líneas fijas en servicio	7.92	7.74	8.1	8.4	8.6	8.89	9.2	9.5	9.6	9.8	10.0	2,0
Líneas móviles en servicio	6.65	7.8	13.1	18.3	24.1	27.5	33.0	35.3	37.2	39.3	40.1	2,0

Cuadro 4 – *Indicadores Tecnología de la Información y Comunicaciones*

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico

El uso de los principales dispositivos de acceso también constituye un pilar fundamental para explicar el constante crecimiento de la industria.

El parque de PCs en uso abarca aproximadamente un 40% de la población total del país, incluyendo aquellos dispositivos entregados por el gobierno en el marco de planes sociales y de educación.

Para la telefonía móvil, la relación proporcional con la población aumenta, constituyendo un ratio 1 a 1. De las 40 millones de líneas activas, se estima que el 25% lo constituyen equipos con 3G

3.5.- Juego en línea en Argentina: Antecedentes jurisprudenciales

3.5.1.- Provincia de Tucumán

Los juegos de azar se encuentran regulados por la Caja Popular de Ahorros, quien ha otorgado una licencia a la empresa Pálpitos Deportivos para la explotación y captación de apuestas vía internet y telefonía celular, mediante la aplicación Novoplay. Entre sus principales características se encuentran:

La Caja Popular tiene la exclusividad sobre la aplicación, por lo tanto ningún otro organismo puede utilizar esa misma o similares

El juego tiene por objeto la toma de apuestas por los resultados inciertos y futuros, vinculados en todo o en parte, a eventos deportivos, nacionales o

internaciones, donde participen personas físicas o jurídicas, estableciendo una cotización por cada resultado del evento, abonando al apostador premiado la suma correspondiente a la cotización en cada caso.

Los tickets de las apuestas deben ser los oficiales de la aplicación Novoplay y solo se efectuará el pago del monto a cobrar correspondiente al acierto, una vez verificadas las condiciones de seguridad y legitimidad del ticket

Todas las apuestas deberán efectuarse dentro de la jurisdicción autorizada por la Caja Popular de Ahorro.

La captación de las apuestas se realiza en los puntos de venta donde se pueden adquirir los tickets o bien adquiriendo tarjetas prepagas en cualquier de los puntos de venta habilitados a tal fin.

Bajo estas dos modalidades, solo se pueden adquirir tarjetas, apostar y cobrar premios dentro de los límites de la provincia.

A diferencia competidores establecidos en otras provincias, la toma de apuestas se haya circunscripta exclusivamente a personas con domicilio dentro de la Provincia de Tucumán, respetando la territorialidad otorgada por la Caja de Ahorros de la Provincia

3.5.2.- Provincia de Corrientes

La Gobernación de la provincia ha emitido el Decreto 972/08, mediante el cual se establece que se autoriza al Instituto de Loterías y Casinos de Corrientes (IPLyC) a ¨*… la implementación de una nueva actividad lúdica mediante la captación de apuestas producidas por el uso de internet y/o telefonía celular, en todas sus manifestaciones o formas operativas*¨

A partir de este encuadre jurídico, se cuenta con el aval expreso del Poder Ejecutivo Provincial.

Sin embargo, la nueva modalidad aún se encuentra a la espera de una reglamentación efectiva por parte del IPLyC, en especial a lo referido al establecimiento del organismo contralor competente para el correcto funcionamiento de la modalidad.

3.5.3.- Provincia de Formosa

El Poder ejecutivo provincial habilitó el primer sitio argentino de apuestas por internet, bajo el dominio www.formoapuestas.com.ar, habilitando a los usuarios a la realización de toda clase de apuestas deportivas y no deportivas, incluyendo: casinos en línea, carreras hípicas virtuales y torneos de póquer en línea.

La licencia fue implementada mediante la resolución 370/2005 del Instituto de Asistencia Social (IAS) de la Provincia de Formosa.

Tres años más tarde, el mismo IAS revocó la misma, en razón de considerar que la empresa se encontraba explotando juegos lúdicos en línea invadiendo jurisdicciones ajenas a su licencia.

3.5.4.- Provincia de Entre Ríos

Durante marzo de 2010, el Instituto de Ayuda Financiera a la Acción Social (IAFAS) procedió al otorgamiento de licencias para un servicio de apuestas montado sobre una plataforma en línea y de telefonía celular. De acuerdo al pliego de Bases y Condiciones Generales y Particulares, *¨… el principal objetivo es contratar la provisión, implementación, instalación y mantenimiento de un servicio integral que permita el desarrollo de juegos sobre teléfonos móviles, en las modalidades de SMS, WAP e internet móvil¨*

Adicionalmente, el contratista se verá obligado a instalar un servicio que deberá contar con los medios que: *¨… permitan el envío y la recepción de información de las apuestas realizadas, que tengan que ser enviadas a otras jurisdicciones que adhieran, en un futuro, al sistema a explotar por el IAFAS…¨*

Asimismo, también estipula los requerimientos específicos en relación a los medios de pago: *¨… el medio de pago para las apuestas de los nuevos juegos, como así también para las apuestas que se capturen a través del sistema se deberá realizar mediante la compra de una tarjeta prepaga, que se venderá en los puntos de venta autorizados por el IAFAS...¨*

Hace especial hincapié en la seguridad del sistema, especificando que *¨…el mismo deberá garantizar la seguridad tanto técnica como jurídica. Cualquier*

violación del mismo será responsabilidad del contratista, debiendo el IAFAS aplicarle las sanciones que en la parte pertinente contiene el régimen de penalidades previsto…¨

3.5.5.- Provincia de Misiones

En 2007, el IPLyC de la Provincia de Misiones implementó una nueva modalidad de juego de la tradicional quiniela, a partir de tecnología telefónica e internet

Según su reglamento, se debería adquirir una tarjeta prepaga en los lugares habilitados por el Instituto, mecanismos el cual permite participar de los sorteos vigentes, como así también de los futuros.

Con respecto al jugador, estipula que solamente podrá jugar una vez que se haya registrado en el sistema y obtenga su clave de usuario, trámite el cual podrá realizar en alguna de las Agencias Oficiales, la cual también oficiará de asiento contable, destinado al cobro de premios, y donde podrán hacer efectivo los mismos. Dicha mecánica supone la intervención del agenciero, el cual deberá acceder a un sitio preestablecido, a partir de una clave propia, para proceder a la correcta verificación del mismo, como así también la verificación de la identidad del apostador.

En relación al circuito de pagos para las apuestas realizadas mediante tecnología celular, el apostador deberá validar su código de apuesta a través de un sitio de internet a definir, el cual generará una clave alfanumérica, única e irrepetible, la cual será validada por el agenciero

En la actualidad, se encuentra activa y vigente la página www.spingol.com; operada y administrada por MAWA EN LÍNEA S.A., sociedad anónima conformada y registrada en la Argentina, específicamente en la ciudad de Posadas. De acuerdo a sus principales objetivos, la empresa se encuentra abocada a la captación de apuestas y otros eventos a través del sitio, en función a una licencia de explotación de juegos en línea, otorgada por el Instituto de Lotería y Casinos Sociedad del Estado de la Provincia de Misiones, la cual la habilita para la registración de apuestas de deportes, póquer, juegos de casino y casinos en vivo, así como también para el desarrollo y explotación de apuestas en vivo sobre la base de eventos deportivos, de índole cultural y aleatorios.

La empresa constituye sus instalaciones dentro de la ciudad de Posadas, incluyendo servidores, sistemas y programas de desarrollo y/o software, como así también el registro de cada uno de sus clientes.

Entre sus principales ventajas, el sitio cuenta con el respaldo del Banco Francés para la transferencia, acreditación y retiro de fondos. Sin embargo, cualquiera de estas transacciones deberá realizarse en persona en algunas de las sucursales que la entidad posee a nivel nacional, disminuyendo el atractivo para un sitio de apuestas en línea. Adicionalmente, podrán acreditarse fondos a través de tarjetas prepagas *paysafecard,* de origen británico, las mismas no cuentan con una amplia extensión dentro del territorio nacional.

La empresa cuenta con varios canales de contacto con sus clientes, que actúan como diferencial respecto de los competidores extranjeros: Un call center instalado dentro de sus oficinas en la ciudad de Posadas, con horario de atención extendido de 7 a 24 horas, la posibilidad de realizar consultas a través de correo electrónico y una incipiente presencia en redes sociales

El principal argumento utilizado para justificar la legalidad de las operaciones realizadas, reviste en afirmar que, una vez finalizada la captación de la apuesta, el usuario y toda la información correspondiente a la misma será registrada dentro del servidor situado en la ciudad de Posadas, confirmando y aceptando la perfección del acto de apuesta dentro de la jurisdicción de la Provincia de Misiones, omitiendo por completo el lugar físico desde dónde se originó la misma, y por consiguiente realizando una infracción a las competencias de juego pertenecientes a las restantes provincias.

La única forma que podría salvaguardar su legalidad, sería que solamente permitiera registraciones de clientes con domicilio físico dentro de la provincia de Misiones, lo cual no ocurre en la realidad: El sitio admite registraciones de clientes de las 24 jurisdicciones nacionales, como así también de países limítrofes.

3.6.- Consideraciones iniciales para una posible implementación

Las distintas modalidades para la implementación del juego en línea podrán alcanzar diferentes grados de eficiencia en función a varios factores a considerar, entre los que se destacan: la definición de la tecnología a utilizarse, el segmento

poblacional al cual se apunta, la simplicidad en los procesos administrativos y la fiabilidad y confianza global que ofrezca el sistema.

Una de las implementaciones fundamentales de los últimos años en materia de juego es el denominado control en línea o tiempo real. A través de este mecanismo, se permite a la autoridad la facultad de llevar el control y la auditoría de la totalidad de las jugadas realizadas en cada terminal de juego existente.

El mismo es definido como el monitoreo y control en tiempo real de cada terminal o juego en línea, a través de un protocolo de comunicación definido, y un enlace seguro de transmisión de datos. Una de las principales ventajas del sistema es la facultad del organismo contralor para controlar, verificar y monitorear las apuestas realizadas en vivo

Sin perjuicio de la seguridad que ello implica para el apostador, el sistema garantiza la certeza, confiabilidad, transparencia y eficacia de los resultados producidos por la actividad, a los efectos de permitir la adecuada percepción de los impuestos a liquidarse, de acuerdo a los volúmenes apostados.

La participación mediante crédito obtenido a través de la comprar de tarjetas prepagos, podrá facilitar las cuestiones de índole impositiva y de cobranza de premios.

Adicionalmente, deberán considerarse los mecanismos de integración entre las distintas Loterías. Antes de comenzar con los procesos de otorgamiento de licencias, se deberá seleccionar entre tres variantes posibles:

- Otorgamiento unificado de licencias por parte de Lotería Nacional, en todo el territorio del país: A pesar de la vigencia de las competencias provinciales en materia de juegos de azar, no se especifica que las mismas incluyan a los juegos en línea, por haberse sancionado con anterioridad a la concepción del negocio como tal (1994)
- Otorgamiento de licencias por parte de los organismos provinciales: Cada provincia podrá emitir licencias válidas exclusivamente para la realización y captación de apuestas dentro de su jurisdicción (Modelo Provincia de Tucumán)
- Establecimiento de convenios de reciprocidad entre las distintas jurisdicciones para la comercialización de sus productos dentro de las mismas (Ejemplo: Pro.De)

4.- Análisis de Caso de Estudio: Apuestas en línea: La experiencia española.

4.1.- Definición de juego de azar en línea

De acuerdo con la Comunidad Europea, ¨ Se considerarán servicios de juego en línea todos aquellos servicios que impliquen apuestas de valor monetario en juegos de azar, incluidas loterías y apuestas, y que se presten a distancia, por medios electrónicos y a solicitud del propio destinatario de los servicios¨[13]

La consolidación de internet en la sociedad global es desde hace ya tiempo una realidad, constituyéndose en el medio con mayor proyección de futuro, y un sector con mayor cantidad de usuarios afines. Dentro de este marco de referencia, el comercio electrónico, dentro del cual se incluyen las apuestas en línea, es una concreta realidad en alza

Sin importar la actual crisis política, económica e institucional de España, el comercio electrónico ha percibido un alza en el volumen del negocio durante el año 2010 del 25%, alcanzando los 8.000 millones de euros en facturación electrónica

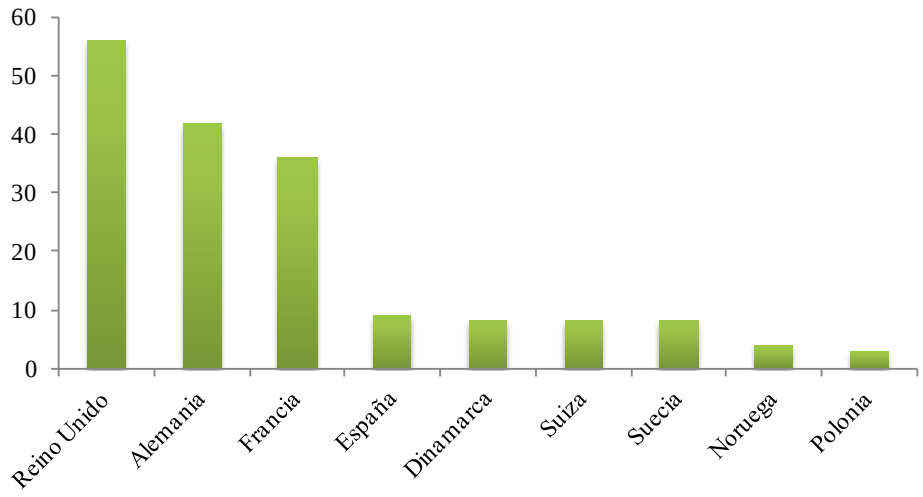


Gráfico 2 – *Comercio electrónico en Europa, 2010 (miles de millones de euros).*

Fuente: El comercio electrónico en España a través de medios de pago. Año 2010 (Comisión del Mercado de Telecomunicaciones)

[13] Alberto Palomar Olmeda, *La industria del Juego,* Editorial Aranzadi (2011)

El gasto medio de cada consumidor en línea se situó cerca de los 800 euros. Las principales industrias con mayor actividad fueron el transporte aéreo (15%), los operadores turísticos (8,2%), mientras que las apuestas en línea representaron el 6,3%, cerca de los 500 millones de euros

La expansión del comercio mundial experimento incrementos sin precedentes, fundamentado en la posibilidad de acceso a bienes y servicios las 24 horas del día, los 7 días de la semana, desde la comodidad del hogar de los usuarios. Dentro de esto proliferación de opciones, la industria de apuestas en línea se caracteriza por ofrecer un heterogéneo abanico de productos que componen su oferta, entre los cuales se destacan: las apuestas deportivas, los juegos de casino, bingo, loterías, Black Jack o póquer.

Se contabilizan alrededor de 400 empresas establecidas en más de 50 jurisdicciones, siendo las principales: Antillas Holandesas, Malta, Gibraltar, Reino Unido y Australia, ofreciendo sus productos a través de más de 2.100 sitios web, generando más de 27.000 millones de euros [14]

A partir de una perspectiva global, las apuestas en línea solamente representan el 8% del mercado mundial, pero los ingresos generados superan los 20.000 millones de euros. Puntualmente en el continente europeo, suponen ingresos por más de 6.000 millones de euros.

Entre los diversos factores que explicarían las tasas de crecimiento excepcionales, se podría señalar el abaratamiento de los costos de acceso a internet, sumado a las facilidades crecientes de acceso a través de distintos dispositivos (celulares, tablets, PCs, etc.). La comodidad y el confort también son factores determinantes, al ahorrar al jugador los costos del traslado, evitando la aversión social que podría llegar a producir el hecho de trasladarse hasta un local de apuestas.

Cierta concepción acerca de las apuestas en línea establece que el mismo plantea un *trade off* entre los aspectos negativos de la actividad (adicción, ludopatía, corrupción, fraude, etc.) y los beneficios que podrían obtenerse a partir

[14] Alberto Palomar Olmeda, *La industria del Juego,* Editorial Aranzadi (2011)

de su regulación. La fricción entre los poderosos *lobbies* a favor y en contra arrojaría como resultado la regulación del sector de apuestas en línea.

Entre las principales amenazas, se encuentra la falta de homogeneización en la legislación entre los diferentes países, otorgando a los diferentes estados las facultades para la regulación del las apuestas en línea de acuerdo a sus mejores consideraciones. La tendencia marcaría una clara inclinación hacia la legislación de las mismas, con una fiscalización responsable de los operadores (pilares de los ingresos económicos del estado), y la protección integral de los usuarios, en especial para evitar fraudes como así también el desarrollo de mercados *grises*

4.2.- Relevancia económica del juego en línea

Durante el año 2009, la industria global del juego facturó más de 240.000 millones de euros a nivel mundial. A partir de los productos ofrecidos, se podrán distinguir dos grandes grupos: Los juegos de casino, loterías y máquinas slots, que representan el 82%; y las carreras de caballos, las apuestas deportivas y el bingo representando el 18% restante.

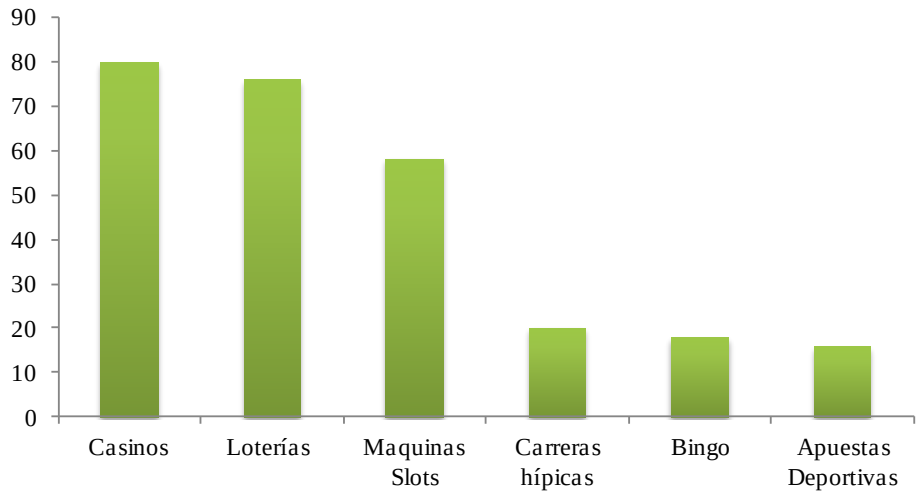


Gráfico 3 – *Mercado global del juego-incluyendo en línea- (miles de millones de euros).*

Con la llegada de internet, varios de los actuales operadores han creado su propia marca de apuestas en línea. Las nuevas tecnologías y la irrupción de internet en

el mercado del juego han proporcionado a los consumidores un nuevo medio que permite jugar de manera cómoda, eficiente y relativamente segura.

En el decenio que comienza durante el año 2000, el mercado mundial de apuestas en línea mundial era prácticamente inexistente. Durante el 2010, se superaron los 20.000 millones de euros en facturación, con una tendencia a largo plazo que pareciera acompañar a este patrón de crecimiento[15].En este nuevo contexto, Europa se ha convertido en el mayor mercado a nivel mundial, con aproximadamente el 42% de la facturación mundial. A nivel países individuales, Estados Unidos lidera el ranking con poco más del 17%.

En lo que respecta a principales modalidades o categorías de productos, la ausencia de unidad en lo que respecta a regulaciones por parte de la Unión Europea dificulta el proceso de obtención de estadísticas homogéneas. Sin embargo, a partir de un estudio ad hoc[16], se pueden establecer los principales grupos de productos: Apuestas Deportivas -32%-; juegos de casino – 23%-; Póquer – 18%-; Loterías – 15%-; Bingo – 12%-.

En lo que refiere a canales de distribución de los productos, internet se consolida como la opción mayoritaria; sin embargo, tanto la telefonía celular como el uso de la televisión IP se encuentran en pleno proceso de evolución positiva.

En términos de facturación por mercados nacionales dentro de la Comunidad Europea, el Reino Unido genera ingresos que suponen el 30% del total del sector. Por nivel de facturación, le siguen Alemania, Italia, Francia y Suecia.

En Junio de 2012, entró en vigencia la legislación que regula el marco normativo para la práctica de apuestas en línea en todo el territorio español, otorgando a los usuarios todos los beneficios y garantías inherentes a una actividad con fuerte regulación estatal. Se estiman que el sector ya cuenta con más de 370.000 usuarios registrados.

A nivel facturación, se ubica en valores cercanos a los 400 millones de euros durante el año 2011. La misma obtiene sus fondos, fundamentalmente a partir de tres grandes líneas de negocios: Las apuestas deportivas, el póquer y productos

[15] H2 Gambling Capital, *Global Gaming Report,* 2010
[16]Study of Gambling Services in the Internal Market of the European Union – Swiss Institute of Comparative Law

de casino. Se estima que la facturación relacionada con apuestas deportivas significa alrededor de 120 millones de euros, el póquer alrededor de 100 millones y los productos de casino alrededor de 180 millones.

4.3.- El juego en España

4.3.1.- La importancia social y política de la industria del juego en España

Cuando se define la terminología industria, usualmente se otorgan como ejemplo las más tradicionales: industria agrícola, ganadera, etc. Dicho término también podría ser aplicado para designar a la totalidad de actividades que se desarrollan para producir o fabricar juegos de azar, entendidos como todos los aparatos necesarios para los mismos (mesas de juego, ruletas, cilindros, materiales eléctricos, etc.), como así también aquellos quienes comercializan tales elementos, y las entidades que explotan dichos juegos (Estatales o privadas)

Actividad con larga presencia a lo largo de la historia española, es la propia sociedad, como muestra de un estado de madurez, la cual no puede despreciar ni tampoco desconocer cualquier actividad de relieve que se desarrolle en su propio centro. El estado español, como símbolo de Estado de Bienestar de los últimos decenios del siglo XX (A pesar de su crisis actual) ha logrado imponer el concepto utilitarista de que los resultados de sus políticas públicas son los que en última instancia legitiman a las mismas. Es que en función a este marco teórico, se podrá realizar un análisis de las políticas públicas de los Juegos de Azar, entendidas como todo aquello que los gobiernos deciden hacer o no hacer. Aquí es donde el sector adquiere una especial relevancia: Sus volúmenes de facturación son de magnitudes considerables, consecuentemente con sus ingresos fiscales y financieros, como así también la creación de empleos directos e indirectos que conlleva el sector.

	Cantidades jugadas por habitante			Gasto Real		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Juegos de Gestión Privada	437	391	338	5.391 €	4.853 €	4.753 €
Casinos	50	43	40	499 €	429 €	388 €
Bingos	73	63	57	1.268 €	1.083 €	988 €
Máquinas 'B' (2)	314	286	241	3.625 €	3.341 €	3.377 €
Loterías y Apuestas del Estado	218	211	204	3.675 €	3.616 €	3.518 €

Cuadro 5 – *Cantidades jugadas y gasto real por habitante.*

Fuente: Instituto Nacional de Estadística - http://www.ine.es/

Los ingresos fiscales percibidos por las Administraciones Públicas y Autonómicas también son de carácter cuantiosos. Para ejemplificarlo, se describen a continuación las principales cifras de la industria del juego en la Comunidad de Madrid, en la cual se crean y sostienen empleo para 9.500 puestos de trabajo directos, y unos 22.000 indirectos, a partir de lo generado por: 2 Casinos, 69 Bingos, 34 salones recreativos, 178 salones de juego y 36.061 máquinas instaladas en 20.588 establecimientos (bares mayoritariamente) [17]

Los ingresos tributarios que la actividad produce ascendieron a 337 millones de euros [18] teniendo en consideración que las tasas de retorno producidas por el sector privado son muy superiores a las del sector público (Loterías fundamentalmente). A título de ejemplo, el juego de Bingo devuelve en premios hasta el 64% del importe en cartones vendidos, mientras que el juego en máquinas slots– encuentra sus porcentajes de devolución entre el 75% y el 80% de las cantidades jugadas, teniendo en cuenta las deducciones legales establecidas.

Del total de la masa recaudada, más del 90% proviene del juego privado (55% del juego Bingo, 34% de máquinas slots y restante 11% de los casinos). En total,

[17] Alberto Palomar Olmeda, *La industria del Juego,* Editorial Aranzadi (2011)
[18] Alberto Palomar Olmeda, *La industria del Juego,* Editorial Aranzadi (2011)

supone algo más que el 2% del presupuesto de ingresos de la Comunidad de Madrid, el cual financia en su totalidad a los servicios públicos, como ser sanidad, educación y servicios sociales

En relación a la generación de empleo del sector, e independientemente de la crisis global que sufra la economía española, el mismo continúa manteniendo su preponderancia. Durante 2007, se generaron más de 170 mil empleos indirectos, sin tener en consideración al sector del juego en línea. Los puestos alcanzados durante 2008 fueron alrededor de 209 mil; y considerando los últimos 5 años de análisis, se ha producido una contrición acumulada de 40.000 empleos [19]

4.3.2.- Perspectiva sociológica del juego en España

La práctica circunstancial de los juegos de azar se considera un hecho social ampliamente aceptado y extendido para los habitantes de la península ibérica; prácticamente todos los habitantes, entre 18 y 75 años afirman haber jugado alguna vez a un juego de azar[20]

Respecto de dicha información, la población española se puede segmentar en dos mitades: El 49% juega al menos una vez al mes; el restante 51% solamente lo hace esporádicamente o nunca. Existe un segmento definido de jugadores habituales (6,7%), con frecuencias diarias o varias veces por semana, un 28,1% que participa semanalmente y un 14,1% que lo realiza al menos una vez por mes.

En términos generales, la Lotería Nacional constituye el juego más extendido (75,6%), con un tercio de sus participantes que mantienen apuestas regularmente. Las Quinielas deportivas continúan en orden de importancia en lo que respecta a los juegos *tradicionales*, los cuales parecen, al menos por ahora, resistir al embate de las nuevas tecnologías.

En función a la alta penetración a nivel poblacional, el perfil del jugador tendería a coincidir con el conjunto de la misma. Sin embargo, los hombres adquieren mayor preponderancia que las mujeres, en espacial entre el rango etario de 25 a 55 años.

[19]Fuente:http://eldiario.deljuego.com.ar/submenuanalisisdelsector/6991-los-numeros-del-juego-en-espana.html
[20] Ministerio del Interior Español (2009). *Informe anual del Juego en España.*

La práctica del juego crece proporcionalmente al nivel socioeconómico. El 70% de las personas de escasos recursos no juega nunca o lo realiza esporádicamente. A la inversa, el 29,3% de las clases superiores juega al menos una vez a la semana.

Considerando magnitudes superiores, la visión conceptual negativa de la industria es persistente en más del 70% de los jugadores esporádicos; relacionada con factores morales, entendiendo a las apuestas como un *derroche de dinero* o religiosas, influidas por la Iglesia Católica como factor de poder dentro de la sociedad española

Respecto de los montos mensuales apostados, no existe una visión específica acerca del gasto real que se incurre en apuestas, fundamentado parcialmente a partir de la realización de los cálculos de balances que los jugadores realizan, teniendo en cuenta sus ganancias y pérdidas. A partir de estimaciones oficiales, el mismo podría estimarse en 40 euros por mes.

En una estimación acerca de las horas destinadas al ocio, se especifica que los jugadores realizan sesiones de juego de 10 minutos al día, partiendo de considerables diferencias entre los habituales (16 minutos) y el resto de los segmentos. Adicionalmente, el 1% declara dedicar sesiones de más de 1 hora diaria, constituyéndose el juego en su principal actividad de ocio.

Las apuestas tampoco son vistas como una actividad relajante, sino por el contrario, parecieran acrecentar las preocupaciones diarias, las cuales se retroalimentan mediante el juego, y en muchas oportunidades, constituyen la puerta de entrada a las apuestas.

En relación a la satisfacción que produce el hecho de jugar, se evidencian 3 grupos diferenciales: La expectativa por lograr hacerse de algún premio; por el mero hecho de jugar (aspecto netamente lúdico) y en la posibilidad de obtener determinada *holgura* económica desafiando a la suerte.

4.3.3.- Perfil sociológico de los jugadores en línea

A partir la entrada en vigencia de la nueva legislación, el 4,2% de la población entre los 18 y 75 años, equivalente a 1.470.000 individuos, declara al menos haber participado de algún tipo de apuesta en línea, durante los últimos 3 meses

(a Diciembre de 2012). Esta cifra encuentra su explicación fundamentada principalmente en que las apuestas en línea son identificadas con el ocio tecnológico, y se encuentran despojadas de los caracteres negativos que distorsionan la imagen del juego principal; por lo que las características propias del jugador en línea podrán aproximarse más a las de un internauta que a las de los jugadores presenciales.

Los mismos son de preponderancia masculina, alcanzando los dos tercios de la población. Su rango etario, para casi el 80%, se encuentra por debajo de los 45 años, con fuerte presencia de individuos de clases sociales altas y medias altas.

A pesar de tratarse de un perfil joven, se encuentra en proceso de maduración progresiva, como resultado directo del impacto del desempleo entre los más jóvenes, los cuales contraen sus recursos para destinarse al juego o actividades lúdicas

Las principales motivaciones de los jugadores en línea difieren sustancialmente de los presenciales. La racionalidad se constituye en el principal *driver,* lo que apunta al entretenimiento

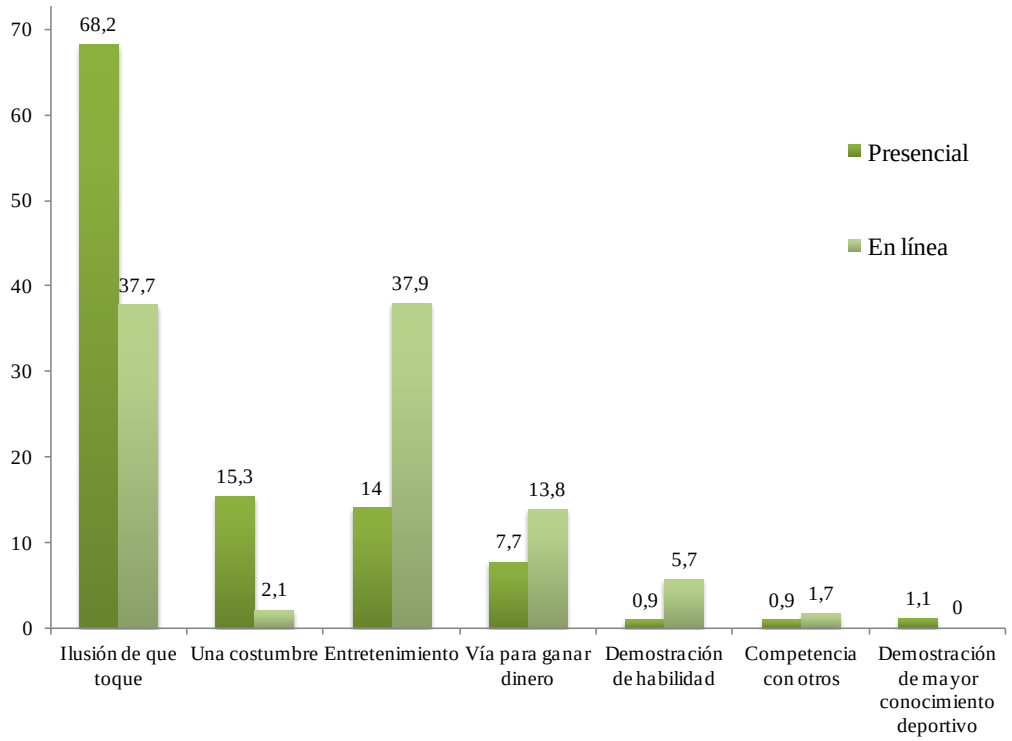


Gráfico 4 – *¿Qué es el juego para los españoles: presencial y en línea (en porcentajes)?*

Fuente: Percepción social sobre el juego de azar en España. Año 2013 (Instituto de Política y Gobernanza, Universidad Carlos III de Madrid)

El juego en línea es entendido como una extensión del disfrute doméstico, actualmente impulsado por la crisis económica. Se posiciona dentro del mismo rango de alternativas que la televisión, o las consolas de video

El segundo fundamento es la *Ilusión de Ganar,* aspecto inherente a toda clase de juegos, pero son una intensidad muy inferior al juego presencial.

Existen otros dos factores que operan en las apuestas en línea por encima de las presenciales, en especial en los juegos de póquer y/o cartas: El ser concebido como una vía para ganar dinero, representado por los jugadores de póquer en línea profesionales, como así también la relación con la habilidad frente a otros jugadores

En lo que respecta a habitualidad, existe una fuerte tendencia hace una frecuencia cotidiana, con jugos diarios o por lo menos durante varios días de la semana, como consecuencia directa de la accesibilidad para el juego en el hogar, y mediante una multiplicidad de dispositivos: PC, iPad u cualquier otro soporte.

Respecto al patrón de uso de internet, los jugadores la utilizan más días de la semana, durante más horas por día, independientemente de que sean laborales, festivos o fines de semana. Su horario de preferencia de conexión es durante la madrugada (Entre las 0 y las 8 horas), con preponderancia de PCs de escritorio. En paralelo a este aumento de frecuencia, también se está produciendo una percepción subjetiva del tiempo dedicado al juego en línea, incluso durante los días laborables. La media para el año 2012 se sitúa dentro de los 51,2 minutos por sesión de juego.

Te atribuyen un alto grado de competencia en el manejo de internet, lo cual repercute en su frecuencia de juego, incrementándola; en especial, en los usuarios de menor edad, los denominados *nativos digitales,* en una clara

manifestación de la brecha inter generacional, caracterizada por la distancia entre los *inmigrantes* y *nativos digitales.*[21]

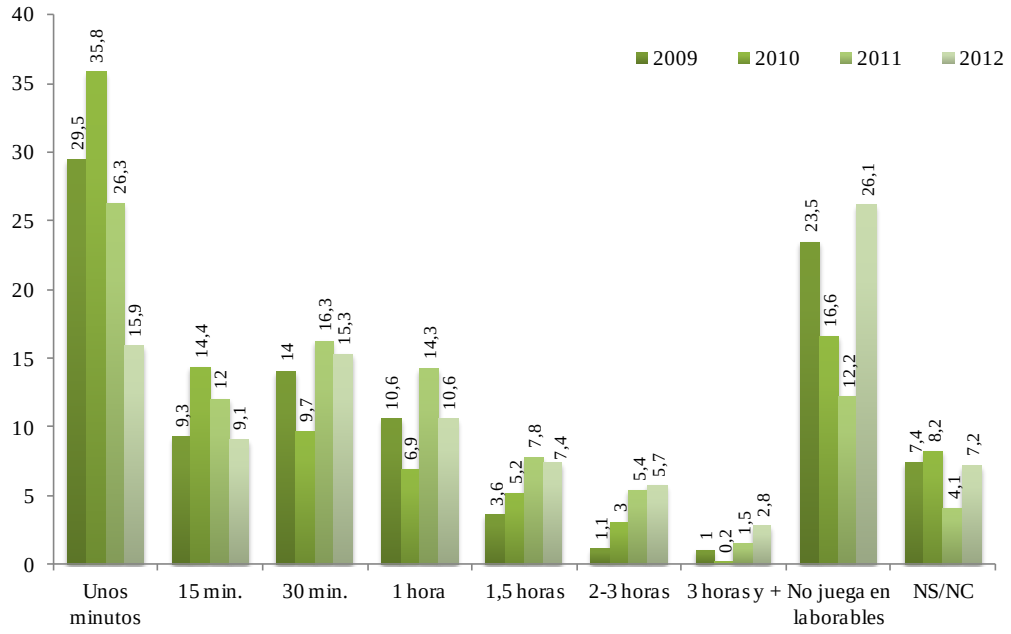


Gráfico 5 – *Tiempo dedicado al juego por internet durante días laborables (en porcentajes)*

Fuente: Percepción social sobre el juego de azar en España. Año 2013 (Instituto de Política y Gobernanza, Universidad Carlos III de Madrid)

4.3.4.- Aspectos esenciales de la industria

Protección de los jugadores en línea

La legislación actual regula la actividad del juego cuando se realice a través de canales electrónicos, informáticos e interactivos, en la que los medios presenciales deberán tener un carácter accesorio.

Entiende por juego ¨ toda actividad en la que se arriesguen cantidades de dinero u objetos económicamente evaluables en cualquier forma, sobre resultados futuros e inciertos, dependientes en alguna medida del azar, y que permitan la transferencia entre los participantes, con independencia de que predomine entre

[21] Marc Prensky, *Enseñar a nativos digitales,* 2001

ellos el grado de destreza de los jugadores, o sean exclusiva o fundamentalmente de suerte o azar. Los premios podrán ser en metálico o especie dependiendo de la modalidad de juego[22]

En función a estas consideraciones previas, la defensa del jugador en el entorno en línea exige una amplitud de planteamientos para garantizar transacciones transparentes y duraderas a lo largo del tiempo, abordadas desde una política integral de responsabilidad social empresaria, combinando una batería de acciones de deberán incluir la prevención, intervención, control y hasta reparación de efecto negativos

Cada operador está obligado a elaborar un plan de medidas en relación a la mitigación de efectos no deseados o perjudiciales para los jugadores, incorporando reglas básicas de políticas de juego responsable. En especial, se deberá tener especial consideración los grupos de riesgos, como así también ofrecer toda la información necesaria a los restantes jugadores, para que puedan realizar una selección consciente de sus actividades de juego, con especial énfasis en actividades de juego moderado, responsable y no compulsivo.

Deberán tener especial respecto a la prohibición de la participación de menores de edad en las actividades ofrecidas, como así también de personas pertenecientes a los registros de autoexcluidos de cada una de las regiones donde la empresa se encuentre presente.

Consecuente con la política de protección del jugador, tampoco se podrán ofrecer ni conceder préstamos ni cualquier otra modalidad de crédito o asistencia financiera para la realización de apuestas.

Adicionalmente, entre las más importantes especificidades de los operadores se encuentra: El cumplimiento de las leyes y reglamentaciones vigentes, el aseguramiento de la seguridad, integridad y transparencia de los juegos ofrecidos, la reducción del daño potencial al conjunto de la sociedad (incluida la colaboración para la lucha contra el delito y actividades ilícitas) y la prevención en aspectos normativos referidos al lavado de dinero, blanqueo de capitales de dudoso origen y financiación de actividades relacionadas con el terrorismo.

[22] Ley reguladora del juego. Art3, inciso a

El aspecto de la protección de datos personales también adquiere relevante importancia, estableciendo que los operadores deberán establecer los procedimientos adecuados para el mantenimiento de la privacidad de los datos de los usuarios en conformidad con la legislación vigente. Solamente se trataran los datos de los participantes que fueran necesarios para el adecuado y exclusivo desarrollo de la actividad de juego para la cual se encuentran previamente autorizados, cumplimentando la obligación de informar a los jugadores acerca de su tratamiento, así como también de los derechos que le corresponden en conformidad con la normativa vigente.

Adicionalmente, se estipulan una serie de obligaciones respecto de los derechos de participación de los juegos ofrecidos: Las reglas de los juegos ofrecidos se deberán comunicar de manera clara y veraz, se establece la posibilidad de reclamo frente a la Comisión Nacional del Juego, en caso de que el jugador considere afecto sus intereses, el establecimiento del juego libre, fuera de coacciones o amenazas provenientes de otros jugadores o terceros, el conocimiento constante del importe que se ha apostado, como así también el saldo de la cuenta del usuario, el conocimiento de la identidad del operador del juego para la realización de reclamos y el envío periódico de información referida a prácticas de juego responsable

El pago en línea. Implementación, regulación y normativa

Dentro del crecimiento exponencial que ha experimentado el comercio electrónico durante la última década se enmarca la amplia diversidad de métodos para el establecimiento de transacciones comerciales en línea que suceden en la actualidad.

Uno de las novedades que conlleva la magnitud de estas transacciones es el dinero electrónico, la representación virtual del dinero físico, en billetes o metales, admitida por una entidad que cuenta con todas las autorizaciones administrativas para realizar intercambios o proceder al desembolso o reembolso de esa misma cantidad virtual, allá donde el titular del mismo lo indique.

Uno de los pilares del sistema es que sólo aquellos que están entre los habilitados para convertirse en entidades de dinero electrónico, si cumplen todos los

requisitos y obtienen todas las autorizaciones, pueden emitir dinero electrónico. La relación jurídica que une el *emisor* del dinero y su titular deberá ser clara y expresar las condiciones de reembolso incluyendo todos los gastos adyacentes, debiéndose informar de esas condiciones al titular del dinero electrónico.

La posibilidad de obtener un reembolso no supone, por si sola, que los fondos recibidos a cambio de dinero electrónico deban considerarse depósitos u otros fondos reembolsables. El reembolso deberá poder efectuarse en todo momento, al valor nominal y sin posibilidad de acordar un límite mínimo para el mismo.

4.3.5.- Modelo español de juego en línea.

Introducción

A partir del 6 de Junio de 2012, concedidas las primeras autorizaciones de juego en línea, empezó a funcionar en España el mercado de juego en línea legal, en el que únicamente están habilitados para organizar y comercializar actividades de los operadores con licencia. Los operadores con licencia han obtenido título habilitante para el desarrollo de actividades de juego en línea tras verificarse que cumplían todos los requisitos jurídicos y técnicos establecidos por la Ley para garantizar un juego seguro. En función al establecimiento de las licencias, se otorga el marco de legalidad necesario para el correcto desarrollo del nuevo negocio. Adicionalmente, se brindan a los clientes diferenciales ventajas, entre las que se encuentran:

- Prohibición de acceso a los portales a menores de 18 años
- Garantía de juego superviso por parte de los organismos contralores competentes.
- Especial énfasis en la protección del consumidor, mediante el establecimiento de mecanismos de reclamos formales en caso de conflicto
- Protección de la privacidad y datos del consumidor
- Aportes impositivos a organismos gubernamentales

Como contrapartida de la nueva legislación, aquellos portales que continúen operando sin licencia a tal fin, podrán ser sancionados por ley dentro del territorio

español, quedando sus clientes desprovistos de cualquier protección legal, incluyendo:

- La capacidad de peticionar ante las autoridades en caso de engaño y/o estafa en las apuestas realizadas
- La capacidad de peticionar en caso de la existencia de problemáticas referidas a pagos y/o cobros efectuados
- La imposibilidad para el recupero de fondos en caso de que se proceda al cierre cautelar del portal

Principales actores del mercado

Cada uno de los principales operadores a nivel global cuenta con licencia para operar dentro del mercado regulado español. Entre los principales se destacan:

Marca propia: tuvictoria.es

La explotación de la licencia otorgada por el gobierno español se realiza a través del portal tuvictoria.es. El mismo se encuentra disponible para la registración y realización de apuesta dentro de la península ibérica. Su organización interna incluye diversos equipos. El primero de los mismos se encuentra formado por cuatro expertos en fútbol –el deporte preferido en España– encargados de fijar nuestros propios precios, factor diferencial con respecto a los competidores, que

se limitan a tomar los precios de los proveedores de contenido sin ajustarlos. Adicionalmente, se destacan seis operadores responsables de la gestión de los eventos en directo, que trabajan por turnos las 24 horas de los 7 días de la semana, para dar cobertura a la totalidad de los eventos de la oferta. El tercer equipo está integrado por cinco personas responsables del resto de deportes y carreras dentro de la oferta, junto con la gestión de riesgo en general, vigilando la emisión y ajustando los valores de cada una de la oferta de apuestas. Otra de las principales funciones la compone la gestión de contenidos, equipo integrado por siete personas, las cuales traducción al español de la información que llega de los proveedores de contenido en inglés y, por otro lado, gestionan el contenido audiovisual del portal. (Por ejemplo, pueden mandar una señal que cambie el canal para que se vea un partido concreto con nuestros precios en una pantalla con el fin de fomentar las apuestas en vivo). Otro de los principales equipos del portal lo componen los editores de datos, equipo compuesto por ocho personas, encargadas de comprobar los cierres en hora de los eventos en vivo, asegurando que no se hacen apuestas conociendo de antemano el resultado, y de la correcta resolución de todo tipo de apuestas.

Captura 1 – *Oferta de juego. Portal tuvictoria.es*

tuvictoria.es: Principales estrategias comerciales

El paso posterior a la implementación y puesta en marcha del sitio lo constituyó el reclutamiento de nuevos clientes, el cual se realizó mediante distintas estrategias, implementadas tanto dentro como por fuera del canal en línea.

De la misma forma que en las apuestas presenciales, el mercado objetivo varía de acuerdo al tipo de juego. Sin embargo, la mayoría de los recursos invertidos

apuntan a la denominada Generación Y: hombres modernos, de corte urbano, pertenecientes a clases medias y medias altas.

La utilización de un motor de búsqueda constituye la primera vía de acceso hacia el portal, gestionada a través de estrategias de SEM (Search Engine Marketing) y SEO (Search Engine Optimizer). Otro canal de contacto lo constituyen las redes de afiliados, tanto para aumentar el tráfico como para establecer una mayor credibilidad inicial. Se realizaron anuncios en foros y sitios de juego de azar, con tentadores bonos de bienvenida de hasta € 50 de bienvenida en caso de registrar una nueva cuenta. Dentro del canal presencial, y adicionalmente a la pauta realizada en medios tradicionales (gráfica, radio y televisión), se están realizando las negociaciones pertinentes para el patrocinio de dos equipos de primera división de la Liga Española; como así también dos jugadores de prestigio establecido dentro del circuito de la Serie Mundial de Póquer

Una vez concretada la visita de los nuevos clientes, lo esfuerzos se focalizan en su conversión en usuarios registrados. Se establecieron variadas promociones, entre las que se destacan:

- Bonus de bienvenida: se establecieron dos alternativas posibles (implementadas en distintos momentos): Implementación de bonus de bienvenida de € 100; o la duplicación del primer depósito realizado en cuenta (Máximo € 250)
- Juegos Gratis: se ofreció a todos los clientes una demostración gratuita de toda la librería de juegos disponibles, incluyendo la posibilidad de participar en torneos con premios en efectivo
- Obsequios: Se entregó un kit a los primeros 1.000 socios en concepto de *early adopters,* el cual incluía distintos artículos de merchandising del portal.

El estadío más avanzado de la estrategia comercial lo constituye la etapa de retención de los actuales clientes. Esto implica acciones de marketing dinámicas y en constante cambio, con el fin de asegurar la satisfacción continua de los usuarios con el entorno. Entre las principales técnicas se destacan:

- Programas de Bonus: Recompensas en función al juego realizado por el cliente. Ejemplo: acreditación de € 100 por cada € 1000 apostados.

También podrán incluir acciones con nuevos clientes referidos. Ejemplo: Acreditación de € 25 por cada nuevo cliente recomendado

- Sistemas de recompensas: las mismas incluyen premios por el cumplimiento de determinados requerimientos (ejemplo: realizar apuestas consecutivamente de lunes a viernes). Se recompensan los grandes volúmenes apostados, con premios en efectivo.
- Programas de Fidelización: con similares disposiciones que los programas de millajes o lugares de apuestas presenciales (casinos, etc), se ofrece un programa de puntos en el que los clientes ganan puntos en función a su gasto o participación en el sitio. Estos puntos podrán ser utilizados para la obtención de crédito adicional o para la entrada a torneos o concursos

Captura 2 – *Campaña publicitaria. Portal tuvictoria.es*

4.4.- Modelos europeos de juego en línea comparados

Los diferentes modelos encontrados a lo largo del continente difieren notoriamente en cada uno de los países de la Unión. Ante la imposibilidad de llegar a una ley europea de regulación del juego, cada país ha optado por una normativa propia, con disímiles características. La mayoría, conceden a una o varias instituciones derechos exclusivos para operar en el sector, en beneficio de un monopolio *de facto* a favor del organismo nacional de loterías y apuestas.

En la actualidad, los servicios de apuestas en línea gozan de una amplia difusión (variable según cada estado), y su importancia económica comienza a ser dimensionada; sin embargo, los marcos reguladores de cada estado establecen marcadas diferentes entre sí.

4.4.1.- Francia

El marco regulatorio francés, referido a la regulación del sector de juegos y apuestas en línea, fue sancionado en mayo de 2010, poniendo punto final al monopolio del estado sobre los juegos, establecido por Francisco I en 1539 [23]. La ley contempla la prevención de la ludopatía, protección de los menores, control de operaciones bancarias, bloqueo de sitios ilegales.

La entidad responsable de su implementación fue denominada ARJEL (Autoridad de Regulación de Juegos en Línea). Se define como un ente autárquico, con la finalidad de velar por el respeto de los objetivos de la política de juegos en línea, con la facultad para proponer al gobierno cambios legislativos o reglamentarios para el cumplimiento de dichos objetivos. Inicialmente, otorgó 17 licencias de juegos, distribuidas entre 11 operadores

Define a la apuesta en línea como ¨… una apuesta cuya realización se realiza exclusivamente a través de un conducto de un servicio en línea de comunicación al público…¨ Explicita, con especial énfasis, la prohibición de los menores de participar de las mismas, a través de leyendas y/o mensajes que deberán aparecer en cada inicio de sesión.

La apertura de la cuenta de un jugador solamente podrá realizar por iniciativa de su titular, tras solicitud expresa, excluyendo cualquier proceso automático. El operador tendrá la obligación de especificar las modalidades de cobros y pagos, a partir de instituciones de crédito establecidas en algunos de los Estados miembros de la Comunidad Europea.

4.4.2.- Reino Unido

La legislación tradicional de juego en Gran Bretaña se encontraba regulada por normas sancionadas durante las décadas de 1960 y 1970. A partir de la sanción, en el año 2005, de un nuevo marco regulatorio, el Reino Unido se convirtió en el primer país de la Unión Europea con la convicción política para la legislación de manera firme y abierta del juego por medios televisivos, telefónicos y en línea, como así también cualquier otra tecnología que puede reconocerse en un futuro.

[23] Francisco I, Rey de Francia, 1494-1547

Se establece la Gaming Board, asumiendo las responsabilidades de regulación del régimen de apuestas, expedición de licencias para los operadores y el trabajo fiscalizador en materia de juego ilegal.

Las cifras para la industria de los juegos de azar para el territorio británico alcanzan los 53.000 millones de libras[24], representando 1,42 millones de libras percibidas en impuestos, y más de 100.000 puestos de trabajos directos e indirectos.

Todos los operadores licenciados tributan 15% de impuestos sobre sus Ingresos Brutos, como así también una cuota anual al organismo contralor. La publicidad en medios masivos fue autorizada, pero cada uno de los anuncios deberá ser aprobado por la *Agencia de Estándares Publicitarios* para su publicación.

4.4.3.- Alemania

Las competencias en materia de apuestas para el territorio germano, se encuentran divididas entre el Estado Federal y los estados regionales. A partir de acuerdo inter-estados, a partir del año 2008 se unificó parcialmente la normativa para la obtención de un marco uniforme dentro de las distintas regiones. Dentro de la sanción de esta legislación, se prohíbe toda organización o intermediación en apuestas de azar públicas a través de internet

4.4.4.- Italia

En la actualidad, el juego en línea en Italia se encuentra en pleno proceso de expansión, con una recaudación cercana a los 1.500 millones de euros para el año 2011.

Todas las licencias para apuestas en línea son otorgadas por el Ministerio de Economía, el cual en la actualidad regula los juegos de apuestas deportivas e hípicas, póquer y juegos de cartas y loterías instantáneas.

Cada uno de los licenciatarios deberá ofrecer sus productos a través de un sitio .it; el cuál se encuentra fiscalizado en línea mediante conexiones simultáneas con el organismo contralor.

[24] UK Gambling Commission, *Annual Reports and Accounts*

4.4.5.- Grecia

En Enero del 2011, el estado heleno aprobó una nueva legislación para los juegos en línea, con un impuesto del 6% sobre el volumen de negocio. En la actualidad, aún se encuentra en la etapa preliminar de implementación, analizando las distintas posibilidades para la normalización del comercio de las apuestas virtuales.

4.4.6.- Gibraltar

El territorio de ultramar británico se considera uno de los protagonistas iniciales y principales en materia de legislación de apuestas en línea, otorgando licencias desde mediados de la década del noventa. En la actualidad, modificó su régimen tributario, implementando un impuesto sobre las empresas de apuestas, del 1% al 10% sobre sus ingresos percibidos

5.- Trabajo de Investigación – Conductas en línea – Argentina

5.1.- Introducción

A partir de la descripción sociológica del jugador en línea español, se tratarán de delimitar, en función al Trabajo de Investigación propuesto, los principales usos y costumbres en entornos virtuales, entre los clientes actuales de la empresa. La investigación constituye la principal fuente de información acerca de las costumbres 2.0 que los potenciales clientes, otorgando un marco de referencia, con un target real y específico, para la formulación de la propuesta de marca en línea.

Dentro de los principales objetivos de la misma, se enmarcan:

- Lograr un acabado conocimiento acerca de los hábitos y usos de internet entre los clientes actuales
- Identificar las principales páginas de visita y los buscadores más utilizados
- Conocer acerca del uso de las redes sociales
- Estimar el conocimiento de la página actual de la compañía

- Conocer y estimar el consumo actual de juegos en línea

En función a la metodología utilizada, se realizó una investigación cuantitativa con la aplicación de un cuestionario estructurado, realizado de forma telefónica.

La población objetivo fueron los clientes fidelizados de la compañía, que a su vez se definan como usuarios activos de internet. Se realizó una muestra aleatoria de acuerdo a la base de datos propia.

La totalidad de encuestas relevadas fue de 160, realizadas durante el mes de Julio de 2012

Entre sus principales objetivos persigue la posibilidad de brindar una acabada imagen acerca de los hábitos de uso de internet y redes sociales de los actuales clientes de la compañía, a partir de la obtención de información cuantitativa que permita extrapolarla para conformar un potencial universo de clientes en línea, incluyendo cuáles serían los mejores canales de comunicación para la estrategia de implementación de una nueva marca en línea, contemplando la penetración, dentro del target actual, de los buscadores en línea, herramientas de *e-mailing,* estrategias de SEM y SEO, comunicación personalizada a través de SMS y publicidad en redes sociales.

5.2.- Hábitos de conexión y uso de Internet

De acuerdo con la información relevada, el hogar se constituye como el principal ámbito de conexión a la red, siendo a su vez el de mayor frecuencia. El 90% de las conexiones se realizan a través de enlaces domésticos, secundados por conexiones del tipo Smartphone – 4,5% - y locutorios – 3,1% - . Las conexiones realizadas desde espacios laborales solamente alcanzan el 1,9%

Acerca de la frecuencia en las conexiones, el 73,8% admite conectarse al menos una vez al día, y dentro de los mismos, el 44,4% se conecta más de una vez durante el mismo día. La tendencia se acentúa para los clientes hombres, alcanzando un valor de 61,9%. En relación a la edad, los hombres entrevistados, dentro del rango 61 a 80 años, sostuvieron conectarse más de una vez por día en el 59% de los casos.

En relación a la cantidad de tiempo que se encuentran en línea, existe una marcada similitud entre ambos sexos. Tanto hombres como mujeres reflejan fuertes indicadores en lo que respecta a cantidad de horas. Para ambos, más de la mitad de los encuestados contabiliza sesiones mayores a 2 horas diarias, aumentando esta tendencia en los hombres, alcanzando un valor del 57%

Acerca de las principales actividades incurridas durante las sesiones en línea, y la importancia ponderada a partir de la técnica de *Primera Mención o Top of Mind,* el envío o la recepción de correos electrónicos alcanza los principales valores, con aproximadamente un tercio de las respuestas (29,4%). La participación en redes sociales recibe un 26,9 %, consolidándose en el segundo lugar. La búsqueda general de información en línea es el tercer aspecto de mayor importancia, mencionado por el 20% de los encuestados. Los restantes aspectos mencionados no obtienen de sustancial importancia. Entre los principales se destacan: Juegos en línea, sesiones de chat, lectura de diarios y revistas

Cuando totalizan las menciones obtenidas, el promedio para cada uno de los entrevistados es de 2.5 menciones o actividades por sesión. Adicionalmente, se revierte la tendencia, ubicándose las redes sociales para principal opción, con casi un 80% de casos mencionados, seguidos por la utilización de correo electrónico -52 % - y la búsqueda de información general con 50%, evidenciando una fuerte y consolidada presencia en lo que respecta a comunidades virtuales y redes sociales

Acerca de los buscadores utilizados, la posición de Google es, en los hechos, monopólica, con menciones en más del 90% de los entrevistados, relegando a la segunda posición a Yahoo!, presente en el 6,3% de las menciones aproximadamente.

Adicionalmente, se indagó específicamente acerca de las mecánicas de búsqueda en los sitios de referencia. El 31% de los entrevistados realiza búsquedas específicas por marca (Ejemplo: Frávega o Garbarino para electrodomésticos) Aproximadamente un 20% realiza búsquedas por oración completa (Ej: Venta de electrodomésticos); y el restante 45% realiza una combinación de ambas opciones predecesoras.

Considerando sus gustos en lo que respecta a páginas web, facebook y Google registran un 48% combinado entre ambas, seguidos por Hotmail (10%), mercadolibre (8%) y YouTube (7%).

Sin embargo, cuando cuestionados acerca de los tres sitios que visitan con mayor asiduidad, la brecha entre facebook y Google aumentan, recibiendo el primero un 45,6% de menciones, sobre un 22,5 % del segundo. Hotmail se ubica en un tercer lugar, con 20% de las menciones, seguido por mercadolibre y YouTube con 10% cada uno. Los restantes valores mencionados no alcanzan ponderaciones considerables. En función a la valoración otorgada por los entrevistados, se podrá establecer el siguiente ranking de preferencias:

- 1º Redes sociales ➔ Sociabilizar ➔ / Relacionarse / Conocer Gente
- 2º Buscadores ➔ Informarse ➔ Entretenerse / Actualizarse
- 3º Correo Electrónico ➔ Comunicación / Correo Electrónico gratis
- 4º Servicio de compra-venta & Posibilidad de negocio
- 5º Videos ➔ > Entretenerse / Informarse / Actualizarse

5.3.- Redes Sociales

En función a un análisis pormenorizo de los hábitos dentro de las redes sociales, el 83% de los encuestados admite una participación activa dentro de este ámbito.

Existe una marcada polaridad con respecto a las distintas redes sociales. Mientras que facebook es mencionado en el 100% de los encuestados, twitter solamente alcanza el 8% de menciones.

De acuerdo a la frecuencia de conectividad, el 78% realiza conexiones diarias, a su vez que un 44% admite conectarse más de una vez durante el día

Dentro de las principales motivaciones de uso de redes sociales, el mantener contacto con amigos y/o conocidos registra el primer lugar de las menciones, con un 82%. La búsqueda de información, como elemento complementario a los buscadores, recibe un 38% de menciones, mientras que el aspecto lúdico, referido a aplicaciones y/o juegos en línea

En relación a sus comportamientos con respecto a empresas dentro de las redes sociales, solamente el 18% admitió ser *fan* o seguir a un producto que actualmente utiliza. Dentro de los principales rubros se destacan:

- Electrodomésticos: 12%
- Casinos: 8%
- Turismo: 4%

Cuando indagados acerca de la posibilidad real de seguir a la empresa dentro de un entorno de redes sociales, el 72% especifico su consentimiento con respecto a la propuesta

5.4.- Correo Electrónico

El 90% de los encuestados realiza comunicaciones a través de correo electrónica activa y habitualmente. Dentro de los mismos, un 51% gestiona consultas al menos una vez al día.

A su vez, el 81% registro positivamente el envío semanal de las comunicaciones de la empresa a través de este medio, otorgándole un grado de atractividad del 58%, destacando la facilidad y rapidez para la comunicación de las novedades semanales

5.5.- Operatorias Virtuales

Entre los clientes encuestados, solamente el 31% de los mismos realiza o ha realizado, al menos en una oportunidad, compras en línea. Existe una marcada paridad tanto para hombres como para mujeres, como así también para los rangos etarios, tanto en los segmentos más jóvenes como en los de edad más avanzada.

Profundizando el análisis, y tomando como referencia a la industria bancaria, solamente el 21% de los clientes encuestados admite realizar operaciones a través de *home banking.*

5.6.- Web corporativa actual

Sólo un tercio de los clientes entrevistados admitió haber ingresado, al menos una vez, a la página corporativa actual de la compañía.

De acuerdo a los rangos de frecuencia de visitas, solamente el 13% admitió haber ingresado durante la semana de análisis, un 21% ingresó durante el último mes, y más del 30% no ingresa hace más de 2 meses

En función a las principales motivaciones para ingresar a la página, la búsqueda de información acerca de novedades y eventos obtiene la mayor ponderación, con el 16% de las menciones, seguido por la búsqueda de horarios de atención (12%) y la búsqueda de promociones, reafirmando el carácter institucional de la actual página web, concebida exclusivamente como una referencia para la obtención de información. Las secciones de información general y eventos reciben la mayor cantidad de menciones positivas en cuánto a los gustos y preferencias de los clientes internautas, con el 29% y 9% respectivamente

En relación acerca de las opciones que les gustaría se encuentren presentes en la página, la posibilidad de juegos en línea representa el primer elemento de elección, con el 6% de las menciones

Acerca de los vehículos de comunicación de la página corporativa, el 47% de las menciones se encuentran referidas a comunicación interna dentro de las propias salas, constituyendo un circuito viral entre las opciones en línea y presenciales, seguido por búsquedas en portales web (29%) y la comunicación personalizada a través de newsletters

En relación a visitas a páginas de la competencia, tanto directa como indirecta, solamente el 8% de los clientes totales registró estadías en las mismas. Dentro de las distintas opciones, el Hipódromo de Palermo y el Casino de Puerto Madero configuran las opciones de preferencia, con el 35% y el 28% respectivamente. Entre los principales motivos de acceso, se registra la posibilidad para jugar juegos gratis (21%) y el acceso a través de newsletters personalizados (14%)

5.7.- Juegos en línea

La incidencia de los juegos en línea continua siendo baja entre los clientes actuales. De los mismos, solamente el 5% registra haber participado de juegos de

apuestas en línea. Dentro de los operadores actuales, Bwin se configura como la principal opción de preferencia, con el 25% de los casos

Sin embargo, existe una alta penetración entre las apuestas por diversión (sin transferencias de dinero). El 67% de los entrevistados registra visitas a páginas destinadas a tal fin. Dentro de las mismas se destacan las aplicaciones en facebook, con valores superiores al 35%, y los enlaces patrocinados que resultan de las mismas, con un 19%.

5.8.- Tecnología en el hogar

Las tendencias y avances tecnológicos se evidencian a partir de las distintas terminales de acceso mediante los cuales los clientes se conectan a internet. Las PCs continúan teniendo la mayor penetración dentro de los hogares, con un 90% de presencias. Las laptops reflejan un cifra del 35%, mientras que las netbooks arrojan valores cercanos al 15%. Los restantes dispositivos, entre los que se incluyen las tablets, registran valores cercanos al 5% cada uno.

Con respecto a los accesos vía dispositivos móviles, existe una relativa paridad entre usuarios sin *Smartphone* (49%) y usuarios con acceso a esa tecnología (41%). En relación a las aplicaciones más utilizadas, es reincidente el liderazgo de facebook, con el 77% de menciones registradas, seguido por twitter (51%) y Microsoft Messenger (38%)

Para los usuarios de *Smartphone,* sus principales usos se polarizan con las siguientes características, entre las que se destaca: navegación por internet (49%), recepción y envío de correo electrónico (48%), juegos (21%) y lectura de diarios (15%). Dentro de las páginas móviles más visitadas, se destacan: facebook (37%), Hotmail (14%), Google (11%), twitter (8%), diario olé (5,7%) y YouTube (5,7%)

5.9.- Datos demográficos

- El 86,9% de los entrevistados es de sexo masculino
- El rango etario 18 a 45 años registró una penetración del 65,7% sobre el total de la muestra

- El 65,1% de los mismos registra un nivel de educación de al menos terciario completo
- El 40% se desarrolla su actividad dentro del sector privado, un 19% se define como autónomo y un 7% realiza actividades dentro del sector público

5.10.- Conclusiones

- El lugar preponderante de conexión a internet son los hogares, pero ha crecido exponencialmente el celular.
- La conexión es cada vez más intensa y más frecuente
- Facebook se consolida como el factor de referencia para las interrelaciones en línea
- El buscador por excelencia es Google
- Internet = facebook ➔ Google ➔ YouTube ➔ Hotmail ➔ polaridad
- La página de la compañía fue solo visitada por un tercio de los entrevistados; siendo su última visita fue muy lejana en el tiempo.
- La principal razón de visita es para informarse sobre espectáculos que ofrecen las Salas
- El juego por diversión en internet es muy importante, constituyéndose facebook su puerta de entrada
- El vínculo actual entre la comunicación en línea de la compañía y sus clientes no observa valores siquiera cercanos a la fidelidad que los mismos expresan por las salas presenciales (negocio actual), otorgando la posibilidad para la realización de un *upgrade* de target con respecto al actual posicionamiento de la misma.

6.- Definición estratégica de marca en Argentina

6.1.- Objeto de Análisis: Introducción

Se define como principal objeto de análisis al desarrollo de una nueva marca, no solamente en función al desafío intrínseco que el mismo conlleva, sino también con la consideración de tratarse de un nuevo negocio per se, con todas las

implicancias que el mismo trae aparejadas. Se deberán tener en consideración las siguientes variables:

6.2.- Legislación gubernamental

El mercado no cuenta aún con un marco de referencia regulatorio que administre la actividad en línea de las futuras operaciones. Todos los proyectos se encuentran en desarrollo, por lo que el lanzamiento de una marca queda supeditado a la aprobación de la regulación por parte de los organismos contralores correspondientes

6.3.- Estructura actual de la empresa

Se deberá tener en consideración la formación de una estructura acorde al nuevo desafío que conlleva el desarrollo de una nueva unidad de negocios, a partir de la estructura vigente de la empresa, distribuyendo recursos y asignando nuevas responsabilidades, o bien a partir de la generación de una nueva estructura, con autonomía parcial para la toma de decisiones por fuera del organigrama del negocio en línea

6.3.1.- Clientes actuales

Se deberá tener especial interés en no canibalizar nuestro cliente actual con un producto que bien podría satisfacer sus necesidades actuales, en detrimento del negocio offline que actualmente, y desde hace muchos años, se encuentra vigente. Los clientes deberán percibir a la nueva marca como complementaria, como una extensión dentro del mundo en línea a partir del negocio real.

6.4.- Posicionamiento actual de la compañía

6.4.1.- Target

Se define al target objetivo de la compañía como una conjunción de distintas segmentos de niveles Socio Económicos (NSE).

El segmento de mayor preponderancia se encuentra constituido por los segmentos D1, D2 y E, con el 57% de los clientes actuales asistentes a las Salas, seguido por los niveles C2 y C3, con el 34%. El segmento ABC1, el de mayor

cuantía en lo que respecta a niveles de ingresos, obtiene una participación de apenas 9%.

6.4.2.- Locación

Diez de las catorce Salas actuales con competencia dentro del ámbito de la Provincia de Buenos Aires se encuentran dentro de la denominada Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), situándose las restantes cuatro en la ciudad de Mar del Plata.

Se podrán corporizar varios denominadores comunes para las Salas dentro del ámbito del AMBA, entre los que se destacan su característica de Salas de conveniencia, principalmente justificado por su ubicación de privilegio dentro de los centros urbanos donde las mismas se encuentran establecidas (Primer, segunda y tercer cordón del AMBA). A su vez, dichos ambientes se caracterizan por entornos con escasa oferta recreativa y gastronómica, lo que otorga a cada una de las Salas, características propias de ambientes familiares y de amigos, con fuertes reminiscencias a clubes sociales locales.

6.4.3.- Oferta de Juego

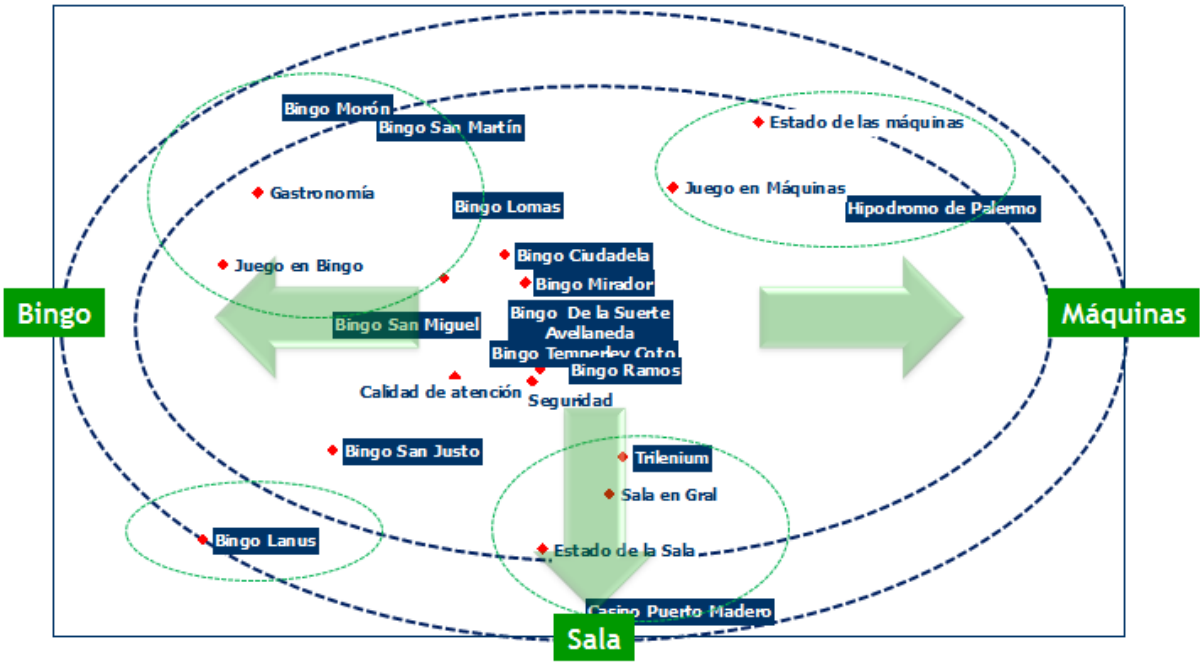
La principal oferta de juego la constituyen las máquinas slots. En la actualidad, alrededor de 5000 puestos se encuentran distribuidos a lo largo de las diez Salas establecidas en la región AMBA, representando aproximadamente el 85% de los ingresos actuales de la compañía.

La oferta de Bingo la componen un total de 10.000 puestos disponibles para su juego, a lo largo de las diez Salas principales. Dentro del esquema establecido por la legislación de la Provincia de Buenos Aires, la función del juego Bingo adquiere un papel predominante. Por cada máquina slot instalada, se deberá implementar dos nuevos puestos disponibles para el juego de Bingo. Esta reglamentación se sustenta en la necesidad de puestos de trabajo para poder llevar a cabo la actividad de Bingo, fomentando la creación de empleo en cada una de las locaciones de la compañía posee operaciones.

Un tercer elemento adicional, pero de gran importancia para el modelo de negocios actual, lo constituye la gastronomía; entendido como un valor agregado para el cliente. La misma se define como un elemento de atracción fundamental para la obtención de nuevos clientes, a partir de una ecuación costo-calidad de excelente ponderación.

6.4.4.- Percepción actual de Marca

En función al contexto actual de la compañía, se profundizaron estudios para lograr comprender acerca de los principales atributos de marca.



Sector del Juego – Mapa Perceptual – Región AMBA

No existe una noción unificada de marca respecto de **Codere** y las Salas de su operación. Codere como marca es catalogada como una sumatoria de Salas independientes, sin ningún elemento traccionador en común. Por el contrario, cada una de las Salas, independientemente una de otra, son las que traccionan sus visitas, relegando a la marca a una función exclusivamente institucional, sin un correlato que pueda ser aprovechado comercialmente.

Entre los principales drivers de visitas, se destacan en el siguiente orden: La calidad de atención al cliente por parte del personal, la oferta de producto brindada, entendida como variedad de máquinas slots, la ecuación gastronómica

precio-calidad y el factor cercanía con respecto a la vivienda y/o trabajo de los clientes.

Asimismo, las Salas ¨Bingo XX", por su asociación a una localidad, son mucho más reconocidas que la marca Codere, la cual es vista como un nombre abstracto, en general desconocido y en muchos casos carente de contenido. No está siempre asociado a entretenimiento o bingos. Como marca paraguas, no hace referencia a la actividad (juego) frente a su enunciación.

Sin embargo, en sus zonas de influencia, las Salas Codere están primeras en Top of Mind de los clientes, traduciéndose este conocimiento en una mayor cantidad de personas con visitas efectivas a las Salas.

6.5.- Objetivos

Poder ofrecer, a la luz del estudio comparado del caso español, una alternativa para el establecimiento y desarrollo de una nueva marca de apuestas en línea, en función a una estrategia comercial fundamentada en el conocimiento del público objetivo.

6.6.- El diseño de una nueva marca comercial

6.6.1.- Nuevo posicionamiento

En función a la implementación de una estrategia de marca para el negocio en línea, se define al nuevo segmento de clientes como predominantemente masculino y joven, cabales exponentes de la nueva economía de la participación, con relaciones activas en cada una de las marcas que consumen.

Adicionalmente, se tendrá por objetivo apuntar a segmentos sociodemográficos medios altos y altos, con poder adquisitivo ocioso orientado constantemente a la búsqueda de nuevos placeres y recompensas rápidas. Se podrá emular el posicionamiento de las nuevas consolas de juegos de video, apuntando a un público joven, urbanos y dispuestos a arriesgarse a probar una nueva alternativa de entretenimiento en línea, con altas y rápidas probabilidades de recompensa.

Este nuevo tipo de consumidor refleja marcadas diferencias frente a sus predecesores (abuelos, padres, etc.). En el pasado, los mismos no participaban en el desarrollo de productos o estrategias comerciales. Los nuevos canales en línea, y en especial las redes sociales, facilitan la participación del nuevo segmento (En adelante, *Millenials*) en las decisiones comerciales de las compañías.

Modelo Antiguo	Nuevo Modelo
Interrupción	Compromiso
Reacción	Interacción
Usuarios	Participantes
Grandes promesas	Grandes gestos
Consumidors pasivos	Co creadores activos

Cuadro 6 – *La Economía de la Participación.*

Fuente: Barkley, The Boston Consulting Group, and Services Management Group, ¨American Millenials: Declipering the Enigma Generation¨, Septiembre 2011

Existen variadas implicancias que el juego en línea podría tener sobre las nuevas generaciones. Entre las de mayor ponderación se destaca una mayor capacidad de accesibilidad, considerando los siguientes aspectos:

- Acceso 24 horas, 7 días a la semana, 365 días al año
- Mayor visibilidad y atractivo que los juegos presenciales
- La actividad es percibida como un traspaso normal entre el *gamming* (adolescencia) y *gambling* (juventud)

En función a esta *obsolescencia programada* de actividad lúdica de la infancia y adolescencia, se perciben nuevos comportamientos entre los nuevos clientes, entre los que se destacan: menores restricciones al momento de realizar una apuesta inicial en línea, actividad en línea fuera de la órbita de supervisión adulta y el desarrollo de cábalas/estrategias de juego.

Adicionalmente, existe una sensación de *grandes premios* que se obtienen a través de apuestas en línea, fundamentada principalmente por la posibilidad de para realizar apuestas bajo la modalidad de *free play* (juegos gratis), los cuales aportaban dos elementos distintivos: la disociación de las consecuencias de la apuesta, a partir de la eliminación del componente monetario, y la asociación a las

apuestas con un componente de habilidad por parte del cliente, tal el modelo de los juegos de computadora

El elemento comunitario también se percibe como un eje fundamental dentro de la estrategia: A partir del juego en línea, la dinámica de las apuestas se podrán ver potenciadas: competencia entre los jugadores, conocimiento compartido acerca de los juegos y la oportunidad para interactuar con mejores y más experimentados jugadores.

6.6.2.- Implementación de estrategia Brick & Click

El principal objetivo perseguido a partir de la implementación de una estrategia de Brick & Click (En adelante, B&C), será la transformación, de un operador de juegos presencial, en un operador ¨multi canal¨, con la facultad para ofrecer productos y servicios a través de la más amplia cantidad de canales y/o dispositivos, entregando en cada uno de ellos, alternativas de alta calidad, acorde a las necesidades y gustos de nuestros actuales y potenciales clientes. Reforzar la promesa marcaria con una experiencia superadora con respecto a los principales competidores, a partir de las sinergias entre las operaciones presenciales y virtuales.

Adicionalmente, se podrá aprovechar y ampliar la credibilidad global de la compañía, a partir de la concepción de una nueva alternativa, que se circunscribe como parte integral de un todo más grande.

Podrá ser utilizado como vehículo para hacer frente a la evolución natural del mercado, creando una experiencia multicanal (combinando experiencias presenciales con acceso a Internet u otros canales)

En última instancia, la implementación de una estrategia B&C es necesaria para inspirar más confianza de los clientes en la web. Los mismos consideran un símbolo de solvencia la estructura que implica tener un negocio presencial, disminuyendo las probabilidades de desfalcos por parte de la empresa

Ventajas y Desventajas

Brick

Ventajas	Desventajas
Disposición presencial de la oferta de productos y servicios Experimentación del momento de compra Posibilidad para implementar estrategias de venta cruzadas	Mayores costos Limitaciones horarias Limitaciones edilicias Escaso uso de la tecnología disponible

Click

Ventajas	Desventajas
Facilidad de acceso Apertura 24/7 Bajos costos operativos Bajos costos de fuerza de ventas Marcos regulatorios más flexible (Estimación) Facilidad para la compra de créditos de juego	Dificultad para la venta de productos complementarios Direccionamiento exclusivo hacia segmentos más jóvenes de clientes Sin posibilidad para interacción personal frente a reclamos Mayor dificultad para lograr y mantener la fidelidad de los clientes

6.6.3.- Implementación del nuevo modelo

La implementación de una estrategia de B&C representa un diferencial fundamental para otorgar a la marca un elemento distintivo que permita diferenciarla en términos de nuevos y más jóvenes segmentos de clientes, en función a la implementación de una visión de mediano a largo plazo

El modelo incluye la integración de varios productos y servicios, presentes tanto en la operación presencial (actuales salas) como en la futura operación en línea

Entre los elementos principales se destacan:

- El lanzamiento de las operaciones en línea a partir de los actuales segmentos jóvenes de clientes de las operaciones presenciales, a partir del desarrollo de promociones ad hoc
- La implementación, administración y gestión de un nuevo programa de fidelización, integrado para ambos segmentos de jugadores (en línea y presenciales)
- La interrelación de las operaciones, a partir de la instalación de locaciones de atención al cliente en línea, en cada una de las operaciones actuales, para lograr sinergias entra ambas.
- La retroalimentación entre clientes en línea y presenciales, en función a una estrategia de comunicaciones integradas, evitando la canibalización entre ambas ofertas de servicios
- La creación de un nuevo servicio de atención al cliente, con competencias para atender tanto reclamos presenciales, como de las operaciones en línea
- El desarrollo de nuevos productos, a ser distribuidos exclusivamente por los canales oficiales en línea
- El desarrollo de una gestión comercial a partir de la implementación de un esquema de CRM (Customer Relationship Management)

6.7.- Nueva estrategia de marca: Enfoque integrador

A partir de la definición del nuevo cliente target, y en función a la comoditización de la oferta de productos, se establece a una estrategia *cliente céntrico* como el factor fundamental para la distinción del servicio, tanto para la obtención de nuevos clientes, como así también para el establecimiento de relaciones a largo plazo con los mismos.

De acuerdo a un entendimiento acerca de los requerimientos del cliente, el estudio de sus hábitos, el conocimiento de sus juegos favoritos, y sus principales preferencias en cuánto a deportes, se deberán entablar relaciones con los mismos, para mantener activas sus preferencias, a través de comunicaciones de marketing uno a uno, a modo de reflejar la importancia individual de cada cliente.

El posicionamiento distintivo de marca, sumado a un enfoque cliente céntrico transversal, tendrán como última meta la recreación de una experiencia transparente, relevante e intuitiva para todos los clientes

6.7.1.- Presencia en canales

El continuo y progresivo avance en la penetración hogareña del servicio de banda ancha de internet supone un crecimiento exponencial para los próximos años en lo que respecta a apuestas en línea, a medida que más jugadores comiencen a variar sus apuestas entre presenciales y en línea. A partir del crecimiento en el mercado hogareño de apuestas, también se podrán crear oportunidades en mercados menos maduros. Dentro de este esquema, la posibilidad para la realización de apuestas en vivo obtiene especial relevancia, a medida que incluye al cliente en el centro del evento deportivo que se está llevando a cabo.

Los dispositivos *smartphones* y las denominadas *tablet PC* se posicionan como los principales canales a desarrollar en un futuro cercano. Del parque de 40 millones de líneas de celulares activas, el 25% aproximadamente corresponde a teléfonos inteligentes[25]. De aquellos usuarios activos, el 91% lo utiliza para acceder a alguna forma de entretenimiento (navegación por internet, escuchar música, juegos en línea y visualización de videos). A partir de esta tecnología, los clientes obtienen experiencias confiables y memorables, a la vez que obtienen la certeza de permanecer siempre conectados y disponibles, con la posibilidad de acceder a las mismas en cualquier lugar donde se encuentren.

El ¨canal tradicional¨ digital, las computadoras de escritorio, verán ampliado su portfolio de distribución, desarrollando aplicaciones especiales para consolas de video juegos, internet TV y hasta canales propios dentro de la grilla de servicio de cable y/o digital.

[25] Google. Our Mobile Planet: Argentina. Mayo 2012

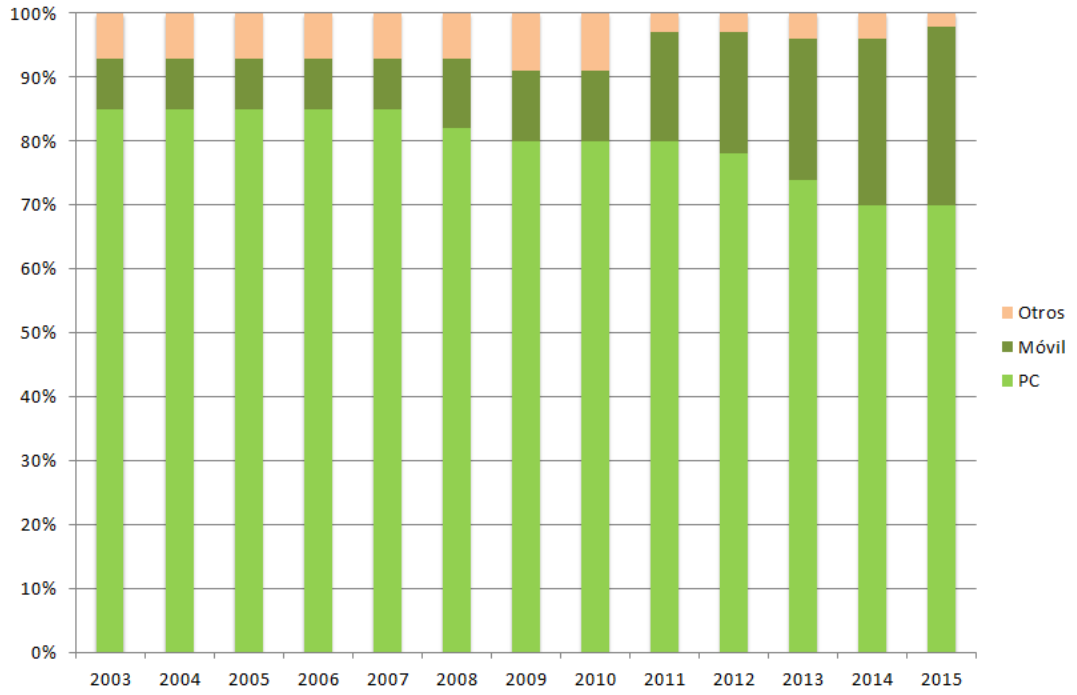


Gráfico 6 – *Porcentaje de interacción con tecnologías*

Fuente: H2 Gambling Capital. Marzo 2013

La implementación de una estrategia de marketing en línea 360, que incluya todos los canales digitales, se constituye en el principal atractor de los futuros clientes. El posicionamiento dentro de los buscadores en línea (SEO) y una fuerte presencia dentro del conjunto de redes sociales serán los principales pilares de la política comercial, permitiendo la interacción con los futuros clientes, en cada una de sus plataformas de preferencia, acortando los tiempos de respuesta y contribuyendo a la creación de valor en cada uno de los puntos de contacto.

6.7.2.- Mercados licenciados

En una primera instancia del proyecto, el mismo se focalizará en la capacidad de brindar una oferta de apuestas en línea y de calidad dentro del territorio de la República Argentina, en función a una marco regulatorio que se adapte a los requerimientos necesarios para la realización de inversiones a mediano y largo plazo. El mismo debiera estar articulado a partir de Lotería Nacional, y rubricado por cada una de las Loterías Provinciales, salvaguardando los problemas jurisdiccionales presentes en la actualidad.

Brasil, con sus 192 millones de habitantes, podrá convertirse en uno de los pilares del juego en línea, beneficiado con una amplia penetración del servicio de internet dentro de las áreas urbanas. Adicionalmente, dentro de los próximos tres años, será sede de los acontecimientos deportivos más importantes del mundo: La Copa del Mundo y los Juegos Olímpicos.

México, otra de las principales economías de la región, reguló parcialmente los juegos en línea a partir del año 2006, otorgando la mayoría de las licencias a compañías subsidiarias al conglomerado de medios Televisa. Sin embargo, con un volumen de apuestas estimado en USD 4.6 billones [26] se podrían realizar, en un principio, implementaciones locales en determinadas regiones testigo.

La estructura de productos ofrecidos deberá contemplar la mayor cantidad de actividades posibles, estableciendo un mix equilibrado entre apuestas deportivas y juegos de apuestas, entendidos como máquinas de slots y/o ruleta, Póquer y Bingo

6.7.3.- Apuestas Deportivas

La oferta de apuestas ofrecidas deberá contemplar un equilibrado mix entre eventos internaciones y locales, focalizados en la capacidad para que cliente pueda disponer del servicio para realizar su apuesta las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Se podrán determinar las apuestas en función a parámetros pre fijados con anterioridad, como también se contempla la funcionalidad para la realización de apuestas en vivo, en el instante en que sucedan los acontecimientos. La posibilidad para la transmisión de eventos en vivo será considerada como un diferencial relevante, como vehículo para la atracción de nuevos jugadores. Ofrece a los mismos la posibilidad de encontrarse en el centro de la acción, disfrutando de eventos en vivo y apostando a medida que los hechos suceden.

6.7.4.- Juegos de Apuestas (Casino)

[26] En línea Gambling in México: A safe bet. Yogonet Publicaciones. 2008

Los tradicionales juegos de casino, entendidos como máquinas slots, deberán cumplir un rol fundamental dentro de la oferta de productos, tratando de emular, en la mayor medida posible, al parque de máquinas que actualmente se encuentra en las Salas presenciales. A partir de alianzas estratégicas con fabricantes (actuales proveedores), se podrá ofrecer la misma librería de juegos, la cual incluye alrededor de 500 títulos, entre los que se destacan opciones de ruletas, Blackjack y video póquer. Dentro de las principales acciones de marketing y comerciales, se podrá ofrecer a cada cliente créditos gratis para poder participar de los juegos en la modalidad *free play,* como así también la realización de torneos con atractivos pozos.

En función a las posibilidades técnicas, se deberán ofrecer la mayor cantidad de títulos que puedan ser accedidos desde plataformas móviles, enmarcado dentro de una estrategia de posicionamiento que ofrezca un diferencial en relación a los competidores inmediatos

6.7.5.- Póquer

De acuerdo a la maduración actual del mercado de póquer en línea, la estrategia para esta unidad de negocio podrá focalizarse en el jugador recreacional, ofreciendo un producto de calidad, el cuál pueda ser apuntalado mediante acciones en las Salas presenciales, bajo las características de los denominados ¨Póquer Tours¨. Los mismos obtienen una alta exposición mediática, la cual servirá para conectar a los jugadores con la marca en distintos niveles, con aplicabilidad presencial y en línea.

6.7.6.- Bingo

El juego *insignia* de las Salas presenciales será recreado de la manera más fidedigna, pero con actualizaciones sólo disponibles para la versión en línea. A los tradicionales premios de las jugadas (premio Línea y premio Bingo) podrán agregarse nuevas configuraciones, para otorgarle el dinamismo necesario, a modo de que no sea perjudicado frente a otras opciones con mayores probabilidades de obtención de premios. Entre los mejoramientos se destacan las siguientes posibilidades:

Bingo

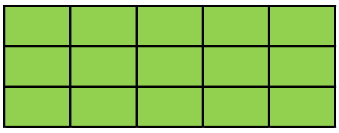
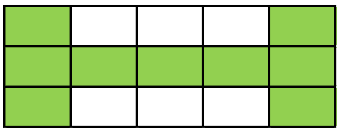


Figura en H



Cuadrado

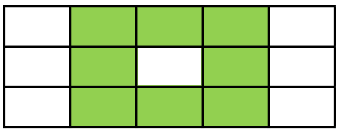


Figura en L

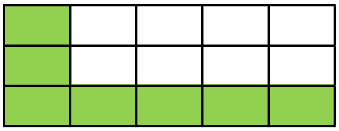


Figura en T

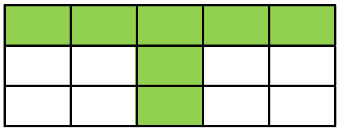
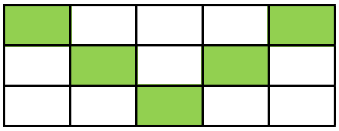


Figura en V



7.- Nueva marca comercial

7.1.- Principales consideraciones

7.1.1. Visión

Lograr un consolidado liderazgo en el mercado en línea, siendo percibidos como la mejor alternativa de entretenimiento que brinda un servicio de excelencia, calidad en la atención de sus clientes y experiencias relevantes en cada sesión de juego

7.1.2.- Valores

- Excelencia y calidad en la atención y servicio, cuidando cada detalle de cada cliente
- Creamos experiencias virtuales únicas, en un entorno pensado exclusivamente para el entretenimiento a partir de una amplia diversidad de propuestas
- Seguridad y tranquilidad de nuestros clientes, mediante una gestión transparente y responsable de sus operaciones

7.1.3.- Posicionamiento

Sitio de apuestas en línea focalizado en el cliente, que ofrece la mejor propuesta de valor integral con una combinación atractiva entretenimientos disponibles y una excelente calidad de atención, transparentando todas las operaciones realizadas, en función al respaldo y la seriedad de nuestras operaciones presenciales

7.1.4.- Personalidad

Es un hombre servicial y dispuesto. En calidad de anfitrión, resuelve proactivamente cualquier situación presentada. Es detallista, dinámico, seguro de sí mismo, demostrando entusiasmo en todo lo que emprende. Es confiable y honesto. Es amable y responsable, a la vez que ha adquirido excelencia en su profesión, tornándose un referente entre sus colegas.

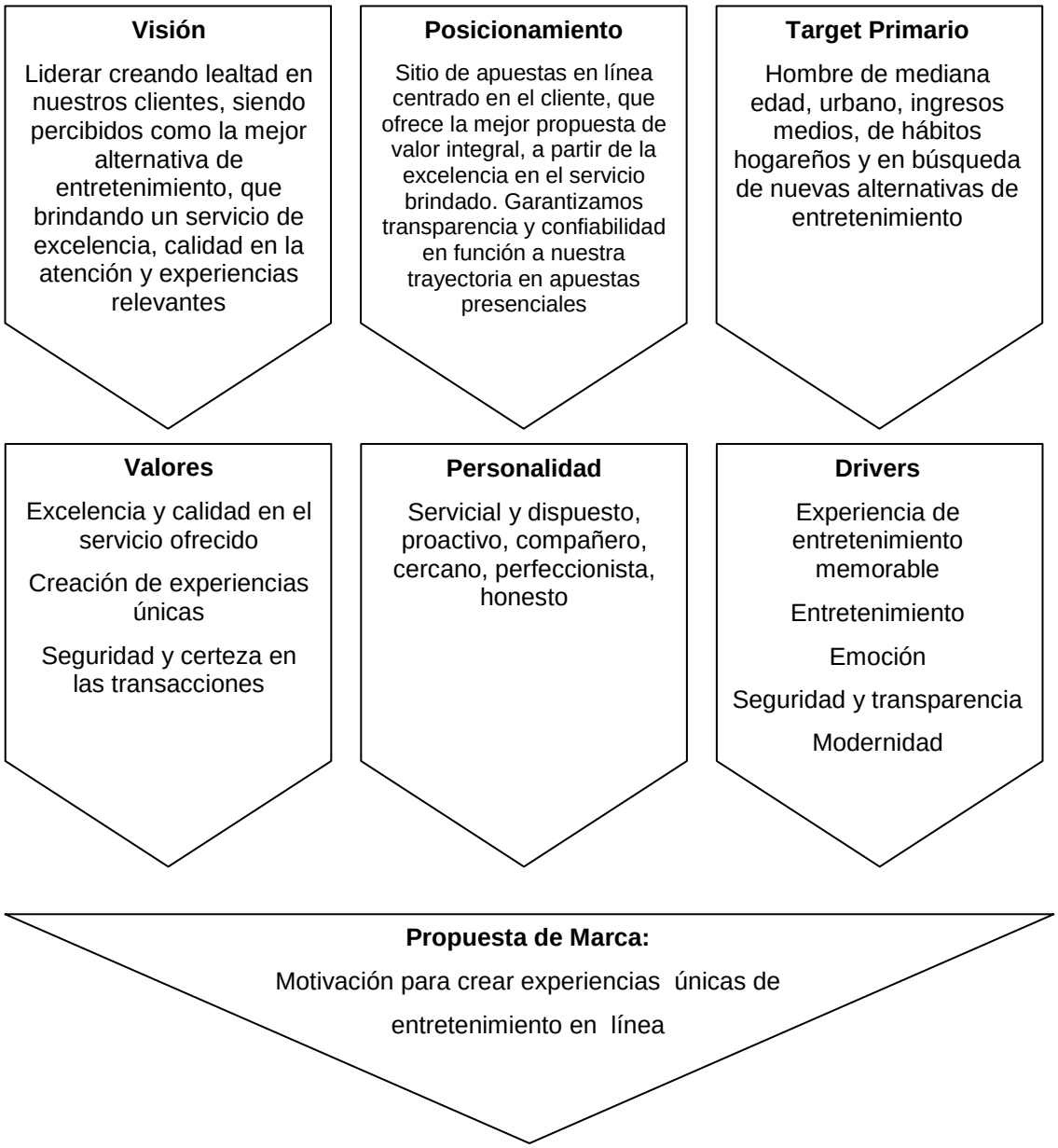
7.1.5.- Drivers

El principal driver podrá ser descripto a partir de una experiencia de entretenimiento en línea memorable. En función al *main driver,* se desprende un detalle de las características intrínsecas del mismo:

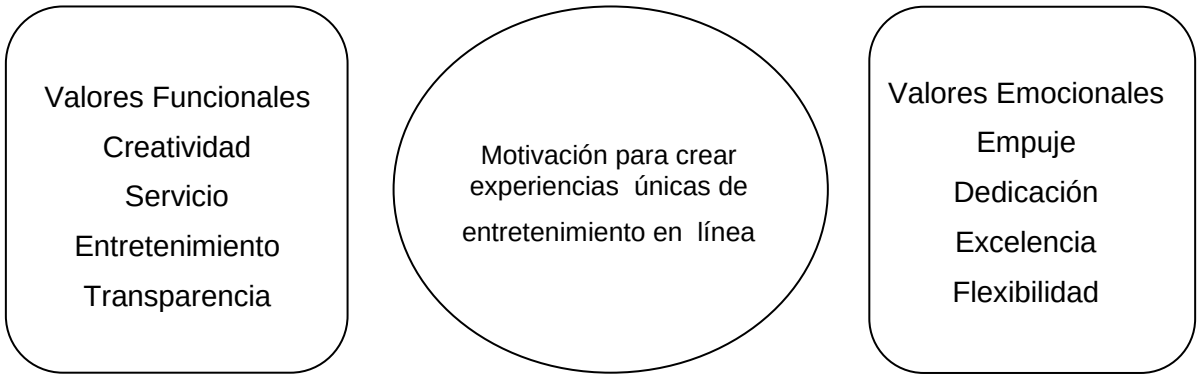
- Entretenimiento: ofrecemos variadas alternativas para que nuestros clientes puedan divertirse y disfrutar de una experiencia agradable
- Experiencia: convertimos cada visita al sitio en un momento único y memorable
- Emoción: el azar como entretenimiento que despierta sensaciones positivas
- Servicio: un completo equipo disponible 24/7 comprometido con la satisfacción de todos y cada uno de nuestros clientes

- Seguridad y transparencia: nuestros esfuerzos se focalizan en asegurar la tranquilidad y certeza en cada una de las transacciones que realizan nuestros clientes

7.2.- Integración Plataforma de Marca



7.2.1.- Propuesta de Marca



7.2.2.- Estrategias de Naming

La selección de un naming apropiado constituye la primera fase de un proceso de Branding. El nombre seleccionado será la base sobre la cual se proyecta la personalidad y calidad de lo que la marca representa. Identifica al producto y/o servicio, a la vez que establece un objetivo aspiracional que favorece al desarrollo integral de una marca.

Tiene como principal función, comunicar los atributos y beneficios deseados, como así también la de ser un recurso para reconocer y recordar, ayudando a diferenciar al producto de la competencia, tanto directa como indirecta.

De acuerdo a un análisis de la industria, tanto presencial como en línea, se podrán clasificar las actuales marcas de acuerdo a su estrategia de comunicación:

Marcas Descriptivas:

Las mismas reflejan una comunicación más directa y transparente. Denotan escasa o nula diferenciación.

Marcas Sugerentes:

Proponen una comunicación basada en el beneficio y la imagen, ofreciendo mayores alternativas de diferenciación, y una mayor capacidad para la extensión de nuevas líneas de negocio a futuro

Marcas Abstractas:

Este último segmento se configura como el más distintivo y diferenciador, con la mayor capacidad de extensión para la ampliación de nuevas líneas de negocios

Adicionalmente, a partir de un análisis etimológico de las principales marcas de la industria, se podrán realizar distintas clasificaciones de acuerdo a la composición de las mismas:

Nombre Inventado

A la vez que el nombre propio es más distintivo que la palabra real, requerirá más esfuerzos de marketing para lograr una recordación efectiva

Nombre Compuesto

Cuenta con la ventaja de poder comunicar múltiples beneficios, otorgándole un carácter diferenciador y de frescura

Nombre Real

Da idea de familiaridad, cercanía.

De acuerdo a un análisis de marca propia actual (apuestas presenciales), se podrán inferir las siguientes consideraciones:

- Identificación de la empresa como cadena de Salas de entretenimiento exclusivamente a partir del recurso visual de la Coronas
- Nombre genérico:
  Bingo + Localidad
- Sin distinción
- Significado espontáneo que limita la verdadera oferta de productos
- Marca corporativa como recurso de apoyo dentro de piezas comunicacionales

Excelencia. Nos distinguimos por brindar un servicio donde las expectativas son superadas.

Pasión. Es un camino donde exploramos el mundo de sensaciones que surgen al vivir nuestra marca: la pasión por el entretenimiento. Son todas las experiencias positivas que derivan del juego: la adrenalina, la diversión, el momento de distracción.

Innovación. Brindar las mejores y más actualizadas opciones de entretenimiento en línea.

7.2.3.- Benchmarking

Categoría Juego

En la categoría más afín a casino, los recursos e iconografía más utilizados por su significado lineal y directo son las fichas, los dados, los naipes y la ruleta

La Corona es otro ícono encontrado con frecuencia, como significado directo de realeza, lujo aspiracional y premiación

Categoría Lujo

Dentro de esta categoría, las estéticas comunican lujo y premiación, pero de manera sutil y elegante, con mayor síntesis y limpieza de formas. El *premiumness* se reconoce en combinaciones de ocres, dorados, negros y blancos

Categoría Temática

Obtienen su identidad en función al lugar turístico donde se encuentran, o bien toman un tema o estilo para desarrollar toda su propuesta. Las estéticas varían en función a la temática seleccionada

Categoría Entretenimiento

Dentro del Universo entretenimiento, la magia representada por estrellas, la temática circense, la espectacularidad de los fuegos artificiales y las referencias a Hollywood o Broadway son los elementos que más se encuentran

Se encuentran variados ejemplos dentro de la temática del juego que utilizan elementos de entretenimiento para desarrollar sus identidades

Mercado presencial argentino

Debido a que su nombre es descriptivo, se trata de generar un isologo con el cual la marca se logra identificar. Predominio del color azul en su página web y folletería, generando consistencia con el logotipo.

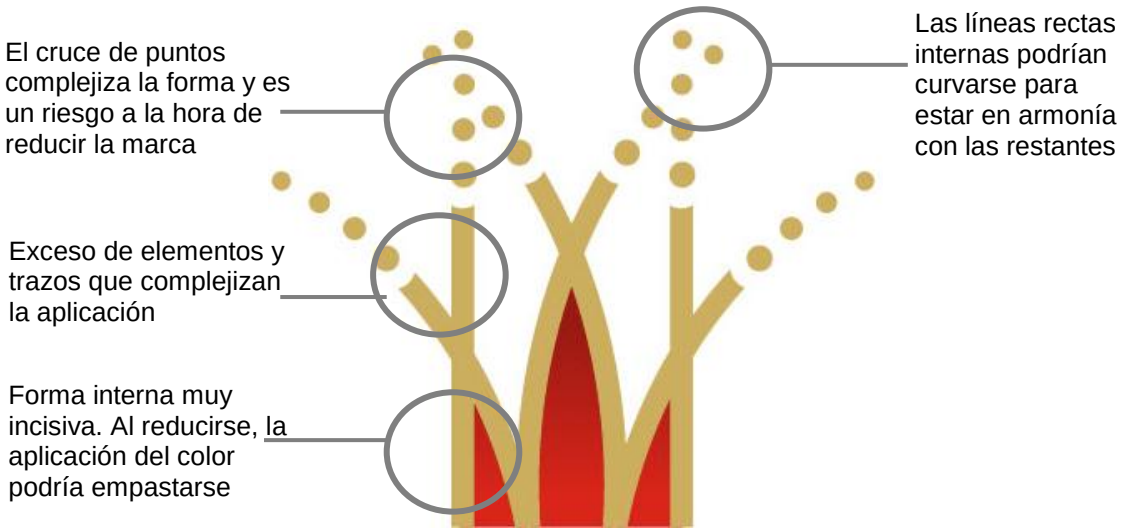
Isologotipo puramente descriptivo. Emplea la tipografía romana para dar referencia a un estilo clásico. Emplea un juego dinámico con la letra ¨O¨, dando sensación de movimiento. Compuesto de líneas sintéticas y trazos, realiza una contraposición a la forma geométrica que los enmarca. No remite a las características propias del lugar físico (Hipódromo), ni a su experiencia de marca.

Isologo estéticamente anticuado, presenta una lectura compleja por la gran cantidad de elementos que refieren al juego. Los mismos se encuentran contenidos por formas circulares que remiten a una ruleta, una ficha o moneda, por lo que se torna fácilmente asociable con la actividad lúdica.

Presenta una iconografía demasiado complicada en los detalles, de composición dudosa, todos los elementos se encuentran demasiado próximos uno del otro. Carente de color, el isotipo termina por perderse entre los restantes elementos.

Utilización del joker como referencia de juego y diversión, posiciona a la marca de una manera clara. Presenta formas sintéticas y limpias, lo que favorece a su comunicación

Identidad actual



7.3.- Nueva propuesta de Marca

7.3.1.- Descripción

Tomando como origen a la letra ¨A¨, se le dibuja una sonrisa agregando un componente emocional. El tamaño de la misma en relación a la tipografía de sensación de espectacularidad; constituyendo un argumento importante para la elección de la tipografía.

Se incorpora un nuevo nombre para la unidad de negocios de apuestas en línea. Adicionalmente, se elimina el descriptor Bingo.

7.3.2.- Ventajas

La implementación de una nueva marca facilita la posibilidad para aumentar sinergias en la comunicación. Al eliminar el concepto explícito de Bingo, se comunica un abanico de múltiples opciones de entretenimiento. La renovación total de imagen facilita una adopción más rápida por parte de los nuevos targets meta definidos, implicando una mayor diferenciación entre el negocio en línea y presencial.

La nueva identidad constituye en sí misma en mecanismo de despegue del negocio tradicional presencial, a partir de su propio posicionamiento y clientes

target. Los requerimientos para el establecimiento de una nueva marca requieren de un elemento distintivo.

Adicionalmente, la marca denota alegría y pasión, ambas las cuales tienen como objetivo transmitir esos mismos conceptos hacia los consumidores y usuarios, ampliando la base para futuros clientes a través de publicidad boca a boca o programas de clientes referidos.

Una marca que busca ser memorable, posicionada dentro del *Top of Mind* de nuestros usuarios, a partir de un nombre propio único como primer vehículo diferencial con respecto a nuestros competidores.

7.3.3.- Convivencia con marca institucional

Se podrá mantener a la marca corporativa dentro de un rol exclusivamente institucional, a modo de *endorser,* sin que la convivencia de ambas marcas implique la generación de conflictos.

8.- Consideraciones finales

En función a la hipótesis planteada en la introducción del presente trabajo, y a partir de las consideraciones subsiguientes, se impone la concepción acerca de una maduración del actual mercado de apuestas presenciales, razón por la cual la implementación para un nuevo mercado de apuestas en línea adquiere mayor preponderancia.

Entre los principales elementos para una implementación y adaptación exitosa del mercado de apuestas en línea dentro de Argentina, se consideran los siguientes aspectos como fundamentales para la concepción de una nueva marca comercial que no compita con la marca presencial actual, a modo de evitar la canibalización entre ambas:

- La realización de una transición a conciencia entre los conceptos de *gamming* y *gambling,* a modo de poder aprovechar las sinergias que podrán ser estratégicamente utilizadas para la introducción de una nueva forma de entretenimiento en línea.
- Las múltiples ventajas en lo que refiere a ofertas de juego.

- La presencia y el aprovechamiento de las actuales estrategias de redes sociales, otorgándole un carácter comunitario al mercado de apuestas en línea.
- La posibilidad para la ampliación hacia nuevas formas de accesibilidad de las apuestas, incluyendo tablets, celulares, dispositivos móviles y kioscos autoadministrables dispuestos en bares y/o agencias actuales de Loterías.

9.- Bibliografía

9.1.- Libros

Carbonel Vayá, E y Montiel, I. (2013). *El juego de azar on line en los nativos digitales*. Valencia: Tirant Humanidades.

Cases Méndez, J.I. y Serrano, G. (2011). *Nuevos escenarios en el Juego de Azar: La Globalización*. Navarra: Aranzadi-Thompson Reuters.

Cases Méndez, J.I. y Serrano, G. (2009). *La industria del Juego.* Navarra: Aranzadi-Thompson Reuters.

Fromm, Jeff y Garton, Christie (2013). *Marketing to Millennials: Reach the Largest and Most Influential Generation of Consumers Ever.* Barkley Inc.

Gómez Yánez, J.A. (2013). *Percepción social sobre el juego de azar en España*. Madrid: Editorial Universidad Carlos III.

Lafaille, J.M y Simonis, G. (2005). *El juego diseccionado: Un análisis conceptual sobre los juegos de azar.* Madrid: Estudios sobre Juego.

Palomar Olmeda, A. (2011). *El juego on line.* Navarra: Aranzadi-Thompson Reuters.

Palomar Olmeda, A. (2013). *En torno al Juego de Azar.* Navarra: Aranzadi-Thompson Reuters.

Prensky, M. (2008). *Enseñar a nativos digitales.* Buenos Aires: SM Ediciones

Rubalcaba, P. y Serrano, G. (2012). *La consolidación del Juego on line: Realidades y Deseos*. Navarra: Aranzadi-Thompson Reuters.

Un inglés. (2009). *Cinco años en Buenos Aires: 1820-1825.* Buenos Aires: Alfaguara Argentina

Van den Bergh, Joeri y Behrer, Mattias (2013). *How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generation Y*. Kogan Page

9.2.- Publicaciones corporativas

H2 Gambling Capital. (2010). *Global Gaming Report*

H2 Gambling Capital. (2013). *Global Gaming Report*

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. *Estudio de Comercio Electrónico Argentina 2012*

Codere Argentina. (2012) *Hábitos y Usos de Internet entre clientes.*

9.3.- Publicaciones gubernamentales

Argentina. Lotería Nacional Sociedad del Estado. *Reglamento del Juego PRO.DE.*

España. Ministerio del Interior. *Informe anual del Juego en España 2009*

Reino Unido. UK Gambling Commission. *Annual Reports and Accounts 2012*

Suiza. Institute of Comparative Law. Study of Gambling Services in the Internal Market of the European Union.