

**“DISEÑO PLAN DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS”**

LAURA MARÍA ARISTIZÁBAL GONZÁLEZ

2060247

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI

I – 2011

# “DISEÑO PLAN DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS”



LAURA MARÍA ARISTIZÁBAL GONZÁLEZ

2060247

Modalidad II:

Pasantía Institucional



Asesora Empresarial:

María Cristina Ramírez Escobar

Administradora de empresas

Director Proyecto:

Felipe Humberto Ferro Rodríguez

Economista especializado en mercadeo estratégico

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI

I – 2011

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.**

---

**Prof.: FELIPE HUMBERTO FERRO**  
**Director Trabajo de Grado**

---

**Prof.: EDUARDO CASTILLO COY**  
**Jurado Evaluador**

---

**Prof.: LUIS RAÚL DOMINGUEZ FRANCO**  
**Jurado Evaluador**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por permitirme cumplir esta meta en mi vida para lograr ser una gran profesional. Quiero agradecer también a mis padres y mis hermanos por brindarme todo el apoyo necesario y darme los mejores ejemplos para triunfar y cumplir con responsabilidad todos los objetivos.

Agradezco también a mis asesores de pasantía, Felipe Humberto Ferro quien me brindó su conocimiento, su tiempo y todo el apoyo necesario para el desarrollo de este proyecto, así como a todo el equipo de trabajo de la empresa Apuestas Unidas de Jamundí, Esperanza Beltrán y especialmente a mi asesora María Cristina Ramírez Escobar ya que gracias a su calidad humana, apoyo y acompañamiento diario, me facilitó el conocimiento del sector de juegos de suerte y azar para desarrollar este proyecto. Doy los agradecimientos a la gerente Blanca Villegas por seleccionarme para desarrollar el proyecto de grado, por el direccionamiento que le dio al proyecto y por la oportunidad de aportar mis ideas.

También doy los agradecimientos a mis amigas Stephany Martínez, Natalia Valderrama y Tatiana Escobar por el gran apoyo que me dieron durante el semestre, tanto moral como académico, para cumplir de una manera responsable con todas las actividades y compromisos adquiridos. Gracias porque siempre han estado ahí cuando mas las he necesitado, las quiero mucho.

Finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas que de alguna manera hicieron posible la terminación de este proyecto de grado y que no los mencioné. Gracias a todos.

**Laura María Aristizábal González**

## CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO.....	8
RESÚMEN.....	11
PALABRAS CLAVES.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 Descripción.....	14
1.2 Formulación.....	16
2. OBJETIVOS.....	17
2.1 Objetivo general.....	17
2.2 Objetivos específicos.....	17
3. JUSTIFICACIÓN.....	18
4. ANTECEDENTES.....	19
5. MARCO REFERENCIAL.....	22
5.1 Marco teórico.....	22
5.2 Marco legal.....	28
5.3 Marco contextual.....	29
6. METODOLOGÍA.....	33
6.1 Tipo de estudio.....	33
6.2 Población y muestra.....	35
6.3 Procedimiento.....	37
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	41
7.1 Análisis estratégico de marketing.....	44

8. ANALOGÍA PRODUCTOS A NIVEL NACIONAL Y DEPARTAMENTAL...	48
9. PERFIL DEL JUGADOR DE APUESTAS PERMANENTES.....	62
10. ANÁLISIS DE PRODUCTOS RETIRADOS DEL MERCADO.....	83
11. BRAINSTORMING Y SELECCIÓN DE IDEAS.....	87
12. CONDICIONES Y COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	104
13. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA GERENCIA DEL PLAN...	108
14. INDICADORES DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN.....	110
15. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL PLAN.....	117
16. CONCLUSIONES.....	122
17. RECOMENDACIONES.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	130

#### LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Analogía Apuestas Unidas de Jamundí con seis empresas de apuestas a nivel nacional.....	49
Tabla N° 2. Base de datos empresas de apuestas en Colombia.....	52
Tabla N° 3. Analogía Apuestas Unidas de Jamundí con otras empresas de apuestas del departamento del Valle del Cauca.....	55
Tabla N° 4. Cobertura de habitantes por cada empresa de apuestas en el departamento del Valle del Cauca.....	57
Tabla N° 5. Análisis DOFA.....	59
Tabla N° 6. Distribución geográfica de la población.....	62
Tabla N° 7. Cantidad de habitantes por rangos de edad.....	63
Tabla N° 8. Cobertura de servicios públicos del municipio.....	64
Tabla N° 9. Distribución estratificada de la población.....	64
Tabla N° 10. Acceso a la educación de la población.....	65
Tabla N° 11. Tasa de asistencia escolar por rangos de edad.....	66

Tabla N° 12. Cobertura en salud.....	66
Tabla N° 13. Programa cliente fiel.....	82
Tabla N° 14. Formato sondeo de mercado.....	86
Tabla N° 15. Costo SMS en plataforma de micropagos SEPOMO.....	88
Tabla N° 16. Análisis estratégico en matriz de Igor Ansoff.....	93
Tabla N° 17. Análisis en Modelo General Electric para inversión.....	94
Tabla N° 18. Matriz de perfil competitivo para juegos.....	98
Tabla N° 19. Matrices de perfil competitivo para servicios.....	99
Tabla N° 20. Jerarquización de productos/servicios.....	101

#### LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 1. Matriz generación de efectivo.....	24
Diagrama N° 2. Modelo General Electric.....	25
Diagrama N° 3. Cobertura del mercado departamento del Valle.....	57
Diagrama N° 4. Criterios para comprar un sorteo.....	77
Diagrama N° 5. Decisión de compra.....	78
Diagrama N° 6. Transferencias a la salud por explotación de juegos de suerte y azar.....	97

## GLOSARIO:

- ❖ **Apuestas permanentes o chance:** Es una modalidad de juego de suerte y azar en la cual el jugador, en formulario oficial, en forma manual o sistematizada, indica el valor de su apuesta y escoge un número de no más de cuatro (4) cifras, de manera que si su número coincide, según las reglas predeterminadas, con el resultado del premio mayor de la lotería o juego autorizado para el efecto, gana un premio en dinero, de acuerdo con un plan predefinido y autorizado por el Gobierno Nacional...<sup>1</sup>
  
- ❖ **Colocadores de apuestas:** vendedores de juegos de suerte y azar.<sup>2</sup>
  
- ❖ **Desarrollo de producto:** Nuevos productos para los mercados existentes a fin de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentar nuevas ofertas de la competencia...puede consistir en remplazar o reformular productos.<sup>3</sup> El esquema de desarrollo de un producto nuevo está conformado por los siguientes pasos: Objetivos, tamizado de ideas, prueba de concepto, análisis del negocio, desarrollo de producto, prueba de producto, mercado de prueba, objetivos de marketing, segmentación, estrategias, *check list*, lanzamiento y evaluación.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> COLOMBIA, ley 643 de 2001, 16 de enero. cap. IV. Régimen del juego de apuestas permanentes o chance. art 21. pp. 9-10.

<sup>2</sup> COLOMBIA, ley 643 de 2001, 16 de enero.

<sup>3</sup> SHNARCK Kilberg, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos: Marco de referencia. 4 ed. Bogotá (Colombia): Mc Graw Hill. 2005. p. 25.

<sup>4</sup> SHNARCK Kilberg, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos: El *Management* de los nuevos productos. 4 ed. Bogotá (Colombia): Mc Graw Hill. 2005. p. 93.



- ❖ **Estrategia:** entendida como la capacidad humana que nos permite elegir entre alternativas de acción y reconfigurar nuestra trama relacional, orientada a una ciencia de la oportunidad y de la articulación entre las distintas percepciones y racionalidades de los seres humanos.<sup>5</sup>
- ❖ **Innovar:** aplicación de la creatividad para obtener soluciones que aporten beneficios y valor a todos los involucrados en el proceso.<sup>6</sup>
- ❖ **Juegos de suerte y azar:** ...una persona, que actúa en calidad de jugador, realiza una apuesta o paga por el derecho a participar, a otra persona que en calidad de operador, le ofrece a cambio un premio, en dinero o en especie el cual ganará si acierta, dados los resultados del juego, no siendo este previsible con certeza, por estar determinado por la suerte, el azar o la causalidad...<sup>7</sup>
- ❖ **Juegos novedosos:** “Son cualquier otra modalidad de juegos de suerte y azar distintos de las loterías tradicionales o de billetes, de las apuestas permanentes y de los demás juegos a los que se refiere la presente ley. Se consideran juegos novedosos, entre otros, la lotto preimpresa, la lotería instantánea, el lotto en línea en cualquiera de sus modalidades y los demás juegos masivos, realizados por medios electrónicos, por internet o mediante cualquier otra modalidad en tiempo real que no requiera la presencia del apostador”<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> PEREZ, Rafael Alberto; MASSONI, Sandra. HACIA UNA TEORIA GENERAL DE LA ESTRATEGIA. 1 ed. Barcelona (España): ARIEL S.A. Enero de 2009. p. 93.

<sup>6</sup> CORNELLA, Alfons. Qué es Innovar [en línea]. [www.innovación.com](http://www.innovación.com).

<sup>7</sup> COLOMBIA, ley 643 de 2001, 16 de enero. cap. I, Aspectos generales. Art 5. p. 3.

<sup>8</sup> ibídem. Cap. VI De la explotación, organización y administración de los demás juegos. Art. 38. 16pp

- ❖ **Plan de innovación de productos:** es un conjunto de proyectos de desarrollo de productos elaborados a partir del análisis de diferentes variables, en este caso, del sector de juegos de suerte y azar, estos proyectos pueden implementarse ya sea en el corto o mediano plazo para diversificar el portafolio y permitir explorar nuevas unidades de negocio con el fin de ampliar tanto la cobertura de mercado como la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de su mercado natural.
  
- ❖ **Plan de premios:** para el juego de apuestas permanentes o chance tendrán como mínimo la siguiente estructura<sup>9</sup>: Para el acierto de las 4 cifras seleccionadas por el jugador, en su orden, se pagarán \$4.500 por peso apostado y en cualquier orden, se pagarán \$208 por peso apostado; para el acierto de las 3 cifras seleccionadas por el jugador, en su orden, se pagarán \$400 por peso apostado y en cualquier orden, se pagarán \$83 por peso apostado; para el acierto de las 2 cifras seleccionadas por el jugador, en su orden, se pagarán \$50 por peso apostado; para el acierto de la última cifra seleccionada por el jugador, se pagarán \$5 por peso apostado.
  
- ❖ **Rifas:** Es una modalidad de juego de suerte y azar en la cual se sortean, en una fecha predeterminada premios en especie entre quienes hubieren adquirido o fueren poseedores de una o varias boletas, emitidas en serie continua y puestas en venta en el mercado a precio fijo por un operador previa y debidamente autorizado. Se prohíben las rifas de carácter permanente.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> COLOMBIA, ley 643 de 2001, 16 de enero. Decreto 1359 de 2003. *Artículo 3º*. Estructura del plan de premios.

<sup>10</sup> COLOMBIA, ley 643 de 2001, 16 de enero. cap. V, Régimen de las rifas de circulación departamental, municipal y en el Distrito Capital, art 27. 10pp

## RESÚMEN

Este proyecto ha sido desarrollado para darle solución a una problemática específica que fue identificada en la empresa Apuestas Unidas de Jamundí, basada en la necesidad de ampliar el portafolio de productos con el fin de brindarle un servicio más integral a los clientes y generar mayor tráfico a los puntos de venta; de esta manera se planteó el desarrollo de un plan de innovación de productos, el cual se convierte para la empresa en una herramienta de consulta básica para la implementación de nuevos productos o servicios en la medida que se tenga la capacidad tanto física como económica para poner en marcha los proyectos y comunicarlos efectivamente al mercado objetivo identificado. Para iniciar la elaboración del plan de innovación de productos, se realizó un análisis de la oferta y plan de premios de las empresas a nivel nacional, sin embargo se seleccionaron las siete empresas de apuestas más relevantes del departamento del Valle, las cuales se consideran competencia directa de la empresa objeto de estudio; también se hizo un reconocimiento tanto del macroentorno como del microentorno de la empresa identificando las variables claves que permiten determinar el perfil del apostador en Jamundí; por otra parte se realizó un sondeo con una muestra de colocadores y personal administrativo para conocer cuáles son los productos que ha tenido la empresa durante los últimos cinco años, sus características, plan de premios y razones por la que algunos de ellos han sido retirados del mercado. Con esta información recopilada se plantearon una serie de ideas que fueron tamizadas para elegir los productos definitivos, posteriormente se hizo un costeo para estimar la inversión necesaria para implementar cada producto o servicio seleccionado, así como el perfil del equipo que debe gerenciar la puesta en marcha de cada proyecto incluido en el plan de innovación de productos y que debe aplicar los indicadores de gestión y evaluación planteados.

**PALABRAS CLAVES:** apuestas permanentes, plan de producto, juegos de suerte y azar, portafolio de productos.

## INTRODUCCIÓN

El sector de juegos de suerte y azar, es un monopolio rentístico del estado mediante el cual se capta dinero del público con el fin de solventar el sistema de salud a nivel nacional, este es un sector muy importante en Colombia debido a que ha venido incrementando sus aportes para la salud dado que el año 2005 aportó \$437.544 millones de pesos, en el 2006 el aporte fue de \$489.518 millones, para el 2007 fue de \$508.707 millones y en el año 2008 fue de \$523.161 millones<sup>11</sup>; el aumento en las ventas y posteriormente en los aportes al sector de la salud se ha dado gracias a la sistematización de las operaciones generando mayor confianza de la legalidad del juego en el apostador y del pago oportuno de premios, ya que anteriormente se hacía el chance en forma manual. Sin embargo es importante resaltar que para la empresa Apuestas Unidas de Jamundí\* sus cifras de ventas no representan el mismo comportamiento que para el sector, debido a que el producto apuestas permanentes, denominado coloquialmente chance, ha llegado a una etapa de madurez la cual se caracteriza por una variación mínima en las ventas. Una de las razones identificadas para dar explicación a la situación actual de la empresa son las regulaciones legales y tributarias que impone el gobierno las cuales limitan básicamente el diseño del plan de premios y el precio de venta de los productos, fomentando la venta ilegal donde la oferta integral (plan de premios, precio de venta y descuentos) es más atractiva, la situación más preocupante es que hay apostadores que prefieren tomar el riesgo comprando tiquetes ilegales porque su mínima inversión le retribuirá mayor ganancia por peso apostado, en comparación con la empresa legalmente constituida.

---

<sup>11</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Proyecto de ley 004 Cámara. Por el cual se modifica el último inciso del artículo 4 de la ley 643 de 2001. Bogotá, Julio 2009 [20].

\*Empresa de 150 empleados, que ha ejercido sus operaciones en el municipio de Jamundí por más de 12 años, actualmente cuenta con 100 puntos de venta, teniendo cubrimiento en zona rural y urbana.

Teniendo en cuenta estos factores, el propósito fundamental del proyecto es diseñar un plan de innovación de productos, el cual se convierta en una herramienta estratégica para ampliar y hacer más atractivo el portafolio de servicios que se tiene actualmente, fundamentado en las necesidades de la población cumpliendo con el perfil identificado del apostador en Jamundí; el plan se construirá con base en la investigación del sector juegos de suerte y azar identificando la oferta actual, el plan de premios y la modalidad de juego de cada uno de los productos ofrecidos por determinadas casas de apuestas mediante la aplicación del benchmarking se buscará contribuir a que la organización sea más competitiva en el mercado respondiendo ante la problemática presentada.

Por lo tanto el resultado que se espera obtener con el desarrollo del proyecto es aportar a la empresa un plan de producto conformado con propuestas que sean factibles de aplicar y puedan suplir tanto necesidades como deseos en los clientes las cuales será identificadas durante la etapa de investigación; otro resultado que se espera obtener es que la implementación del plan permita generar un incremento en las ventas de la empresa sostenible en el tiempo, de acuerdo a la buena gestión que se haga antes, durante y después del lanzamiento del producto al mercado permitiendo mantener la fidelización de los clientes a la empresa, en este mismo sentido el aumento en las ventas contribuirá para que el pago que se realiza a los colocadores sea mayor, ya que los ingresos devengados se han establecido por porcentaje de ventas variable por cada producto, sin contar con un sueldo básico.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción

En un contexto general se identifican tres factores fundamentales que han generado la necesidad de ofrecer un plan de innovación de producto para la empresa Apuestas Unidas de Jamundí:

En primera medida se encuentra la etapa de madurez a la que ha llegado el producto apuestas permanentes en la cual se identifica una estabilidad relativa en las ventas, por lo tanto actualmente en cada compra se le sugiere al cliente que pague el IVA con el fin de que el monto del premio sea completo y que el ingreso del colocador no disminuya, porque hay clientes que siguen realizando apuestas por ejemplo de \$1000, sin embargo al aplicar el impuesto, la apuesta real queda de \$862 por ende se reduce el premio neto; por otra parte la regulación legal también aplica el 20%<sup>12</sup> de retención en la fuente si el premio ganado supera la cifra de \$1'179.000 pesos, además la empresa en calidad de concesionario, mensualmente debe realizar un aporte del 12%<sup>13</sup> de los ingresos brutos a la Beneficencia del valle por concepto de derechos de explotación para lo cual se deben mantener unas ventas lo suficientemente altas para que la empresa tenga la capacidad de realizar el pago de premios a sus clientes, los aportes fiscales y además pueda solventar sus gastos fijos entre estos el pago para sus empleados directos, quienes trabajan en la oficina principal.

---

<sup>12</sup> ESTATUTO TRIBUTARIO. Art. 317, 402, 404-1 y 306.

<sup>13</sup> COLOMBIA. Ley 643 de 2001. Enero 16. Cap. IV. Régimen del juego de apuestas permanentes o chance. Art. 23 Derechos de explotación. p. 8.

En segundo lugar se encuentra la nueva medida tributaria que ha tomado el gobierno de aplicar el 16%<sup>14</sup> de IVA a la venta de juegos de suerte y azar a partir del 1 de febrero de 2010, generando un cambio muy drástico en el sector ya que el impuesto que se venía aplicando era del 5%<sup>15</sup>, por lo tanto en el mes de febrero se recibieron quejas por parte de los clientes debido a que la medida fue sorpresiva, por lo tanto la empresa comenzó una campaña en la que los colocadores concientizan al cliente acerca del impacto del IVA en el precio de venta y el pago de premios.

Como tercer factor se identifican las rifas callejeras, que se encuentran reguladas en la ley 643 de 2001, cuya operación se da a partir de una autorización por la alcaldía a la persona natural que la solicite y esté dispuesta a pagar el 14%<sup>16</sup> de los ingresos por la venta de la totalidad de las boletas sin realizar ningún otro aporte, como tampoco el cobro del IVA; son ilegales porque las hacen diariamente aunque la ley prohíbe las rifas permanentes, además porque anuncian la rifa de electrodomésticos pero entregan dinero en efectivo lo cual está prohibido por dicha ley y genera una competencia desleal debido a que venden boletas desde \$100 con premios 37%\*\* mayores a los ofrecidos en el plan de premios de la empresa “Apuestas Unidas de Jamundí”, por lo tanto resulta imposible igualar la oferta o hacerla más atractiva para el mercado.

---

<sup>14</sup> COLOMBIA. Ministerio de la Protección Social. Decreto N° 127 de 2010. Bogotá. Enero, 2010 [21].

<sup>15</sup> COLOMBIA. Ley 863 de 2003. Diciembre 29. Por la cual se modifica el art. 62 adicionando el art 420 por el cual se indica el 5% de impuesto para los juegos de suerte y azar.

<sup>16</sup> COLOMBIA. Ley 643 de 2001 Enero 16. Cap. V. Régimen de las rifas de circulación departamental, municipal y en el Distrito Capital. Art. 30 Derechos de explotación. p. 8.

\*\* Cálculo comparativo entre rifas y productos similares de Apuestas Unidas de Jamundí del valor del tiquete y premio ofrecido.

En caso de que no se tomen acciones pertinentes, se perderá participación de mercado gradualmente en la medida que los clientes obtengan diferentes tipos de ofertas de otras empresas del sector e identifiquen que Apuestas Unidas de Jamundí no está evolucionando para adaptarse a sus requerimientos con la puesta en marcha de nuevos juegos y servicios atractivos; por lo tanto la empresa ha tomado la decisión de emprender acciones frente al tema y permitir el desarrollo de este proyecto para tener una herramienta estratégica como lo es el plan de innovación de productos construido a partir de la investigación y con análisis de las situaciones que se han presentado, enfocado en aportar nuevas ideas para la inclusión de productos al portafolio actual con el fin de contribuir a mejorar las ventas de la empresa y de igual manera los ingresos devengados por los colocadores.

Por lo expuesto, la pasantía pretende diseñar una estrategia de marketing basada en el desarrollo de producto, llamada plan de innovación, atendiendo el mercado actual constituido por los habitantes del municipio de Jamundí tanto de la zona urbana como de la zona rural comprendiendo los corregimientos de Villapaz, Quinamayó, Robles, Paso de la bolsa, Timba y Terranova con productos nuevos que constituirán la propuesta realizada mediante el plan, esta estrategia pretende contribuir al aumento de los ingresos para la empresa mediante la innovación del portafolio de productos, en consecuencia, es importante tener en cuenta que la puesta en marcha del plan de innovación está a cargo de la empresa y por lo tanto es su criterio determinar cuáles serán los puntos de venta piloto para iniciar la distribución de los productos y su posterior extensión.

## **1.2 Formulación**

¿Con qué productos o servicios del sector de juegos de suerte y azar se puede diseñar un Plan de Innovación de Producto para mejorar las ventas de la empresa Apuestas Unidas de Jamundí?



## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo general:

Diseñar un plan de innovación de productos para la empresa Apuestas Unidas de Jamundí que contribuya al incremento de sus ventas.

### 2.2 Objetivos específicos:

- ❖ Determinar la relación entre los productos actuales de Apuestas Unidas de Jamundí y los ofrecidos por otras casas de apuestas en el país.
- ❖ Identificar el perfil del jugador de apuestas permanentes, para conocer sus necesidades y su comportamiento de compra.
- ❖ Analizar los productos que han sido retirados del mercado por la empresa Apuestas Unidas de Jamundí, en los últimos 5 años.
- ❖ Crear las estrategias de marketing para el plan, a partir del análisis de los productos que pueden ser integrados al portafolio de la empresa.
- ❖ Investigar condiciones de implementación de los productos y realizar una estimación de costos de acuerdo a los datos ofrecidos por las empresas que proveen el servicio.
- ❖ Determinar cuáles son las funciones y características que debe cumplir el departamento de mercadeo para la implementación del plan.
- ❖ Plantear los indicadores de gestión y evaluación del plan, con los cuales se ejercerá un control sobre las actividades realizadas.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto se realiza como opción de grado en modalidad II para el desarrollo de una pasantía institucional en la empresa Apuestas Unidas de Jamundí, en la cual se aplicarán los conocimientos obtenidos en el estudio del programa de Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad Autónoma de Occidente, para tal fin el proyecto se plantea con el objetivo de aportar una solución eficaz a la problemática presentada debido a que el producto apuestas permanentes se encuentra en una etapa de madurez en la empresa y a que el sector atraviesa la adopción del 16% de impuesto a la venta de juegos de suerte y azar, por lo tanto se requiere tomar acciones oportunamente con el fin de mejorar la participación que se tiene en el mercado para esto se propone realizar Benchmarking conociendo la oferta de productos y servicios, plan de premios y modalidades de juego, de otras empresas del sector, de esta manera se pretende mejorar la situación actual de la empresa diseñando un plan de innovación de productos en el cual se incluyen los productos que pueden ser integrados al portafolio actual.

Desde el punto de vista de la responsabilidad social empresarial y pensando en la situación actual del recurso humano, específicamente los colocadores, se ha considerado mejorar los ingresos de estos a través de otra comisión para la venta de cada nuevo producto que se implementará al portafolio teniendo en cuenta que los ingresos que ellos obtienen son por comisión de venta, sin una base fija, por tal motivo se identifica la necesidad de mantener el sector de juegos de suerte y azar en constante crecimiento, debido a que entre mayores sean los ingresos devengados, mayor será el aporte para la sostenibilidad del Sistema de seguridad en salud, ya que “por cada \$100 que se vende de chance, la salud del Valle recibe \$12. El chance entregó para este sector alrededor de \$32 mil millones de pesos en 2007 y cerca de \$ 35 mil millones en 2008”.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> ALONSO, Julio C. Director del Centro de Investigaciones en Economía y finanzas de la Universidad Icesi CIENFI. Un negocio en crecimiento [en línea]. Diario el país. [Colombia, Santiago de Cali]. Abril, 2009. [6].

## 4. ANTECEDENTES

Durante la búsqueda de investigaciones referentes al sector de juegos de suerte y azar se han encontrado cinco estudios, los cuales se tomarán como base para plantear el proyecto, se ha tenido en cuenta para la búsqueda de estos estudios las entidades reguladoras del sector como la Superintendencia de Salud, la Empresa Territorial para la Salud ETESA, además empresas del sector.

4.1 Uno de los estudios del sector realizado en el año 2008, llamado “MERCADO DE LAS LOTERÍAS EN COLOMBIA” ofrece información relacionada con los productos del sector, el plan de premios, además de la descripción del mercado de cada una de las loterías vigentes en ese momento, la metodología de estudio está basada en recopilación de información secundaria de fuentes como ETESA, Fedelco, Feceazar, Contraloría general de la nación, paginas propias de lotería, entre otras identificando básicamente el plan de premios, el modo de juego y la cobertura.<sup>18</sup>

4.2 También se encontró una investigación realizada por el CIENFI en el año 2007 para la Sociedad Colombiana de juegos y apuestas S.A. que ofrece una descripción demográfica y cultural del apostador en Jamundí, Cali y Yumbo utilizando como metodología de estudio la investigación de mercado recopilando información primaria.<sup>19</sup>

4.3 Gracias a las estadísticas realizadas por la Superintendencia de Salud en Colombia, se pudo obtener un archivo del recaudo de las apuestas

---

<sup>18</sup> MERCADO DE las Loterías en Colombia [en línea]. 2008.

<sup>19</sup> BERGGRUN Preciado, Luis; GARCÍA, Julián Esteba *et al.* SOCIEDAD COLOMBIANA DE JUEGOS Y APUESTAS S.A. BURKENROAD REPORT [en línea]. [www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co). [Colombia, Santiago de Cali]. Agosto, 2007 [18].

permanentes desde el año 2001 hasta el año 2007, relacionado por cada departamento, en el cual se identifican los montos de los aportes anuales al sistema general de salud ya que esta entidad es la encargada de recibir los aportes que realiza el sector de juegos de suerte y azar generados por sus ventas brutas.<sup>20</sup>

4.4 Por otra parte se tiene el estudio realizado en 2006 por el Centro Nacional de Consultoría contratado por la empresa Lotería de Bogotá, llamado “TAMAÑO DEL MERCADO DEL JUEGO DE APUESTAS PERMANENTES “Chance” EN BOGOTÁ Y CUNDINAMARCA; este estudio ofrece información respecto al mercado real y potencial de apuestas permanentes así como la proyección de venta 2007-2011, su metodología de estudio fue realizar investigación de mercados ubicando la población perteneciente a la muestra en sus casas, además se presenta la tabulación de las encuestas aplicadas a la muestra de la población mayor de 18 años.<sup>21</sup>

4.5 Otro de los archivos encontrados es: “Cuatro estudios sobre juegos de suerte y azar en Colombia” realizado en el año 2003 el cual es la compilación de cuatro estudios, la metodología utilizada fue tomar como base un estudio contratado por Etesa en el año 2002 llamado “Estado Actual del Mercado de los Juegos de Suerte y Azar”, también se tomó como base un estudio sobre factibilidad del mercado que realizó UNICEF, entre otras fuentes.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD. apuestas-permanentes-recaudo-en-salud 2001-2007[1] [en línea].

<sup>21</sup> CENTRO NACIONAL DE CONSULTORIA. TAMAÑO DEL MERCADO DEL JUEGO DE APUESTAS PERMANENTES “chance” EN BOGOTA Y CUNDINAMARCA [en línea]. Octubre 2006 [25].

<sup>22</sup> ETESA. CUATRO ESTUDIOS SOBRE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR EN COLOMBIA [en línea]. Julio-Agosto 2003.

- 4.5.1 El primer estudio es: “Incidencia de la desconfianza en el apostador colombiano” en el cual se investigaron las causas de la desconfianza generada debido a la tecnología, grado de acertividad, la manipulación entre otras variables.
- 4.5.2 El segundo estudio es: “Quiénes son los que más juegan por estrato y que juego prefieren” en el cual se hace la introducción con la nosología del juego y posteriormente se expone la tabulación de los datos para cada estrato socioeconómico.
- 4.5.3 El tercer estudio es: “Cuáles juegos prefieren los estratos 5 y 6” en el cual se esboza el perfil de este tipo de personas, se muestra también la participación porcentual de la población en determinados juegos, además se proponen juegos de suerte y azar que son interesantes para estos estratos tales como la ruleta, las apuestas hípicas, el póker, Black Jack y se expone su modo de juego.
- 4.5.4 Por último el cuarto estudio es: “Cuáles juegos novedosos se podrían implementar”, en el cual se proponen los juegos atractivos para los estratos 5 y 6 así como la implementación de juegos novedosos como la lotto impresa, el Bingo, entre otros.

Los estudios realizados para el sector de juegos de suerte y azar encontrados permiten identificar su importancia para el fortalecimiento de la economía nacional ya que ha presentado incremento en sus ventas y también en los aportes anuales que hace para el sector de la salud contribuyendo a que se presten los servicios efectivamente a nivel nacional; también se identifica que este sector tiene un gran potencial ya que la necesidad de obtener dinero permanece latente en los apostadores quienes perciben los juegos de suerte y azar como una excelente opción para invertir y entretenerse diariamente.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 Marco Teórico

Teniendo en cuenta que el marco teórico está conformado por modelos, teorías, documentación científica, criterios de autores reconocidos y otros archivos fundamentales, a continuación se presentan los autores y sus teorías o modelos que serán aplicados al desarrollo del proyecto:

Para empezar el autor pionero en la teoría de juegos es John Von Newman planteando la primera teoría científica de la estrategia en el juego con el fin de analizar los comportamientos estratégicos o no cooperativos de los jugadores, la cual publicó en su obra "*Theory of games and economic behavior*" desarrollada en conjunto con Oskar Morgenstern, en el año 1944. Las formulaciones de Von Newman se convierten en una teoría referente para la toma de decisiones ante la incertidumbre estructurada cualquiera que sea su objetivo; por otra parte según Clausewitz: "el hombre es concebido como un resolutor de conflictos, un ser que intenta alcanzar sus metas y para ello debe resolver los distintos conflictos que la vida le presenta adaptando un conjunto de decisiones-elecciones (estrategias) en función de sus finalidades", en este sentido John Nash es otro personaje relevante en la teoría de juegos, ya que extendió la teoría a los juegos de suma distinta de cero, demostrando que las soluciones de equilibrio también existen en este tipo de juegos, cuya teoría se ha determinado equilibrio de Nash, la cual minimiza el riesgo de pérdida, maximiza la utilidad y simplifica la toma de decisiones.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> PEREZ, Rafael Alberto; MASSONI, Sandra. HACIA UNA TEORIA GENERAL DE LA ESTRATEGIA. 1 ed. Barcelona (España): ARIEL S.A. Enero, 2009. pp11-13.

También Peter Drucker es uno de los autores relevantes en la evolución del *management* operacional ya que fue quien propuso, el concepto de “Decisión estratégica” en 1946 “cuando después de analizar la experiencia de IBM, General Motors, General Electric y Sears Roebuk concluye que las compañías de mayor éxito son aquellas que se concentran y saben establecer sus objetivos estratégicos”, idea que fue publicada en su libro “*Concepts of the Corporation*” en este mismo año<sup>24</sup>; además se entiende que la gestión del conocimiento es una herramienta clave en los procesos de innovación y de creación de valor, como lo afirma Peter Drucker: “Los conocimientos están reemplazando al capital como recurso básico de las economías”, “las personas que conocen constituyen el recurso más valioso en el proceso de creación de valor, por lo tanto es la mejor inversión que puede hacerse para progresar y ganar el futuro”.<sup>25</sup>

Igualmente la teoría planteada por el estadístico Savage “permite caracterizar a quien toma decisiones racionales simplemente en términos de sus gustos y creencias”. Afirmando que “para una persona racional, ser consistente [en la toma de decisiones] solamente tiene sentido si ha tenido la oportunidad de considerar cuales serian sus actitudes bajo todas las contingencias que se puedan llegar a dar”<sup>26</sup>; en este mismo contexto de la teoría de juegos, el escritor Binmore, expresa que los jugadores no necesitan disponer de libros de teoría de juegos sino que llegan a soluciones óptimas adaptando su conducta por tanteo [intentos], si juegan el mismo juego repetidamente.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> PEREZ, Rafael Alberto; MASSONI, Sandra. HACIA UNA TEORIA GENERAL DE LA ESTRATEGIA. 1 ed. Barcelona (España): ARIEL S.A. Enero, 2009. p 15.

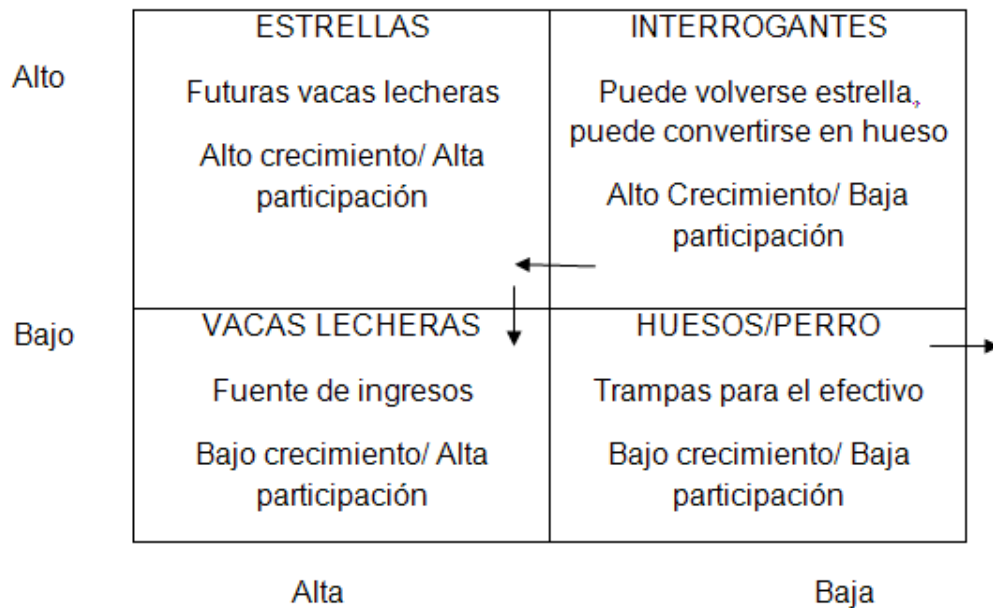
<sup>25</sup> IBIDEM. P. 48.

<sup>26</sup> BINMORE, Ken. TEORIA DE JUEGOS. Aravaca (Madrid): MC Graw Hill. 1994. p. 117

<sup>27</sup> IBIDEM. P. 386

Como modelo de planeación, Igor Ansoff presentó en 1957 la primera matriz de análisis estratégico, que muestra gráficamente las opciones que tiene una empresa en cuanto a penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. Cabe hacer notar que por su practicismo, continúa usándose en la actualidad<sup>28</sup>. Existen además dos modelos estratégicos que continúan aplicándose hoy en día, el primero de ellos es el modelo Boston Consulting Group<sup>29</sup> el cual considera que el costo de producción de un producto para una compañía decrece a medida que acumula experiencia, por lo tanto sugiere acciones estratégicas en cuanto al uso del dinero para el manejo de los productos. Las casillas demuestran las relaciones económicas de los productos con el mercado.

**Diagrama N° 1.** Matriz Generación de efectivo (participación en el mercado)



<sup>28</sup> SCHNARCH Kirberg, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos. Bogotá (Colombia): Mc Graw Hill. 4 ed. Septiembre, 2004. p 24.

<sup>29</sup> ROSENAU, Milton D. INNOVACION La Gerencia en el desarrollo de nuevos productos. Bogotá (Colombia): Legis. 1988. pp11-16. 252p.



El siguiente modelo es llamado Modelo General Electric<sup>30</sup>: para la evaluación de inversiones en el desarrollo de nuevos productos, este modelo indica que las inversiones y el crecimiento futuro han de derivarse de áreas en las que la compañía es fuerte y que los negocios son atractivos.

I: invierta y crezca S: Administre selectivamente D: retire inversión, coseche.

**Diagrama N° 2.** Modelo General Electric

**FORTALEZAS EMPRESARIALES**

Destrezas en mercadeo,  
Tecnológicas, de producción,  
Administrativas, de capital,  
Disponibilidad de personal,  
Control de materiales.

S	I	I
D	S	I
D	D	S

**ATRACTIVIDAD DEL NEGOCIO**

Magnitud y segmentación del mercado,  
Tasa de crecimiento, estructura competitiva,  
Rol social, aspectos ecológicos.

En lo que respecta al ciclo de vida del producto Philip Kotler<sup>31</sup> expone que es el curso que siguen las ventas y los beneficios de un producto en el tiempo, este ciclo tiene 5 fases: La fase de *Introducción* la cual se caracteriza por ser un periodo de bajo crecimiento en ventas, los beneficios son nulos dado la gran inversión en comunicación del producto, la estrategia de mercadeo se basa en el lanzamiento del producto enfocado en generar posicionamiento; la siguiente fase es la de *crecimiento* en la que se identifica la aceptación en el mercado y aumento en los beneficios obtenidos con fuertes ventas, la inversión en promoción continúa

<sup>30</sup> ROSENAU, Milton D. INNOVACION La Gerencia en el desarrollo de nuevos productos. Bogotá (Colombia): Legis. 1988. Pp. 10-11. 252p.

<sup>31</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Etal.* MARKETING. 10 ed. Madrid (España): PEARSON Prentice Hall. 2004. PP 342- 352. 758P.

y surgen nuevos competidores, por lo tanto la empresa mejora la calidad del producto, crea nuevas presentaciones y modifica características; la etapa de *madurez* es un periodo de estabilidad relativa en ventas y en beneficios debido a que el mercado objetivo adquiere el producto con determinada frecuencia, las estrategias de mercadeo están enfocadas en evolucionar adaptándose a los cambios de tendencias y gustos del consumidor modificando el mix de marketing con estrategias de ataque buscando nuevos nichos de mercado, buscando nuevos usos del producto, haciendo modificaciones al producto como cambio de imagen, alianzas estratégicas para generar ventas asociadas buscando siempre mantener el posicionamiento que ha llevado al producto a perdurar en el mercado y la última fase es la de *declive* donde se identifica la caída en venta y beneficios, la estrategia de mercadeo se enfoca en innovar los productos, aplicar tecnología de punta, cambiar el segmento de mercado. Estas son algunas de las estrategias que se pueden adoptar en el ciclo de vida del producto.

Por otra parte Karl Ulrich<sup>32</sup> sintetiza el proceso genérico de desarrollo de productos en seis fases, la **fase 0 planeación** en la que se alinea la estrategia corporativa con la estrategia de desarrollo de nuevos productos incluyendo la evaluación de tecnología y de los requerimientos del mercado teniendo como resultado la conformación del proyecto. La **fase 1 Desarrollo de concepto** en la cual se evalúan conceptos (características y funcionalidades) de productos alternativos y se seleccionan algunos para desarrollo y prueba. **Fase 2 Diseño a nivel sistema** en esta fase se define la arquitectura del producto y sus componentes, se especifican sus características y requerimientos.

---

<sup>32</sup> ULRICH, Karl t; EPPINGER, Steven D. DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS enfoque multidisciplinario. 3 ed. México: Mc Graw Hill. Pp13-15. 366p.

**Fase 3 Diseño de detalles** en esta fase se tienen en cuenta las necesidades para la implementación del producto, que proveedores se necesitan, en esta fase se obtiene la documentación de control para el producto. **Fase 4 Prueba y refinamiento** esta fase involucra la construcción y evaluación de múltiples versiones del producto basadas en los requerimientos del cliente y analizadas de acuerdo a su comportamiento de compra. **Fase 5 Producción piloto** en esta etapa se tiene en cuenta la capacitación que requiere la fuerza laboral para la comercialización del producto, nuevamente se evalúa la estructura del producto con el fin de identificar algún error en su diseño, en esta etapa el producto queda terminado y listo para el lanzamiento al mercado; es importante tener en cuenta que cada fase cuenta con un proceso de desarrollo que se lleva a cabo de acuerdo al tipo de producto que se desee implementar, según la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre la industria, las características de la compañía, la disposición de recursos, la tecnología disponible, entre otros factores claves que se exponen al iniciar el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Afirma Prigogine, “lo minoritario, lo excluido puede ser el origen de algunas de las innovaciones que han transformado a la sociedad”, por su parte Schiller veía, en el impulso de juego, la posibilidad de un armonioso equilibrio entre forma y vida, entre lo sensible y lo racional; si la unidad entre lo ideal y lo real es la meta lejana de la vida y de la historia, el juego es el primer paso que se mueve por ese camino y Calabrese demuestra la existencia de un nuevo gusto por formas y comportamientos que estarían conformando un nuevo universo de valor. La metodología de análisis desarrollada por Calabrese demuestra la formación de una "mentalidad" fruto de la doble productividad de creadores y receptores. Para terminar esta frase suscrita en el “libro juego”: sólo quien juega hace posible la realización del juego.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> HAIGH, John. Jugar con la Probabilidad [en línea]. Tusquets editores S.A. julio 2004. 387 p.

## 5.2 Marco Legal:

Artículo 336 de la constitución política de Colombia, mediante el cual los monopolios solo podrán establecerse como arbitrios rentísticos teniendo como finalidad el interés público o social y en virtud de la ley.<sup>34</sup>

Colombia. Ley 643 de 2001, de enero 16. Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar. 13 capítulos. 31 pp.<sup>35</sup>

Decreto 127 de 2010, enero 21. Por el cual se adoptan medidas en materia tributaria. 8 artículos. 6pp.<sup>36</sup>

Decreto 129 de 2010, enero 21. Por medio del cual se adoptan medidas en materia de control a la evasión, elusión de cotizaciones y aportes al sistema de la protección social, y se dictan otras disposiciones. 13 artículos. 6pp.<sup>37</sup>

Decreto 1350 de 2003, por el cual se reglamenta la ley 643 de 2001 en lo relativo a la modalidad de juego de apuestas permanentes o chance. Art 3 el cual establece condiciones para el plan de premios.<sup>38</sup>

Proyecto de ley 004 del 20 de julio de 2009. Por el cual se modifica parcialmente la ley 643 de 2001, que fija el régimen propio del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar.<sup>39</sup>

---

<sup>34</sup> CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA. Capitulo 1 Disposiciones Generales. Titulo XII Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública. Art 336.

<sup>35</sup> ETESA. Ley 643 de 2001 [en línea]. Disponible en: <http://www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp>

<sup>36</sup> IBID. Decreto N° 127 de 2010. [Colombia, Santafé de Bogotá]. Enero, 2010 [21].

<sup>37</sup> MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto N° 129 de 2010. [Colombia, Santafé de Bogotá]. Enero, [21].

<sup>38</sup> MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL [en línea]. Decreto N° 1350 de 2003, Mayo [27].

### 5.3 Marco Contextual

La constitución de la empresa Apuestas Unidas de Jamundí se dio el 13 de enero del año 1996 como consecuencia de la unión de las casas chanceras que operaban en el municipio de Jamundí (Apuestas Midas, La mejor, Cali, Consolidadas, la Esmeralda, Ochoa hermanos, El Trébol y Populares, entre otras), a partir de este año se ha consolidado como la única empresa avalada por la Beneficencia del Valle para la venta de juegos de suerte y azar en dicha región, captando la fidelidad de los clientes a través del programa “Cliente fiel” mediante el cual se ha recopilado una base de datos y se hacen sorteos especialmente para esa muestra de clientes recompensando su fidelidad a la empresa y cumpliendo con el pago oportuno de premios, preocupándose día a día por generar valor en los productos ofrecidos, promoviendo la motivación del cliente con el fin de tener mayor cobertura y posicionamiento en el mercado regional.

Actualmente la empresa cuenta con 83 puntos de venta fijos y 14 puntos de venta móviles, es decir, personas que recorren las calles en busca de clientes tanto en el municipio de Jamundí como en la zona rural teniendo cubrimiento en los corregimientos de Robles, Quinamayó, Villapaz, Paso de la bolsa, Timba y Terranova; constantemente se buscan oportunidades de ubicar nuevos puntos de venta en sectores populares y con gran afluencia de público; el personal disponible para estos puntos de venta son aproximadamente 136 colocadores quienes obtienen ingresos por comisión de ventas de los 10 diferentes productos que se tienen en el portafolio los cuales son: chance normal (tres y cuatro cifras), choladito, gana fácil, sueldo gratis, doble chance, astro millonario, lotería virtual, recargas a celular, supergiros y pines internacionales.

---

<sup>39</sup> COLOMBIA, Congreso de la República [en línea]. Proyecto de ley 004. Julio 2009, [20]. Disponible en: <http://www.cijuf.org.co/documentos/DRA.%20ALBA%20LUCIA/Proyecto%20de%20Ley%20004-C%E1mara.pdf>

Para la empresa “Apuestas Unidas de Jamundí” son muy importantes sus recursos humanos reconociendo que deben permanecer motivados y tener sentido de pertenencia con la empresa, aplicando los valores corporativos con el fin de que tenga un excelente desempeño y brinde de igual manera un excelente servicio al cliente; para tal fin la empresa realiza reuniones frecuentes en la sede principal con el fin de comunicar modificaciones en determinado juego, o los premios que se entregaran durante el siguiente periodo, se dan charlas de motivación, se hacen integraciones cada seis meses con actividades como rifas y salidas lúdicas con el objetivo que los colocadores olviden sus problemas y se conozcan entre sí; también se hacen visitas diariamente a cargo del supervisor de puntos de venta, con el fin de mantener una relación directa con los colocadores y darles la oportunidad de que expresen sus dudas o sugerencias.

Teniendo en cuenta las regulaciones legales, cabe mencionar que el sector de juegos de suerte y azar está regido por la ley colombiana 643 de 2001, mediante la cual se declara que el monopolio de los juegos de suerte y azar es facultad exclusiva del estado para administrar, regular, condicionar y vigilar todas sus modalidades con el fin de captar recursos para invertir en los servicios de salud a nivel nacional<sup>40</sup>. Es por esto que se concede la operación mediante terceros como se expone en el art. 7 de dicha ley, que para el caso es la empresa “Apuestas Unidas de Jamundí” autorizada mediante contrato de concesión vigente a partir del 1 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2011<sup>41</sup> celebrado con la Beneficencia del Valle del Cauca, entidad territorial del estado autorizada para la explotación del monopolio en el departamento, la cual por orden legal percibe a título de derechos de explotación, un porcentaje de los ingresos brutos obtenidos en el mes.

---

<sup>40</sup> COLOMBIA, ley 643 de 2001, enero 16 Cap. I Aspectos Generales. Art. 1. p. 1.

<sup>41</sup> CONTRATO DE concesión N° 033-2006 suscrito entre la Beneficencia del Valle del Cauca EICE, y Sociedad Colombiana de juegos S.A. Nit N° 805.009.5 14-5. Santiago de Cali, 2006.

Los entes reguladores del sector en Colombia son: el Ministerio de la protección social a través de la empresa territorial para la salud ETESA<sup>42</sup>; la superintendencia nacional de salud; el consejo nacional de juegos de suerte y azar y la Sociedad de Capital Público Departamental (SCPD).<sup>43</sup> Quienes se encargan de vigilar y controlar que las actividades se realizan en seguimiento de las regulaciones dictaminadas en la ley, estas entidades también están en constante revisión del sector identificando variaciones en ventas y aportes, es así como el presidente de Feceazar, Baltazar Medina expresa que: “el sector loterías, chance, maquinitas, Baloto y otros, no solo genera el 2,5 [%] de todo el empleo nacional sino que hace aportes significativos a las finanzas de la salud nacional: \$458.741 millones de pesos [aprox.] en el 2006, 7,69 % más que en el 2005. El mayor aportante, con \$205.119 millones de pesos, es el chance”<sup>44</sup>, gracias a estos estudios se logró determinar que “el aporte del juego en Colombia al sector de la salud representó transferencias en 2002 superiores a los 297 mil millones de pesos, mientras que en 2003 los aportes ascendieron a 363 mil millones de pesos lo cual se traduce en un crecimiento del sector del 22 % entre un año y otro”<sup>45</sup>.

Durante los primeros 5 meses de 2004, los resultados comparativos frente a igual período de 2003 reflejan un incremento muy importante en materia de transferencias, las cuales pasaron de \$17.330 millones a \$36.323 millones de pesos. Lo cual representa un incremento del 108%. Por otra parte “en el departamento del Valle del Cauca se vendió en el año 2007, chance legal por \$292.000 millones de pesos y en 2008 alrededor de \$320.000 millones.

---

<sup>42</sup> COLOMBIA, ley 643 de 2001 enero 16. Cap. VI De la explotación, organización y administración de los demás juegos. Art. 39. pp. 16-17.

<sup>43</sup> IBIDEM. Cap. IX Fiscalización, control y sanciones en relación con los derechos de explotación. Art 45 y 46. pp. 21-23.

<sup>44</sup> INDUSTRIA DE juegos de suerte y azar pide dejar de ser vista como actividad marginal y rentística” [en línea]. Diario Portafolio. [Colombia, Santafé de Bogotá], Marzo, 2008. [28].

<sup>45</sup> GIRALDO, Gloria Beatriz. Presidenta de ETESA. EN 22% CRECEN JUEGOS DE SUERTE Y AZAR [en línea]. pagina web presidencia de la república. [Colombia, Santafé de Bogotá] Mayo, 2004. [3].

Este es el juego con mayores ventas en el departamento, facturando 16 veces más que las loterías”.<sup>46</sup>

Sin embargo aunque el sector de juegos de suerte y azar ha presentado crecimiento, innovación y gran auge en el último decenio, las ventas durante el mes de febrero 2010 se vieron afectadas para el sector en general debido a la puesta en marcha del nuevo tributo, según el presidente de Feceazar, Baltazar Medina ya se ha notado una gran disminución en las ventas de chance, lotería y casinos, Las ventas han tenido un bajón preocupante, pero no existe una cifra general. La caída está entre 10 y 15 [%]”<sup>47</sup>. Particularmente para la empresa “Apuestas Unidas de Jamundí” la disminución en las ventas del mes de febrero de 2010 corresponde al 11%, el ingreso promedio mensual para los colocadores disminuyó en 11% respecto al mismo periodo año 2009. Por lo tanto se hace necesario innovar la oferta de productos al consumidor haciéndolos más dinámicos y atractivos para aumentar la frecuencia de apuestas, teniendo en cuenta además que la empresa tiene una infraestructura tecnológica, con el fin de prestar un mejor servicio al cliente y generarle la confianza necesaria, la cual está constituida por el software Gamble para la sistematización de operaciones internas, la venta de chance en computador y para el funcionamiento de las máquinas electrónicas para la venta de apuestas permanentes.

---

<sup>46</sup> ALONSO, Julio C. Director del Centro de Investigaciones en Economía y finanzas de la Universidad Icesi, CIENFI. Un negocio en crecimiento [en línea]. Diario el país. [Colombia, Santiago de Cali]. Abril, 2009. [6].

<sup>47</sup> VARGAS Pinzón, Oswaldo. Los juegos de azar se quedan sin “chance” [en línea]. Diario la República. [Colombia, Santafé de Bogotá]. Febrero, 2010 [22].



## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 Tipo de Estudio

Tratándose de una pasantía institucional tendiente a resolver un problema determinado en la empresa Apuestas Unidas de Jamundí fue necesario ejecutar un proceso investigativo, por lo tanto el tipo de estudio es descriptivo para elaborar un plan de innovación de productos que permita el incremento de ventas en la organización.

Teniendo en cuenta el tipo de estudio, se identificaron las características de la situación actual de la empresa “Apuestas Unidas de Jamundí” para llevar a cabo la investigación, teniendo en cuenta su etapa de madurez y la modificación del impuesto a la venta de juegos de suerte y azar entre otros factores que impactan y condicionan sus actividades; el estudio permitió diseñar un plan de innovación de productos con base en el cual la empresa puede ampliar su portafolio gradualmente como beneficio para el cliente, los colocadores y el incremento de las ventas.

**Métodos Básicos:** Inductivo, por el cual se investiga de lo particular a lo general, en este caso se tomó como referencia el funcionamiento de la empresa Apuestas Unidas de Jamundí para investigar el sector de juegos de suerte y azar, especialmente las empresas de apuestas más exitosas del país; el método deductivo-analítico se aplicó al realizar la investigación y posterior análisis del sector y al sintetizar los puntos claves con el fin de plantear a la empresa Apuestas Unidas de Jamundí el plan de producto.

En consecuencia las herramientas utilizadas para obtener la información necesaria, se basaron en búsqueda de información tomando como fuentes de información primaria el método de observación en varios puntos de venta con el fin de conocer el comportamiento de compra de los clientes y poder complementar el perfil del apostador que se ha establecido, también se aplicaron encuestas a personal experto en el funcionamiento de los productos así como quienes han aprendido a conocer el sector empíricamente para tener información tanto técnica como operativa, además de establecer comunicaciones telefónicas con otras empresas de apuestas para complementar información que era necesaria; por otro lado se hizo revisión bibliográfica constantemente utilizando fuentes de información secundaria tanto del sector de juegos de suerte y azar contando con recopilación de datos de otras casas de apuestas en el país que se han elegido utilizando criterios de inclusión y exclusión como también se obtuvo información proveniente de la empresa Apuestas Unidas de Jamundí de acuerdo a los archivos y datos históricos que se necesitaron con el fin de tener fuentes fidedignas en las cuales se basara la investigación y diseño del plan.

Debido a toda la información que se logró recopilar fue necesario ordenar y sintetizar los resultados con el fin de facilitar el manejo de documentos y el análisis pertinente de los datos, por lo tanto se tuvieron en cuenta los objetivos específicos en su orden para seleccionar la información. Es así como se analizaron los datos obtenidos de los cuestionarios realizados al personal tanto administrativo como operativo, además de los datos obtenidos a partir del análisis del programa "Cliente fiel" teniendo en cuenta que la muestra de clientes fue de 100 personas inscritas seleccionadas de modo aleatorio simple y de igual manera dando respuesta a los cuestionamientos de la sistematización del problema, avanzando constantemente para cumplir con el logro del objetivo general.

## 6.2 Población y Muestra

El estudio se llevó a cabo en la empresa Apuestas Unidas de Jamundí la cual lleva más de 12 años ejerciendo sus actividades en la región, logrando de esta manera la fidelización de gran cantidad de habitantes del municipio y corregimientos de Jamundí. Se identificaron dos poblaciones para realizar los estudios necesarios:

- ❖ La primera conformada por los clientes de la empresa, los cuales han sido sistematizados en una base de datos que atiende al programa de cliente fiel que ha estado en funcionamiento desde hace cuatro años (2007-2010); el departamento de sistemas de la empresa en el año 2009 realizó un estudio a esta muestra de clientes conformada aproximadamente por 6000 inscritos en el cual se encuentran datos específicamente de los clientes de Apuestas Unidas de Jamundí, esta población se asume como finita y en tal sentido se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 (p*q*N)}{e^2 (N-1) + z^2 (p*q)}$$

Donde N es la población de clientes = 6.000

p es la probabilidad de éxito (de apostar) = 0.50

q es la probabilidad de fracaso (de no apostar) = 0.50

z es el nivel de confianza = 1.96

e es el margen de error = 0.10

n es el tamaño de la muestra.

Para elegir la muestra de la población se hizo uso del muestreo aleatorio simple o al azar.

De tal manera que:

$$n = \frac{1.96^2 (0.50*0.50*6000)}{0.10^2 (6000-1) + 1.96^2 (0.50*0.50)}$$
$$n = 88.93$$

Como criterio, el tamaño de la muestra se aproxima a 100 clientes.

- ❖ La segunda población, está conformada por las casas de apuestas de juegos de suerte y azar existentes en el país teniendo en cuenta como población las que se encuentran inscritas en Feceazar (Federación colombiana de empresarios de juegos de suerte y azar) encontrando un total de 53 empresas afiliadas en todo el país. Para determinar la muestra se hizo uso de los siguientes criterios de inclusión y criterios de exclusión:

Criterios de Inclusión: empresas de apuestas ubicadas en las principales ciudades del país, empresa que tenga mayor cobertura en su departamento, que cuente con página web, ventas superiores a 40.000 millones de pesos anuales, que tenga reconocimiento nacional por su buen desempeño y logros alcanzados.

Criterios de exclusión: Empresas de apuestas con ventas menores a 40.000 millones de pesos año 2008, empresas que no se encuentren en las principales ciudades del país, empresas con cobertura únicamente en un municipio, que no tenga página web, empresas con problemas legales y poco reconocidas.

### 6.3 Procedimiento

**Análisis sector juegos de suerte y azar:** el proceso comenzó haciendo Benchmarking a las empresas de apuestas más exitosas en el país tomando como fuente de información Feceazar, cifras de ventas de la Superintendencia de salud, otras entidades; luego se buscaron los números telefónicos y datos de contacto donde pudieran brindar información tomando como fuente directorio telefónico físico y en línea; posteriormente se conocieron los productos ofrecidos por estas empresas con su respectiva descripción de modalidad de juego y plan de premios para realizar analogía con los productos de Apuestas Unidas de Jamundí. Con la información recopilada se realizó un análisis situacional construyendo la matriz DOFA de la empresa frente a las demás con el fin de construir tácticas de respuesta para los aspectos más relevantes, transformadas en productos que fueron tenidos en cuenta en el desarrollo del cuarto objetivo.

**Perfil del jugador de apuestas permanentes:** Se tomó como referente un estudio realizado por el departamento de sistemas de la empresa Apuestas Unidas de Jamundí en el año 2009, identificando los datos del programa “Cliente Fiel” con el cual se ha construido una base de datos de los clientes que han sido carnetizados; el estudio aporta estadísticas e información puntual de los clientes que adquieren los productos de la empresa. También se tuvo como referencia una investigación realizada por el CIENFI (Universidad Icesi) en el año 2007 que indica características culturales y perfil del jugador en Cali, Yumbo y Jamundí.

Es importante tener en cuenta que el perfil del jugador de apuestas permanentes se diseñó de manera general teniendo en cuenta los estudios realizados a nivel nacional y los que se tienen a nivel regional, ya que la variación en el comportamiento de compra es mínima porque este tipo de consumidores atienden a las mismas necesidades, estrato socioeconómico, nivel de educación, actividades económicas que permiten identificar determinado perfil.

**Productos propios retirados del mercado:** Se hizo un diseño de cuestionario con el cual se recopile la información necesaria para conocer el porqué han fallado esos juegos teniendo en cuenta principalmente su modo de juego y plan de premios, este cuestionario fue aplicado al equipo de mercadeo, debido a que son quienes han tenido mayor grado de involucramiento con los productos que se han lanzado al mercado pero que no han dado el resultado esperado, adicional a esto se contará con el apoyo de una muestra de vendedores quienes llevan más de 5 años en la empresa y han conocido los productos que se han comercializado en la región, la recopilación de esta información fue un poco compleja debido a que la empresa no cuenta con archivos o datos acerca de los productos retirados, únicamente se pudo recopilar información de acuerdo a lo que recordara cada una de las personas encuestadas.

**Estrategias para la estructuración del plan:** Para dar cumplimiento a este objetivo, se hizo una revisión bibliográfica constante y se tuvieron en cuenta las ideas generadas a partir de la investigación y de la técnica *brainstorming*, las cuales fueron un apoyo para iniciar el diseño del plan incluyendo los productos que sean identificados como potenciales, se aplicaron herramientas de marketing involucradas en el desarrollo de productos, tales como análisis matriciales (producto-mercado planteada por Ansoff, matriz de factores claves de éxito), determinación del proceso de decisión de compra del apostador de juegos de suerte y azar y las influencias para llevar a cabo la compra.

**Determinación de costos para la implementación del plan:** Para llevar a cabo el cumplimiento de este objetivo, ya se había estructurado el plan de innovación y se habían seleccionado los productos que lo conformarán ya que con base en estos se planteaba un costeo para la implementación en el portafolio actual de la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de recursos tecnológicos. Para lograrlo se contó con el apoyo del departamento de sistemas, también se analizó si era necesario realizar compra de equipos para poner en venta el producto, se hizo una revisión de espacio en el punto de venta dado que existe la posibilidad de hacer alguna modificación a la infraestructura.

**Estructura administrativa para la gerencia del plan:** mediante el cumplimiento de este objetivo, se planteó el perfil del equipo de trabajo que debe gerenciar el plan de innovación de producto, se identificaron las habilidades y destrezas que deben tener los integrantes del equipo para que logren una implementación efectiva del plan y estén en capacidad de enfrentar dificultades que se presenten. Los integrantes de este equipo deben estar en la capacidad de ajustar el presupuesto, de prever riesgos, de modificar el plan con detalles que permitan una excelente ejecución del mismo, además mantener un control durante la implementación de un nuevo producto haciendo revisiones periódicas tanto de ventas, como indagando con los clientes cual es la percepción que tienen frente al producto.

**Elaboración de indicadores:** los indicadores de gestión y evaluación son los elementos que permitirán al equipo gerencial ajustar las tácticas utilizadas en la medida que pase el tiempo, dando pauta para alinear las estrategias con el comportamiento que tenga el apostador en el proceso de compra del producto. Se plantearon teniendo en cuenta los factores claves que deben controlarse para tener éxito en la ejecución del plan.

**Estrategias para el diseño del Plan de Innovación de Producto:** Por último se analizará la información recopilada en la etapa de investigación, tanto del sector en general como de las empresas competentes. Además de tener en cuenta las ideas generadas en la medida que se conocía el funcionamiento del negocio para construir el plan. Estas estrategias se basaron en fundamentos teóricos, con un enfoque práctico para que puedan ser implementadas efectivamente por el equipo gerencial. Estas estrategias que integrarán el plan fueron desarrolladas para cada producto, ya que al definir el segmento de mercado al cual estará dirigido varía la estrategia que se debe implementar, también se tuvo en cuenta la capacidad tecnológica y la dependencia que se tiene con Codesa, en cuanto a la programación del sistema para que todos los equipos (máquinas y computadores) con los que trabajan los colocadores puedan acceder a los códigos, entre otros elementos que son claves para la definición de lo que se debe hacer para lanzar cada producto al mercado.

**Entrega del proyecto:** Con el cumplimiento de todos los objetivos específicos, se dio una solución efectiva a la situación problemática del proyecto, proponiendo de esta manera el plan de innovación adaptado a las necesidades de los clientes y de igual manera siendo atractivo para la empresa “Apuestas Unidas de Jamundí”, permitiendo el incremento de ventas a largo plazo en la medida que se gestione y se controle la implementación del plan adecuadamente.



## 7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

En Colombia el mercado de juegos de suerte y azar es propiedad exclusiva del Estado, el cual tiene plena autonomía de administrarlo con el fin de obtener recursos para la financiación de los servicios de salud públicos. Para llevar a cabo esta labor, el gobierno nacional cuenta con el apoyo de cada gobierno departamental quienes supervisan el juego en los municipios correspondientes, en el caso del Valle del Cauca la Beneficencia del Valle, es la encargada de regular la operación de loterías y apuestas permanentes durante los cinco años vigentes de la concesión durante la cual las empresas deben entregar las transferencias (porcentaje de las ventas) a dicha institución para que los recursos sean destinados al sector de la salud, estas empresas tienen la responsabilidad de administrar toda la cadena del producto, incluida su distribución directa al consumidor teniendo en cuenta que se estipula una limitación geográfica, trabajando siempre en función de mantener la transparencia en los sorteos y cumpliendo con el pago de premios establecido.

El sector económico al cual pertenece la empresa Apuestas Unidas de Jamundí es el sector de juegos de suerte y azar el cual cuenta con aproximadamente 250.000 vendedores de chance a nivel nacional. Existen diferentes modalidades de juegos en este sector, sin embargo los que hacen parte de la oferta básica son: apuestas permanentes o chance; loterías; juegos localizados (bingos o casinos); baloto; juegos de promoción; superastro; juegos hípicos y rifas.

El gobierno nacional a través de la Empresa Territorial para la Salud, Etesa, recibe por concepto de transferencias unos porcentajes sobre las ventas por cada una de las modalidades de juego, estas transferencias son para invertirlas en el sector de la Salud. Las apuestas permanentes o chance pagan una regalía del 12% y son gravadas con una tarifa del 16% (a partir del 1 de febrero de 2010) por concepto de IVA.

### **Estructura y tipo de propiedad**

La razón social es Apuestas Unidas de Jamundí S.A., inició operaciones el día 13 de enero de 1996, empresa colombiana de naturaleza comercial, es una sociedad anónima de capital privado con capital autorizado de \$40'000.000 dividido en 40.000 acciones normativas por valor de \$1.000 cada una y un capital suscrito y pagado de \$20'000.000 equivalente a 20.000 acciones suscritas.<sup>48</sup>

### **Estructura organizacional**

El máximo órgano de la compañía es la Asamblea General de Accionistas que trabaja en conjunto con la revisoría fiscal, seguido por la Junta Directiva, conformada por cinco miembros principales y cinco suplentes, todos accionistas de la sociedad. La compañía está dividida en las siguientes áreas: Gerencia, Departamento de Contabilidad, Auditoría, Sistemas, Tesorería, Mercadeo, y Escrutinio. La gerencia y el departamento de Contabilidad reportan directamente a la Junta Directiva y los demás departamentos reportan directamente a la gerencia.

### **Infraestructura**

La empresa cuenta con una infraestructura moderna, debido a los cambios que ha generado la demanda en cuanto a la sistematización del juego que se hace tanto en computador como en maquinas para chance y actualmente se dispone de puntos de venta fijos y ambulantes, esta tendencia se ha visto a nivel nacional ya que el chance manual se prestaba para muchos fraudes y generaba gran desconfianza en el apostador porque no tenía la plena seguridad que le pagarían su premio, por lo tanto las empresas se vieron en la necesidad de solidificar sus negocios prestando un mejor servicio al cliente de calidad y confiable reflejado en una mayor rapidez en el escrutinio y en el proceso de liquidación de las apuestas.

---

<sup>48</sup> REFORMA ESTATUTARIA DE LA SOCIEDAD APUESTAS UNIDAS DE JAMUNDÍ S.A., 27 de junio de 2000, Departamento del Valle del Cauca (Cali). y Escritura Pública N°88 del 17 de Enero de 1996 media nte la cual se estipula la constitución de la sociedad anónima cuya razón social es Apuestas Unidas de Jamundí S.A.

## Tendencia

Mediante el decreto 175 del 25 de enero de 2010, el gobierno nacional ordenó la supresión y liquidación de la Empresa Territorial para la Salud ETESA, nombrando a César Augusto Torres Suescún como liquidador y representante legal durante este proceso que deberá concluir en un plazo no superior a un año (1) contado a partir de la vigencia de dicho decreto.

Los artículos 19 y 20 de la ley 1393 del 12 de julio de 2010 asignaron a la Unidad Administrativa Especial de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, las funciones de administración de los derechos de explotación y gastos de administración provenientes de los juegos de suerte y azar. El artículo 14 de la ley 1393 del 12 de julio de 2010 asignó a la Superintendencia Nacional de Salud las funciones de establecer las condiciones de confiabilidad en la operación de los juegos de suerte y azar localizados.<sup>49</sup>

Por lo tanto ha surgido **Su Red**, siendo el más amplio y moderno sistema que pone a disposición más de 45 mil terminales en 15 mil puntos de venta en todo país. SU RED es una gran sombrilla de multiservicios que ha asociado a 28 empresas de apuestas en Colombia, agrupándolas comercialmente y aprovechando su presencia en cada departamento para extender la red a nivel nacional; cuenta con marcas aliadas como Supergiros, Super Astro y otras más. Dentro de ese gran sistema de mercadeo que es SU RED, los clientes podrán realizar pagos de facturas de celular y de servicios públicos, recargas en línea, enviar y recibir giros a cualquier parte del país gracias a Supergiros; comprar lotería tanto física, cómo virtual, apostar en juegos de suerte y azar, entre otros servicios que dejan como resultado más aportes para la salud.

---

<sup>49</sup> MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL, Diego Palacio Betancourt. Bogotá 25 de enero, 2010. Disponible en internet: [http://www.etsa.gov.co/liquidacion/avisos\\_liq.asp](http://www.etsa.gov.co/liquidacion/avisos_liq.asp)

Con la llegada de la marca SU RED, se apunta a la nueva tendencia en amplios portafolios de servicios, que conducen a cada empresa a hacer más fácil la vida de sus clientes, poniendo a su disposición una amplia gama de necesidades satisfechas, sin largos desplazamientos, ni largas filas, todo al alcance de sus manos.<sup>50</sup>

## 7.1 Análisis estratégico de Marketing

### 4P Análisis de la compañía

**PRODUCTO:** teniendo en cuenta que el desarrollo del proyecto está basado en la modificación de la “P” de producto dentro del marketing mix de la empresa, es importante destacar que actualmente el portafolio cuenta con 10 productos, de los cuales 3 son servicios tales como recargas a celular, giros a nivel nacional y el programa de cliente fiel. El objetivo con la modificación de esta variable, es ofrecer a los clientes nuevas oportunidades de ganar dinero y de apostar con diferentes oportunidades de ganar, este producto se adquiere por impulso del consumidor, el cual se ve atraído por las ofertas y premios que puede reclamar al ganar el chance.

---

<sup>50</sup> <http://www.apuestasochoa.com.co/>

**PRECIO:** debido a que el gobierno es el encargado de controlar el pago mínimo por peso apostado en el chance, ocasiona que la empresa ofrezca productos con valores agregados por el mismo precio que las demás, o puede incrementar el pago por peso apostado superior al estipulado; sin embargo teniendo en cuenta los impuestos a pagar y los costos que se deben cubrir, se limita la capacidad para hacer grandes variaciones en los precios de venta. Es así como se han tomado estrategias con el fin de incentivar al apostador como: hacer rifas mensuales entre los clientes afiliados al programa de cliente fiel, también se tiene el promocional de la Hora Ganadora que regala un N° de 3 cifras por valor del 10% del total apostado en apuestas superiores a \$1500. El chance es el juego más importante de este sector, debido a que es muy atractivo para el cliente porque tiene la posibilidad de elegir los números para jugar y la cantidad de dinero para apostar, él mismo es quien elige el precio de su producto considerando un mínimo y un máximo valor permitido para la apuesta.

**PLAZA:** Esta variable se ha venido desarrollando debido a que el departamento de mercadeo se ha encargado de ubicar gráficamente los puntos de venta en el mapa del municipio incluyendo la zona urbana y la zona rural con el fin de identificar cual es la cobertura que se tiene y en cuales zonas es necesario ubicar nuevos puntos de venta. Hay una persona encargada de estar pendiente de cuales zonas del municipio están siendo desatendidas y que locales, teniendo en cuenta la ubicación geográfica, pueden ser claves para tener un punto de venta de Apuestas Unidas de Jamundí, además de verificar el funcionamiento de los puntos, que cumplan con el horario establecido e informar oportunamente al departamento de mercadeo para tomar las acciones pertinentes. La variable de distribución se ve afectada por los costos de alquiler de los locales, ya que aunque la ubicación cumpla con todos los requerimientos, la empresa tiene un presupuesto destinado para el pago mensual que no puede ser sobrepasado.

**PROMOCIÓN:** Esta variable es crítica para la implementación del Plan de Innovación de Productos, ya que el equipo de trabajo del departamento de mercadeo debe encargarse de la comunicación publicitaria de los productos asumiendo el compromiso y dirección para crear las estrategias efectivas con las cuales se darán a conocer los productos al segmento objetivo seleccionado estableciendo un cronograma para el lanzamiento de los diferentes productos al mercado. Las estrategias deben cumplir con características como campaña de expectativa, campaña promocional, capacitación de la fuerza de ventas para que exista una comunicación coherente y efectiva en los puntos de venta, además del manejo de las relaciones públicas de la empresa específicamente para la etapa de lanzamiento y crecimiento del producto.

#### **4C Análisis de la compañía**

**COMPAÑÍA:** La empresa Apuestas Unidas de Jamundí está próxima a cumplir 15 años aportando progreso y felicidad a los apostadores, actualmente cuenta con más de 7.000 clientes fidelizados, quienes mantienen una frecuencia de compra y son quienes hacen sugerencias y solicitudes respecto a los horarios y premios.

**COMPETENCIA:** En el municipio de Jamundí se identifican como competencia directa las rifas callejeras, las cuales hace una persona natural vendiendo boletas para la rifa de motos, casas y electrodomésticos, la relación entre el valor de la boleta y del premio es muy atractiva para el cliente, reduciendo la venta de chance en el punto de venta; también la empresa de apuestas GANE en la ciudad de Cali, se considera competencia directa porque los clientes identifican fácilmente la diferencia en el valor del chance, premio ofrecido y modalidad de juego; gracias a la investigación realizada se ha identificado que dicha empresa ofrece el chance básico de 3 y 4 cifras entre otros que se encuentran fácilmente, el producto diferencial es Ganemanía con el cual el cliente participa por la rifa de un carro.

**CLIENTES:** los clientes de la empresa son personas adultas, que se acercan a los puntos de venta en busca de oportunidades para pagar sus deudas y ganar dinero para “salir de apuros”, son personas que habitan en los sectores socioeconómicos 2 y 3 del municipio con un nivel de estudios alcanzados de bachillerato. En promedio el porcentaje de redención de premios es del 45% mensual respecto al total de apuestas realizadas, como lo indica el análisis realizado por la gerente al comportamiento de ventas mensuales.

**COLABORADORES:** la empresa tiene un proceso de reclutamiento de personal selectivo a través del diseño de un perfil del colocador implementado con el fin de evitar la alta rotación y contratar personal idóneo para el cargo de colocador, este es un aspecto relevante debido a que impacta el comportamiento de los clientes que se acostumbran a jugar con una persona y si la cambian se sienten afectados reduciendo su inversión diaria.

Una vez comentados los puntos relacionados a las 4P y las 4C de forma general, se entra a desarrollar los objetivos específicos, señalados en el planteamiento que son la esencia del proyecto.

## 8. ANALOGÍA PRODUCTOS A NIVEL NACIONAL Y DEPARTAMENTAL

Teniendo en cuenta el planteamiento que se hizo para el logro de este objetivo, se inició la investigación haciendo benchmarking a las 6 empresas de apuestas más representativas a nivel nacional, identificando que cumplieran con los criterios de inclusión planteados tales como empresas que estén ubicadas en las principales ciudades del país, que tengan mayor cobertura en el departamento contando con la existencia de varias empresas ejerciendo labores en la región, que dispongan de pagina web con el fin de encontrar información detallada de los productos, ventas superiores a 40.000 millones de pesos durante el año 2008 y que tengan reconocimiento a nivel nacional por su buen desempeño y logros alcanzados, esta muestra de empresas se eligió de la base de datos de empresas afiliadas a Feceazar y las cifras de ventas de estadísticas publicadas por la Superintendencia de Salud, se identificó el plan de premios y modalidades de juego que maneja cada empresa y se hizo la analogía con los productos de Apuestas Unidas de Jamundí las cuales son: Apuestas GANA de Antioquia, APOSTAR S.A. de Risaralda, Apuestas GANAGANA de Ibagué-Tolima, Apuestas GANE de Cali-Valle, SUSUERTE S.A. de Caldas y Apuestas PAGATODO de Cundinamarca; sin embargo se encontró una oferta básica en cuanto al pago de premios por peso apostado, considerando poco ventajoso para Apuestas Unidas de Jamundí esta analogía ya que se tienen mayores incentivos para los apostadores del municipio de Jamundí entonces no hay muchos juegos diferentes para implementar en la empresa, sin embargo en cuanto a los servicios que prestan algunas de estas empresas si puede ser considerado como una opción para que la empresa amplíe su portafolio.

A Continuación se presentan las ofertas de productos de la competencia, en comparación con la oferta de la empresa Apuestas Unidas de Jamundí, la cual se indica en la primera columna.



- **Tabla N° 1.** Analogía Apuestas Unidas de Jamundí con seis empresas de apuestas a nivel nacional.
- **Fuente:** “El autor”.

APUESTAS UNIDAS DE JAMUNDI	GANA - ANTIOQUIA	GANE - SANTIAGO DE CALI	PAGATODO - CUNDINAMARCA
-	-	-	MAQUINAS PAGAMONEDAS de rieles y de video
CHANCE 1 cifra (\$5xpeso), 2 cifras (\$50xpeso), 3 cifras (\$440 xpeso) Mayo y Junio a \$500x peso, 4 cifras (\$4.500 xpeso), 3cifras combinado (\$83 xpeso), 4 cifras combinado (\$208xpeso). Apuesta minima por tiquete es de \$600	CHANCE SISTEMATIZADO 1cifra, 2 cifras, 3 cifras (\$400 xpeso), 4 cifras (\$4500x peso), 3cifras combinado, 4 cifras combinado. Apuesta minima por tiquete \$500.	CHANCE 1cifra (\$5xpeso), 2 cifras (\$50xpeso), 3 cifras (paga \$400 xpeso apostado) \$500 x peso en Mayo y Junio, 4 cifras (\$4.500 xpeso), 3cifras combinado ( \$83 xpeso), 4 cifras combinado (\$208xpeso). Apuesta minima \$500	CHANCE 1cifra, 2 cifras, 3 cifras, 4 cifras, 3cifras combinado, 4 cifras combinado. Apuesta minima por tiquete \$500.
-	-	-	Superchance millonario de 3 y 4 cifras. se selecciona un N° de 3 cifras entre 000 y 999; con la variación de que la empresa coloca series limitadas de números o tope por apuesta de número y lotería, sin embargo, el rango de series es muy amplio. Este producto paga más que el normal de 3 cifras, tiene precios fijos, no cobra I.V.A.
DOBLE CHANCE, el cliente apuesta con 5 numeros diferentes a dos sorteos, de 3 cifras con precios fijos de \$1000 (gana \$17'241.379), \$1500 (gana 25'862.069) y \$2100 (gana 36'206.897). Y de 4 cifras \$1000 (gana 287'844,828) de \$1500 (gana 431'767,241) y de \$2100 (gana 604'474,138).	DOBLEGANA se apuesta a acertar el resultado de dos loterías oficiales simultáneamente. Se escogen cinco números diferentes de 4 o 3 cifras cada uno. El premio es para mutual y no acumulativo tiene costos fijos de \$1000, \$1500 pesos y \$2100.	DOBLEGANA se apuesta a acertar el resultado de dos loterías oficiales simultáneamente. Se escogen cinco números diferentes de 4 o 3 cifras cada uno. El premio es para mutual y no acumulativo tiene costos fijos de \$1000, \$1500 pesos y \$2100.	Doble play de 3 Y 4 cifras. el cliente escoge cinco (5) números distintos de cuatro cifras y selecciona dos loterías o sorteos para el mismo día o en semanario. Tiene tres oportunidades de ganar: un acierto, dos aciertos o el premio mayor
-	SUPERCHANCE DE 3 Y 4 CIFRAS duplica el valor total del premio (100%) en 3 y 4 cifras con el acierto de una quinta cifra, comparado con la serie del premio mayor del sorteo en el que apostó. Sortea quincenalmente un carro 0 km entre los compradores del producto sin condición y sin excepción.	-	QUINTA CIFRA El apostador elige un N° de 4 cifras y un N° adicional del 0 al 9; estos 5 dígitos se comparan con el resultado del premio mayor de la lotería y el último número de la serie. Si el apostador acierta solo las 4 cifras sin serie le paga \$4.500 por peso; pero si acierta con la serie le paga \$9.000 por peso apostado, mas la encima si en el momento el producto presenta encima y menos el IVA de la apuesta.
RECARGAS A COMCEL MOVISTAR Y TIGO desde \$1.000	RECARGAS A COMCEL MOVISTAR Y TIGO desde \$1.000	RECARGAS A COMCEL MOVISTAR Y TIGO desde \$1.000 hasta \$100.000 en una recarga	RECARGAS A COMCEL MOVISTAR Y TIGO desde \$1.000
SUPERGIROS envios de dinero a nivel nacional, departamental y local sabados domingos y festivos	SUPERGIROS envios de dinero a nivel nacional, departamental y local sabados domingos y festivos	SUPERGIROS tiene 14 sedes de 8am a 6pm y terminal de transporte y villacolombia servicio 24 horas	SUPERGIROS envios de dinero a nivel nacional, departamental y local sabados domingos y festivos

APUESTAS UNIDAS DE JAMUNDI	GANAS - ANTIOQUIA	GANES - SANTIAGO DE CALI	PAGATODO - CUNDINAMA
SUELDO GRATIS un numero de 4 cifras de \$2000 recibe 1'400.000 mensual durante seis meses o un numero de 4 cifras de \$1.000 recibe \$700.000 mensuales durante seis meses	ENVIO DE PAQUETES Y DOCUMENTOS alianza estratégica con coordinadora mercantil, envios a nivel nacional y departamental		-
GANAS FACIL paga aproximaciones 3 cifras (\$460xpeso apostado) y 4 cifras (\$4550xpeso) valor fijo de \$600, \$1100 o \$2200	ALIANZA CON FUNERARIA LA ESPERANZA (PAGO DE CONTRATOS EXEQUIALES)		-
HORA GANADORA de 6 a 11am y de 4 a 6pm todos los días por tickets de \$1500 en adelante obsequia un numero x valor al 10% del total de apuesta con un numero de 3 cifras	SUSCRIPCIONES Y RENOVACIONES AL PERIODICO EL TIEMPO		-
PINES DE RECARGA tarjeta Baratel (\$5.000, \$10.000 y \$20.000), Rendidora (\$5.000 y \$10.000) y Mayorista (\$50.000)	PINES DE RECARGA EDATEL Y UNE, permiten llamar a cualquier destino celular, local, departamental, nacional e internacional y también al uso de internet. Pueden ser utilizados en líneas residenciales y públicas, además hay un pin especial para líneas suspendidas. Existen 6 pines Rendidora, Larga Distancia, Baratel, Internet, Multiservicios y Llama y Paga. Con el pin EDATEL puede llamar a cualquier destino nacional, internacional o celular y al servicio de internet prepago o inalámbrico Wi Fi.	RECARGAS AL MIO en 91 puntos de venta	-
ASTRO MILLONARIO 2cifras (paga \$50 x peso) 3cifras (paga\$800 x peso) y 4 cifras (\$40.000 x peso apostado)	SUPERASTRO MILLONARIO Se juega eligiendo un número de cuatro cifras acompañado de uno de los doce signos. 2cifras (paga \$50 x peso) 3cifras (paga\$800 x peso) y 4 cifras (\$40.000 x peso apostado) . La apuesta mínima por signos es de \$100 y por colilla de \$500.	SUPERASTRO MILLONARIO Se juega eligiendo un N° de 4 cifras acompañado de uno de los doce signos. 2cifras (paga \$50 x peso) 3cifras (paga\$800 x peso) y 4 cifras (\$40.000 x peso apostado) .	-
CHOLADITO de \$1100 o \$600. tres cifras paga \$500xpeso y 4cifras \$4.600 x peso	CORRESPONSAL NO BANCARIO DEL BANCO BBVA Pago de facturas de EPM, Movistar, Tigo, Telmex, Edatel, Municipio de Medellín, BBVA seguros generales y de vida; Pagos de servicios públicos y otros convenios de recaudo; Depósitos en efectivo en Cuentas Corrientes y de Ahorros; Consulta de saldos de cuenta; Retiro de efectivo en Cuentas Corrientes y de Ahorros; Pago de préstamos de BBVA Colombia; Transferencias propias y de terceros, entre otros servicios que se irán integrando gradualmente.	GANEMANIA desde \$ 2.000 con todos los Sorteos. una apuesta tiene 8 oportunidades de acertar, en 4 cifras paga \$4500x peso apostado, si acierta con las 3 primeras ó las 3 últimas paga 10 veces lo apostado, y con las dos primeras ó las dos últimas cifras recupera la apuesta, en 3 cifras paga \$400 por peso apostado, si acierta con las dos primeras o las dos últimas cifras recupera la apuesta. Depositando los formularios de GANEMANIA con sus datos personales, en todos los buzones ubicados en los puntos de venta Gane, podrá participar en el sorteo mensual de un Chevrolet Spark 0 km.	-

APUESTAS UNIDAS DE JAMUNDI	GANAGANA - IBAGUE TOLIMA	SUSUERTE- CALDAS	APOSTAR S.A.- RISARALDA
-	MAQUINAS PAGAMONEDAS EN PDV	MAQUINAS PAGAMONEDAS EN PDV	MAQUINAS PAGAMONEDAS de rieles y de video
CHANCE 1 cifra (\$5xpeso), 2 cifras (\$50xpeso), 3 cifras (\$440 xpeso) Mayo y Junio a \$500x peso, 4 cifras (\$4.500 xpeso), 3cifras combinado (\$83 xpeso), 4 cifras combinado (\$208xpeso). Apuesta minima por tiquete es de \$600	CHANCE 1cifra, 2 cifras, 3 cifras, 4 cifras, 3cifras combinado, 4 cifras combinado.	CHANCE 1cifra, 2 cifras, 3 cifras, 4 cifras, 3cifras combinado, 4 cifras combinado. Valor minimo de apuesat es de \$250	CHANCE 1cifra, 2 cifras, 3 cifras, 4 cifras, 3cifras combinado, 4 cifras combinado. Valor mínimo de apuesta es de \$500
-	Superchance 3 y de 4 cifras.		Superchance 3 Y 4 cifras valor unico \$5.000
DOBLE CHANCE, el cliente apuesta con 5 numeros diferentes a dos sorteos, de 3 cifras con precios fijos de \$1000 (gana \$17'241.379), \$1500 (gana 25'862.069) y \$2100 (gana 36'206.897). Y de 4 cifras \$1000 (gana 287'844,828) de \$1500 (gana 431'767,241) y de \$2100 (gana 604'474,138).	Doble play de 3 Y 4 cifras	Doble play de 3 y 4 cifras (con valores fijos 1000, 2000 y 3000).	Doble play de 3 (valores fijos \$600, \$1.200, \$2.400 y \$3.000) y 4 cifras (valores fijos \$700, \$1.400, \$2.800 y \$3.500)
-	QUINTA CIFRA	QUINTA CIFRA	QUINTA CIFRA (valores fijos \$700, \$1.400, \$2.800 y \$3.500)
RECARGAS A COMCEL MOVISTAR Y TIGO desde \$1.000	RECARGAS A COMCEL MOVISTAR Y TIGO desde \$1.000	RECARGAS A COMCEL MOVISTAR Y TIGO	RECARGAS SOLO A COMCEL
SUPERGIROS envios de dinero a nivel nacional, departamental y local sabados domingos y festivos	SUPERGIROS	SUPERGIROS	SUPERGIROS
SUELDO GRATIS un numero de 4 cifras de \$2000 recibe 1'400.000 mesual durante seis meses o un numero de 4 cifras de \$1.000 recibe \$700.000 mensuales durante seis meses		PROMOCION GANA TODO	GANATODO apuesta de 3 y 4 cifras, acierto de 4 cifras paga \$4500x peso, acierto de 3 ultimas (\$10xpeso), acierto de las 2 últimas libra la apuesta, acierto de las 4 últimas cifras de su colilla, con la loteria del día, gana \$100 xpeso apostado del valor de total de apuesta. acierto de las 3 últimas cifras de su colilla gana \$10 por peso apostado. acierto de las 2 últimas cifras de su colilla, libra el valor apostado. Con la apuesta de 3 cifras si las acierta paga \$400xpeso, acierto de las 2 ultimas cifras libra la apuesta, el combinado de las 3 cifras libra el valor de la apuesta.
GANAR FACIL paga aproximaciones 3 cifras (\$460xpeso apostado) y 4 cifras (\$4550xpeso) valor fijo de \$600, \$1100 o \$2200		RECARGAS DEL TIM	RECARGAS AL MEGABUS desde un pasaje \$1300. hasta lo q q el cliente desee
HORA GANADORA de 6 a 11am y de 4 a 6pm todos los dias por tiquetes de \$1500 en adelante obsequia un numero x valor al 10% del total de apuesta con un numero de 3 cifras			SUELDAZO MILLONARIO, gane \$800.000 mensuales durante un año, se juega con 4 cifras a \$2000 juega cada semana con la loteria de boyaca
PINES DE RECARGA tarjeta Baratel (\$5.000, \$10.000 y \$20.000), Rendidora (\$5.000 y \$10.000) y Mayorista (\$50.000)			
ASTRO MILLONARIO 2cifras (paga \$50 x peso) 3cifras (paga\$800 x peso) y 4 cifras (\$40.000 xpeso apostado)			
CHOLADITO de \$1100 o \$600. tres cifras paga \$500xpeso y 4cifras \$4.600 x peso			

También se construyó una base de datos de las empresas de apuestas que operan a nivel nacional, se discriminó por cada departamento cual es la empresa que tiene la concesión para explotar los juegos de suerte y azar, además cuanto paga por peso en apuestas de 3 cifras y de 4 cifras, ya que las empresas modificaron su plan de premios con la aplicación del IVA en febrero 2010.

- **Tabla N° 2.** Base de datos empresas de apuestas en Colombia
- **Fuente:** “El autor”.

DEPARTAMENTO	capital	EMPRESA	DATOS DE CONTACTO	PAGO EN 3 CIFRAS	PAGO EN 4 CIFRAS
AMAZONAS	Leticia	Apuestas e Inversiones JER	(8) 5927457	400	4500
ANTIOQUIA	Medellín	GANÁ	(4)4444441	400	4500
ARAUCA	Arauca	Apuestas Arauca	(7) 8854405	344 sin iva 400 con iva	3879 sin iva 4500 con iva
ATLANTICO	Barranquilla	Uniapuestas S.A.	(5)3510299,	400	4500
BOLIVAR	Cartagena	Uncat s.a.	(5)6613270	400	4500
BOYACA	Tunja	Apuestas e Inversiones JER	(8)7262324, (8)7424525, (8)7423322	400	4500
CALDAS	Manizales	SuSuerte S.A.	(6)8971499	400	4500
CAQUETA	Florencia	Apuestas Unidas del Caquetá	(8)4357048	400	4500
CASANARE	Yopal	Comercializadora Nal de Apuestas CONAPUESTAS S.A.	(8)5126981, (8)6727349	344 sin iva 400 con iva	3879 sin iva 4500 con iva
CAUCA	Popayán	Juguemos S.A.	(2)8317171	480	4500
		Coopechance	<b>(2) 8242606</b>	414 Sin iva 480 Con iva	3879 sin iva 4500 con iva
		Apuestas La Fortuna S.A.	(2) 8293110	380 sin iva 440 con iva	4285 sin iva 4970 con iva
		Acerremos S.A.	(2)8202181	344 sin iva 400 con iva	3879 sin iva 4500 con iva
CESAR	Valledupar	Apuestas Unidas del Cesar S.A.	(5)5712844, (5) 5706238	336 sin iva 400 con iva	3780 sin iva 4500 con iva
CHOCO	Quibdó	Apuestas Unidas del Chocó	(4)6707056, (4)6707044	344 sin iva 400 con iva	3879 sin iva 4500 con iva
CORDOBA	Montería	Apuestas de Córdoba S.A.	(4)7821340	400	4500
CUNDINAMARCA	Bogotá	Paga Todo	(1)2847013, 2837338, (1)3363588	400	4500
GUAINIA	Puerto Inírida	Conapuestas S.A.	(7)8852191	344 sin iva 400 con iva	3879 sin iva 4500 con iva
GUAVIARE	San José del Guaviare	Conapuestas S.A.	(7)8852191	344 sin iva 400 con iva	3879 sin iva 4500 con iva
HUILA	Neiva	SuChance S.A.		400	4500
GUAJIRA	Rioacha	Apuestas Las Margaritas	(5)7274095	400	4500
		Inverapuestas de la Guajira (Maicao)	(5)7260472	400	4500
MAGDALENA	Santa Marta	Aposmar S.A.	(5)4210806	400	4500
META	Villavicencio	Consuerte S.A.	(8)6625201	400	4500
		Conapuestas	(8)6727349	344 sin iva 400 con iva	3879 sin iva 4500 con iva
NARIÑO	Ipiales	Apuestas Unidas del Pacifico Sur S.A.	(2)7732783, (2)7201488	400	4500
NORTE DE SANTANDER	Cúcuta	Apuestas cucuta 75. (J.J. PITA Y CIA S.A.)	(7)5754777	400	4500
PUTUMAYO	Mocoa	Apuestas América LTDA (Puerto Asis)	(8)4220679	344 sin iva 400 con iva	3879 sin iva 4500 con iva
QUINDIO	Armenia	Apuestas Ochoa S.A.	(6)7412266	400	4500
RISARALDA	Pereira	Apostar S.A.	(6)3340043	400	4500
SAN ANDRES Y PROVIDENCIA	San Andres y Providencia	Conapuestas	<b>(8) 5126981</b>	400	4500
SANTANDER	Bucaramanga	juegos y apuestas La Perla S.A.	(7)6526262	400	4500
SUCRE	Sincelejo	Asociacion apuestas Sucre (Aposucre)	(5)2821942	344 sin iva 400 con iva	3879 sin iva 4500 con iva
TOLIMA	Ibagué	Seapto S.A.	(8)2618614	400	4500
VALLE DEL CAUCA	Cali	Apuestas S.A. (14 municipios)	(2)2566499	500	4500
		Apuestas Asociadas de Palmira	(2)2809222	500	4500
		Apuestas Azar (18 municipios)	(2)2707171	450	4500
		Apuestas Unidas de Jamundí	(2)5915252	440	4500
		Apuestas Yumbo (3 municipios)	(2)6696901	500	4500
		Apuestas Unidas del Pacifico S.A.	(2)2750244	400	4500
		Apuestas Gane	(2)6823434	400	4500
VAUPES	Mitú	Conapuestas	(8)6727349	344 sin iva 400 con iva	3879 sin iva 4500 con iva
VICHADA	Puerto Carreño	Conapuestas	(8)6727349	344 sin iva 400 con iva	3879 sin iva 4500 con iva

Gracias a la información obtenida con esta investigación previa, se tomó la determinación de seleccionar las empresas de apuestas permanentes más representativas del departamento del Valle del Cauca ya que son las que ejercen una competencia más directa con la empresa Apuestas Unidas de Jamundí, además porque los apostadores tienen mayor posibilidad de conocer la oferta que las empresas tienen a su disposición y se han visto casos de comparaciones, entonces si el apostador conoce estas empresas con mayor razón es importante tomarlas como muestra representativa para el sondeo de mercado.

Durante la investigación se ha encontrado que existen 7 empresas de apuestas en los 42 municipios del departamento, las cuales están distribuidas por zonas así:

**Zona norte:** Apuestas Azar S.A. con una participación de mercado del 11% a nivel departamental con presencia en los siguientes 18 municipios: Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, Bolívar, Caicedonia, Cartago, El Águila, El Cairo, El Dovio, La Unión, La Victoria, Obando, Roldanillo, Sevilla, Toro, Ulloa, Versalles y Zarzal.

**Zona Centro:** Apuestas S.A. con una participación de mercado del 14% a nivel departamental con una cobertura en los siguientes 14 municipios: Andalucía, Buga, Bugalagrande, Calima-Darién, Dagua, El Cerrito, Ginebra, Guacarí, Restrepo, Riofrio, San Pedro, Trujillo, Tuluá y Yotoco.

**Zona centro:** Apuestas Unidas de Yumbo: cobertura en 3 municipios teniendo una participación de mercado del 3%. Se encuentra en La Cumbre, Vijes y Yumbo.

**Zona Sur:** Gane únicamente en la ciudad de Cali con la mayor participación de mercado que corresponde al 51% del mercado departamental, y Apuestas Unidas de Jamundí en este municipio con una participación de mercado del 2%.

**Zona Sur-Oriente:** Apuestas Asociadas de Palmira, cobertura en 4 municipios, logrando el 11% de participación de mercado departamental. Se encuentra en Candelaria, Florida, Palmira y Pradera.

**Zona Sur-Occidente:** Apuestas Unidas del Pacífico S.A. alcanza el 8% de participación. En el departamento del Valle se encuentra únicamente en Buenaventura.

**Tabla N° 3.** Analogía Apuestas Unidas de Jamundí con otras empresas de apuestas del departamento del Valle del Cauca.

**Fuente:** “El autor”.

<p>APUESTAS UNIDAS DE JAMUNDI</p> <p>Software de Codesa GAMBLE No tiene pag. Web Tel: 5915252</p> <p>Cobertura 1 Municipio 96.993 habitantes*</p>	<p>APUESTAS AZAR S.A.</p> <p>Software de Codesa GAMBLE No tiene pag. Web Tel: 2707171</p> <p>Cobertura NORTE en 18 Municipios 451.207 habitantes</p>	<p>APUESTAS S.A.</p> <p>Software de Codesa GAMBLE No tiene pag. Web Tel: 2566499</p> <p>Cobertura en 14 Municipios 583.535 habitantes</p>	<p>APUESTAS ASOCIADAS DE PALMIRA</p> <p>Software de Codesa GAMBLE No tiene pag. Web Tel: 2809222</p> <p>Cobertura en 4 Municipios 459.617 habitantes.</p>
Jamundí	Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, Bolívar, Caicedonia, Cartago, El Águila, El Cairo, El Dovio, La Unión, La Victoria, Obando, Roldanillo, Sevilla, Toro, Ulloa, Versalles y Zarzal.	Andalucía, Buga, Bugalagrande, Calima-Darién, Dagua, El Cerrito, Ginebra, Guacarí, Restrepo, Riofrío, San Pedro, Trujillo, Tuluá y Yotoco.	Pradera, Florida, Candelaria y Palmira
Pago 3 cifras: \$ 500 por peso apostado, descuentan 16% IVA	Pago 3 cifras: \$ 450 por peso apostado	Pago 3 cifras: \$ 500 por peso apostado, le descuentan el 16% de IVA	Pago 3 cifras: \$ 500 por peso apostado, le descuentan el 16% de IVA
Pago 4 cifras: \$ 4500 por peso apostado	Pago 4 cifras: \$ 4500 por peso apostado	Pago 4 cifras: \$ 4500 por peso apostado, le descuentan 16% de IVA y 20% de retención por encima del tope	Pago 4 cifras: \$ 4500 por peso apostado, le descuentan 16% de IVA y 20% de retención por encima del tope
SUPERGIROS	SUPERGIROS	SUPERGIROS	SUPERGIROS
DOBLECHANCE se juega con 5 números de 3 o 4 cifras con dos loterías. Vale \$1000, \$1500 y \$2100. premios sujetos a dsnto de iva y retefuente.	DOBLECHANCE se juega con 5 números de 3 o 4 cifras con dos loterías. Vale \$1000, \$1500 y \$2100. premios sujetos a dsnto de iva y retefuente.	DOBLECHANCE se juega con 5 números de 3 o 4 cifras con dos loterías. Vale \$1000, \$1500 y \$2100. premios sujetos a dsnto de iva y retefuente.	DOBLECHANCE se juega con 5 números de 3 o 4 cifras con dos loterías. Vale \$1000, \$1500 y \$2100. premios sujetos a dsnto de iva y retefuente.
Recargas a Movistar, Comcel y Tigo	Recargas a Movistar, Comcel y Tigo	Recargas a Movistar, Comcel y Tigo	Recargas a Movistar, Comcel y Tigo
Venta de Lotería Virtual Valle y Cauca.		Venta de Lotería Virtual Valle y Cauca.	
Choladito Millonario se juega de \$600 y \$1100. en 3 cifras paga \$500xpeso apostado y en 4 cifras paga \$4600xpeso apostado. Juega con chontico día (1pm) y con la lotería oficial de cada noche.	SUPERCHANCE Pago 3 cifras: \$ 500 o \$ 600 dependiendo del punto de venta; Pago 4 cifras: \$ 5000 por peso apostado se puede jugar diariamente con cualquier sorteo, su atractivo se basa en que no aplica ningún descuento (de iva, ni retención en la fuente) los valores fijos de apuesta son \$550; \$800; \$ 1100; \$ 1650; \$ 2450; \$ 3300		
GANAFACIL 4 cifras paga \$4550x peso, paga cifra anterior y posteriora \$ 30 por peso, las tres últimas o primeras paga \$15x peso y el encerrado paga \$5xpeso, en las dos primeras o últimas devuelve el valor de la apuesta y 3 cifras \$460x peso, la cifra anterior y posterior paga \$10x peso, en el encerrado y las dos primeras y últimas cifras devuelve el valor apostado.			
Tarjeta Rendidora(USA, Canadá y Puerto Rico), Baratel (España, Venezuela y México) y mayorista. Para llamadas internacionales.		Tarjeta Rendidora(USA, Canadá y Puerto Rico), Baratel (España, Venezuela y México) llamadas internacionales son Pines de une	
SUELDOGRATIS, con un N° de 4 cifras de \$2000, gana \$1'400.000 mensuales durante 6 meses. Y con un N° de \$1000 recibe \$700.000 mensuales durante 6 meses. Juega todos los días con chontico noche			
Astromillonario juega el N° con signo, dos cifras paga \$50xpeso, 3 cifras paga \$800xpeso y 4 cifras paga \$40.000 xpeso apostado.			

<p>APUESTAS UNIDAS DE JAMUNDI</p> <p>Software de Codesa GAMBLE No tiene pag. Web Tel: 5915252</p> <p>Cobertura 1 Municipio 96.993 habitantes*</p>	<p>APUESTAS UNIDAS DE YUMBO</p> <p>Software de Codesa GAMBLE <a href="http://www.apuestasyumbo.com">www.apuestasyumbo.com</a> Tel: 6696901 * 6903323</p> <p>Cobertura en 3 Municipios 113.101 habitantes.</p>	<p>APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S.A.</p> <p>Software de Codesa GAMBLE <a href="http://www.apuestasunidasdelpacifico.com">www.apuestasunidasdelpacifico.com</a> Tel: 2750244</p> <p>Cobertura en 1 Municipio del Valle 328.794 habitantes</p>	<p>CORREDORES DE APUESTAS S.A. GANE</p> <p>Software de Codesa GAMBLE <a href="http://www.gane.com.co">www.gane.com.co</a> Tel: 6823434</p> <p>Cobertura en 1 Municipio 2'119.908 habitantes</p>
Jamundí	La Cumbre, Vijes y Yumbo	Buenaventura	Cali. Actualmente cuenta con 15.000 vendedores, de los cuales el 95% son puestos fijos, que incluyen las oficinas, módulos, casetas y cajones. El restante 5% son vendedores móviles o ambulantes. Se cuenta con 400 recogedores, que son empleados indirectos. Hay tres centros de acopio (donde se recibe el dinero y tiquetes).
Pago 3 cifras: \$ 500 por peso apostado, descuentan 16% IVA	Pago 3 cifras: \$ 500 por peso apostado, le descuentan el 16% de IVA	Pago 3 cifras: \$ 400 por peso apostado	CHANCE con valores asignados por ley. Apuesta mínima por tiquete \$500. Por el mes de Mayo pago en 3 cifras a \$500.
Pago 4 cifras: \$ 4500 por peso apostado	Pago 4 cifras: \$ 4500 por peso apostado, le descuentan 16% de IVA y 20% de retención por encima del tope	Pago 4 cifras: \$ 4500 por peso apostado	Pago 4 cifras: \$ 4500 por peso apostado
SUPERGIROS	SUPERGIROS	SUPERGIROS	SUPERGIROS
DOBLECHANCE se juega con 5 números de 3 o 4 cifras con dos loterías. Vale \$1000, \$1500 y \$2100. premios sujetos a dsnto de iva y retentente.	DOBLECHANCE se juega con 5 números de 3 o 4 cifras con dos loterías. Vale \$1000, \$1500 y \$2100. premios sujetos a dsnto de iva y retentente.	DOBLECHANCE se juega con 5 números de 3 o 4 cifras con dos loterías. Vale \$1000, \$1500 y \$2100. premios sujetos a dsnto de iva y retentente.	DOBLECHANCE se juega con 5 números de 3 o 4 cifras con dos loterías. Vale \$1000, \$1500 y \$2100. premios sujetos a dsnto de iva y retentente.
Recargas a Movistar, Comcel y Tigo	Recargas a Movistar, Comcel y Tigo	Recargas a Movistar, Comcel y Tigo	Recargas a Movistar, Comcel y Tigo
Venta de Lotería Virtual Valle y Cauca.	Venta de lotería virtual de Risaralda, Meta, Valle y Cauca.	Venta de lotería virtual, Lotería de Risaralda, del Valle, Tolima, y del Cauca	LOTERIA FISICA Y EN LINEA Lotería de Cundinamarca, del Tolima, del Huila, del Valle, de Quindío, de Bogotá, Lotería de Medellín, Lotería del Cauca, Extra de Colombia, Cruz Roja
Choladito Millonario se juega de \$600 y \$1100. en 3 cifras paga \$500xpeso apostado y en 4 cifras paga \$4600xpeso apostado. Juega con chontico día (1pm) y con la lotería oficial de cada noche.	PAGAMAS Con uno o varios números de 4 cifras seleccionados del sistema puede apostar de \$250(gana 1100000 con chontico día y loterías oficiales), \$600 (gana 2500000 con chontico día y loterías oficiales) o \$1200 (gana 5000000 con chontico). NO aplica retentente.	PROMOCIONAL DEL MES: "Chance + Iva, Ganancia Masiva" pagando el iva en sus apuestas reclame boleto para participar por la rifa de 20'000.000. deposite el tiquete no ganador cuya apuesta sea mayor o igual a \$2000. Campaña "Sea pensante, pague el iva por delante"	
GANAFACIL 4 cifras paga \$4550x peso, paga cifra anterior y posteriora \$ 30 por peso, las tres ultimas o primeras paga \$15x peso y el encerrado paga \$5xpeso, en las dos primeras o ultimas devuelve el valor de la apuesta y 3 cifras \$460x peso, la cifra anterior y posterior paga \$10x peso, en el encerrado y las dos primeras y ultimas cifras devuelve el valor apostado.	PAGATODO de 3 cifras vale \$600, \$1200 o \$2350 paga 500xpeso y paga aproximaciones, En 4 cifras paga 4500xpeso paga las primeras y ultimas cifras, encerrado y aproximaciones.	PAGATODO valores fijos de apuesta: \$550, \$1050 y \$ 2100. en 3 cifras paga \$ 400xpeso apostado; si acierta dos cifras gana el valor de la apuesta, paga aproximaciones anterior y posterior \$10xpeso apostado y en el encerrado libra el valor de la apuesta. En 4 cifras paga \$4000x peso si acierta las tres primeras o ultimas cifras paga \$15x peso, si acierta las dos primeras o ultimas cifras libra la apuesta, las aproximaciones paga \$10 para la anterior y la posterior y el encerrado paga \$ 5 pesos por peso apostado.	GANEMANIA desde \$ 2.000 con todos los sorteos. una apuesta tiene 8 oportunidades de acertar, en 4 cifras paga \$4500x peso apostado, si acierta con las 3 primeras ó las 3 últimas paga 10 veces lo apostado, y con las dos primeras ó las dos últimas cifras recupera la apuesta, en 3 cifras paga \$400 por peso apostado, si acierta con las dos primeras o las dos últimas cifras recupera la apuesta. Depositando los formularios de GANEMANIA con sus datos personales, en todos los buzones ubicados en los puntos de venta Gane, podrá participar en el sorteo mensual de un Chevrolet Spark 0 km.
Tarjeta Rendidora(USA, Canadá y Puerto Rico), Baratel (España, Venezuela y México) y mayorista. Para llamadas internacionales.	Tarjeta Rendidora(Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico), Baratel (España, Venezuela y México) Para llamadas internacionales son Pines de una		
SUELDOGRATIS, con un N° de 4 cifras de \$2000, gana \$1'400.000 mensuales durante 6 meses. Y con un N° de \$1000 recibe \$700.000 mensuales durante 6 meses. Juega todos los días con chontico noche	Reuniendo las colillas de juegos no ganados apostados con chance, doble chance, loterías, super astro, paga todo o paga mas que sumen mínimo \$5000 participa por tv plasma de 32". Sorteo 31 de Mayo.	Venta de microseguros en alianza con la empresa Colseguros, es una póliza contra accidentes	Recargas a las tarjetas del Sistema integrado de transporte MIO
Astromillonario juega el N° con signo, dos cifras paga \$50xpeso, 3 cifras paga \$800xpeso y 4 cifras paga \$40.000 xpeso apostado.			

\*Tabla población conciliada municipal.

<http://190.25.231.242/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CG2005BASICO&MAIN=WebServerMain.inlc>

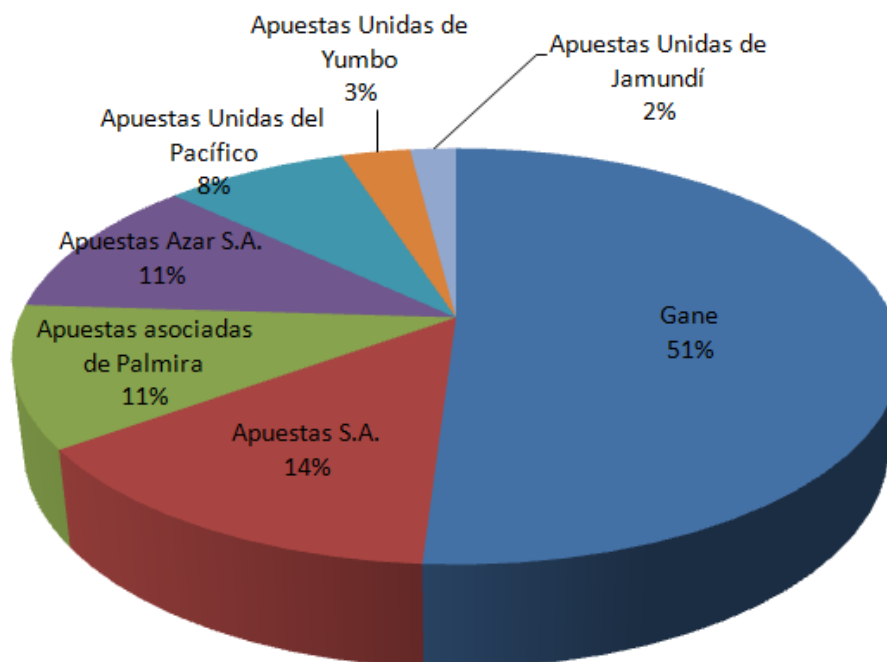


- **Tabla N° 4.** Cobertura de habitantes por cada empresa de apuestas en el departamento del Valle del Cauca.
- **Fuente:** información DANE, cifras del censo poblacional 2005.

Empresa	Q de habitantes	Porcentaje
Gane	2'119.908	51%
Apuestas S.A.	583.535	14%
Apuestas Asociadas de Palmira	459.477	11%
Apuestas Azar S.A.	459.617	11%
Apuestas Unidas del Pacifico S.A.	328.794	8%
Apuestas Unidas de Yumbo	113.101	3%
Apuestas Unidas de Jamundí	96993	2%
Total habitantes del departamento	4'161.425	100%

- **Diagrama N° 3.** Cobertura del mercado departamento del Valle
- **Fuente:** “El autor”.

### COBERTURA DEL MERCADO DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA



### **Productos sustitutos:**

Teniendo en cuenta el funcionamiento del negocio de apuestas permanentes en Jamundí, se considera que el producto sustituto con mayor influencia son las rifas callejeras ya que aunque ofrecen premios en especie, la realidad es que entregan dinero en efectivo y como no están sujetos al pago de impuestos como el IVA en el precio de venta de la boleta, la retención en la fuente del 20%, el único pago (14% del total de boletas) se lo hacen a la gobernación para que les autorice la venta, además como el vendedor es un señor del pueblo, la gente lo reconoce y le genera confianza a los compradores para el pago de premios.

El segundo producto sustituto que mayor impacto genera en la venta de apuestas permanentes es el Baloto, debido a que entre mayor sea el acumulado mayor es el interés que genera en los apostadores, y ven en este juego la posibilidad de ganar mucho más dinero de lo que podrían ganarse haciendo chance, sin embargo quienes evalúan las probabilidades de ganar, prefieren continuar apostando al chance, aunque se ha dicho que el Baloto es un juego dirigido a estratos medio y alto por su costo y modalidad de juego, pero lo que se ha identificado es que ha captado el interés no solo de este mercado objetivo, sino también del mercado potencial de otros estratos, de apostadores que buscan ganar mucho dinero con inversiones diarias; otro de los productos que puede considerarse como sustituto es la lotería, sin embargo se minimiza el impacto, porque en la empresa se vende lotería en línea, que le ofrece más oportunidades al cliente de buscar un número, tiene el mismo precio y tiene la misma validez que un billete de lotería física; otro producto sustituto son los juegos localizados, como los bingos y casinos. Estos pueden estar dirigidos a los clientes potenciales del Chance, por el fácil acceso y por los pocos recursos que se requieren para apostar, sin embargo para participar en este tipo de juegos el apostador debe invertir más tiempo ya que debe permanecer en el lugar realizando sus apuestas, a diferencia de la compra de chance que gracias a la sistematización a la que se ha llegado, el proceso de venta puede tardar en promedio 3 minutos.

Se ha identificado que en el departamento del Valle las empresas tienen mayor variedad en cuanto al pago de premios por peso apostado y la variedad de modalidades de juego, sin embargo la empresa que mayor participación de mercado ha logrado es GANE y tiene una oferta básica de productos por lo que su posicionamiento se basa en la distribución extensiva de sus puntos de venta fijos y móviles y de la inversión en estrategias de comunicación además del patrocinio de eventos con el fin mantener una relación directa con su mercado objetivo.

Con la información recopilada de dichas empresas se realizó un análisis situacional construyendo la matriz DOFA de la empresa Apuestas Unidas de Jamundí.

- **Tabla N° 5.** Análisis DOFA
- **Fuente:** “El autor”

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de operatividad del sistema de cliente fiel para utilizarlo como herramienta de análisis para la segmentación del mercado.</li> <li>• Falta de archivos históricos que permitan conocer la trayectoria de la empresa y los productos con los cuales se ha dado a conocer.</li> <li>• La capacidad del sistema para el registro de chance en computador limita la posibilidad de tener mayor cantidad de juegos.</li> <li>• Los colocadores no tienen posibilidad de ascender a otro cargo, la única posibilidad en relación a este tema es un traslado a otro punto de venta. Se considera debilidad porque afecta la motivación de trabajo, además porque no tienen la oportunidad de realizar estudios si trabajan todo el día.</li> <li>• Falta de vigilancia y soporte de seguridad a los colocadores en el transporte del dinero para la entrega diaria.</li> <li>• Falta de conocimiento u olvido por parte de los colocadores, de las condiciones de cada juego, valor del premio y días de juego.</li> </ul>

### **OPORTUNIDADES**

- El control que ejerce la gobernación municipal sobre las rifas callejeras consideradas ilegales, dado que no pagan impuestos, es una oportunidad para que los apostadores valoren el respaldo que ofrece la empresa AUJ.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas que deseen distribuir sus servicios en los puntos de venta principales de AUJ.
- La extensión del transporte masivo MIO hasta el municipio de Jamundí, dado que la empresa podría comenzar a realizar venta de tarjetas y recargas de pasajes para estas.
- La vinculación de colocadores con experiencia en el sector.

### **FORTALEZAS**

- El plan de premios para chance de 3 y 4 cifras fue de \$500 por peso en 3 cifras durante Mayo y Junio de 2010 en 5 de las 7 empresas del departamento, incluyendo AUJ. Es una fortaleza porque se identifica la competitividad de la empresa al no quedarse atrás con los incentivos para sus clientes.
- Tener el programa cliente fiel para recopilar información demográfica y hacer tracking al comportamiento de compra, además de vincular clientes diariamente.
- Sorteos mensuales donde los apostadores que tienen la tarjeta de cliente fiel participan redimiendo sus puntos por boletas para cada rifa.
- La distribución de los puntos de venta ha permitido que los apostadores no tengan necesidad de desplazarse grandes distancias, adquiriendo el chance u otros productos cerca de su casa.

## AMENAZAS

- Las estrategias utilizadas para el juego PAGAMAS de Apuestas Yumbo y Superchance en apuestas Azar de **no aplicar IVA, ni retención en la fuente**, es preocupante si funciona en realidad o si hace parte de publicidad engañosa.
- Posibilidad de ingreso de competidores internacionales, con mayor diferenciación
- Robos a mano armada o estafas en puntos de venta y al colocador mientras transporta el dinero de la venta hasta la empresa.
- Reclamo de premios con tiquetes falsificados
- Que se reciban billetes falsos en las cajas, ya que por la agilidad del servicio se puede prestar para no identificar entre tanto dinero, un billete falso.
- Incremento en el acumulado del baloto, puede canibalizar las ventas del chance.

De la realización de este análisis DOFA se puede inferir que la empresa tiene una ventaja competitiva importante al mantener actualizadas sus ofertas en cuanto al pago por cada peso apostado, sin embargo debe revisar sus puntos críticos y evaluar la posibilidad de establecer alianzas con otras empresas del municipio o de la ciudad de Cali para prestar a los usuarios mas servicios y de igual manera apoyar a los colocadores para acceder a la capacitación para la distribución de nuevos productos.

## 9. PERFIL DEL JUGADOR DE APUESTAS PERMANENTES

Se tiene en cuenta que para realizar una planeación estratégica de marketing es fundamental identificar el perfil del consumidor de acuerdo a sus características demográficas, geográficas, económicas, educativas, entre otras, para tal fin se presentan a continuación los resultados del análisis tanto del macroentorno como del microentorno de la empresa Apuestas Unidas de Jamundí:

### ANALISIS DE TENDENCIAS MACROAMBIENTALES

#### **AMBIENTE DEMOGRÁFICO**

El municipio de Jamundí fue fundado en el mes de Marzo del año 1536 (4 meses antes que la ciudad de Cali). De acuerdo al censo poblacional realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el año 2005, el municipio de Jamundí tiene 93.563 habitantes, de los cuales el 70% (65.179) habita en la zona urbana y el 30% (28.377) habita en la zona rural<sup>51</sup>. La identificación de estos datos permite estimar la cantidad de compradores potenciales y saber cómo es la distribución de habitantes en la zona urbana y rural.

**Tabla N° 6.** Distribución Geográfica de la Población

**Fuente:** DNP- Secretaría de Planeación Departamental

CENSO 2005	HOMBRE	%	MUJER	%	TOTAL	PARTIC.
Total Valle	1'944.995	48%	2'107.540	52%	4'052.535	100%
Total Jamundí	45.258	48%	48.298	52%	93.563	2%
Urbana	31.072	48%	34.107	52%	65.179	70%
Rural	14.186	50%	14.191	50%	28.377	30%

<sup>51</sup> GOBERNACION DEL VALLE DEL CAUCA. Rendición Pública de cuentas para el municipio de Jamundí desde Enero 2004 hasta Diciembre 31 de 2007. Diciembre de 2007.

- **Tabla N° 7.** Cantidad de habitantes por rangos de edad
- **Fuente:** DNP- Secretaría de Planeación Departamental

EDADES	HOMBRE	MUJER	TOTAL	PARTICIPACIÓN
0 – 4	4.437	4.100	8.537	9%
5 – 9	4.991	4.840	9.831	10%
10 – 14	5.175	4.989	10.164	11%
15 – 19	4.321	4.387	8.708	9%
20 – 24	3.871	4.218	8.089	9%
25 – 59	18.678	19.674	<b>38.352</b>	41%
60 – 75+	3.785	6.090	9.875	11%
TOTAL	45.258	48.298	93.556	100%

Se puede identificar que la mayor parte de la población en Jamundí con el 41% tiene entre 25 y 59 años de edad, lo cual es bastante relevante para la empresa debido a que su mercado potencial responde a este rango de edad. La cifra de 38.352 personas es fundamental para la empresa porque a través de la segmentación de mercado es posible estimar el potencial real de compra.

Además es importante conocer la densidad demográfica con el fin de analizar cuál es el mercado real que se está cubriendo, para identificar estos datos la empresa se puede basar en el programa de cliente fiel, el cual tiene incluidos los datos más relevantes respecto a los compradores habituales, evaluando de esta manera si la empresa se está dirigiendo al mercado objetivo correcto, o debe replantear su enfoque para los nuevos productos que serán incluidos en el portafolio.

➤ **Tabla N° 8.** Cobertura de servicios públicos del municipio

SERVICIOS PUBLICOS	TOTAL	URBANA	RURAL
% viviendas con acueducto	82%	99%	78%
% viviendas con alcantarillado	75%	99%	52%
% viviendas con electricidad	86%	99%	92%
% viviendas con telefonía fija	47%	71%	15%
% viviendas con gas	37%	61%	1%

Esta información es muy relevante para conocer las necesidades básicas que buscan suplir los compradores de apuestas permanentes.

➤ **Tabla N° 9.** Distribución estratificada de la población

➤ **Fuente:** DNP- Secretaría de Planeación Departamental

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PARTICIPACION
NIVEL I	15.181	15.710	<b>30.891</b>	44%
NIVEL II	12.641	14.097	<b>26.738</b>	38%
NIVEL III	5.333	6.068	11.401	17%
NIVEL IV, V, VI	205	236	441	1%
TOTAL	33.360	36.111	69.471	100%

El 82% de la población de Jamundí se puede considerar pobre (niveles 1 y 2 del SISBEN). Se tiene en cuenta que los juegos de suerte y azar y especialmente las apuestas permanentes atienden un mercado de bajos recursos económicos, gracias a la información recopilada en esta tabla, se puede identificar que el 99% de la población en Jamundí vive en estrato 1, 2 y 3; por lo tanto, es necesario mejorar la oferta de productos y las estrategias de comunicación que se implementen para impactar efectivamente el amplio mercado objetivo que busca solucionar sus dificultades económicas invirtiendo diariamente en apuestas de chance para “salir de apuros”.



- **Tabla N° 10.** Acceso a la educación de la población
- **Fuente:** DNP- Secretaría de Planeación Departamental

NIVEL DE ESTUDIOS	TOTAL	URBANA	RURAL
TOTAL	100%	100%	100%
NINGUNO	6%	5%	10%
PREESCOLAR	4%	5%	4%
PRIMARIA	37%	32%	47%
SECUNDARIA	22%	21%	20%
MEDIA ACADEMICA	11%	14%	6%
MEDIA TECNICA	7%	8%	4%
NORMALISTA	0%	0%	0%
TECNICO PROFESIONAL	2%	3%	2%
TECNOLOGICA	2%	2%	0%
PROFESIONAL	6%	8%	2%
ESPECIALIZACION	1%	1%	0%
MAESTRIA	0%	0%	0%
DOCTORADO	0%	0%	0%
SIN INFORMACION	2%	1%	5%

De acuerdo al censo poblacional 2005 realizado por el DANE, el 37% de la población en Jamundí ha estudiado hasta primaria, seguido del 22% que ha alcanzado un nivel de estudios hasta la secundaria, 11% hasta la media académica, 7% media técnica y 6% un nivel profesional de estudios. De acuerdo a esta información, se confirma que la población en Jamundí tienen bajo nivel de estudios por lo tanto su actividad económica es independiente manteniendo un nivel de ingresos bajo, por lo tanto buscan en los juegos de suerte la posibilidad de ganar el sustento para su familia.

- **Tabla N° 11.** Tasa de asistencia escolar por rangos de edad
- **Fuente:** censo de población 2005

MUNICIPIO	%
Preescolar 3 - 5	61.6%
Primaria 6 - 10	93.3%
Secundaria 11 - 17	83.1%
Post-secundaria 18 – 26	21.1%
Post-secundaria 27 y mas	3.8%

Gracias a la información recopilada en el censo 2005, se puede deducir que la mayoría de jóvenes se encuentran cursando sus estudios básicos ya sea preescolar, primaria o secundaria. Sin embargo tan solo el 21% de los jóvenes que tienen entre 18 y 26 años de edad tienen acceso a la educación superior. Se puede concluir que los jóvenes que no puedan ingresar a la educación superior serán clientes potenciales, dado que buscarán suplir necesidades ganando dinero al apostar en chance.

- **Tabla N° 12.** Cobertura en salud
- **Fuentes:** (1) Secretaría de Salud Departamental. (2) Supersalud. (3) Secretaría de planeación departamental.

<b>COBERTURA EN SALUD</b>				
Afiliados	2003	2004	2005	2006
Régimen subsidiado <sup>(1)</sup>	16.815	19.364	22.695	25.433
Régimen Contributivo <sup>(2)</sup>	29.748	25.553	29.557	33.676
Total Afiliados	46.563	44.917	52.252	59.109
Proyecciones de población <sup>(3)</sup>	63.504	64.149	64.782	72.642
% población cubierta	73%	70%	81%	81%

En salud se observa un mayor incremento en cobertura a partir del 2003, lo cual refleja el énfasis que se está haciendo en la inversión social.

Es importante recordar que las cifras encontradas corresponden al censo 2005, por lo tanto actualmente el sistema de salud ha cambiado, ya que en diciembre de 2009 el gobierno declaró el estado de emergencia social a través del decreto 4975, existían dos regímenes el contributivo y el subsidiado mediante los cuales los usuarios accedían al Plan Obligatorio de Salud (POS), el Sistema General de Seguridad Social en Salud debía suministrar, por fuera del aseguramiento obligatorio, medicamentos y servicios mediante el recobro por parte de las entidades promotoras de salud, en el régimen contributivo ante el Fondo de Seguridad y Garantía FOSYGA y en el régimen subsidiado ante las entidades territoriales, lo que sucedió es que se incremento sustancialmente la demanda de dichos medicamentos y servicios aumentando los recobros en un 239% del 2007 al 2009 y el sistema se vio en un fuerte déficit financiero llegando al 129% representado en la iliquidez y el aumento en las carteras de entidades hospitalarias con cuentas por cobrar que alcanzan los \$3.57 billones de pesos, poniendo en riesgo la continuidad en la prestación del servicio público de salud.

Para dar solución a esta problemática el gobierno y el Congreso de la República se comprometieron a incorporar en el presupuesto de 2010 cerca de 300 mil millones de pesos para aliviar la situación en el corto plazo, sin embargo para darle estabilidad al sistema se planteó crear condiciones institucionales, financieras, fiscales y operativas para la unificación de los POS en el régimen contributivo y el subsidiado a través de un plan básico, sostenible y progresivo, entre otras medidas de regulación para el sistema.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL [en línea]. Decreto N° 4975 de 2009. Por el cual se declara el estado de emergencia social. [Colombia, Santafé de Bogotá]. Diciembre, 2009 [23]. 8p.

## **AMBIENTE GEOGRAFICO<sup>53</sup>**

El municipio de Jamundí ubicado al sur del departamento de Valle del Cauca, limita al norte con la ciudad de Cali; al sur con el departamento de Cauca municipio de Buenos Aires y Santander de Quilichao; al oriente limita con el departamento de Cauca municipio de Puerto Tejada y Villarrica; al occidente limita con el municipio de Buenaventura y el Parque Nacional Natural Los Farallones. Sus características geográficas indican que la mayor parte del territorio es plano aunque también cuenta con zonas montañosas, presenta alturas hasta de 4.200 msnm en los Farallones de Cali. Los principales Ríos son: el Cauca, Rio Claro, Guachinte, Jamundí, Jordán, Pital y Timba; este municipio cuenta con una extensión en el área urbana de 42 km<sup>2</sup> y en el área rural de 535 km<sup>2</sup>, ubicada a una distancia de 12km de la ciudad de Cali; la altitud de la cabecera municipal es 975 msnm y su temperatura promedio es de 23°C. Con la información limítrofe se podrá identificar las empresas de apuestas que están más cerca del municipio de Jamundí y a las que los usuarios pueden acceder con mayor facilidad.

## **AMBIENTE ECONOMICO<sup>54</sup>**

La economía del municipio de Jamundí esta demarcada por cultivar cañas de azúcar en el corregimiento de Guachinte. Las actividades económicas principales son agricultura, pesca en los corregimientos de Quinamayó y Villapaz, ganadería y minería. Como actividades económicas de la región se encuentran la explotación de minas de carbón, oro, plata, bauxita en el corregimiento de potrerito, y extracción de arena en el corregimiento de Bocas del Palo. En la zona plana se puede encontrar arroz, yuca, árboles frutales (cítricos, banano, guayaba, mango), legumbres (habichuelas, frijol, arveja, lenteja), cereales (maíz, soya, millo, sorgo) y

---

<sup>53</sup> ALCALDIA DE JAMUNDÍ [en línea]. <http://Jamundí-valle.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m111--&m=f>

<sup>54</sup> GONZALEZ Medina, Francisco; RESTREPO Cadavid Ramiro. JAMUNDÍ. Ed. NAI YA. p21. 128p.

hortalizas (cebolla, zanahoria, tomate y lechuga). En la zona alta o montañosa se encuentra café, mora, lulo, tomate de árbol, cacao y plátano. Al identificar las actividades económicas del municipio de Jamundí se puede inferir la profesión de sus habitantes y el ingreso que pueden percibir de este.

Los atractivos turísticos de la región corresponden a recorridos por el río sobre neumáticos en el corregimiento de Timba, la feria agroindustrial, centros de recreación, fincas de veraneo, balnearios naturales en Potrerito, sedes campestres, teatro, museo arqueológico, exposición de muebles y madera. Además la cantidad de los caudales del río Claro y Jamundí ha permitido fomentar la recreación dominical para las poblaciones circunvecinas, generando una actividad económica importante localmente.<sup>55</sup> Estos atractivos pueden considerarse para ofrecer a los habitantes facilidades de acceso a ciertos atractivos como balnearios y centros de recreación.

Para el sector de juegos de suerte y azar se identifica un riesgo latente, que corresponde a que el gobierno dé apertura a empresas de apuestas internacionales, las cuales pueden tener mayor capacidad y juegos novedosos, como se vivió en años anteriores, la venta de chance con sorteos internacionales como cash y *evening* que fueron deshabilitados y actualmente no se manejan.

Por otro lado se identifica un riesgo, en caso de que la economía de la región o el país tenga un crecimiento muy grande mejorando las condiciones laborales y por ende generando mejores ingresos para la población de los estratos 1, 2 y 3 lo cual generaría una reducción de la población activa para el juego de chance.

---

<sup>55</sup> ALCALDIA DE JAMUNDÍ [en línea]. <http://Jamundí-valle.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m111--&m=f>

## **AMBIENTE POLITICO – JURÍDICO**

Decreto 4975 por el cual se declara el estado de emergencia social en diciembre 23 de 2009. Por lo tanto el gobierno tomó medidas en materia tributaria mediante el decreto 127 del 21 de enero de 2010<sup>56</sup> aplicando 14% sobre las ventas de cerveza y 16% sobre los juegos de suerte y azar con el objetivo de captar más dinero de estos sectores para subsidiar y garantizar los servicios de salud a nivel nacional.

Para el año 2010 el gobierno decretó un nuevo impuesto para las ventas de juegos de suerte y azar pasando del 5%<sup>57</sup> aplicado al 16%<sup>58</sup> a partir del 1 de Febrero, situación que ha generado la disminución de las ventas del chance, lotería y casinos según el presidente de Feceazar<sup>59</sup>, Baltazar Medina...la caída está entre 10 y 15 [%]"<sup>60</sup>.

La Ley 643 de 2001 regula el funcionamiento del sector de juegos de suerte y azar, además establece un patrimonio técnico mínimo que soporte la operación disminuyendo el riesgo del apostador, ya que el juego de apuestas permanentes es el mayor aportante a la salud entre todos los juegos del sector.

Se tiene en cuenta que la competencia del exterior tiene posibilidades de licitar en caso de la firma de un tratado de libre comercio, por lo tanto en medio del entorno legal que tiene el desarrollo del proceso licitatorio, la compañía tiene un riesgo latente de que personal corrupto a cargo del proceso no respete la reglamentación en su totalidad favoreciendo proponentes por razones diferentes a las establecidas para la licitación.

---

<sup>56</sup> MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL [en línea]. Decreto N° 127 de 2010. Por el cual se adoptan medidas en materia tributaria. 8 artículos. 6p. [Colombia, Santafé de Bogotá]. Enero. 2010 [21].

<sup>57</sup> COLOMBIA. Ley 863 de 2003, dic. 29. Por la cual se modifica el art. 62 adicionando el art 420 por el cual se indica el 5% de impuesto para los juegos de suerte y azar.

<sup>59</sup> Federación Colombiana de empresarios de juegos de suerte y azar.

<sup>60</sup> VARGAS Pinzón, Oswaldo. Los juegos de azar se quedan sin "chance" [en línea]. Diario la República. [Colombia, Santafé de Bogotá]. Febrero, 2010 [22].

### ***AMBIENTE TECNOLÓGICO:***

De acuerdo al estudio realizado a las empresas de apuestas del departamento del Valle del Cauca, las 7 empresas se encuentran operando con el software GAMBLE cuyo proveedor es Computadores de Desarrollo (Codesa S.A.). Este es un factor crítico, dado que la empresa Apuestas Unidas de Jamundí depende del funcionamiento correcto del sistema y la calidad de la señal para que los computadores funcionen todo el tiempo y no se pierdan ventas sobretodo en horas de la tarde. No se ha podido identificar otro proveedor de estos servicios tecnológicos que cumpla con todas los requerimientos y tenga amplia cobertura, por lo tanto, la empresa se ha mantenido vinculada a este software.

### ***AMBIENTE FISICO***

El Municipio de Jamundí, está conformado por los ecosistemas de selva andina, subandina y selva seca, existen tres sistemas hidrográficos: Rio Jamundí, Rio Claro y Rio timba.<sup>61</sup>; se han realizado jornadas de arborización, en la cuenca del río Jordán que es la abastecedora del acueducto del municipio, igualmente se han hechos campañas de reciclaje y racionamiento del recurso hídrico en escuelas y casas proyecto aprobado por la recolectora de papeles de Cali y la alcaldía municipal de Cali y Jamundí comunicando además las acciones realizadas para la purificación de agua para uso doméstico.<sup>62</sup>

Infraestructura Básica: El municipio de Jamundí dispone de todos los servicios públicos, 11 colegios, 69 escuelas, bancos, hospital, seguro social y estadio.

Respecto al factor climático su temperatura promedio es de 23°C, se identifica riesgo de inundación y deslizamientos, con mayor probabilidad, en la zona rural.

---

<sup>61</sup> ALCALDIA DE JAMUNDÍ [en línea]. <http://Jamundí-valle.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m111--&m=f>

<sup>62</sup> GONZALEZ Medina, Francisco; RESTREPO Cadavid Ramiro. JAMUNDÍ. Ed. NAI YA. p30. 128p.

En cuanto a la energía se presentan racionamientos en zona rural, mediante previo aviso suspenden el servicio por determinado periodo, afectando la venta en computador, para lo cual se tiene como plan de contingencia maquinas disponibles para no perder la venta del día.

El papel que se utiliza para el chance es suministrado por la Beneficencia del valle puede ser reciclado por empresas especializadas, en las maquinas se usa el papel térmico. Las impresoras no utilizan tinta liquida, sino rollos de tinta que marcan el papel. La maquina constituye un ahorro de energía ya que no debe permanecer conectada, a diferencia del computador, sin embargo consume energía cuando se carga la batería únicamente durante 2 horas, y permanece 5 horas cargada.

### ***AMBIENTE SOCIOCULTURAL***

Religión: Jamundí se consideró una población netamente católica, sin embargo actualmente se han identificado nuevos cultos religiosos debido a los cambios en el comportamiento y creencias de los habitantes permitiendo el asentamiento de otras religiones como: la iglesia católica Colombiana, Iglesia pentecostal unida de Colombia, congregación de Jehová, iglesia Bautista, Cruzadas cristianas, iglesia mormona de Colombia, iglesia evangélica, iglesia adventista, entre otras.<sup>63</sup>

Esta información es muy importante considerarla porque no pueden ser afectados los principios y las creencias religiosas de los clientes con las actividades publicitarias que se realicen, es necesario ser muy cuidadosos con los textos incluidos en los pendones y volantes.

---

<sup>63</sup> GONZALEZ Medina, Francisco; RESTREPO Cadavid Ramiro. JAMUNDÍ. Ed. NAI YA. p36. 128p.



Especialidad culinaria: "cholados", raspados, fritangas, asados y parrilladas, Sancocho de gallina en leña, el tradicional viudo de pescado, la galleta batida, el masato, la crema, el atollado de gallina, el champús. Entre otros.

La planicie, permite que los habitantes de la región se transporten en su mayoría en bicicletas y motos, los buses de transporte público son intermunicipales y hay una ruta para la zona urbana, en caso de necesitar desplazarse a zona rural se debe abordar jeep o chiva.

Los eventos de especial interés se realizan durante todo el año, en Febrero: Adoración al niño Dios en el corregimiento de Quinamayó; en Marzo: encuentro de teatro, casa de la cultura; en Mayo festival de la música campesina en el corregimiento de Villa Colombia; en Julio: Encuentro de poetas Casa de la Cultura y festival del playón en el corregimiento de Robles; en Agosto: Fiestas del Retorno corregimiento de Potrerito; en Septiembre: Feria agroindustrial y turística además de la exposición equina grado B.; en Octubre: Fiestas patronales Nuestra señora del Rosario y Noviembre: Festival de música latinoamericana.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> ALCALDIA DE JAMUNDÍ. Secretaria de turismo. Jamundí un Sur Naturalmente Turístico. Plegable.

## ANALISIS DE TENDENCIAS MICROAMBIENTALES

Se analizan los agentes más cercanos a la empresa que influyen en la capacidad para atender clientes, tales como:

La empresa: departamentos de sistemas, contabilidad, gerencia, mercadeo, escrutinio, cajeros, tesorería. Todas las funciones que se desarrollen en la empresa deben estar “pensadas en el cliente”, para trabajar por generar valor agregado y mayor satisfacción al cliente.

Proveedores: de servicios informáticos generan valor para el cliente proporcionando los recursos que necesita la compañía aunque se puede presentar escasez o retraso en entregas para la activación de ciertos productos, estos factores impactan los costos de venta a corto plazo y disminuyen el nivel de satisfacción de los clientes a largo plazo, por la caída de la señal, por cortes de energía y no hay maquina disponible u otras circunstancias que se puedan dar.

Otro proveedor es el Gobierno Nacional, con alto poder de negociación, habilitado plenamente para regular, modificar y estipular las reglas de cada juego del sector, por lo tanto en cualquier momento tiene la facultad de cambiarlas, haciéndolas más flexibles, lo que permitiría el ingreso de una competencia más fuerte, o más rigurosas afectando las ventas y por ende los aportes para el sector de la salud, situación que ha sucedido con el incremento del impuesto aplicado a la venta. El Gobierno es quien adjudica las licencias para la explotación del chance y proporciona los talonarios de apuestas, a través de las beneficencias de cada municipio, para el caso es la Beneficencia del Valle.

Intermediarios de marketing: ayudan a la empresa a promocionar, vender y distribuir a los compradores finales (son quienes ayudan a encontrar clientes). En este caso el perifoneo, el plan barrido que se hace con supermercado “Caribe”, el canal local que transmite las pautas publicitarias de la empresa y los colocadores quienes permanecen en contacto directo con los clientes y son quienes identifican sus preferencias y necesidades.

Clientes: La empresa atiende el mercado de consumo, conformado por individuos que adquieren el chance como juego personal. Cualquier persona que reciba ingresos puede realizar su apuesta pues no existe ningún tipo de requisito. El objetivo principal del mercadeo será lograr que los consumidores se vuelvan habituales y perciban en el producto una verdadera probabilidad de ganar dinero.

Competidores: La empresa apuestas Unidas de Jamundí, aporta valor y satisfacción a sus clientes; sin embargo es necesario mejorar las estrategias de comunicación de los productos, debido a que hay algunos que tienen mejor plan de premios que su competencia directa GANE (Cali), sin embargo el cliente no se fija en detalles sino en los anuncios publicitarios. Es necesario mejorar la comunicación con el cliente externo consiguiendo ventajas estratégicas que posicionen las ofertas mejor de lo que la competencia lo hace, uno de los factores fundamentales es apoyarse en los clientes internos, colocadores, que diariamente tienen contacto directo con los apostadores y entienden cuáles son las necesidades y las motivaciones que tienen los clientes para apostar diariamente.

Se identifican 3 tipos de competencia:

- ❖ Directa (por límites geográficos): Gane en la ciudad de Cali, Apuestas La Fortuna en Santander de Quilichao y Puerto Tejada.
- ❖ Por Categoría (juegos de suerte): loterías, juegos localizados (bingos y casinos), Baloto, juegos de promoción, rifas callejeras.

- ❖ Genérica: Todo tipo de Apuestas ya sea juegos de suerte y azar, apuestas hípcas o apuestas deportivas.

Las barreras de entrada para el negocio de los juegos de suerte y azar son:

- ❖ Grandes inversiones en tecnología para generar mayor confianza en el apostador al tener el juego sistematizado y en tiempo real como lo estipula el gobierno, además mejorar los costos de operación como el pago de comisión a colocadores.
- ❖ La operación del negocio se hace con delimitación geográfica, de acuerdo a la concesión obtenida mediante la licitación que se hace cada 5 años.
- ❖ Debe contar con un capital autorizado, suscrito y pagado cumpliendo con la exigencia del gobierno de tener un patrimonio técnico mínimo.
- ❖ Se tiene una extensa regulación del sector de juegos de suerte y azar basada en la ley 643 del 16 de enero de 200, además de un conjunto de decretos expedidos por el Ministerio de la Protección Social y Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- ❖ La empresa que desee hacer parte del sector de juegos de suerte y azar no puede haber sido sancionada por evasión tributaria mediante acto administrativo o sentencia judicial durante los últimos cinco años.
- ❖ La empresa no puede tener deudas relacionadas con obligaciones como transferencias, derechos de explotación o multas, originadas en contratos o autorizaciones o permisos para la explotación u operación de juegos de suerte y azar en cualquier nivel del estado.

#### Grupos de Interés:

- ❖ Financieros: socios y accionistas que aportan capital, entidades bancarias.
- ❖ Medios de comunicación: canal regional CRC.
- ❖ Gubernamentales: asesores fiscales, abogados, que estén atentos a los cambios en las regulaciones del gobierno.
- ❖ Internos: incluye colocadores, personal administrativo.

## PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA:

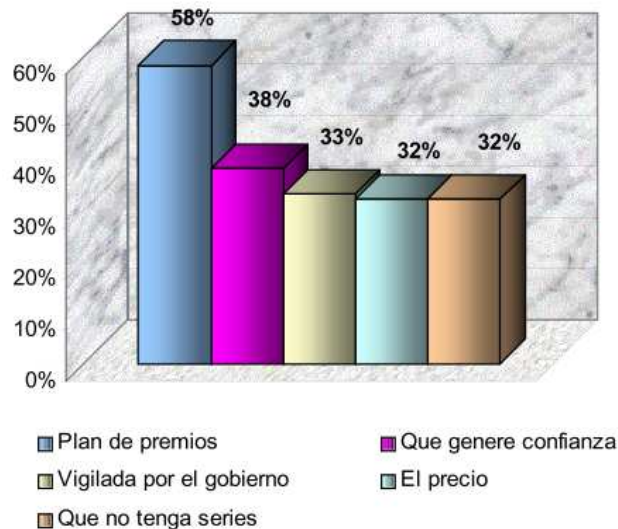
**Identificación de la necesidad:** el apostador necesita dinero.

**Búsqueda de información:** el apostador evalúa cuáles son sus opciones para obtener el dinero rápidamente, entonces identifica las casas de apuestas más cercanas, si vive en Jamundí será Apuestas Unidas de Jamundí y Gane de Cali. Si el apostador viaja por el departamento puede considerar más empresas como alternativas.

**Evaluación de alternativas:** el apostador compara los planes de premios, diversidad de juegos y sus modalidades.

El estudio “Incidencia de la desconfianza en el apostador colombiano”<sup>65</sup>, presenta un informe acerca de los principales criterios que el apostador de juegos de suerte y azar tiene en cuenta en el momento de comprar un sorteo, información citada de una investigación realizada por el centro nacional de consultoría en 2002:

➤ **Diagrama N° 4.** Criterios para comprar un sorteo



<sup>65</sup> ETESA. CUATRO ESTUDIOS SOBRE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR EN COLOMBIA [en línea]. Incidencia de la desconfianza en el apostador colombiano. Julio, 2003 [15]. P 5. 59p.

**Decisión de compra:** el apostador toma la decisión con base en su análisis y decide con que empresa apostar para obtener mayores beneficios.

Del estudio de mercado de chance en Bogotá y Cundinamarca en 2006<sup>66</sup>, se ha extraído la siguiente información, que corresponde a las razones por las que los encuestados que no acostumbran jugar chance, que conocen el juego y lo ha jugado alguna vez, no lo ha jugado recientemente:

➤ **Diagrama N° 5. Decisión de compra**

Base: % Encuestados que no acostumbran jugar chance y conoce bien el juego del chance y <u>lo han jugado alguna vez</u>	TOTAL	BOGOTÁ	CUNDINAMARCA
	1.043.014	790.919	252.096
No me llama la atención	25	28	18
Es un desperdicio de plata/es botar la plata	18	20	14
Situación económica/falta de dinero	18	15	26
Juego, juego y no gano	13	11	22
Difícil de ganar/acertar	11	13	4
No invierto / no creo en juegos de azar	10	12	4
Perdí el interés / me aburrí de jugar / no me llama la atención	5	4	8
No es confiable	4	4	2
Creencias religiosas	2	3	0
Juega ocasionalmente/ esporádicamente	2	2	2
Invierto en otro juego de azar	2	2	3
Difícil de conseguir / no hay Chanceros	2	0	6
Se gana poco/no justifica la inversión	1	1	2
Falta de tiempo	1	0	4
Crea/genera adicción/vicio	1	2	0
Me olvidó de comprarlo	1	1	0
Fácil de apostar	0	0	1
No sabe/no responde	1	1	-

**Comportamiento post-compra:** el consumidor evalúa si realmente obtiene beneficios al apostar en producto elegido en un principio con esa empresa, el apostador puede comenzar a probar suerte con diferentes productos y diferentes empresas, hasta que alguna le brinde el servicio esperado y pueda obtener el premio para conseguir el dinero que está buscando.

<sup>66</sup> CENTRO NACIONAL DE CONSULTORIA. TAMAÑO DEL MERCADO DEL JUEGO DE APUESTAS PERMANENTES “chance” EN BOGOTÁ Y CUNDINAMARCA [en línea]. Octubre 2006 [25].

## VALOR AGREGADO EN CADA APUESTA

1. Si hace un chance durante el tiempo estipulado para la hora ganadora de 6:00am a 11:00am y de 4:00pm a 6:00pm el sistema le arroja un número de 3 cifras con un valor equivalente al 10% del total de la apuesta a partir de \$1500, quedando con más oportunidades de ganar.
2. Si es cliente fiel, antes de realizar la apuesta registra su número de cédula, con la cual se identifica el cliente, y acumula puntos para participar en las rifas mensuales que se hacen únicamente entre los apostadores registrados como clientes fieles.
3. Si es cliente fiel y registra su cédula, con apuestas mínimo de \$3000 en el día jugados con choladito, sueldo gratis o gana fácil y chance normal, participa en el sorteo de \$100.000 diarios de lunes a sábado con chontico noche, domingos y festivos con chontico, participa con los últimos 4 números del carné de cliente fiel, considerados como el numero de la suerte.
4. Se aumentó el pago por peso apostado durante Mayo (mes de la madre) y Junio (mes del padre) a \$500 por peso apostado, normalmente ha sido el pago a \$440 por peso apostado, teniendo en cuenta que es una ventaja respecto a Gane en Cali, ya que normalmente pagan a \$400 por peso, aunque durante Mayo y Junio también están pagando a \$500 por peso apostado.
5. La disponibilidad en el horario, desde las 6:00am hasta las 9:50pm aproximadamente, el cliente tiene la oportunidad de apostar durante todo el día, se tiene en cuenta que aplica para ciertos puntos de venta, de acuerdo a su ubicación geográfica y con seguridad todos los puntos de venta están abiertos al público entre 8:00am y 8:30pm, debido a que hay zonas muy peligrosas en la noche, y de poco tráfico, por lo tanto no es bueno cerrar tarde.

## PERFIL DEL JUGADOR DE APUESTAS PERMANENTES

**Edad:** de acuerdo a la información recopilada en el estudio, se puede inferir que la edad del apostador en Jamundí, está entre 46 y 55 años de edad, aunque se tiene en cuenta que el estudio realizado por el CIENFI en el 2007 afirma que la edad promedio es de 43.7 años, siendo la mayoría de jugadores de 50 años.

**Género:** La mayoría de jugadores de chance son mujeres con el 52.7% y hombres con el 47.3%.<sup>67</sup>

**Nivel educativo:** aproximadamente el 84,7% de los apostadores poseen una formación igual o inferior al bachillerato según el estudio de CIENFI, sin embargo en la información recopilada del DANE, se identifica que el 80% de la población total (Urbana y Rural) tiene una formación igual o inferior a la media académica, la diferencia no es muy representativa, como se presentó en la tabla N° 10.

**Estado civil:** separado, casado con hijos, madre cabeza de familia.

**Nivel socioeconómico:** la población de apostadores habituales se concentra en los estratos 2 y 3. Los jugadores tienden a ser de estrato bajo (el 38.8%), de estrato medio bajo (el 38.3%) y de estrato medio (el 13,4%).<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> BERGGRUN Preciado, Luis; GARCÍA, Julián Esteba *et al.* SOCIEDAD COLOMBIANA DE JUEGOS Y APUESTAS S.A. BURKENROAD REPORT [en línea]. [www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co). [Colombia, Santiago de Cali]. Agosto, 2007 [18].

<sup>68</sup> *ibidem*



**Ocupación:** la mayor proporción de los jugadores corresponde a amas de casa 32.5%, seguido por empleados independientes 29.2% y empleados 17.3%; mientras que la menor proporción corresponde a estudiantes 3.8%, jubilados 7.5% y desempleados 9%. Aún no son jugadores de chance el 63,9% de los estudiantes, el 44,7% de los desempleados, el 44,4% de los empleados, el 41,4% de las amas de casa y el 37,7% de los trabajadores independientes y el 36,2% de los jubilados, lo que significa que del 36,2% de la población que no es jugadora de chance en la ciudad de Cali, se encuentran clientes potenciales.<sup>69</sup>

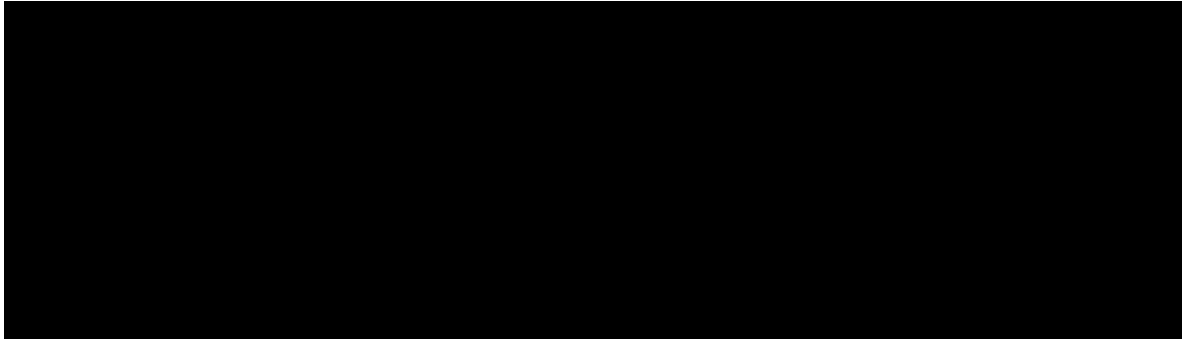
**Frecuencia de juego:** El 23.8% de los jugadores de chance juegan todos los días de la semana, el 2.2% seis días por semana, el 1.2% cinco días por semana, el 3.3% cuatro días por semana, el 8.9% tres días por semana, el 10.3% dos días por semana, el 13.8% una vez por semana. Es decir, el 63.5% de los consumidores juega por lo menos una vez por semana. El 16.2% juega una vez al mes, el 10.6% una vez por quincena y sólo el 9,6% menos de una vez por mes. Las horas donde se identifica mayores ventas durante el día es entre las 11:00am y la 1pm y en la noche de 8pm a 10pm, las demás horas del día se identifica menor flujo de personas a los puntos de venta.

**Apuesta promedio:** \$1500 por tiquete sistematizado. En comparación con el estudio realizado por CIENFI, dice que la inversión promedio es de \$1.723,65 para juego sistematizado por cada formulario y de \$960,57 para rollo térmico. El Chontico es el sorteo regional con mayor recordación (Top of Mind del 99.3%) por parte de los jugadores de apuestas permanentes.

---

<sup>69</sup> BERGGRUN Preciado, Luis; GARCÍA, Julián Esteba *et al.* SOCIEDAD COLOMBIANA DE JUEGOS Y APUESTAS S.A. BURKENROAD REPORT [en línea]. [www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co). [Colombia, Santiago de Cali]. Agosto, 2007 [18].

- **Tabla Nº 13.** Programa Cliente fiel
- **Fuente:** Documento digital. Estudio cliente fiel Apuestas Unidas de Jamundí.



Gracias al estudio realizado por la empresa Apuestas Unidas de Jamundí, se puede determinar que aunque las cifras de población en Jamundí representan una mayoría de mujeres como lo vimos anteriormente, los clientes que más se han fidelizado son 3953 hombres respecto a 2592 mujeres. El rango de edad que mayor fidelización tiene corresponde al 29% personas entre 46 y 55 años de edad, seguido del 26% que corresponde a personas entre 36 y 45 años. Se puede concluir también que 696 hombres entre 56 y 65 años apuestan más que las mujeres en estas edades, también que las personas entre 26 y 35 años son quienes ingresan al mundo de los juegos de suerte y azar, ya que es el cuarto rango de edad con mayor cantidad de personas fidelizadas siendo 937 con el 14%, lo cual no es despreciable porque entre más joven sea el mercado, habrá mayor tendencia a mantener participación de mercado en el futuro.

En cuanto al análisis realizado por el departamento de sistemas de la cultura del juego, se puede identificar que para los rangos entre 36 a 45 y 46 a 55 años de edad tienen una cultura de juego alta, un poder adquisitivo superior a los demás rangos, debido a que en su mayoría son apostadores con un trabajo estable, amas de casa o trabajadores independientes. Para concluir se tiene en cuenta que al finalizar el año 2009 se tenían un total de 6545 personas fidelizadas, en promedio corresponde al 52% de los clientes quienes se encuentran inscritos, representando aprox. 250 millones de pesos.

## 10. ANALISIS DE PRODUCTOS RETIRADOS DEL MERCADO

Para dar cumplimiento con el tercer objetivo que corresponde a conocer cuáles han sido los productos propios de la empresa Apuestas Unidas de Jamundí que se han retirado del mercado en los últimos 5 años, se ha determinado encuestar al personal administrativo que lleva como mínimo 5 años en la empresa y tiene mayor contacto con los productos, como lo es el área de mercadeo y el área de pago de premios, seleccionando una muestra de 11 personas; además con el fin de complementar la información obtenida se ha seleccionado una muestra de 47 colocadores que llevan mínimo 5 años trabajando en la empresa, se aplica el mismo cuestionario y se obtiene información de lo que la persona logre recordar.

Como consecuencia de aplicar los cuestionarios se ha identificado una mínima gama de productos retirados del mercado (Chancerín, Microseguros, Cholado, Hora feliz, sorteos internacionales), la razón a este suceso es porque las apuestas permanentes han tenido una gran evolución en los últimos años, ya que hasta hace aproximadamente 5 años (2005) la totalidad de las apuestas de chance se hacían en forma manual, posteriormente las empresas fueron mejorando su infraestructura adquiriendo equipos de cómputo y maquinas programadas para apuestas de chance, para prestarle un mejor servicio a los apostadores y generar mayor confianza en cuanto a la veracidad del juego y el oportuno pago de premios al tener el juego sistematizado se tiene mayor control. Se logró conocer que el juego de chance comenzó únicamente con apuestas de 3 cifras, posteriormente se creó la apuesta de 4 cifras cuando todavía se jugaba con libreta, es decir, en forma manual, reglamentadas por el gobierno quien dispone el plan de premios que deben tener estas apuestas y sus modalidades.

La empresa con el fin de innovar su oferta de productos y convertirse en una excelente opción para que los apostadores invirtieran diariamente, creó el juego conocido como **Chancerín** donde el cliente le apostaba a las últimas 4 cifras de la serie que tenía el vendedor en la libreta, tenía un valor fijo de \$1.000 y pagaba \$6.000 por peso apostado, jugaba todos los días con la lotería oficial de cada noche, se vendía en todos los puntos de venta de cajón o móviles estuvo en el mercado aproximadamente un año, fue un producto estrella que le gustaba jugar a los apostadores porque ganaban más que con el chance normal inclusive los colocadores también lo compraban, este producto salió del mercado de un momento a otro, la razón principal de su retiro fue porque habían muchos ganadores y para la empresa no era rentable.

También se incluyó en el portafolio de servicios un producto llamado **Microseguros** cuyo proveedor era la empresa Colseguros, consistía en que el apostador pagaba con los picos o la devuelta que le quedaba al hacer el chance y se aseguraba durante un mes con valores entre \$500 y \$1000, generó desconfianza en los clientes porque tenía un precio muy bajo, se vendía en todos los puntos de venta, no fue bien recibido porque hay muchas personas que ya cuentan con un seguro de vida por la empresa, o independiente que no es tan restringido, tampoco motivó la compra debido a que tenía muchas condiciones difíciles de cumplir, por ejemplo si el asegurado era herido con arma blanca o con disparo el seguro no se hacía responsable. Solo pagaba por muerte o accidente demostrando que no había sido ocasionado.

Otro de los juegos pioneros es el **Cholado** el cual pagaba a \$6.875 por peso en 4 cifras y \$650 en 3 cifras con valores fijos de \$500 y de \$1.000 tuvo variación quedando como Choladito que está vigente actualmente, paga \$4.600xpeso en 4 cifras y 3 cifras \$500 por peso, valores fijos de \$600 y de \$1.100, se incrementó el precio fijo debido al aumento en el IVA, pero se redujo el plan de premios por lo tanto el cliente disminuyó la compra de este producto.

La empresa también diseñó un promocional llamado **Hora Feliz** que consistía en jugar de 6:00am a 9:00 am y de 4:00pm a 6:00pm le pagaba en 3 cifras \$600 por cada peso apostado (fuera de esa hora legalmente se pagaba \$400 por peso) este promocional se modificó dejando la llamada Hora Ganadora de 6:00 a 11:00am y de 4:00 a 6:00pm le regala otro N° por valor del 10 % de la apuesta realizada.

Los **sorteos internacionales** como *Cash*, *Evening* y *Play*, tuvieron acogida por poco tiempo, ya que la gente apostaba con esos sorteos pero no era fácil conocer el resultado diario, por lo tanto generó rechazo y pronto se retiraron del mercado.

Por otra parte el juego llamado Ganafácil fue lanzado al mercado en el año 2008 (consiste en pagar aproximaciones y se juega con cualquier sorteo) este juego tuvo una transformación ya que originalmente pagaba \$4800 por peso apostado en las 4 cifras y a \$550 por peso en las 3 cifras, actualmente paga \$4550 por peso en las 4 cifras y \$460 por peso en las 3 cifras; luego al identificar las necesidades de sus compradores lanzó el juego SueldoGratis que también ha tenido modificaciones, anteriormente pagaba \$800.000 mensuales durante un año a \$2000 con Cundinamarca, Valle y Boyacá. Actualmente se vende a \$2000 paga \$1´400.000 mensuales durante seis meses y a \$1000 paga \$700.000 mensuales durante seis meses con Chontico noche; como juegos novedosos se vende el Astro millonario (Astro luna y Astro sol con o sin signos) y el doble chance, los cuales son juegos estipulados a nivel nacional.

Del análisis realizado, se puede concluir que para la empresa no sería rentable volver a tener plan de premios tan altos pues como se identificó al cumplir con el primer objetivo específico la empresa tiene una diversidad de juegos y planes de premios atractivos para ofrecer a sus clientes respecto a otras empresas tanto del departamento del Valle como a nivel nacional, por lo tanto lo que la empresa debe hacer es comunicar de una manera más eficaz su portafolio de productos y todos los beneficios a los cuales pueden acceder los apostadores si son clientes fieles de Apuestas Unidas de Jamundí, además como ya se ha dado a conocer durante

el año 2010 se ha generado un impacto negativo muy grande en las ventas por el incremento en el impuesto aplicado a la venta de apuestas permanentes pasando de 5% al 16%, generando reducción en la inversión para cada apuesta.

- **Tabla N° 14.** Formato sondeo de mercado
- **Fuente:** “El autor”

APUESTAS UNIDAS DE JAMUNDI  
SONDEO DE MERCADO LAURA M. ARISTIZABAL ESTUDIANTE EN PASANTIA

Persona encuestada:			
	PRODUCTOS		
Nombre del producto			
¿Por qué se creó el producto? ¿Qué necesidad se pretendía satisfacer?			
¿Cómo era el modo de juego y el plan de premios?			
¿Tenía valor fijo de apuesta?			
¿Con qué frecuencia se hacía el sorteo? Una vez al día, dos veces al día, cada ocho días.			
¿En cuántos PDV se vendía y dónde están ubicados?			
¿Qué estrategias utilizaron para dar a conocer el producto en el mercado? ¿se capacitó al personal?			
¿Durante cuánto tiempo estuvo el producto en el mercado?			
¿Por qué considera que no funcionó el producto?			
¿Cuáles fueron las razones de su retiro? legales, culturales, financieras.			
¿Qué características tenían los clientes del producto? Genero, edad, ocupacion, zona donde vive.			
De acuerdo a su conocimiento, que sugerencias puede dar para la creacion o modificacion de juegos			

GRACIAS POR SU COLABORACION

## 11. BRAINSTORMING Y SELECCIÓN DE IDEAS

Con el fin de plasmar las estrategias con las que se dará cabida a nuevos productos en el portafolio, se ha logrado bajo la técnica de brainstorming obtener diversidad de ideas que pueden ser convertidas en productos. A continuación se presenta el listado de ideas generadas:

- ❖ Envío de mensajes de texto SMS al celular para que juegue un número que le aparece al cliente aleatoriamente y que lo responda con el valor de la apuesta y se descuenta de su saldo disponible (tanto prepago como postpago). Se debe tener el apoyo del departamento de sistemas, ya que son quienes se encargarían de manejar el software.

Ejm: de la empresa al cliente:

“Apuesta ya, tus números de la suerte para hoy son 2454 responde el mensaje con la palabra apuesta1200 al código 2020 ejm.”

Se envía un mensaje de confirmación que no puede borrarse para el pago del premio. O por suscripción recarga por ejm. \$36.000 mensuales. Para hacer chance diario de \$1.200.

Para ofrecer este servicio se hace un contrato en la plataforma de micro pagos SEPOMO en la página web: [www.sepomo.com](http://www.sepomo.com). A través del sistema de SMS Push, se pueden enviar miles de mensajes con el mismo contenido y remitente a toda la base de datos desde la página web de SEPOMO. Se puede enviar desde un solo mensaje hasta miles, con cobertura mundial a través de conexiones directas con los operadores de móviles. Para el caso de Colombia a través de Movistar, Comcel y Tigo. Los mensajes no pueden responderse pero se activa un número Premium para que los clientes envíen la respuesta a ese número.

- **Tabla N° 15.** Costo SMS en plataforma de micropagos SEPOMO
- **Fuente:** [www.sepomo.com](http://www.sepomo.com)

### Mensajes SMS generados en Colombia (3100 Pesos)<sup>70</sup>

OPERADOR	Comisión para el cliente (local)	Comisión para el cliente (Euros)
<b>Tigo</b>	\$COP 800	€0,304
<b>Movistar</b>	\$COP 600	€0,228
<b>Comcel</b>	\$COP 650	€0,247

La tecnología de micro pagos permite el cobro a los usuarios que acceden a las apuestas de chance desde su teléfono móvil, de pequeñas cantidades de dinero para el acceso a este servicio, sin que el pago requiera que los usuarios deban registrarse ni revelar información confidencial como números de tarjetas de crédito, cuentas bancarias etc.

- ❖ Recargas a las tarjetas del Mío, contacto con Metrocali. [www.cali.gov.co](http://www.cali.gov.co), para solicitar un punto de recarga y venta de tarjetas.
- ❖ Venta de tarjetas para navegar por internet. Línea 01 8000 41 01 41 Une.
- ❖ Giros internacionales con Giros y Finanzas agente de Western Union. Dirección: Calle 4 N°27-52 Cali. tel.: 518 4800. E n Jamundí hay un punto al interior de Comfandi Cra 11 calle 13.<sup>71</sup>
- ❖ Ofrecer el pago de servicios públicos (nunca se ha tenido este servicio pero se ha considerado implementarlo). Como:
  - a) Epsa (Empresa de energía del Pacífico S.A.). [www.epsa.com.co](http://www.epsa.com.co) En Jamundí contactar a Ivonne Andrea Bedoya calle 10 N° 9-57 de lunes a viernes de 7:30 a 12m y de 1:30pm a 4pm. 01 8000 112 115.

<sup>70</sup> SEPOMO. [www.sepomo.com](http://www.sepomo.com)

<sup>71</sup><http://colombia.westernunion.com/>



- b) Emcali. [www.emcali.com.co](http://www.emcali.com.co) Contacto en Jamundí Cra 1 N° 12-18. Tel: 899 9999 opc 2 gerencia comercial. Av.2N entre calle 10 y 11 CAM Torre Emcali piso 1 - Horario de atención: 8:00a.m. a 5:00 p.m.
- c) Acuavalle S.A. [www.acuavalle.gov.co](http://www.acuavalle.gov.co), [Jamundí@acuavalle.gov.co](mailto:Jamundí@acuavalle.gov.co). Cra 8 # 12-44, teléfono 516 65 02 en Jamundí y 6653567 en Cali.
- d) Gases de Occidente. En Cali línea de atención al cliente 4187333 y teléfono área de recaudo 4187300. [www.gasesdeoccidente.com](http://www.gasesdeoccidente.com)

- ❖ Ofrecer el pago de facturas de telefonía celular como: Movistar, tigo, Comcel, venta y pago de facturas de televisión por cable como Une, Telmex, Direct Tv, Direct TV prepagada.
- ❖ Recaudar dinero de las ventas multinivel como Avon, Lebel (018000935235), Cyzone (018000937452 o en Bogotá 5948060), Esika (01-8000-937452), además Noel (018000-0516-635), y Rica Rondo (01 8000 527300 Cra. 40 No. 12A-13 Acopi Yumbo -Cali) utilizan una fuerza de ventas femenina principalmente, que deben consignar previamente el valor de sus pedidos y antes solo lo podían hacer en bancos. Hoy **Baloto** ofrece este servicio y valdría la pena explorar esta alternativa, ya que generaría alguna comisión, flujo de efectivo, y más circulación en puntos de venta con opción de que estas mujeres que pertenecen precisamente a los estratos 2 y 3, algunas 4, son clientes potenciales del chance o alguna de las modalidades de juego ofrecidas por Apuestas Unidas de Jamundí.
- ❖ Implementar un punto de vía Baloto básicamente para la venta de loterías (Manizales, Cundinamarca, Meta, Valle, Medellín, Quindío, Santander), ofrecer el pago de servicios públicos (Emcali, UNE, Epsa, ETB, entre otras), de servicios privados (CMR Falabella, El Tiempo, Liberty seguros, Suramericana), de comunicaciones (Comcel, Movistar, Tigo, Telmex, Direct TV), de ventas multinivel (Avon, Leonisa, Novaventa, Yanbal, Le.bon entre

otras), aerolíneas (Aires y Easyfly), microcréditos (Bancamía y WWB Colombia) e impuestos (de Emcali, y la Alcaldía de Cali).

- ❖ Los apostadores se interesan por los juegos acumulados, que entre más juegue, más dinero gana. El objetivo de este juego es captar la atención del cliente y motivarlo para que tenga millones de pesos en sus bolsillos. El juego consiste en que el cliente elige un número de 4 cifras más la quinta cifra, es decir apuesta para acertar 5 cifras, teniendo en cuenta el primer dígito de la serie ejm. Si es 24 participa con el dígito 2. El premio se sorteará cada miércoles con la lotería del Valle el premio mayor será de \$8´000.000 y el precio por cada tiquete será de \$2.200, si no hay ganador se acumula para el próximo miércoles a 8´500.000 y así sucesivamente. El acumulado máximo podrá ser de \$30´000.000 (durante 3 meses no haya ganador) de ser así el premio acumulado será entregado a quien más tiquetes jugados presente durante esos 3 meses, con el fin de recompensar al cliente que ha sido más constante y ha creído en el producto.
- ❖ Alianza con BBVA Colombia, para ejercer como corresponsal no bancario (CNB). 018000912227.
- ❖ Venta de periódico, aprovechando el horario que es desde las 6am o 7am de acuerdo al PDV. Alianza con El País. (publicaciones Q´hubo, El País y revistas). Cra. 2 No. 24-46 Tel. 8987000 Cali. Suscripción o renovación de afiliación al periódico el país, el tiempo, Mediante alianza con estas empresas. Contacto El País: 6540444 planta de Yumbo, Wilmar Hurtado departamento de Distribución después de las 3:00pm está el encargado o Yesenia Arce. Esperar visita de un promotor de ventas.
- ❖ Servicio de envío de paquetes y documentos. Alianza con coordinadora (2) 690 21 21 encargado de zona Luis Fernando Upegüi, que no tiene ningún punto de recibo en el municipio de Jamundí. o Deprisa solicitud creada con el número: 1793331. Cra 10 # 9-02 en Jamundí de 8am a 12m y de 2pm a

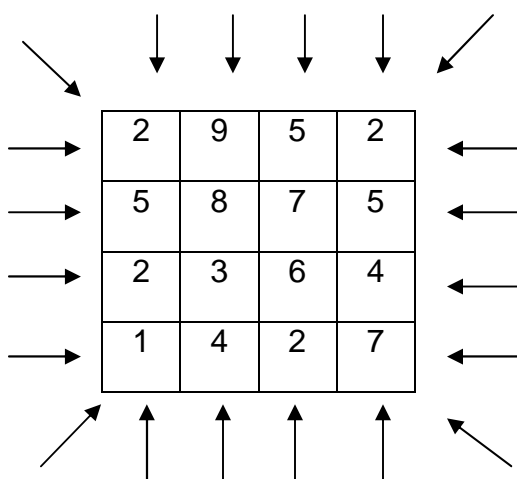
6pm (ubica buzones para recaudar comprobantes de venta para concursos de diferentes marcas) generando tráfico al PDV.

- ❖ Apuestas de chance con tarjetas raspe y gane para que el premio sea inmediato x ejm: puede ser como las tarjetas de recargas a celular que vienen empacadas. Una tarjeta raspe y gane de \$1.200 podrá tener un premio de \$528.000 con 3 cifras y sabe inmediatamente. Debe ser un juego simple, muy fácil de entender para generar confianza y posicionamiento. Son altamente adictivos los juegos con resultado instantáneo, aunque lo más atractivo del chance es poder decir el numero.
- ❖ Así como el astro millonario juega con el signo, se podría hacer un chance para combinar con animales porque se ha dicho que el conejo o el gato son de buena suerte. Serían siete animales: Gato, Conejo, Grillo, Mariposa, Vaca, Lora, Murrano.
- ❖ Poner en el punto de venta principal una maquina paga monedas. Ubicar una pantalla virtual de Black Jack o Póker con billetes de \$1.000 en adelante. <http://www.innovation-games.com> otra empresa es Tecnijuegos 3234239. Electromecanic international PBX: 5580189, cel. 3155510524 o 3104325127. <http://www.electro-mecanic.com/>, calle 5 oeste # 25-265. Sr. Jorge Andrés Fandiño. correo electrónico: [jpbbedros@telmex.net.co](mailto:jpbbedros@telmex.net.co)

Maquinas de casino Amex, Cobra (son más cómodas para el cliente). Se deben tener mínimo 2, no se venden, se dan en participación del 50% después de impuestos. Exigen certificado de cámara y comercio no superior a 30 dias, fotocopia de cedula del representante legal y el contrato con Etesa donde consta la autorización para la venta de juegos de suerte. De acuerdo al N°de habitantes Etesa autoriza 16 ma quinas para Jamundí.

- ❖ Juego con modalidad de Bingo. Se imprime automáticamente en el PDV una tabla en el tiquete con números al azar. El cliente gana si acierta la

línea vertical, horizontal, diagonal. El cliente gana si en el sorteo le sale el N° (si es con 3 cifras el cuadrado tiene 9 casillas ). Si es 4 cifras paga por peso apostado ejm: \$6.000. O si el cliente quiere puede ubicar los números como quiera. El cliente tiene 20 oportunidades de ganar en 4 cifras. En 3 cifras 16 oportunidades. Valor por tiquete \$5000 aprox.



Durante la etapa del tamizado de ideas se analizaron los factores claves tanto de los productos como de los servicios propuestos, teniendo en cuenta la viabilidad técnica, financiera, legal, la probabilidad de impacto que generará el producto en el mercado de acuerdo a la diferenciación, que sea rentable para la empresa haciendo la relación del costo y el precio de venta, entre otros factores relevantes. De acuerdo a la matriz de Igor Ansoff de análisis estratégico, el proyecto se basa en el **desarrollo de producto**, ya que se construye un plan de innovación con la descripción de varios productos o servicios nuevos que podrían ser implementados en la empresa y dirigidos al segmento actual que corresponde a hombres y mujeres entre 46 y 55 años de edad, que habitan en los sectores 2 y 3 del municipio de Jamundí; sin embargo a cada producto se le realiza el análisis correspondiente y de acuerdo a sus características se determina cual será el segmento objetivo al cual estará dirigido, por lo tanto la estrategia para implementar un nuevo producto puede ser penetración de mercado, desarrollo de mercado, diversificación o al igual que el Plan de Innovación, desarrollo de producto.

➤ **Tabla Nº 16.** Análisis estratégico en matriz de Igor Ansoff

➤ **Fuente:** “El autor”

	Producto Actual	Producto Nuevo
Mercado Actual	<p><b>Penetración (ampliar cobertura, mayor frecuencia de consumo)</b></p> <p>Juego estilo Bingo SMS Juego con premio acumulado</p>	<p><b>Desarrollo de Producto</b></p> <p>Maquinas pagamonedas Tarjetas raspe y gane Venta de tarjetas para navegar en internet Chance con animales.</p>
Mercado Nuevo	<p><b>Desarrollo de Mercado</b></p> <p>No aplica debido a que se tiene la concesión para operar únicamente en el municipio de Jamundí donde actualmente hay cobertura rural y urbana, sin posibilidad de acceder a otros mercados.</p>	<p><b>Diversificación</b></p> <p>Recargas al MIO, Giros internacionales, Pago de servicios públicos, Pago de facturas telefónicas, Pago de facturas de TV por cable, Recaudo de ventas multinivel, Punto de Vía Baloto, Venta de periódico, Envío de paquetes y documentos, Corresponsal no bancario.</p>

La matriz del Boston Consulting Group no se aplicará debido a que esta matriz requiere del análisis histórico de ventas de los productos actuales, este análisis no se realiza debido a la dificultad para acceder a dicha información, además porque el proyecto está enfocado en generar nuevas ideas de productos por lo tanto la investigación se ha enfocado a identificar que oportunidades de mercado existen y cuáles son las ventajas competitivas que se pueden lograr para tener mayor competitividad y posicionamiento en el mercado local y regional.

Por el contrario el modelo G.E. es muy funcional en este caso, debido a que permite tener un acercamiento a los productos en los que sería posible invertir para que el negocio crezca, en cuales sería pertinente administrar selectivamente y en cuales definitivamente la mejor estrategia es no invertir. Como se muestra a continuación en la matriz G.E.:

- **Tabla N° 17.** Análisis en Modelo General Electric para inversión
- **Fuente:** "El autor"

Posición	Atractivo de la Industria de juegos de suerte y azar			
		Alto	Medio	Bajo
Competitiva	Alta	1	1	2
de la	Media	1	2	3
empresa	Baja	2	3	3
Apuestas				
Unidas de				
Jamundí				

- Invertir para crecer
- Invertir selectivamente para mantener la posición
- No invertir o liquidar

## VARIABLES PARA ANALIZAR LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL NEGOCIO

- ❖ **Tamaño:** Es una empresa mediana, que cuenta con 150 empleados en total. Teniendo en cuenta colocadores y personal administrativo.
- ❖ **Crecimiento:** La empresa ha estado en el mercado durante 14 años con un crecimiento actual del 2% anual en el municipio de Jamundí.
- ❖ **Participación relativa:** teniendo en cuenta el mercado del departamento del Valle del Cauca, la empresa tiene una participación actual del 2%, sin embargo en el municipio de Jamundí tiene una participación de mercado del 80% ya que es la única empresa autorizada por la Beneficencia del Valle para la venta de juegos de suerte y azar, sin embargo el 20% restante está entre vendedores de rifas, el bingo principal en el parque y no hay casinos. Ver tabla N° 4.
- ❖ **Lealtad del cliente:** actualmente el programa cliente fiel, creado para tener una base de datos de clientes cuenta con un aproximadamente 7.000 inscritos, se estima que el 52% de los clientes ya han sido fidelizados (inscritos en el programa), gracias al análisis realizado por la gerente.
- ❖ **Distribución:** la empresa cuenta con aprox. 100 puntos de venta los cuales son fijos o móviles y alrededor de 130 colocadores. La distribución es extensiva ya que se tienen puntos de venta en la zona rural y la urbana.
- ❖ **Tecnología:** todas las empresas del departamento tienen como proveedor de sistemas CODESA con el software GAMBLE a través del cual se vende el chance sistematizado, por lo tanto si se tienen problemas con la señal se afecta la venta en todo el departamento. Las maquinas para chance

también son iguales a las que usan en otros municipios del departamento del Valle del Cauca.

- ❖ **Habilidades de marketing:** Se tiene un departamento de mercadeo establecido el cual está conformado por un jefe cuya profesión es administrador de empresas y se desempeña como supervisor de puntos de venta, una auxiliar de mercadeo cuya profesión es administradora de empresas y un comunicador social que es el encargado de diseñar las pautas publicitarias que son transmitidos en el canal local CNC.

## **VARIABLES PARA EL ANALISIS DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA**

- ❖ **Tamaño:** el sector de juegos de suerte y azar es muy importante para el país debido a que anualmente contribuye al Producto Interno Bruto (PIB) aproximadamente 2.5 puntos porcentuales.
- ❖ **Intensidad competitividad:** Gracias a que el gobierno ha designado a la beneficencia de cada departamento para la regulación de los juegos de suerte y azar en el mismo, esta entidad es la que se encarga de asignar una o más concesiones para la explotación de los juegos durante 5 años, por lo tanto la competencia permanece regulada. La competitividad se da entre municipios limítrofes donde operen otras empresas.  
Para el caso de Apuestas Unidas de Jamundí las empresas La Fortuna (Santander de Quilichao y Puerto tejada) y Gane (en la ciudad de Cali).
- ❖ **Redituabilidad:** debido a la variación del impuesto aplicado a la venta de juegos de suerte y azar, la empresa ha tenido que modificar el plan de premios incrementando levemente los precios con el fin de mantener un equilibrio, ya que los clientes disminuyeron las inversiones diarias, ya que el impuesto aplicado pasó del 5% al 16%.



- ❖ Crecimiento: el sector de juegos de suerte y azar ha tenido un crecimiento positivo en el último decenio gracias a la sistematización de las operaciones, dicho crecimiento se puede identificar a través de los aportes anuales de este sector a la salud que del año 2005 al año 2008 se incrementaron en un 19,6% aproximadamente.

➤ **Diagrama N° 6.** Transferencias a la salud por explotación juegos de suerte

● Cuadro 1. Transferencias a la salud por explotación de juegos de suerte y azar



SEGMENTO EXPLOTADO	2005	2006	2007	2008
Chance	\$203.425	\$233.149	\$229.019	\$184.406
Loterías	\$ 88.568	\$ 95.809	\$ 91.191	\$ 90.252
Etesa	\$145.550	\$160.560	\$188.496	\$209.968
Total	\$437.544	\$489.518	\$508.707	\$523.161

Fuente: exposición de motivos, Proyecto de Ley 4 de 2009 de Cámara.

- ❖ Niveles de precios: debido a que el plan de premios es estipulado por el gobierno se puede identificar a nivel nacional una paridad de precios para el pago de chance de 3 cifras a \$400 por peso apostado y de 4 cifras a \$4.500 por peso apostado. Sin embargo en el departamento del Valle si se identifica una variación en estos precios ya que se paga a \$500 por peso apostado en las 3 cifras y se tienen diferentes juegos promocionales.
- ❖ Adelanto tecnológico: teniendo en cuenta que la sistematización del juego de chance inició aproximadamente hace 5 años (en el 2005), las empresas en general han adquirido computadores y maquinas para el chance.
- ❖ Regulaciones gubernamentales: ya que la organización del sector de juegos de suerte es a través de pull de regiones, los socios pueden tener inversiones en diferentes empresas de diferentes pull por lo tanto adquieren mayor poder para tomar decisiones.

➤ **Tabla N° 18.** Matriz de perfil competitivo para juegos

➤ **Fuente:** “El autor”

FACTORES CLAVES PARA JUEGOS	PES O	Juego estilo bingo		Maquina s paga monedas		SMS		Tarjetas raspe y gane		Juego con premio acumulado		Chance con animales	
		C	R	C	R	C	R	C	R	C	R	C	R
Precio de venta	0,12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Plan de premios	0,15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Facilidad en la modalidad de juego	0,1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Cobertura del mercado	0,06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12
Capacitación de colocadores	0,07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Producto novedoso	0.17	4	0.68	2	0.34	1	0.17	4	0.68	4	0.68	3	0.51
Nivel de confianza que genera el producto	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Pago de premios oportuna/	0,06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24
Costo del producto	0,08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32
Posibilidad de elegir el número	0,09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09	4	0.36	4	0.36
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.46</b>		<b>2.4</b>		<b>1.95</b>		<b>3.23</b>		<b>3.74</b>		<b>3.42</b>

**Tabla N° 19.** Matrices de perfil competitivo para servicios

**Fuente:** “el autor”.

		Recargas MIO		Punto Vía Baloto		Pago de Servicios Públicos		Pago de Facturas telefónicas		Pago de facturas de TV x cable		Recaudo Ventas multinivel	
<b>FACTORES CLAVES PARA SERVICIOS</b>	<b>PESO</b>	<b>C</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>R</b>
Costo del servicio	0,16	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4	0.64
Ingresos para la empresa	0,2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Nivel de confianza	0,1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2
Cobertura del mercado	0,09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Facilidad para efectuar el pago	0,15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Posicionamiento que genera	0,12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Valor para la empresa aliada	0,18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.62</b>		<b>3.8</b>		<b>3.59</b>		<b>3.59</b>		<b>3.59</b>		<b>3.39</b>

		Giros Internacionales		Venta de periódico		Envío de paquetes y documentos		Tarjetas de internet		Correspons al no bancario	
FACTORES CLAVES PARA SERVICIOS	PESO	C	R	C	R	C	R	C	R	C	R
Costo del servicio	0,16	2	0.32	4	0.64	2	0.32	3	0.48	2	0.32
Ingresos para la empresa	0,2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	2	0.4	3	0.6
Nivel de confianza	0,1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Cobertura del mercado	0,09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
Facilidad para efectuar el pago	0,15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Posicionamiento que genera	0,12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36
Valor para la empresa aliada	0,18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	3	0.54	3	0.54
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		3.49		3.71		3.39		2.74		2.8

El objetivo de estas matrices es comparar los factores claves de éxito de cada producto/servicio, asignar un peso de acuerdo a la importancia que tenga el factor, asignar una calificación (C) de 1 si es una gran debilidad, 2 si es una debilidad menor, 3 si es un fortaleza menor y 4 si es una gran fortaleza, el resultado (R) se obtiene multiplicando el peso por la calificación, finalmente se realiza la sumatoria de resultados individuales para obtener el total con el cual se valora cada producto/servicio, logrando obtener la jerarquización de estos. El peso se asigna de acuerdo a la importancia de la variable evaluada.

➤ **Tabla N° 20.** Jerarquización de productos/servicios

➤ **Fuente:** “El autor”

	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>CALIFICACION</b>
1	Punto Vía Baloto	3.8
2	Juego con premio acumulado	3.74
3	Venta de periódico	3.71
4	Recargas al MIO	3.62
5	Pago de servicios públicos	3.59
6	Pago de facturas de telefonía celular	3.59
7	Pago de facturas de TV por cable	3.59
8	Giros Internacionales	3.49
9	Juego estilo bingo	3.46
10	Chance con animales	3.42
11	Envío de paquetes y documentos	3.39
12	Recaudo ventas multinivel	3.39
13	Tarjetas raspe y gane	3.23
14	Corresponsal no bancario	2.8
15	Tarjetas para navegar por internet	2.74
16	Maquinas paga monedas	2.4
17	SMS	1.95

Teniendo en cuenta las matrices desarrolladas se ha logrado identificar cuáles son los productos/servicios mejor calificados para implementar a corto plazo en la empresa, ya que la evaluación se ha realizado teniendo en cuenta los factores que influyen actualmente en la operación del negocio, es importante saber que la evaluación se hace con base en un promedio de 2,5 donde las puntuaciones por debajo de este se toman como un producto/servicio con muchas amenazas y los resultados por encima del promedio se califican con muchas oportunidades, para

este caso únicamente dos servicios de los propuestos quedaron con una puntuación por debajo del promedio, por lo tanto se puede inferir que el proceso de selección de los productos/servicios se realizó de una manera estratégica, considerando todos los factores que impactan el funcionamiento de la empresa además gracias al conocimiento del sector de juegos de suerte y azar.

Es así como la ubicación de puntos **Vía Baloto** se convertiría en una excelente opción para ofrecer a los clientes una oferta más integral, debido a que está conformado por un conjunto de servicios tales como el pago de facturas en general, recaudo de ventas multinivel, recargas a celular, juego electrónico de Baloto y loterías, pago de impuestos de la alcaldía de Cali y de Emcali, entre otros, además se tiene en cuenta que los servicios de pago de facturas están incluidos en el punto de Baloto, sin embargo se discriminó para evaluar en caso de hacerlo independiente.

De acuerdo a las puntuaciones totales, se puede concluir que el segundo producto con mayor atractivo es el **juego con premio acumulado**, seguido de la venta de periódico, debido a que es un bien conocido en el mercado, hay diarios enfocados a diferentes segmentos tales como el Q´hubo dirigido a un nivel socioeconómico 2 y 3 y el diario el País dirigido a un nivel socioeconómico 4 y 5.

En cuarto lugar se ubica el servicio de **recargas al MIO** Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Cali, que en un futuro se extenderá hasta el municipio de Jamundí favoreciendo el desplazamiento de la población. En quinto, sexto y séptimo lugar se encuentra el **pago de facturas** de servicios públicos, de telefonía celular y de TV por cable respectivamente, un servicio que seguramente generaría alto tráfico a los puntos de venta ya que son obligaciones que se deben pagar una vez al mes.

Por último se concluye que los dos servicios que obtuvieron una calificación por debajo del promedio cuentan con muchas amenazas, en primera medida las maquinas paga monedas requieren de una alta inversión ya que recomiendan que sea mínimo dos lo cual generaría mayor consumo de energía, además sería necesario hacer adecuación del espacio, el ruido que generan obstruiría el trabajo de los cajeros y la congestión en fines de mes y quincenas impediría que los apostadores ingresaran cómodamente a jugar en las máquinas paga monedas.

Por otro lado el servicio de envío masivo de mensajes de texto SMS a los apostadores inscritos como clientes fieles es una propuesta innovadora y por lo tanto compleja, se ha realizado la investigación y anteriormente se hizo la descripción del sistema y el modo de operación del servicio, sin embargo el departamento de sistemas de la empresa debe encargarse de administrar el servicio en compañía del departamento de mercadeo para hacerle un seguimiento a los clientes y controlar el buen funcionamiento del mismo.

## 12.CONDICIONES Y COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Costos del plan de acuerdo a los 5 productos con mejor calificación:

1. **Punto Vía Baloto**<sup>72</sup>: la solicitud fue enviada el día lunes 24 de mayo de 2010, la respuesta fue la siguiente:

Estimado cliente: Gracias por escribirnos. Por favor tenga en cuenta que la demanda por puntos VIA supera la capacidad de instalación de los mismos.

Procederemos a comunicarnos con usted para solicitarle información adicional sólo en el caso de que esta evaluación previa cumpla con los requisitos exigidos por GTECH, y de acuerdo a la disponibilidad de terminales para instalación. Reciba un cordial saludo, Webmaster VIA

### Listado básico de requisitos necesarios para operar un punto de venta VIA BALOTO autorizado:

- Tener Certificado de Cámara de Comercio renovado para el año en curso.
- Tener un negocio de venta de productos al detal, de productos de consumo masivo y de demanda constante con un alto tráfico de peatones.
- Tener el negocio ubicado en una avenida o calle principal.
- Que su negocio tenga fácil acceso bien sea en auto o caminando.
- Que su negocio tenga óptimas condiciones de presentación y mantenimiento.
- Que su negocio tenga una estructura sólida de construcción con referencia a la seguridad del mismo (alarmas, rejas, puertas metálicas, etc.).
- Ofrecer al público amplios horarios de atención (exigimos que no cierre antes de las 9:00 PM los días de sorteo miércoles y sábados).
- Tener espacio disponible y suficiente para la instalación de la terminal, al igual que para las instalaciones de la antena de transmisión.
- Solicitamos disponer del espacio suficiente para la colocación de material publicitario.
- Si su punto es preseleccionado para instalación, deberá firmar un formato de autorización de instalación de los siguientes equipos:
  - Dentro del local: Terminal y radio.
  - Fuera del local: Una antena en el techo del inmueble.
- El punto de venta o su representante legal no deben estar reportados en las bases de datos de centrales de riesgo financiero como COVINOC o SIFIN.

Si usted tiene uno o más establecimientos que cumplen con **todos** los requisitos descritos, por favor gestione el formulario de abajo.

**Procederemos a comunicarnos con usted para solicitarle información adicional sólo en el caso de que esta evaluación previa cumpla con los requisitos exigidos por GTECH, y de acuerdo a la disponibilidad de terminales para instalación.**

Luego de la aprobación de la información adicional, se iniciaría el proceso de instalación. Tenga en cuenta: Si sale seleccionado, tendrá que cubrir entre \$300.000 y \$600.000 como parte de los costos de instalación. El valor dependerá de la ubicación y la tecnología requerida para el montaje.

<sup>72</sup> <http://www.red-via.com/p/como-ser-formulario.php>



Como puede identificarse en la imagen anterior, los costos de instalación del punto VIA Baloto dependen de la visita que realicen los funcionarios de la empresa al punto de venta de Apuestas Unidas de Jamundí y son ellos quienes determinan cuales son los requerimientos técnicos para la instalación del servicio y en que costos se deben incurrir para la instalación adecuada de la máquina. Sin embargo en la gráfica se ha señalado el costo estimado de instalación, el cual corresponde entre \$300.000 y \$600.000 dependiendo de las adecuaciones que sea necesario realizar.

2. **Premio acumulado:** como el objetivo del juego con premio acumulado es atraer al cliente y ofrecerle nuevas opciones para que tenga millones de pesos en sus bolsillos, se tiene en cuenta para implementar este producto la necesidad de programar las máquinas y computadores con el apoyo del departamento de sistemas para que los colocadores puedan vender este producto, sin embargo es importante primero que todo hacer capacitación a toda la fuerza de ventas con el fin de que comprendan y se motiven a vender este producto que les dejará un nuevo porcentaje de comisión. Los costos se basan en inversión en comunicación y como se ha planteado hacer actividades de incentivo en el punto de venta con el fin de que las personas se interesen por conocer lo nuevo que hay en Apuestas Unidas de Jamundí, un estimado de \$80.000 semanales incluyendo volantes, perifoneo y la presencia del supervisor en el punto de venta. Como se expresó anteriormente el precio de venta de cada tiquete será de \$2.200 y el premio sorteado cada semana será de \$8'000.000, en caso de que no haya ganador, cada semana se acumularán \$500.000 para hacer más atractivo el premio e incentivar la compra de los apostadores.

3. **Venta de periódico:** Se ha establecido un contacto con el diario El País directamente en la planta de Yumbo, considerado como el centro de distribución principal, en el departamento de distribución se encuentra el Sr. Wilmar Hurtado a quien se le dio a conocer la propuesta y quedó encargado de asignar un promotor de ventas para que haga una visita a la empresa Apuestas Unidas de Jamundí y dé a conocer el portafolio de productos y servicios que actualmente tiene El País además para dar especificar conocer los costos y la modalidad utilizada para la venta de periódico en los puntos de venta de Apuestas Unidas de Jamundí. De acuerdo a conversaciones con personal del diario El País, el periódico se deja en concesión diariamente y se recogen los que no se vendan en el día con posibilidad de cambio por otros actualizados a la fecha.
  
4. **Recargas al MIO:** máquinas de recargas POS tel. de contacto: 6204040 [metrocali@metrocali.gov.co](mailto:metrocali@metrocali.gov.co) Av. Vásquez Cobo N° 23N-59 Tel: 6600001 Ext. 4 oficina de mercadeo y comunicaciones. Sr. Jerónimo Velásquez. La solicitud para ubicar un punto de Metrocali en el punto de venta principal de la empresa Apuestas Unidas de Jamundí fue enviada vía correo electrónico [jvelasquez@metrocali.gov.co](mailto:jvelasquez@metrocali.gov.co), previo aviso al Sr. Jerónimo con el fin de tener una respuesta lo más pronto posible, el procedimiento inicia con la solicitud y posteriormente se tendrá una visita del personal de Metrocali encargado con el fin de identificar espacio disponible, ubicación del punto de venta y necesidades para la adecuación del punto de recargas y venta de tarjetas del MIO. Tras esta visita se podrán evaluar los costos de tener estas máquinas de recarga de tarjetas del MIO en el punto de venta de Apuestas Unidas de Jamundí.

5. **Pago de facturas:** Se tiene en cuenta que si la solicitud de ubicar un punto de Vía Baloto en el punto de venta principal es aceptada, dicho servicio incluye el pago de facturas. Sin embargo si la gestión se hace individual y no a través de VIA Baloto, es necesario pedir cita en cada entidad proveedora de servicios públicos del municipio y hacer las cartas de solicitud dirigidas a los contactos identificados previamente. Para el caso de la empresa **EPSA**, la Sra. Luz Elena Medina del área de cartera informa que el contrato para recaudos lo tiene actualmente la empresa Servicios Empresariales, la vigencia de este contrato es de 2 años otorgada en el presente año. La opción que tiene la empresa Apuestas Unidas de Jamundí en este caso, es enviarle un Brochure para que sea tenida en cuenta para el próximo contrato de recaudo que será en el año 2012, al correo [lemedina@epsa.com.co](mailto:lemedina@epsa.com.co) teléfono de contacto 3210000. En el caso de **Acuavalle S.A.** la gestión se hace directamente desde las oficinas en Cali, la persona encargada es el Dr. José Moreno Barco subgerente administrativo y financiero, se le debe enviar la propuesta por escrito a la Calle 56 norte 3n 19 Cali. Otra persona de contacto es la Dra. Betty Betancourt del área de tesorería teléfono 6653567 ext. 1223.
- La empresa **Gases de occidente** solicita una carta en la cual se ofrezcan los puntos de venta de Apuestas Unidas de Jamundí en los cuales se tiene interés para que sean puntos de recaudo indicando su dirección, esta carta debe ir dirigida a la Sra. Esperanza Celis, la carta puede ser llevada a la oficina PQR en Jamundí o directamente al C.C. Chipichape bodega 3, tercer piso. Teléfono de contacto 4187300, departamento de recaudo.

### **13. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA GERENCIA DEL PLAN**

La estructura administrativa para la gerencia del plan de innovación de productos estará conformada principalmente por integrantes del departamento de mercadeo que constituyan un equipo para poner en marcha el plan, deben estar comprometidos con el logro de los objetivos que se establezcan para lanzar el producto/servicio al mercado, deben tener un conocimiento tanto de los puntos de venta como de los colocadores que trabajan en estos así como de las zonas y horarios de venta, con el fin de permanecer en constante seguimiento y verificación del cumplimiento de actividades estipuladas para que el producto que se decida lanzar al mercado sea comunicado de una manera efectiva a los clientes, además para identificar en caso de fallas cuales son las causas y tengan la posibilidad gracias a la experiencia y conocimiento del negocio, de plantear soluciones efectivas que permitan mejorar el proceso.

Por otra parte, hay aptitudes o capacidades que deben tener además de la formación básica y de los conocimientos específicos del área de mercadeo en cuanto a la administración de relaciones con el cliente (CRM por sus siglas en inglés), aplicación de métodos de investigación de mercados al igual que el análisis de la información recopilada. Las personas que integren la estructura administrativa deben tener facilidad para relacionarse tanto con los colocadores como con personas con quienes se pueden hacer negociaciones para promocionar y hacer actividades de impulso en punto de venta. Deben tener habilidades para la dirección de grupos, coordinación, planificación y control de actividades, también inciden aspectos de personalidad y motivación que den buen ejemplo a los colocadores y compañeros de trabajo para tener buen ambiente laboral.

El equipo administrativo del plan estará conformado por personas muy responsables, que trabajen enfocadas al logro de objetivos, que puedan establecer buena comunicación con los colocadores y los motiven para la venta del nuevo producto teniendo conversaciones efectivas con los clientes donde logren obtener información relevante para mejorar la venta; también deben estar en capacidad de crear formatos para sondear el mercado y hacer un estudio de percepciones por parte de los nuevos usuarios del producto o de quienes aún no se han atrevido a comprarlo, identificar fortalezas y debilidades y darle solución a las situaciones que se presenten; al tener buen manejo de herramientas informáticas como office, se facilitará la realización de informes gerenciales y el registro de información histórica del comportamiento de venta del producto determinado, para hacer seguimiento desde que el producto se lanza al mercado.

Se debe identificar una actitud de liderazgo y toma de decisiones para agilizar los procesos y optimizar el tiempo estimado, es importante que se establezca un plan de trabajo complementado con un cronograma de actividades semanales o quincenales con el objetivo de establecer metas a cumplir y tener una organización en el trabajo. Es importante cumplir con lo estipulado en el cronograma para revisar cumplimiento de objetivos parciales y así alcanzar las metas de ventas que se establezcan mensualmente para cada producto.<sup>73</sup>

Se debe tener en cuenta el perfil de los colocadores, ya que quienes tengan mayores capacidades para la venta son quienes deben ser capacitados en primera medida y con el apoyo de este grupo se garantiza que en el punto de venta se puedan complementar los colocadores y ofrecer un excelente servicio mediante el ofrecimiento y venta efectiva del nuevo producto.

Es muy importante que el equipo del departamento de mercadeo cumpla con todas las destrezas mencionadas anteriormente para lograr una excelente ejecución del plan y de esta manera tener productos y servicios de éxito.

---

<sup>73</sup> <http://www.cop.es/perfiles/contenido/trabajo.htm>

## 14. INDICADORES DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN

### Factores Claves de Éxito:

#### 1. TALENTO HUMANO: Crear una cultura productiva.

Estrategia	Objetivos
<p><b>Desarrollar un plan de formación y creación de compromisos para los colocadores, a través de capacitaciones periódicas a cargo de conferencistas que permitan realmente generar conocimiento, enseñando ya sea en servicio al cliente, en venta cruzada, que motive al personal y que genere realmente un cambio de actitud para mejorar las ventas y el conocimiento de los colocadores.</b></p> <p><b>Estas conferencias serán interactivas donde los colocadores presten atención y participen de principio a fin, donde consideren que realmente vale la pena asistir porque fortalecen sus conocimientos y conocen estrategias que pueden aplicar en el punto de venta para mejorar la relación con el cliente, aumentar sus ingresos al mismo tiempo que mejoran las ventas de la empresa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un diagnóstico de las necesidades de los colocadores, identificando cuales son los puntos claves para mejorar tanto de actitudes como de aptitudes, de esta manera programar las reuniones y que aprendan en qué consiste un efectivo proceso de venta.</li> <li>• Implementar un plan de motivación con actividades lúdicas, que despejen la mente y motiven a los colocadores para alcanzar los objetivos.</li> <li>• Controlar el trabajo en equipo para verificar que en los puntos de venta haya compañerismo para el logro de objetivos comunes, además que se estén aplicando las técnicas aprendidas en la reunión.</li> <li>• Control de procesos, en cuanto a la revisión diaria de venta, a cargo del supervisor de puntos de venta, con el fin de que el colocador sienta una presión y se comprometa a cumplir con la meta establecida.</li> <li>• Controlar la rentabilidad del producto, con base en las metas de venta establecidas, considerando el <i>drop size</i>, tope mínimo y máximo que se tenga.</li> </ul>

Metas	Indicadores
<p>Teniendo en cuenta que se tiene alta rotación de personal, se estima que el 85% del personal sea valorado.</p> <p>El 90% del personal esté motivado.</p> <p>El 100% del personal motivado reciba capacitación.</p> <p>80% del personal capacitado trabaje en equipo de una manera efectiva, teniendo en cuenta que hay ciertos puntos de venta que únicamente tienen una persona, debido al tamaño y ubicación geográfica.</p> <p>Se genere un incremento de ventas en 5% establecido por la empresa, al finalizar las capacitaciones dadas al personal, en promedio cada tres meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{\# de personas evaluadas}}{\text{total del personal}}</math></li> <li>• <math>\frac{\text{\# de personas motivadas}}{\text{\# de personas evaluadas}}</math></li> <li>• <math>\frac{\text{\# de personas capacitadas}}{\text{Total de personal motivado}}</math></li> <li>• <math>\frac{\text{\# de equipos de trabajo}}{\text{\# de puntos de venta}}</math></li> <li>• <math>\frac{\text{\# de capacitaciones realizadas}}{\text{total de capacitaciones programadas}}</math></li> <li>• <math>\frac{\text{Venta Real}}{\text{Venta Estimada}}</math></li> </ul>

Mediante la aplicación de los anteriores indicadores, se podrá realizar un seguimiento al personal de ventas en cuanto a su conocimiento para realizar la venta efectivamente y ofrecer al cliente información veraz, en cuanto a su motivación y disposición para trabajar en este sector de juegos de suerte y azar de ventas agresivas en el sentido de no esperar sino proponer y atraer los clientes e identificando las personas en capacitación frente al total del personal y por último se hace un seguimiento en cuanto al cumplimiento de ventas teniendo como referencia las metas que se han establecido para cada punto de venta.

## 2. ROTACIÓN DE PERSONAL: Crear sentido de pertenencia

Estrategia	Objetivos
<p>Se cumplirán los objetivos mediante la estimación de un promedio mínimo de puntos de venta cerrados en el mes y el promedio de ventas que tenía cada uno, por lo tanto si hay un punto que vende en promedio \$100.000 diarios y en el mes estuvo cerrado 10 días, se dejó de vender \$1'000.000 y el colocador dejó de ganar un promedio de \$86.000, además se corre el riesgo de perder clientes porque habrá algunos que busquen otro punto de Apuestas Unidas pero otros preferirán apostar en Cali.</p> <p>Es importante dar a conocer este modelo a los colocadores con el fin de que sepan cuánto dejan de ganar y que realmente se comprometan a cumplir con los horarios establecidos estando con total disponibilidad para los clientes y mejorar tanto los ingresos propios como las ventas de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir del 40% al 15% la rotación de personal en la empresa para los próximos 3 meses (Agosto, Septiembre y Octubre 2010), mediante la selección de acuerdo al perfil del colocador que se ha establecido.</li> <li>• Optimizar el tiempo de inducción a nuevos colocadores, en la medida que se tenga las herramientas disponibles como máquina y computador.</li> <li>• Identificar cuánto dinero se deja de ganar por tener un punto de venta cerrado, con el fin de estar atentos y tener personal disponible para captar todas las ventas posibles.</li> </ul>



Metas	Indicadores
<p>Lograr mínimo que el 90% del personal se sienta realmente comprometido con generar ventas teniendo en cuenta que entre más altas sean, mayores serán los ingresos que perciba accediendo al incentivo por cumplimiento de metas, a la rifa semanal si trabaja en domingo y otros incentivos establecidos.</p> <p>El tener sentido de pertenencia hacia la empresa hace que los factores que afecten su funcionamiento impacten también a los colocadores y estos busquen soluciones para tener un mejoramiento continuo.</p> <p>Atacar la alta rotación de personal mejora el volumen de ventas y la productividad de la empresa en la medida que las personas adquieren mayor experiencia y tienen un conocimiento más cercano de los clientes y sus modos de jugar.</p>	$\frac{\text{\# de puntos cerrados en el mes}}{\text{total puntos de venta}}$ $\frac{\text{Total venta perdida por punto cerrado}}{\text{total puntos de venta cerrados al mes}}$ $\frac{\text{\# de Colocadores que cumplen horarios}}{\text{total de colocadores activos}}$ $\frac{\text{Total de comisiones perdidas}}{\text{de colocadores que no trabajaron cumplidamente}} \quad \#$ $\frac{\text{\# de asistentes a una capacitación}}{\text{total del personal citado}}$ $\frac{\text{\# de nuevos colocadores}}{\text{total de personas con inducción}}$ $\frac{\text{\# de personas bien uniformadas}}{\text{total de colocadores que tienen uniforme}}$

Se tiene en cuenta que los indicadores se pueden aplicar constantemente para hacer un seguimiento y hablar con las personas que están incumpliendo con lo que la empresa estipula ejerciendo, un control. En cuanto al indicador del personal capacitado se debe aplicar después de cada capacitación realizada para verificar asistencia respecto al personal citado y para el indicador de las inducciones es importante llevar un registro tanto de las personas que completan la inducción como de las que la interrumpen por motivos personales.

### 3. ANALISIS Puntos De Venta: Identificación para prueba piloto.

Estrategia	Objetivos
<p>Para la identificación de los puntos de venta clave, la empresa debe seleccionarlos de acuerdo a cuales son aquellos que mayores ingresos generan, los que mayor afluencia de público tienen debido a que es allí donde los colocadores tienen la oportunidad de comunicar lo que la empresa necesite a mas cantidad de apostadores, para seleccionarlos estratégicamente y hacer el lanzamiento de los nuevos productos/servicios de una manera efectiva y controlada, ya que no se implementarán todos los productos en un mismo periodo sino cuando se identifique la oportunidad o necesidad para sorprender y atraer a los clientes, además de acuerdo a las disposiciones que se tengan si el producto se implementará mediante una alianza estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la participación porcentual de cada punto de venta y cuanto vende el punto de venta principal respecto a los demás.</li> <li>• Identificar el ranking de puntos de venta de acuerdo a los ingresos generados.</li> <li>• Conocer la cantidad de colocadores por cada punto de venta para realizar el análisis completo del total de ventas generadas y comprobar la eficiencia del personal.</li> </ul>

Metas	Indicadores
<p>Tener en cuenta el 100% de los puntos de venta que tiene la empresa tanto en la zona rural como la zona urbana, aún los que se encuentran cerrados o los colocadores ambulantes que no están trabajando actualmente.</p>	<p><math display="block">\frac{\text{Total ventas generadas en el mes}}{\text{Meta establecida}}</math></p> <p><math display="block">\frac{\# \text{ de colocadores que cumplen meta}}{\text{Total de colocadores}}</math></p> <p><math display="block">\frac{\text{Cantidad de colocadores}}{\text{Total de puntos de venta}}</math></p>

#### 4. “P” de PROMOCIÓN: Enfocar efectivamente la comunicación

Estrategia	Objetivos
<p><b>Dar a conocer todos los productos del portafolio de la empresa, comunicándolos de una manera en la que los habitantes del municipio de Jamundí que cumplan con el perfil del apostador establecido se sientan atraídos y motivados a conocer de que se trata determinado producto, y que en los puntos de venta los colocadores estén muy dispuestos a ofrecer información completa y real para cautivar nuevos clientes o generar venta repetida por los clientes actuales pero que no se habían dado cuenta de los demás productos y oportunidades de ganar que ofrece la empresa Apuestas Unidas de Jamundí.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar cuáles son los focos de información en la región, es decir, de donde se informan los habitantes del municipio de Jamundí.</li> <li>• Aplicar estrategias de comunicación innovadoras y efectivas tales como el carro-valla, impulsadoras en punto de venta, envío masivo de SMS a los apostadores actuales, utilizar material P.O.P. en punto de venta como habladores ya que los afiches se han convertido en una costumbre que tiende a pasar desapercibida.</li> <li>• Celebraciones de días especiales en puntos de venta o zonas comunes en el área rural con recreacionistas para la diversión familiar, obsequiando dulces o material publicitario de la empresa. También puede utilizarse el “punto fiesta” para que la gente conozca el punto de venta y el portafolio.</li> </ul>

Metas	Indicadores
<p><b>Lograr un alto posicionamiento de los productos del portafolio, ya que gracias a la investigación realizada se logró identificar que hay productos que tienen mejores incentivos para el cliente que en otras empresas a nivel nacional, en Apuestas Unidas de Jamundí se le ofrecen muchos beneficios al cliente y se le da gran valor agregado en cada apuesta, sin embargo es necesario comunicar de una manera clara y efectiva al mercado objetivo todo lo que la empresa ofrece y regala como incentivo de compra.</b></p>	<p><u>Incremento de ventas por producto</u> tasa de crecimiento promedio</p> <p>Cantidad de clientes fidelizados <u>después de cada actividad promocional</u> Total de clientes fieles actuales</p> <p>Cantidad de medios informativos <u>utilizados por AUJ</u> total de medios de comunicación identificados</p> <p>Variación de ventas al diferenciar la <u>comunicación para cada producto</u> Promedio de ventas mensual de cada producto</p>

Mediante la aplicación de estos indicadores la empresa podrá identificar que tan efectiva es la comunicación que está aplicando, si utiliza los medios de comunicación que realmente impactan a la población objetivo. También los indicadores serán útiles para identificar la variación en la venta de un producto al promocionarlo de una manera diferente, por ejemplo enfocando la atención del mensaje en la cantidad de dinero que se ganará y la cantidad de oportunidades en las que lo puede lograr, también se pueden comunicar las ventajas competitivas del producto, es decir, lo que lo hace único y necesario en el mercado regional, para que el cliente sienta la satisfacción de comprarlo porque solo lo encontrará en Apuestas Unidas de Jamundí.

## 15. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL PLAN

1. Teniendo en cuenta que el Punto Vía Baloto obtuvo mayor calificación y está conformado básicamente por 3 líneas de producto (Jugar, Recargar y Pagar) se debe segmentar por nichos de mercado así:

### ❖ JUGAR:

Esta línea está conformada por siete loterías y el Baloto electrónico. Son productos dirigidos a un mercado adulto con edades entre 30 y 50 años, quienes viven en estratos 3 y 4, son personas que tienen la capacidad económica para invertir con el objetivo de obtener dinero y cumplir sus sueños; teniendo esta cantidad de loterías se le da al cliente diferentes opciones para apostar, ya que actualmente se vende únicamente lotería del Valle y Lotería del Cauca.

Las personas que compran este tipo de productos como loterías y Baloto están en busca de dinero para darse lujos, para comprar propiedades o viajar, porque cuentan con un trabajo, tienen familia o son independientes y piensan en poder construir un mejor futuro jugando el Baloto o ganándose la lotería que son los sorteos con los que más dinero se gana, en comparación con sorteos como el chance, aunque la probabilidad de ganar sea mínima. El objetivo de tener este servicio en el punto de venta de Apuestas Unidas de Jamundí es atraer los clientes del baloto para que conozcan la diferencia entre este y el chance, pues las probabilidades de ganar en el chance son mayores además el valor de la apuesta lo determina el cliente, de acuerdo a lo que se quiera ganar, sin embargo también es importante tener en cuenta que habrá clientes del chance que también quieran probar suerte con el baloto e inviertan en esta apuesta cuando este próximo el día del sorteo. Se recomienda ubicar un poster corporativo al lado del punto vía baloto con el fin de que los clientes tengan en cuenta el portafolio antes de comprar el baloto y puedan hacer comparaciones para tomar la decisión de compra.

#### ❖ RECARGAR:

Esta línea de productos está conformada por recargas a celulares Avantel, Comcel, Movistar y Tigo, además de venta de tarjetas Une para navegar en internet, pago de TV satelital prepago, venta de tarjetas de llamadas internacionales, tarjetas para llamadas locales y nacionales, pago electrónico de peajes y compras de pines de energía de epm.

Estos productos están dirigidos a un mercado de hombres y mujeres entre los 18 y 40 años de edad, ya que son quienes realizan recargas a celular, buscan navegar en internet de una manera rápida y económica, son personas independientes que tienen televisión satelital prepagada que viajan y compran únicamente la señal por el tiempo que van a estar en casa, son personas que trabajan y tienen familiares en el exterior con los que tienen una comunicación permanente gracias a las tarjetas que se distribuyen en estos puntos vía Baloto. Este segmento es muy importante para la empresa, siendo potencial para apostar en el chance ya que cuentan con capacidad económica y les interesa conocer nuevas oportunidades siendo menos temerosos para conocer productos nuevos que las personas más adultas quienes consumen lo que ya conocen y han adquirido el hábito tiempo atrás. Las personas que pertenecen a este segmento de mercado viven en estrato 3, 4 y 5 del municipio, cuentan con capacidad económica, buscan agilizar todo trámite e invertir el menor tiempo posible en el pago de estos servicios, lo cual podría ofrecerse de una manera efectiva en los puntos de venta de Apuestas Unidas. Se debe ubicar material P.O.P, con el apoyo de las empresas vinculadas como Une, Direct TV entre otras, a la vista de los transeúntes con el fin de que se acerquen a preguntar acerca de un servicio, o se enteren de que en Apuestas Unidas de Jamundí puede realizar otras transacciones.

#### ❖ PAGAR:

Los pagos que se pueden realizar a través del punto vía Baloto son diversos, dirigidos a un mercado adulto que tienen responsabilidades y deben sostener su familia o amas de casa que reciben dinero de sus hijos y son las encargadas de realizar los pagos de la casa, corresponde a personas entre 30 y 50 años, que viven en sectores 2, 3, 4 y 5 del municipio, se incluye el estrato 5 debido a que en Jamundí hay construcciones que corresponden a este nivel socioeconómico, quienes deben pagar periódicamente los servicios tanto públicos como privados y como el punto de venta principal de Apuestas unidas se encuentra en la calle central a una cuadra del parque es muy cómodo para que los clientes se acerquen y paguen sus facturas de una manera segura y ágil. Es importante realizar un plan barrido, en el cual se distribuyan volantes en los estratos mencionados anteriormente, con el fin de que la población se entere de los nuevos servicios que ofrece la empresa, el objetivo es comunicar la diversidad de servicios mas no únicamente el punto vía baloto, porque hay personas que no tienen conocimiento de la cantidad de trámites que se pueden realizar a través de este.

2. El producto con la segunda mejor calificación es: el juego con premio acumulado.

Para este producto con premio acumulado se aplica la estrategia de desarrollo de producto, dirigido al mercado actual con un producto nuevo ya que actualmente no se tiene el atractivo de un premio acumulado para los clientes. El objetivo con este producto es tener compras repetidas, debido a que se está atendiendo la totalidad del mercado objetivo asegurando la continua satisfacción y lealtad de esos clientes y no se identifica mayor cantidad de nuevos compradores. Este juego está dirigido a los clientes que ya saben jugar el chance, que buscan más oportunidades de ganar, de obtener más dinero para solucionar sus dificultades y para divertirse sintiendo la ansiedad de saber quién será el ganador de la semana,

teniendo en cuenta que el sorteo se realizará cada 8 días los miércoles y en caso de que no haya ganador se acumulará el premio para la otra semana. Se debe hacer un esfuerzo de marketing enfocado a la “P” de Promoción con el apoyo de los colocadores, quienes serán los encargados de saludar al cliente dándole a conocer el nuevo juego con premio acumulado:

*“¿Le gustaría ganarse ocho millones de pesos (\$8´000.000) cada semana? Lleve su tiquete por solo \$2.200 y piense desde ya en que disfrutarlos”*

Con este mismo eslogan se debe comunicar en el material publicitario, para que el cliente identifique inmediatamente de que juego le están hablando y se genere un posicionamiento claro en la mente del consumidor, ya que si varía el mensaje para comunicar un solo juego el apostador se confunde y pierde total interés en saber acerca de este.

### 3. El siguiente producto es la distribución de periódico en los puntos de venta

La estrategia para la venta de periódico en los puntos de venta es para generar una venta cruzada y lograr mayores ingresos para la empresa logrando atraer visitantes desde muy tempranas horas de la mañana y a lo largo del día en busca del periódico, es allí donde los colocadores deben estar muy atentos para identificar las personas nuevas que se acercan únicamente a comprar el periódico para comunicarles de una manera efectiva, es decir generando venta, la variedad de productos y servicios que se encuentran en el portafolio de la empresa, el colocador debe tener la disposición necesaria para explicarle a la persona que nunca ha jugado chance, en qué consiste cuales son las modalidades de juegos, cuales son los planes de premios que tiene estipulados la empresa para que el cliente se interese y también haga parte de los apostadores que buscan tener más dinero en sus bolsillos diariamente con los sorteos del día o de la noche.



4. Las recargas para las tarjetas del MIO fue el cuarto producto con mejor ranking.

La empresa encargada de la tarjetería del sistema de transporte masivo de la ciudad de Cali es SIUR, la cual trabaja como outsourcing de Metrocali S.A.

Se envió la solicitud, respuesta dada el día miércoles 7 de julio:

Laura, su correo será enviado directamente al SIUR, empresa encargada de todo lo relacionado con la tarjetería. Espere pronta respuesta.

METROCALI S.A

Of. Atención a la Comunidad.

5. Pago de servicios Públicos, de telefonía celular y de tv por cable.

Como se pudo identificar a través de la investigación, la negociación con las empresas de una manera independiente es muy compleja debido a que los contratos para las empresas que recaudan el dinero de las facturas se firman en promedio cada 2 años, por lo tanto es un servicio que debe ofrecerse a través del punto vía Baloto por ejemplo, ya que en este se encuentran integrados todos los pagos o establecer una alianza estratégica con cada empresa recaudadora donde se ofrezcan los puntos de venta de Apuestas Unidas de Jamundí como puntos de pago y que se genere una comisión por la prestación de este servicio, para esto la empresa debe investigar cuales son las empresas recaudadoras en el municipio de Jamundí, identificar cuáles son los puntos de recaudo e identificar con cuales se puede hacer alianza estratégica y con cuales no, de acuerdo a la distribución de puntos de venta que tenga cada una.

## 16. CONCLUSIONES

- ❖ De acuerdo a la investigación realizada, la empresa Apuestas Unidas de Jamundí tiene grandes ventajas competitivas en cuanto a la variedad de juegos y planes de premios que ofrece a sus clientes respecto a su competencia directa en el departamento del Valle del Cauca y su competencia indirecta a nivel nacional; sin embargo se ha identificado una gran necesidad de mejorar la comunicación al cliente de una manera más atractiva y donde se le presenten todos los atributos de cada producto y los beneficios que puede obtener al apostar diariamente en Jamundí gracias al valor agregado que se le da por estar registrado en el programa cliente fiel.

La empresa puede enfocar la comunicación basada en mercadeo social, es decir, donde se dé a conocer al segmento de mercado objetivo la responsabilidad social que tiene la empresa con el municipio aplicada en las diferentes participaciones que hace en ferias, donaciones, jardín infantil, en un futuro en educación para sus colocadores, entre otros, ya que el apostador es emocional, se fija en hechos y acciones en su comunidad. Esta comunicación debe hacer gran relevancia sobre los productos que se tienen de una manera muy sutil a través de la cual el cliente se motive apostarle a los beneficios que se brindan para su municipio.

- ❖ Se concluye que la distribución extensiva de los puntos de venta en el área geográfica tanto urbana como rural, permite generar alianzas estratégicas con empresas de otros sectores económicos y aumentar los ingresos ya que son ubicaciones estratégicas muy interesantes para la distribución de productos complementarios debido a la constante rotación de clientes porque los sorteos juegan en la tarde y en la noche diariamente.

- ❖ La empresa ya ha tenido la oportunidad de trabajar con otros servicios diferentes al chance como son las recargas virtuales a celular y el servicio de Supergiros que satisfacen necesidades de la población, son una buena fuente de ingresos adicionales además generan visitas constantes al punto de venta no solo de las personas que ya son clientes sino de quienes pueden llegar a serlo y es una buena manera de aumentar el posicionamiento en la región generando confianza a la población al ofrecer diferentes servicios que facilitan la realización de trámites.
  
- ❖ En cuanto al departamento de mercadeo se puede concluir que la empresa tiene clara la importancia de este para el funcionamiento de la misma, en la medida que se tenga un contacto directo con los clientes, con los colocadores, que se realicen los análisis correspondientes a la gestión realizada, se generen y se implementen ideas que realmente contribuyan al crecimiento del negocio y de los ingresos haciendo un seguimiento constante a la percepción de los productos en el mercado, ya que no se pueden perder esfuerzos de mercadeo tratando de vender un producto que por determinada razón no satisface al consumidor.
  
- ❖ Se considera muy importante que se continúen realizando los sorteos mensuales entre los clientes fieles ya que es una herramienta que contribuye a que los clientes se sientan satisfechos apostando en la empresa, además porque genera una recompra del producto con el fin de acumular mayor cantidad de puntos, reclamar más boletas y tener más oportunidades de ganar. Pudiendo aplicar la estrategia de aumentar la apuesta promedio, estableciendo un valor mínimo para acumular puntos, siendo levemente por encima de la que se tiene actualmente.

- ❖ Finalmente se puede concluir que el sector de juegos de suerte y azar se encuentra en una etapa de crecimiento que aunque este año 2010 ha pasado por una etapa de sacudimiento por el incremento en el impuesto a la venta, el mercado es muy amplio y el interés de los apostadores por ganar cada vez más dinero hace que la sistematización de los juegos tenga mayor auge siendo cada vez más innovadores y más atractivos para los clientes; el mercado responde a quienes son pioneros, queda en manos de la empresa dinamizar la venta ya que todavía falta mucho tiempo para que este sector llegue a una etapa de madurez porque hasta hace tan solo 5 años el chance se hacía en forma manual y seguirá evolucionando.
  
- ❖ Se puede concluir que los objetivos se cumplieron de manera satisfactoria gracias a la colaboración y asesoría por parte del personal en la empresa y a la investigación realizada para conocer el funcionamiento del sector de juegos de suerte y azar, queda pendiente recibir la visita por parte del asesor comercial del diario El País para que presente el portafolio de servicios corporativos que ofrece y exponga la modalidad utilizada para la distribución del diario en los puntos de venta de Apuestas Unidas de Jamundí y por otra parte se espera la visita de los funcionarios para la implementación del punto vía Baloto en caso de que la información proporcionada sea aprobada, la respuesta llegará vía email o vía telefónica.
  
- ❖ Se concluye que el plan de innovación de productos es una herramienta de consulta clave para la empresa tanto por el conjunto de oportunidades que fueron identificadas para la implementación de nuevos productos/servicios como por la información del sector de juegos de suerte y azar que fue recopilada ya que es un referente para tomar decisiones más acertadas teniendo en cuenta las actividades comerciales que realizan casas de apuestas permanentes del departamento del Valle del Cauca y a nivel nacional.

## 17.RECOMENDACIONES

La empresa debe adaptarse a los cambios dinámicos que tiene el mercado de consumo, por lo tanto debe permanecer informada de cuáles son las necesidades de sus clientes en cuanto a trámites, pagos, diversión, entre otras con el fin de satisfacer estas necesidades mediante la integración con empresas de otros sectores económicos con el fin de que los puntos de venta sean “tiendas de conveniencia” es decir, donde el cliente pueda encontrar diferentes productos y servicios y los adquiera de una manera ágil, segura y cómoda, logrando mayor posicionamiento en el mercado al tener gran afluencia de público, aprovechando oportunidades que permitan mejorar mediano plazo el crecimiento del negocio.

Con el fin de mejorar la calidad de vida de los colocadores, en cuanto a los ingresos percibidos y por ende mejorar las ventas de la empresa, se recomienda solicitar un subsidio a través de la alcaldía del municipio de Jamundí o directamente a la secretaría de desarrollo territorial y bienestar social con la señora Mariluz Zuluaga Teléfono: 8896332, División: Secretaria Desarrollo Territorial y Bienestar Social Dirección: CAM piso 5, Correo electrónico: [bienestar@cali.gov.co](mailto:bienestar@cali.gov.co). El objetivo de solicitar este subsidio es lograr una mayor estabilidad laboral para aquellos colocadores que se vinculen a la empresa, además para generar sentido de pertenencia con la empresa donde sientan que realmente deben comprometerse y valorar el trabajo que tienen; el objetivo es que el subsidio se le otorgue únicamente a quienes asistan puntualmente al punto de venta, quienes usen el uniforme adecuadamente, a quienes paguen correctamente en la empresa, es decir a quienes cumplan con los requerimientos que les hace la empresa para mejorar tanto sus ingresos como las ventas, es una manera de recompensarlos por acatar las normas que se establecen para mejorar.

Se propone que para los días de menores ventas cada la semana se realicen actividades promocionales para incentivar la venta haciendo un seguimiento durante tres meses como prueba piloto, sorteando premios pequeños entre los que apuesten 4 veces o más en la semana mínimo \$1.200 de apuesta real, el objetivo es generar mayor consumo en cada compra incrementando la apuesta promedio y mayor frecuencia al condicionar una cantidad mínima de veces.

También es muy importante enfocarse en mejorar la comunicación de los productos a los apostadores, debido a que la oferta que se tiene actualmente en la empresa cumple con las características para satisfacer las necesidades y deseos de ganar más dinero por parte del cliente; sin embargo las ventas no reflejan la satisfacción de las necesidades ya que el cliente no es consciente de todos los beneficios que le ofrece cada producto, continúa siendo un cliente tradicional quien se acerca a jugar diariamente el mismo número, con el mismo sorteo y en los mismos horarios. La estrategia de comunicación debe estar enfocada en la motivación del cliente para conocer y recibir todos los beneficios de los diferentes e innovadores productos que ofrece la empresa.

Incrementar la comunicación acerca del alto número y porcentaje de ganadores que tiene el chance mensual o trimestralmente, ya que para los apostadores saber que hay muchos ganadores es importante para motivarse a comprar para tener también esa oportunidad de ser un feliz ganador. Además porque genera confianza en la empresa por el pago de premios. Es una estrategia utilizada por los vendedores de rifas alrededor del pueblo, que les ha dado gran resultado captando más clientes que confían en dichas rifas porque dan a conocer a los ganadores haciendo caravana llamando la atención de todas las personas.

La empresa también debe mantener periodos constantes de capacitación para colocadores, con el fin de que permanezcan actualizados acerca de los cambios que se presentan en cuanto a regulaciones del gobierno como de la empresa, para que aprendan en qué consisten los promocionales con el fin de que los comunique y que sea de manera efectiva logrando la venta y la motivación del cliente hacia el producto. Tener en cuenta que el personal de ventas debe permanecer motivado, identificar temas que sean de crecimiento personal y mejoramiento del proceso de venta que les sirva tanto para su vida personal como para su desempeño laboral ya que los colocadores deben tener actitudes optimistas, atender a los clientes con energía y tratarlos amablemente, se tiene en cuenta que las personas no pueden mantener todo el tiempo el ánimo arriba, sin embargo como tratamos con personas profesionales en su trabajo deben saber diferenciar las situaciones laborales de las personales y ejercer un control.

Por otra parte la empresa también puede impulsar una comunicación enfocada en los usuarios poco frecuentes del chance ya que no juegan porque piensan que las probabilidades de ganar son mínimas. Comunicar masivamente la cantidad de ganadores y que a todos se les cumple con el pago de premios. Además comunicar los beneficios del producto basados en que el cliente tiene la oportunidad de elegir los números a los que le apuesta, elegir dentro de un rango de precios la inversión que desee hacer, entre otros. También se debe enfocar en comunicar la facilidad de apostar, se demora máximo 5 minutos en la transacción, y gracias al sistema de distribución extensiva, el cliente puede encontrar un punto de venta de Apuestas Unidas de Jamundí, cerca de él.

Al realizar el análisis del servicio innovador que se propuso, correspondiente al envío masivo de los SMS a la base de datos de apostadores inscritos como clientes fieles, se hace la recomendación a la empresa de utilizar el servicio como medio de comunicación mediante la aplicación del marketing Mobile, a través del cual se pueda informar acerca de una promoción, del lanzamiento de un nuevo producto o servicio, o determinado promocional que haga la empresa a todos los clientes fieles que han inscrito su número celular en la base de datos, incluso puede enviar el mensaje sugestivo de apuesta como está planteada la idea la única diferencia es que el cliente no apostaría desde su celular pero si se puede motivar para acercarse a un punto de venta de Apuestas Unidas de Jamundí; ya que al cliente no se le descuenta ningún valor por recibir este tipo de mensajes de texto promocionales, además la inversión por parte de la empresa para comprar por ejemplo 5.000 SMS a través de la plataforma de Sepomo es de 425€ + IVA, por lo tanto con una tasa de cambio del euro de: \$2.363<sup>74</sup> la inversión sería aproximadamente de \$1'164.959, que corresponde a \$233 el costo de enviar el mensaje de texto a un cliente, realmente es una gran inversión ya que por un costo bajo se logra impactar de una manera segmentada una muestra de clientes que son realmente apostadores del municipio de Jamundí, además no hay otras empresas de chance que hagan este tipo de comunicaciones, logrando llegar efectivamente al cliente que es apostador.

A través de puntos de venta móviles ofrecer determinado producto para estratos 4, 5 y 6, en el sector de Alfaguara y demás unidades residenciales de la región, ya que con el juego sistematizado genera mayor confianza en el apostador y la comunicación de beneficios debe hacerse de una manera diferente, teniendo personal más capacitado en ventas, que se especialice en este segmento.

---

<sup>74</sup> Diario Portafolio. <http://www.portafolio.com.co/mercados/monedas/home/index.html> consultado el 6 de julio de 2010 a las 10:43am



Respecto al manejo de la variable de marketing correspondiente al Producto para ampliar y complementar esta oferta actual se recomienda incluir más servicios con el fin de generar más tráfico al punto de venta tanto de los apostadores regulares como de los que aún no lo son. De acuerdo al análisis realizado es muy importante que la empresa evite la modificación constante del plan de premios o modalidad de juego de algún producto, ya que el cliente se adecua a jugar de la manera como es lanzado el producto, además, el colocador se confunde, por lo tanto se recomienda cambiar la marca al modificar el plan de premios debido a que el cliente percibe un nuevo producto y no una reducción en su plan de premios.

Respecto a la variable de marketing correspondiente a Promoción las estrategias para la comunicación de los productos pueden basarse en la experiencia que se le genere al apostador en el punto de venta, es importante que se tenga un acompañamiento adicional de una joven y dinámica colocadora invitando a los transeúntes acercarse y conocer el nuevo producto que tiene Apuestas Unidas de Jamundí, mientras entrega material publicitario a las personas cerca del punto de venta. Es una excelente manera de captar la atención del público y generar interés por la novedad que se ofrece.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUIAR, Fernando; BARRAGÁN Julia; LARA Nelson. Economía, Sociedad y Teoría de Juegos. Aravaca (Madrid. 1era edición 2008. ed.: Mc Graw Hill. 244p.

ALET I VILAGINÉS, Josep. Marketing Relacional. Barcelona, enero 2001. Ediciones Gestión 2000 S.A. 2da ed. 190p.

ALONSO, Julio C. Director del Centro de Investigaciones en Economía y finanzas de la Universidad Icesi CIENFI. Un negocio en crecimiento [en línea]. Diario el país. [Colombia, Santiago de Cali]. Abril, 2009 [6]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/historico/abr062009/ECO/opieco.html>

ARANGO Carvajal, Andrés Fernando. “Percepción de la estrategia de comunicación del producto chontico millonario de la empresa apuestas Azar”. 2009. Tesis. Clasificación T 659.1 A662p 22.

BERGGRUN Preciado, Luis; GARCÍA, Julián Esteba *et al.* SOCIEDAD COLOMBIANA DE JUEGOS Y APUESTAS S.A. BURKENROAD REPORT [en línea] [www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co). [Colombia, Santiago de Cali]. Agosto, 2007 [18]. Disponible en internet: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232007000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232007000300007&script=sci_arttext)

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para administración y economía. Santafé de Bogotá: Pearson, 2000. 262p.

BIERMAN, H. Scott; FERNANDEZ, Luis. GAME THEORY with economic applications. 2da edición. 1998. Ed: Addison-Wesley Publishing Company. 452p.

BINMORE, Ken. Teoría de Juegos. Aravaca (Madrid): Mc Graw Hill 1994. Pp117, 386 y 624.

BUENO Campos, Eduardo *et al.* Dirección Estratégica. Madrid (España): ediciones pirámide. 2006. 274p.

CASTRESANA, José I.; BLANCO, Adolfo. El directivo impulsor de la innovación. Barcelona (España): MARCOMBO S.A. 1990. 109p.

CHAIRMAN, Al Ries. Posicionamiento. México. 1992. Ed: Mc Graw Hill. 263p.

COLOMBIA, ley 643 de 2001, enero 16. [En línea] Cap. I. Aspectos Generales. Art. 1 y 5. Pp. 1-4. Disponible en internet:  
[www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp](http://www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp)

Ibíd. Cap. II. Modalidades de Operación de los juegos de suerte y azar, fijación y destino de los derechos de explotación. Art 7. 5p. Disponible en internet:  
[www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp](http://www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp)

COLOMBIA, ley 643 de 2001, enero 16. [En línea]. Cap. IV. Régimen del juego de apuestas permanentes o chance. Art 21. pp. 9-10 Disponible en internet:  
[www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp](http://www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp)

Ibíd. Cap. V, Régimen de las rifas de circulación departamental, municipal y en el Distrito Capital, art 27. 10p. Disponible en internet:  
[www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp](http://www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp)

Ibíd. Cap. VI. De la explotación, organización y administración de los demás juegos. Art. 38 y 39. PP. 16-17. Disponible en internet:  
[www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp](http://www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp)

Ibíd. Cap. IX Fiscalización, control y sanciones en relación con los derechos de explotación. Art 45 y 46. Pp. 21-23. Disponible en internet:

[www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp](http://www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp)

Ibíd. Cap. XI Disposiciones relativas a la eficiencia del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar, art 50. Pp. 26-27. Disponible en internet:

[www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp](http://www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp)

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Diario Oficial 44.294 del 17 de Enero de 2001.

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA [en línea]. Proyecto de ley 004. Julio 2009, [20]. Disponible en internet:

<http://www.cijuf.org.co/documentos/DRA.%20ALBA%20LUCIA/Proyecto%20de%20Ley%20004-C%E1mara.pdf>

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA. Cap 1 Disposiciones Generales. Titulo XII Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública. Art 336

CONTRATO DE concesión N° 033-2006 suscrito entre la Beneficencia del Valle del Cauca EICE, y Sociedad Colombiana de juegos S.A. Nit N° 805.009.514-5. Santiago de Cali, Diciembre 2006.

CORNELLA, Alfons. Qué es Innovar [en línea]. Disponible en internet:

[http://www.innovacion.com.es/index.php?option=com\\_content&task=view&id=185&Itemid=28](http://www.innovacion.com.es/index.php?option=com_content&task=view&id=185&Itemid=28)

DE BONO, Edward. El Pensamiento Lateral. 2000. Barcelona (España) Ed: Paidós Ibérica S.A. 1993. 320p.

DRUCKER, Peter F. LA INNOVACIÓN Y EL EMPRESARIO INNOVADOR. México: Hermes. 1988.

ESCORSA Castells, Pere; VALLS Pasola, Jaume. Tecnología e innovación en la empresa. México: Alfa omega. 2001. 283p

ETESA. Cuatro estudios sobre juegos de suerte y azar en Colombia [en línea]. 2003. Disponible en internet:

[http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/119002001/07-1-28928/DA\\_PROCESO\\_07-1-28928\\_119002001\\_422203.pdf](http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/119002001/07-1-28928/DA_PROCESO_07-1-28928_119002001_422203.pdf)

ETESA. Ley 643 de 2001 [en línea]. Disponible en internet:

<http://www.etsa.gov.co/normatividad/leyes.asp>

FISCHER, Laura; ESPEJO, Jorge. CASOS DE MARKETING. México: Prentice Hall. 2002. 147p.

GARCIA Arango, Héctor Fabio; Impuestos Municipales (Juegos) [en línea]. www.esap.edu.co. [Colombia, Bogotá]. Noviembre 2008 [10].

GIRALDO, Gloria Beatriz. Presidenta de ETESA. EN 22% CRECEN JUEGOS DE SUERTE Y AZAR [en línea]. Pagina web presidencia de la república. [Colombia, Santafé de Bogotá] Mayo, 2004. [3]. Disponible en internet: <http://www.presidencia.gov.co/sne/2004/mayo/03/18032004.htm>

HAIGH, John. Jugar con la Probabilidad [en línea]. Tusquets editores S.A. julio 2004. 387 p. Disponible en internet:

[http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C\\_Sociales/Facultad/sociales\\_virtual/publicaciones/arena/dualidad.htm](http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Sociales/Facultad/sociales_virtual/publicaciones/arena/dualidad.htm)

HANDSCOMBE, Richard. EL JEFE DE PRODUCTO. Aravaca (Madrid). Ed: Mc Graw Hill. 279p.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Creatividad e Innovación. España: Deusto S.A. 2000. 255p.

HARVARD BUSINESS REVIEW. La gestión en la Incertidumbre. Ediciones Deusto. 1999. 247p

HERNANDEZ Sampieri, Roberto; FERNANDEZ Collado, Carlos; BAPTISTA Lucio, Pilar. Fundamentos de metodología de la Investigación. Madrid España: McGraw-Hill 2007. 334p.

HIEBING, Román G; COOPER, Scott W. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: Mc Graw Hill. Abril, 1992. 325p.

ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC 1486: 2008. DOCUMENTACION. PRESENTACION DE TESIS, TRABAJOS DE GRADO Y OTROS TRABAJOS DE INVESTIGACION. Bogotá. Agosto, 2008 [4].

ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC 4490: 2008. REFERENCIAS DOCUMENTALES PARA FUENTES DE INFORMACION ELECTRONICAS. Bogotá. Octubre, 1998 [28].

ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC 5613: 2008. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS. CONTENIDO, FORMA Y ESTRUCTURA. Bogotá. Julio, 2008 [23].

INDUSTRIA DE juegos de suerte y azar pide dejar de ser vista como actividad marginal y rentística [en línea]. Diario Portafolio. [Colombia, Santafé de Bogotá], Marzo, 2008. [28]. Disponible en internet:

[http://www.portafolio.com.co/economia/pais/2008-03-28/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4042303.html](http://www.portafolio.com.co/economia/pais/2008-03-28/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4042303.html)

KARGER, Delmar W. EL NUEVO PRODUCTO. Zaragoza (España): DISTRESA S.A. 1982. 286p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; *et al.* MARKETING. 10 ed. Madrid (España): PEARSON Prentice Hall. 2004. 758P.

LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing Estratégico. 3 ed. Aravaca (Madrid): Mc Graw Hill. 1995. 610p.

LOTERIA DE BOGOTÁ. Tamaño del mercado del juego de apuestas permanentes “chance” en Bogotá y Cundinamarca [en línea]. Lotería de Bogotá 2006. Disponible en internet:

[http://www.loteriadebogota.com/licitaciones/licitacion\\_publica\\_003\\_2006/estudio\\_mercado.ppt](http://www.loteriadebogota.com/licitaciones/licitacion_publica_003_2006/estudio_mercado.ppt).

MERCADO DE las Loterías en Colombia [en línea]. [www.contratos.gov.co](http://www.contratos.gov.co) .

[Colombia, Departamento de Caldas], 2008. Disponible en internet:

[http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2008/DA/21700002/08-1-35993/DA\\_PROCESO\\_08-1-35993\\_21700002\\_689736.pdf](http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2008/DA/21700002/08-1-35993/DA_PROCESO_08-1-35993_21700002_689736.pdf)

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto N° 129 de 2010. [Colombia, Santafé de Bogotá]. Enero, [21]. Disponible en internet:

<http://web.presidencia.gov.co/decretoslinea/2010/enero/21/dec12921012010.pdf>

MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL [en línea]. Decreto N° 127 de 2010. [Colombia, Santafé de Bogotá]. Enero, 2010 [21]. Disponible en internet: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2010/decreto\\_01272010.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2010/decreto_01272010.html)

MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL, Diego Palacio Betancourt [en línea]. Decreto N° 175 de 2010 [Colombia, Santafé de Bogotá]. Enero, 2010 [25]. Disponible en internet: [http://www.etsa.gov.co/liquidacion/avisos\\_liq.asp](http://www.etsa.gov.co/liquidacion/avisos_liq.asp)

MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Decreto N° 4975 de 2009. [Colombia, Santafé de Bogotá]. Diciembre, 2009 [23]. 8pp. Disponible en internet: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/vBecontent/library/documents/DocNewsNo19196DocumentNo11486.PDF>

MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL [en línea]. Decreto N° 1350 de 2003, [Colombia, Santafé de Bogotá]. Mayo [27]. Disponible en internet: [http://www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/decretoslinea/2003/mayo/27/dec1350270503.pdf](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/2003/mayo/27/dec1350270503.pdf)

PEREZ, Rafael Alberto; MASSONI, Sandra. HACIA UNA TEORIA GENERAL DE LA ESTRATEGIA. 1 ed. Barcelona (España): ARIEL S.A. Enero de 2009. 557P.

PRADA, Raymond. Creatividad e innovación empresarial. Bogotá (Colombia): Tecnopress. 2002. 289p.

QUIROGA Parra, Darío; HERNANDEZ Arias, Beatriz Elena. Innovación de Productos en las Empresas Colombianas. 1era ed. diciembre 2008. Universidad Autónoma de Occidente.

REFORMA ESTATUTARIA DE LA SOCIEDAD APUESTAS UNIDAS DE JAMUNDÍ S.A., 27 de junio de 2000, Departamento del Valle del Cauca (Cali). Y



Escritura Pública N° 88 del 17 de Enero de 1996 mediante la cual se estipula la constitución de la sociedad anónima cuya razón social es Apuestas Unidas de Jamundí S.A.

RIVAS, Claudia Patricia. "Análisis socioeconómico del RRHH en las apuestas permanentes". 1994. Monografía. Clasificación T 331.255 R616a. Biblioteca Universidad Autónoma de Occidente.

ROBINETTE, Scott; BRAND, Claire; LENZ, Vicki. Marketing Emocional. Barcelona, 2001. Ediciones Gestión 2000. 237p

ROMO, Manuela. Psicología de la Creatividad. Barcelona. 1era ed. 1997. ediciones Paidós Ibérica S.A. 177p.

ROSENAU, Milton D. INNOVACION La Gerencia en el desarrollo de nuevos productos. Bogotá (Colombia): Legis. 1988. 252p.

SCHEUING, Eberhard E. Administración y Estrategia de Producto. México D.F: ed. NUEVA EDITORIAL AMERICANA S.A.1974. 256p.

SCHNARCH Kirberg, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos. Bogotá (Colombia): Mc Graw Hill 2004. 458p.

SCHNARCH Kirberg, Alejandro. Nuevo producto. Bogotá (Colombia): Mc Graw Hill. 1996. 189p.

SECRETARIA DE GOBIERNO. Juegos. Disponible en internet: [http://www.segobdis.gov.co/dir\\_apoyo\\_localidades2.htm](http://www.segobdis.gov.co/dir_apoyo_localidades2.htm)

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD. Apuestas-permanentes-recaudo-en-salud 2001-2007[1] [en línea]. Disponible en internet:

<http://www.supersalud.gov.co/nuestrosvigilados/apuestas-permanentes-recaudo-en-salud2001-2007.pdf>

ULRICH, Karl t; EPPINGER, Steven D. DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS enfoque multidisciplinario. 3 ed. México: Mc Graw Hill. 366p.

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. 3ra edición. Bogotá (Colombia) Pearson Educación de Colombia, Ltda. 2008. 664p.

VARGAS Pinzón, Oswaldo. Los juegos de azar se quedan sin “chance” [en línea]. Diario la República. [Colombia, Santafé de Bogotá]. Febrero, 2010 [22]. Disponible en internet: [http://www.larepublica.com.co/archivos/ECONOMIA/2010-02-22/los-juegos-de-azar-se-quedan-sin-chance\\_93800.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/ECONOMIA/2010-02-22/los-juegos-de-azar-se-quedan-sin-chance_93800.php)