



HIPÓDROMO DE LA ZARZUELA *Madrid*



Plan Estratégico del Hipódromo de la Zarzuela 2019-2023



Diciembre de 2018

ANTECEDENTES AL NUEVO PLAN ESTRATÉGICO

1

- En Febrero de 2018 se presenta un Plan de viabilidad del **Hipódromo de la Zarzuela** que nunca fue aprobado por SEPI ni SELAE los accionistas

2

- El pasado 26 de Septiembre el Presidente de SELAE comunica a **SEPI y a HZ que no está en sus planes prioritarios la llamada “apuesta externa.”**

3

- El 5 de Octubre día de mi contratación como Presidente de HZ se me encarga la tarea de diseñar un nuevo plan en dos meses sin contar con la apuesta externa de LAE

4

- En ese nuevo plan me piden datos realistas y alternativas para el negocio de HZ un “Plan B” sin apuestas sencillas con SELAE , mi respuesta a SEPI fue **“no conozco ningún hipódromo que de resultados positivos sin apuestas.”**

5

- **SELAE** pide tener conocimiento de este nuevo Plan Estratégico para saber que alternativas tenemos y cómo vamos a reducir las pérdidas (plan de austeridad) **SEPI** nos muestra su apoyo

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

Sostenibilidad + Recuperación del Hipódromo mandato Congreso

Recinto Hipódromo de la Zarzuela

Respetando
SU:

- Carácter **tradicional**
- Valor **medioambiental**
- Carácter **monumental**

VISIÓN

Ser Hipódromo de **referencia a nivel europeo**

Ser **Motor de la industria de caballos**, liderando el sector en su **desarrollo definitivo para la autofinanciación** de la industria del Turf

Ser **Centro de referencia** en Madrid en actividades de **ocio, deportivas, espectáculos y culturales**. Producto de gran calidad, exclusivo pero no excluyente

VALORES

Responsabilidad

Búsqueda
excelencia

Innovación

Orientación al
cliente

Sostenibilidad

Tradición

Calidad

Gestión Solidaria

Liderazgo

Compromiso

HIPÓDROMO DE LA ZARZUELA DENTRO DEL SECTOR DE LAS CARRERAS DE CABALLOS EN ESPAÑA

CARRERAS DE CABALLOS EN ESPAÑA

Sector generador de **actividad económica, empleo** y de **ingresos fiscales** para el estado

Gran **oportunidad** y **alto margen de desarrollo** posible: nunca se han sacado las apuestas en Fondo Común con los hipódromos

Se necesita **ESTABILIDAD** para **eliminar la incertidumbre que frena la inversión** en el sector por parte de criadores y propietarios

HZ es un centro de ocio
Factor diferencial:
CARRERAS DE CABALLOS

Numerosas **LIMITACIONES** de uso de la finca:
Alta Protección medioambiental
Declarado Bien de Interés Cultural (BIC)

Cuenta con la **infraestructura necesaria** para ofrecer **magníficas prestaciones en carreras** pero **limitado en servicios**



ANÁLISIS INTERNO

RECURSOS HUMANOS (a 31.12.2018)

32 trabajadores a jornada completa

54 trabajadores fijos discontinuos días de jornadas de carreras (mozos de cajones, controladores accesos, taquillero venta entradas y apuestas, etc.)

RECURSOS MATERIALES Y TÉCNICOS

Contrato con Patrimonio Nacional (PN) para la **gestión y explotación integral** del Hipódromo durante **25 años**

Comienzo 30.11.2003, ampliable otros 10 años a voluntad HZ y prorrogable de mutuo acuerdo 25 años más

ESTRUCTURA FINANCIERA SOCIEDAD

	Miles de euros
Fondos Propios	(1.378)
Patrimonio Neto	683
Capital	1.003

Endeudamiento: uso del Sistema InterSepi para financiación a corto plazo (más barata que financiación bancaria).

Endeudamiento previsto a 31.12.18 mediante este sistema: **28.280 miles de euros**

DEUDAS ADMÓN. PÚBLICAS CON HZ

Deudas de PN a HZ por adelantar de las obras de tribunas y zonas anexas: 9.390 miles de euros (a 31.12.2018)

LPGE2018 ha asignado 500.000 euros por este concepto, lo que supone un **plazo muy prolongado en la estimación de cobro**

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

1

- Dedicar el recinto al **OCIO**, obviando las carreras de caballos (incumple mandato de Congreso y la licencia de uso actual)

2

- Dedicación intensiva y en exclusiva a las **CARRERAS DE CABALLOS**, que es lo que nos hace únicos (cabaña insuficiente ningún hipódromo abre todo el año)

3

- Modelo francés:
- **RENTABILIDAD A TRAVÉS DEL JUEGO**, y dejar en un segundo plano la explotación del ocio (no hay juego externo)

4

- Modelo inglés: **POCOS MEETINGS** al año, pero '**A LO GRANDE**' (no hay suficiente afición ni propietarios para mantener este modelo)

5

- Optimización del modelo mixto: **CARRERAS, OCIO Y APUESTA EXTERNA**



ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS



5

OPTIMIZACIÓN DEL MODELO MIXTO: CARRERAS + OCIO + APUESTA EXTERNA

Es el que se puede llevar a cabo ahora mismo con la materia prima existente

Tiene **margen de desarrollo**, ya que las carreras permiten el aumento de la participación y el Hipódromo un aumento progresivo (aunque limitado) de jornadas

Sobre todo, que por primera vez en 12 años se empiezan a dar las **condiciones para que el contexto sea el adecuado**

Juego en masa **común** fuera del Hipódromo

Recinto **terminado y con licencia**

Instalaciones para su **explotación comercial**

Modelo de **restauración** empieza a funcionar

Público en aumento

Se deja **atrás la crisis**



Apuesta externa es compleja de desarrollar **sin apoyos Institucionales** (Mº Hacienda)

Rentabilizar el recinto con **más ocio requiere de 'expertise'** en la materia, que la empresa actualmente no tiene

CONCLUSIÓN:

SE DAN LAS CIRCUNSTANCIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL MODELO

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

5

**OPTIMIZACIÓN DEL MODELO MIXTO:
CARRERAS + OCIO + APUESTA EXTERNA**

MODELO MIXTO BASADO EN

De **36 a 40/41 jornadas/año**, con más carreras por jornada para optimizar el recinto
Total premios 2019 3.617.550€ el mayor desde reapertura

Incremento de actividad en días de no carreras, a través de Restaurante Sur y Terraza de Verano

Control y Facturación directa de los espacios para **restauración y eventos**

Creación **Village Comercial** (incluye **punto singular SELAE**), y **'VIP Experience'**

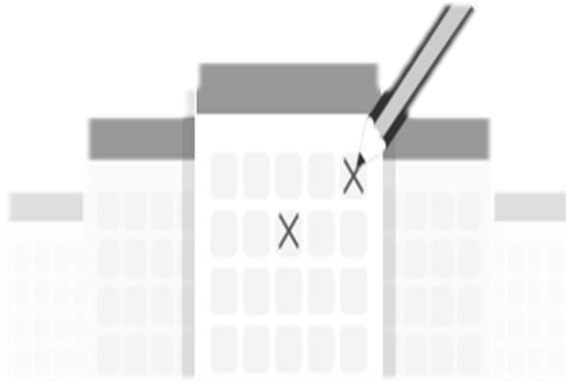
Desarrollo de nuevas zonas de **hospitality** para optimizar el recinto (**Terraza Restaurante con palcos VIP**)

Explotación del **Triángulo Sur**

Apuesta Externa, que supondrá un **incremento directo de ingresos**, y además, un catalizador de la actividad en el resto de las líneas de negocio

MODELO DE NEGOCIO

El **modelo de negocio** de Hipódromo de la Zarzuela se sustenta sobre las siguientes actividades:



APUESTAS



**CARRERAS DE
CABALLOS**



OCIO

ASOCIACIÓN APUESTAS Y CARRERAS DE CABALLOS

**Salvo excepciones puntuales
NO HAY CARRERAS SIN APUESTAS**

APUESTAS



El **JUEGO** está
intrínsecamente asociado a las
CARRERAS DE CABALLOS
desde su origen



En otros deportes, las apuestas representan una fuente de ingresos importante. En las carreras de caballos, esta línea de ingresos es **VITAL**

El motor de las carreras de caballos en todos los países con esta industria desarrollada son las **apuestas**, y concretamente:

**LAS APUESTAS EXTERNAS EN FONDO COMÚN CON
LOS HIPÓDROMOS**

Imprescindible **COLABORACIÓN** máxima por parte del **Ministerio de Hacienda**, y encontrar eco en las **diferentes Administraciones** para promover **CAMBIOS NORMATIVOS**, en orden a **IMPLANTAR LAS APUESTAS HÍPICAS EXTERNAS** con rapidez y eficacia

MODELOS DE APUESTAS A COMERCIALIZAR

APUESTAS



APUESTAS internas EN HZ

APUESTAS

VOUCHER MÓVIL Y CUENTAS DE CLIENTE

Son **nuevas funcionalidades** de las apuestas internas en HZ, actualmente **en proceso de homologación** por parte de la CAM.

OBJETIVO

Facilitar la apuesta sin tener que ir a las taquillas y de abrir una **cuenta a débito** de los jugadores habituales, lo que les permitirá jugar contra su saldo, sin usar dinero en efectivo

PREVISIÓN

Se espera que empiecen a funcionar **en PRIMAVERA DE 2019**

A medio plazo, deben contribuir a aumentar el juego interno en HZ. **VENTAJAS:**

MAYOR COMODIDAD

Ya que se podrá apostar desde el teléfono móvil sin hacer cola en la taquilla, desde cualquier punto del recinto, desde los restaurantes, etc.

DISCRECIÓN Y SEGURIDAD

Los jugadores no tendrán que manejar moneda en efectivo

FIDELIZACIÓN

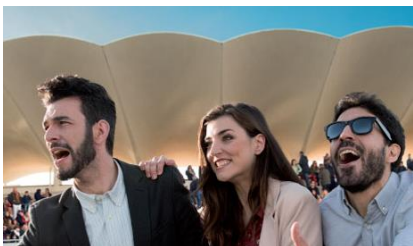
El apostante que tenga una cuenta abierta en HZ será más propenso a asistir a las carreras que a apostar sobre ellas desde fuera

CONOCIMIENTO DE NUESTROS CLIENTES

Mediante este sistema, HZ sabrá quiénes son sus clientes habituales, y podrá por lo tanto poner en marcha acciones dirigidas a ellos

TENDENCIAS Y EVOLUCIÓN PREVISIBLE OCIO Y RESTAURACIÓN

OCIO



RECINTO DE OCIO DE CARRERAS

Evolución de los últimos años desde **'recinto de carreras'** hacia **'recinto de ocio de carreras'** ha dado **muy buenos resultados**



ZONAS GENERALISTAS/ ZONAS EXCLUSIVAS

Evolución positiva de los espacios: zonas generalistas, zonas exclusivas. Hay **público dispuesto a pagar más a cambio de exclusividad.**



RESTAURACIÓN

Ha de dar servicio tanto los **días de carreras** como los de **no carreras.**

Gestionada por **Sistema Mixto HZ y concesionarios especialistas** a cambio de canon fijo y variable (diferentes entre ellos para dar servicio a cada tipo de cliente)



PIEZAS ADICIONALES DE OCIO A DESARROLLAR

Nuevas zonas de hospitality VIP Experience Restaurante Sur Village Comercial y Terraza de Verano

OTRAS FORMAS DE INGRESOS

EVENTOS



- Comercializados directamente con **recursos de HZ** y el servicio ofrecido por **caterings y agencias homologados**.
- División Dpto. Comercial en dos áreas: Eventos, Sponsors y Hospitality otra dedicada a Marketing y Comunicación.

PATROCINIOS



- De vital importancia.
- **Inmejorable situación** para aumentar los ingresos por este concepto al estar finalizado el recinto.
- Poner en valor el espectáculo de las carreras atrae nuevos patrocinadores.
- La **retransmisión de las carreras por TV** es un factor muy relevante.

OTRAS ACTIVIDADES



- Candidatura a **Patrimonio Mundial de la Unesco** (posibilidad de cobrar por visitas una vez otorgado)
- **Merchandising/ Administración singular LAE**
- **Village Comercial**
- Adjudicación del **Triángulo Sur** de la Finca
- **Digitalización y modernización** de la Empresa

EVOLUCIÓN PREVISIBLE CARRERAS

CARRERAS

Tras puesta en marcha la APUESTA EXTERNA: **Expansión de las jornadas de carreras hasta 41 en 2027**

Aumento inicial de las **nocturnas en julio y agosto**, y una jornada el **27 diciembre**.
Posteriormente, jornadas adicionales

Aumento progresivo de los premios hasta **4,8 millones de euros**



PROYECCIÓN CARRERAS

CARRERAS

Prioricemos las

JORNADAS MÁS RENTABLES PARA HZ

Alargando las
jornadas a **7-8**
carreras por jornada

Abriendo HZ para
jugar a **otros otros**
Hipódromos y
Grandes meetings
Europeos

Buscando un **modelo**
de juego/ carreras
que nos permita
optimizar el recinto



OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Incrementar la
facturación apuesta interna

- **Voucher móvil**
- Nuevas apuestas generadoras de fondos (**Rolling Pick o Triple Gemela**)

Incrementar la
facturación por entradas

- Carreras los **sábados**
- Fidelización de **público esporádico**
- OCIO con **Marketing de contenidos** (uso de CRM)

Incrementar la
facturación por restauración

- Jornadas de carreras **internalizar servicios**
- **Restaurante Sur**

Incrementar **facturación en patrocinios y sponsorización de carreras**

- Nuevo diseño de **Departamento Comercial**

Creación de un **Village Comercial** en galería antiguo ensilladero

Incrementar la
facturación por apuesta externa

- Apuesta en la **Comunidad de Madrid con operadores**
- Venta de **carreras en el extranjero: PMU**



EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LAS MEDIDAS COMENTADAS

Gracias a las **medidas comentadas**:

Se podría llegar a obtener un **EBITDA cercano al 'Break even' en 2023**

Se puede alcanzar un **resultado positivo del ejercicio 2027** (en 2018 las pérdidas alcanzarán los 8 millones de euros)





HIPÓDROMO **DE LA ZARZUELA** *Madrid*