

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING  
PARA APUESTAS PERMANENTES EN LA EMPRESA LOTERIA SANTANDER**

**GENNY CRISTINA ARIAS NIÑO  
SERGIO DANIEL BOLIVAR PRADILLA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA, 2.004**

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING  
PARA APUESTAS PERMANENTES EN LA EMPRESA LOTERIA SANTANDER**

**GENNY CRISTINA ARIAS NIÑO  
SERGIO DANIEL BOLIVAR PRADILLA**

**TESIS DE GRADO**

**DIRECTOR DE PROYECTO  
ING. LUIS BECERRA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA, 2.004**

## CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>6</b>
<b>1. PRELIMINARES .....</b>	<b>27</b>
<b>1.1 MODALIDAD .....</b>	<b>27</b>
<b>1.2 ENTIDADES INTERESADAS EN EL PROYECTO .....</b>	<b>27</b>
<b>1.3 ALCANCE Y LIMITACIONES.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>28</b>
<b>1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>28</b>
<b>1.6 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>29</b>
1.6.1 General.....	29
1.6.2 Específicos .....	29
<b>2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1 RESEÑA INSTITUCIONAL.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2 ENTORNO ACTUAL.....</b>	<b>33</b>

<b>2.3 TRANSFERENCIAS AL SECTOR SALUD .....</b>	<b>39</b>
<b>2.4 VISION ACTUAL .....</b>	<b>39</b>
<b>2.5 MISION.....</b>	<b>39</b>
<b>2.6 VALORES CORPORATIVOS .....</b>	<b>40</b>
<b>2.7 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....</b>	<b>40</b>
2.7.1 General.....	40
2.7.2 Específicos .....	40
<b>2.8 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>41</b>
<b>2.9 ORGANIGRAMA .....</b>	<b>42</b>
<b>3. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1 MARCO DE ANTECEDENTES.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3 MARCO GEOGRÁFICO .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4 MARCO LEGAL.....</b>	<b>52</b>
<b>4. DIAGNOSTICO EMPRESARIA APUESTAS PERMANENTES.....</b>	<b>53</b>

<b>5. ESTUDIO DE INVESTIGACION DE MERCADOS.....</b>	<b>57</b>
<b>5.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.....</b>	<b>57</b>
5.1.1 General.....	57
5.1.2 Específicos.....	58
<b>5.2 DEFINICION DEL PROBLEMA.....</b>	<b>58</b>
5.2.1 Análisis del contexto ambiental de Chance.....	58
5.2.2 Establecimiento del Problema.....	59
<b>5.3 DISEÑO DE INVESTIGACION.....</b>	<b>60</b>
5.3.1 Metodología del diseño de Investigación.....	60
5.3.2 Necesidades de información.....	60
5.3.3 Recopilación de datos de la fuentes primarias.....	62
5.3.4 Recopilación de datos de fuentes secundarias.....	62
5.3.5 Hipótesis.....	62
<b>5.4 TÉCNICA DE MUESTREO APLICADA.....</b>	<b>65</b>
5.4.1 Población meta.....	66

5.4.2	Determinación del marco de la muestra.....	66
5.4.3	Determinación del tamaño de la muestra.....	66
5.4.4	Distribución del número de encuestas por municipio.....	68
5.4.5	Desarrollo y pruebas previas de la encuesta.....	69
<b>5.5</b>	<b>TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>69</b>
<b>5.6</b>	<b>ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>71</b>
5.6.1	Metodología.....	71
5.6.2	Plan de análisis de datos.....	71
<b>5.7</b>	<b>LIMITACIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>5.8</b>	<b>OBSERVACIONES.....</b>	<b>72</b>
5.8.1	General en el Departamento de Santander.....	72
5.8.2	Provincias.....	74
5.8.3	Barrancabermeja.....	81
5.8.4	A.M.B.....	85
<b>5.9</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>90</b>

<b>5.10 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>6. ESTUDIO COMPETITIVIDAD PARA LAS AGENCIAS DE CHANCE.....</b>	<b>95</b>
<b>6.1 METODOLOGIA.....</b>	<b>95</b>
<b>6.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>95</b>
6.2.1 Objetivo general.....	95
6.2.2 Objetivos específicos.....	96
<b>6.3 ANALISIS DE COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE CHANCE.....</b>	<b>96</b>
6.3.1 Agencia de Chance la Perla.....	96
6.3.2 Agencia de Chance el Puma.....	96
6.3.3 Agencia de Chance El Rin.....	98
6.3.4 Agencia de Chance Rionegro.....	99

6.3.5 Agencia de Chance el Diamante.....	.99
6.3.6 Agencia de Chance el Carare.....	100
6.3.7 Agencia de Chance Belimar.....	101
6.3.8 Agencia de Chance Chucureño.....	102
6.3.9 Agencia de Chance Libertad y Barrancabermeja.....	102
6.3.10 Agencia de Chance el Rin.....	103
6.3.11 Agencia de Chance Pipatón.....	104
6.3.12 Agencia de Chance el Gato.....	105
6.3.13 Agencia de Chance el Petróleo.....	106
<b>6.4 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>7. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO.....</b>	<b>108</b>
<b>7.1 MARKETING ESTRATEGICO .....</b>	<b>108</b>
7.1.1 Generalidades de los Juegos de Suerte y Azar.....	108
7.1.1 Juegos Localizados.....	126
7.1.2 Juegos Novedosos.....	144

7.1.3 Juegos Promocionales.....	144
7.1.4 Eventos deportivos, gallísticos, caninos y similares.....	145
7.1.5 Apuestas Permanentes o Chance.....	148
7.1.6 Loterías.....	177
7.1.7 Baloto .....	190
7.1.8 Rifas .....	197
<b>7.2 MARKETING TÁCTICO .....</b>	<b>199</b>
7.2.1 Objetivos específicos del Marketing Táctico.....	199
7.2.2 Producto .....	200
7.2.2 Comunicación.....	204
7.2.3 Plan de Contingencia .....	214
7.2.4 Implementación .....	218
<b>7.3 ACCIÓN Y CONTROL .....</b>	<b>222</b>
7.4.1 Indicadores.....	222

7.4.2 Seguimiento a través del Estudio de Mercados .....	230
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>231</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>232</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pag.</b>
<b>Tabla 1.</b> Pérdidas y utilidades netas trienio 2.001-2.003.....	37
<b>Tabla 2.</b> Medios de comunicación generalmente utilizados por la Lotería Santander.....	38
<b>Tabla 3.</b> Transferencias a la salud.....	39
<b>Tabla 4.</b> Diagnóstico de Apuestas Permanentes.....	54
<b>Tabla 5.</b> Distribución de encuestas por municipio.....	68
<b>Tabla 6.</b> Incidencia de la desconfianza del apostador.....	113
<b>Tabla 7.</b> Juegos en los que acostumbran a participar los Colombianos en el estrato 2.....	123
<b>Tabla 8.</b> Juegos en los que acostumbran a participar los Colombianos en el estrato 3.....	123
<b>Tabla 9.</b> Juegos en los que acostumbran a participar los Colombianos en el estrato 4.....	124
<b>Tabla 10.</b> Juegos en los que acostumbran a participar los Colombianos en los estratos 5 y 6.....	124

<b>Tabla 11.</b> Tarifas de los derechos de explotación de juegos localizados.....	127
<b>Tabla 12.</b> Análisis del mercado de Máquinas por estrato a nivel Nacional.....	130
<b>Tabla 13.</b> Análisis del mercado de Máquinas por edad a nivel Nacional.....	130
<b>Tabla 14.</b> Análisis del mercado de Máquinas por sexo a nivel Nacional.....	131
<b>Tabla 15.</b> Análisis del mercado de Máquinas por regiones.....	132
<b>Tabla 16.</b> Análisis del mercado de Bingo por estrato a nivel Nacional.....	135
<b>Tabla 17.</b> Análisis del mercado de Bingo por edad a nivel Nacional.....	136
<b>Tabla 18.</b> Análisis del mercado de Bingo por sexo a nivel Nacional.....	137
<b>Tabla 19.</b> Análisis del mercado de Bingo por regiones.....	138
<b>Tabla 20.</b> Derechos de explotación.....	150

<b>Tabla 21.</b> Comportamiento de los gastos de la Lotería Santander.....	152
<b>Tabla 22.</b> Días correspondientes al sorteo de las Loterías.....	153
<b>Tabla 23.</b> Perfiles del jugador de Chance en el A.M.B.....	155
<b>Tabla 24.</b> Distribución de los jugadores de Chance según Edad y sexo en A.M.B.....	155
<b>Tabla 25.</b> Perfiles del jugador de Chance en Barrancabermeja.....	156
<b>Tabla 26.</b> Distribución de los jugadores de Chance según Edad y sexo en Barrancabermeja.....	156
<b>Tabla 27.</b> Perfiles del jugador de Chance en Provincias.....	157
<b>Tabla 28.</b> Distribución de los jugadores de Chance según Edad y sexo en Provincias.....	157
<b>Tabla 29.</b> Participación de cada Agencia en el mercado de Chance.....	161
<b>Tabla 30.</b> Registro anual de ventas del juego de Chance.....	162
<b>Tabla 31.</b> Análisis del mercado de Chance por estrato a nivel Nacional.....	164
<b>Tabla 32.</b> Análisis del mercado de Chance por edad a nivel Nacional.....	165

<b>Tabla 33.</b> Análisis del mercado de Chance por sexo a nivel Nacional.....	166
<b>Tabla 34.</b> Análisis del mercado de Chance por regiones a nivel Nacional.....	167
<b>Tabla 35.</b> Proyección del mercado de Apuestas Permanentes.....	176
<b>Tabla 36.</b> Promedio de ventas de Loterías Foráneas en Santander.....	180
<b>Tabla 37.</b> Distribución de la venta de Foráneas en Santander.....	180
<b>Tabla 38.</b> Distribución del mercado de Loterías en Santander.....	181
<b>Tabla 39.</b> Ventas territoriales de Lotería.....	182
<b>Tabla 40.</b> Ventas de Lotería en Santander.....	183
<b>Tabla 41.</b> Análisis del mercado de Loterías por estrato a nivel Nacional.....	184
<b>Tabla 42.</b> Análisis del mercado de Loterías por edad a nivel Nacional.....	184
<b>Tabla 43.</b> Análisis del mercado de Loterías por sexo a nivel Nacional.....	185
<b>Tabla 44.</b> Análisis del mercado de Loterías por regiones a nivel Nacional.....	185

<b>Tabla 45.</b> Análisis del mercado de Baloto por estrato a nivel Nacional.....	194
<b>Tabla 46.</b> Análisis del mercado de Loterías por edad a nivel Nacional.....	195
<b>Tabla 47.</b> Análisis del mercado de Loterías por sexo a nivel Nacional.....	195
<b>Tabla 48.</b> Análisis del mercado de Loterías por regiones a nivel Nacional.....	196
<b>Tabla 49.</b> Costo total estrategia 1 de Producto.....	204
<b>Tabla 50.</b> Municipios en los que se distribuirían los tableros en el departamento de Santander.....	207
<b>Tabla 51.</b> Costo total estrategia 1 de comunicación.....	208
<b>Tabla 52.</b> Costo total estrategia 2 de comunicación.....	210
<b>Tabla 53.</b> Canales de transmisión.....	213
<b>Tabla 54.</b> Costo total estrategia alternativa 1.....	215
<b>Tabla 55.</b> Municipios en los que serian instalados los tableros.....	216
<b>Tabla 56.</b> Costo total estrategia alternativa 2 .....	217

**Tabla 57.** Costo total estrategia implementada 1 .....220

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pag.</b>
<b>FIGURA 1.</b> Organigrama.....	42
<b>FIGURA 2.</b> Niveles de planeación.....	46
<b>FIGURA 3.</b> Modelo de planeación.....	47
<b>FIGURA 4.</b> Ejecución de las estrategias y objetivos.....	50
<b>FIGURA 5.</b> Segmento del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar.....	125

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pag.</b>
<b>Gráfico 1.</b> Distribución de transferencias por conceptos de inversión trienio 2.001 – 2.003.....	36
<b>Gráfico 2.</b> Nivel de recordación de los Colombianos ante los juegos de suerte y azar.....	112
<b>Gráfico 3.</b> Juegos de azar preferidos por los Colombianos.....	112
<b>Gráfico 4.</b> Razones por las cuales no acostumbra a participar en juegos de suerte y azar.....	114
<b>Gráfico 5.</b> Incidencia que tiene la desconfianza en la abstinencia al juego de azar.....	116
<b>Gráfico 6.</b> Proporción de la población que ha dejado de participar en juegos de suerte y azar.....	120
<b>Gráfico 7.</b> Confianza generada por los juegos de suerte y azar.....	121
<b>Gráfico 8.</b> Confianza o estabilidad que generan los vendedores de juegos de suerte y azar.....	122
<b>Gráfico 9.</b> Etapa de la demanda.....	123
<b>Gráfico 10.</b> Ventas por espacio geográfico.....	123

## ANEXOS

	<b>Pag.</b>
<b>ANEXO A.</b> Formato de Encuesta Investigación de mercados.....	232
<b>ANEXO B.</b> Resultados generales de los jugadores de Chance en el departamento de Santander.....	238
<b>ANEXO C.</b> Resultados I.M. en el A.M.B.....	241
<b>ANEXO D.</b> Resultados I.M. en Barrancabermeja.....	262
<b>ANEXO E.</b> Resultados I.M. en Provincias.....	283
<b>ANEXO F.</b> Resultados de la proyección del mercado de Chance 2.003 – 2.004.....	303
<b>ANEXO G.</b> Resultados de la tabulación cruzada.....	306
<b>ANEXO H.</b> Matriz D.O.F.A.....	312
<b>ANEXO I.</b> Formato de Entrevista para operadores de Chance.....	314
<b>ANEXO J.</b> Tabla resumen de entrevistas en las Agencias de Chance.....	317
<b>ANEXO K.</b> Costo de la I.M. y del estudio de competitividad para las agencias de Chance.....	321

<b>ANEXO L.</b> Cadena de suministro del juego de Chance.....	323
<b>ANEXO M.</b> Cadena de suministro del juego de Lotería.....	325
<b>ANEXO N.</b> Tablas de costos para el conjunto de las estrategias Contenidas en el plan de mercadeo.....	327
<b>ANEXO O.</b> Costos estrategia 1 de Producto.....	328
<b>ANEXO P.</b> Costos estrategias 1 y 2 de comunicación.....	330
<b>ANEXO Q.</b> Costos estrategia 3 de comunicación.....	332
<b>ANEXO R.</b> Costos estrategias alternativas 1 y 2.....	333
<b>ANEXO S.</b> Costos estrategias 1 y 2 implementadas.....	335
<b>ANEXO T.</b> Calculo del valor de Mercado de Chance en el Departamento de Santander para el año 2003.....	337
<b>ANEXO V.</b> Procedimiento de ventas del Chance.....	340

## RESUMEN EN ESPAÑOL

### TITULO\*

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA APUESTAS PERMANENTES EN LA EMPRESA LOTERIA SANTANDER.

### AUTORES

GENNY CRISTINA ARIAS NIÑO  
SERGIO DANIEL BOLIVAR PRADILLA\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Estrategia, Marketing, Mercadeo, Lotería, Santander, Apuestas, Permanentes, Chance.

### CONTENIDO

El Ministerio de Protección Social exigió a las empresas del Estado que efectúen operaciones comerciales y administrativas convenientes para la explotación económica de su monopolio rentístico de juegos de suerte y azar, el establecimiento de sistemas de control y evaluación de la gestión con un enfoque hacia la certificación de calidad con la norma ISO 9001 en el mediano plazo; es por esto que la empresa emprendió un proceso de reorientación estratégica partiendo del área de Mercadeo sobre la división de Apuestas Permanentes, la cual ha registrado un importante incremento en las transferencias a la Salud desde el año 2001 hasta el 2.003. Para coadyuvar con lo anterior, se desarrolló un plan estratégico de mercadeo para Apuestas Permanentes, el cual contuvo estrategias previamente concertadas y avaladas por el comité de planeación de la empresa LOTERIA SANTANDER; asimismo se ejecutó el plan de acción de algunas de las estrategias aquí plasmadas. El proyecto estuvo soportado por un Estudio de Investigación de Mercados y entrevistas a los directores de las empresas que conforman este sector. El fin de este proyecto es lograr direccionar las acciones hacia los objetivos planteados por la Lotería.

Dentro de los resultados y conclusiones que este proyecto arrojó, se destaca el establecimiento del comportamiento y los hábitos de compra del apostador de Chance, a su vez este último permitió calcular el valor real que se debe transferir actualmente a la salud por concepto de derechos de explotación; además se le hizo ver a la empresa la trascendencia que representaría la consolidación de una alianza estratégica con el concesionario ENAPUESTAS U.T. como también el desarrollo de futuros planes de mercadeo para Apuestas Permanentes. Finalmente se le generó un interés especial en gestionar mecanismos de medición y control más eficaces para las acciones ejecutadas concernientes a la división de Apuestas Permanentes.

---

\* Practica Empresarial en Gran Empresa.

\*\* Facultad de Ingenierías Físicomecánicas, Ingeniería Industrial, Luis Eduardo Becerra Ardila.

## RESUMEN EN INGLES

### TITLE\*

DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A STRATEGIC MARKETING PLAN FOR  
PERMANENT BETS IN THE LOTERIA SANTANDER COMPANY.

### AUTHORS

GENNY CRISTINA ARIAS NIÑO  
SERGIO DANIEL BOLIVAR PRADILLA\*\*

**KEY WORDS:** Estrategia, Marketing, Mercadeo, Lotería, Santander, Apuestas, Permanentes, Chance.

### CONTENTS

The Social Protection Ministry demanded to the companies of the State that make convenient commercial and administrative operations for the economic exploitation of this beneficiary monopoly of luck and chance games, the establishment of control systems and evaluation of the administration with a focus toward the certification of quality with the ISO 9001 norm in the medium term; it is for this reason that the company undertook a process of strategic reorientation leaving of the area of Marketing on the division of Permanent Bets, which has registered an important increment in the transfers to Health from the year 2001 up to the 2.003. To cooperate with the above-mentioned, a strategic plan of marketing was developed for Permanent Bets, which contained previously concerted strategies and endorsed by the plans committee of the LOTERIA SANTANDER company; also the action plan was executed for some strategies here captured. The project was supported by a Study of Investigation of Markets and interviews to the directors of the companies that conform this sector. The end of this project is to be able to direct the actions toward the objectives outlined by the LOTERIA.

Inside the results and conclusions that this project hurtled, it highlights the settle down of the behavior and the purchase habits of the Chance player, in turn this last one allowed to calculate the real value that should be transferred at the moment to the health by concept of rights of exploitation; also it was made see to the company the transcendence that would represent the consolidation of a strategic alliance with the concessionaire ENAPUESTAS U.T. as well as the development of future marketing plans for Permanent Bets. Finally it was generated a special interest in negotiating mensuration mechanisms and more effective control for the concerning executed actions to the division of Permanent Bets.

---

\* Practice Managerial in Great Company.

\*\* Faculty of physic-mechanics Engineerings, Industrial Engineering, Luis Eduardo Becerra Ardila.

## **INTRODUCCION**

El Ministerio de Protección social, es la entidad encargada de reglamentar lo concerniente a los juegos de Suerte y Azar. Debido a que la EMPRESA LOTERIA SANTANDER es una entidad administradora del juego de Apuestas permanentes, esta se acoge a lo exigido por el Ministerio.

Por lo anterior, el Ministerio de Protección Social en uso de sus facultades legales ha expedido la resolución 1270 del 29 de mayo del 2.003 con el objetivo principal de determinar el potencial de mercados y los hábitos de compra del Juego de Apuestas Permanentes.

Para dar cumplimiento a lo establecido por el Ministerio, la empresa LOTERIA SANTANDER en su calidad de entidad concedente ha decidido realizar un estudio de Investigación de Mercados y con base en este dar inicio al diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo cuyo objeto principal sea el de mantener una congruencia viable entre los objetivos, aptitudes, habilidades y recursos de la entidad, y de esta forma alcanzar un mayor nivel de control y de servicio; esto implícitamente conlleva a un incremento en las transferencias al sector salud del departamento de Santander. Para el cumplimiento de los anteriores objetivos, se hace necesario desarrollar un Plan estratégico de Mercadeo acorde con las metas e intenciones plasmadas dentro del Plan de acción empresarial de la LOTERÍA SANTANDER para el cuatrienio 2.004 – 2.007, estableciendo un proceso metodológico que comprenda la realización de una matriz D.O.F.A. que conduzca a un planteamiento estratégico acertado y consistente, el cual deberá ser llevado a la acción según las estrategias que sean desarrolladas junto con sus respectivos planes de seguimiento de control ya que de estos dependerá la efectividad que todo plan estratégico de mercadeo ambiciona lograr.

## **1. PRELIMINARES**

A continuación se enunciará las generalidades del diseño e implementación del Plan estratégico para Apuestas Permanentes.

### **1.1. MODALIDAD**

Practica Empresarial en Gran Empresa.

### **1.2 ENTIDADES INTERESADAS EN EL PROYECTO**

LOTERIA SANTANDER quien en adelante se denominará empresa Lotería Santander, Superintendencia de Salud quien en adelante se denominará SUPERSALUD y Unión Temporal Empresarios Unidos de Apuestas de Santander quien en adelante se denominará ENUAPUESTAS U.T.

### **1.3 ALCANCE Y LIMITACIONES**

El alcance de este proyecto es desarrollar una planeación estratégica de mercadeo para Apuestas Permanentes, el cual debe contener estrategias previamente concertadas y avaladas por el comité de planeación de la empresa LOTERIA SANTANDER; asimismo se debe ejecutar el plan de acción que se desprende de estas estrategias. El proyecto debe estar soportado por un Estudio de Investigación de Mercados y un análisis de competitividad de las empresas que conforman este sector. El fin de este proyecto es lograr direccionar las acciones hacia los objetivos planeados por esta Entidad.

Debido a que los operadores de Chance del departamento poseen titularidad en cuanto a la renta del negocio y autonomía en ciertos aspectos relacionados con este, existe una limitante en cuanto a la ejecución de las estrategias que lleguen a ser formuladas y que tengan relación directa con

los operadores; en este caso la empresa Lotería Santander deberá interactuar con estos para lograr su consecución, dado que existe entre las dos entidades un alto grado de cooperación debido a la alianza estratégica que se está generando.

#### **1.4 JUSTIFICACION**

El Gobierno Nacional por medio del Ministerio de Protección Social exigió a las Empresas del Estado que efectúen operaciones comerciales y administrativas convenientes para la explotación económica de su monopolio rentístico de juegos de suerte y azar, el establecimiento de sistemas de control y evaluación de la gestión con un enfoque hacia la certificación de calidad con la norma ISO 9001 en el mediano plazo.

Debido a lo anterior, la empresa LOTERIA SANTANDER ha dirigido sus esfuerzos de manera proactiva para lograr ser líder frente a la visión que ha expresado el Gobierno Nacional y al mismo tiempo incrementar los recursos que por ley debe transferir al sector Salud; es por esto que surge la necesidad de emprender un proceso de reorientación estratégica partiendo del área de Mercadeo sobre la división de Apuestas Permanentes la cual ha registrado un importante incremento en las transferencias a la Salud desde el año 2001 hasta el 2.003.

#### **1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A partir de la Resolución 1270 del Ministerio de Protección Social por la cual se establecen los indicadores de gestión y eficiencia de las empresas industriales y comerciales administradoras del juego de Apuestas Permanentes o Chance y de los operadores Particulares de esta modalidad de juego de suerte y azar; La empresa LOTERIA SANTANDER en su calidad de entidad concedente identificó la necesidad de analizar y mejorar sus procesos de planeación siendo consecuente con las políticas estatales.

## **1.6 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO**

**1.6.1 General.** Diseñar estrategias de mercadeo con sus planes de acción, estableciendo respectivamente la metodología para su control y seguimiento a través de un proceso estructurado que permita mantener una congruencia viable entre los objetivos, aptitudes, habilidades, recursos de la entidad y las cambiantes oportunidades del mercado; lo anterior con el fin de incrementar el valor de las transferencias a la Salud y de la misma forma coadyuvar con la visión estratégica de la empresa.

### **1.6.2 Específicos**

- 🔴 Realizar una Investigación de mercados a nivel Departamental que mida el potencial de las Apuestas permanentes.
- 🔴 Realizar un Estudio de Competitividad entre los Operadores de Chance.
- 🔴 Conocer los cambios en el mercado y en la estructura del negocio de Chance.
- 🔴 Determinar las características de la demanda del producto de Apuestas Permanentes y de otros juegos de azar en el Departamento de Santander.
- 🔴 Identificar debilidades y fortalezas del negocio de Apuestas Permanentes o Chance.
- 🔴 Realizar un Diagnostico de Apuestas permanentes en la empresa.
- 🔴 Identificar obstáculos y problemas del negocio de Chance.
- 🔴 Analizar la competencia.
- 🔴 Identificar las oportunidades ocultas de las Apuestas Permanentes.
- 🔴 Establecer prioridades adecuadas a los problemas y obstáculos que evidencian las Apuestas Permanentes.
- 🔴 Evaluar las estrategias alternativas que lleguen a contener el plan de Contingencia.
- 🔴 Implementar las principales estrategias de acuerdo a los resultados del análisis estratégico.

- 🔥 Diseñar un Plan de Contingencia para los escenarios planteados en cada una de las estrategias.
- 🔥 Establecer indicadores para el control y seguimiento de las estrategias que se ejecuten.

## **2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **2.1 RESEÑA INSTITUCIONAL**

La empresa LOTERIA SANTANDER fue creada el 4 de mayo de 1920, mediante ordenanza No. 76 de la Asamblea Departamental, siendo destinada su utilidad exclusivamente al ramo de la Beneficencia.

El primer sorteo se realizó el 6 de agosto de 1921, cuando en cumplimiento de las ordenanzas 76 de 1920 y 65 del 21, el Departamento organizó los sorteos, con un mayor de \$250 cuyo número de premio fue 1363, y el valor de la boleta de 20 centavos, estableciéndose que jugara los primeros sábados de cada mes.

Hacia mayo de 1922 la empresa Lotería Santander languideció y desapareció, al ser reglamentada por una nueva ordenanza que disponía la distribución de porcentajes conforme a las ganancias, para hospitales y asilos.

La etapa definitiva se inicia el 5 de diciembre de 1930, con la aparición de la Lotería Unión-Beneficencia de Santander, con \$ 1.600 de premio mayor y cuatro fracciones de 20 centavos. Fue en este período cuando se autorizó al Gobernador para adoptar transitoriamente una Lotería de otro Departamento por el término de un año, disponiendo la apertura de licitación, originando un contrato con la rifa Unión del Banco Magdalena, sin embargo este contrato se prorrogó por 3 años.

La Asamblea sigue ocupándose de la Lotería y en 1932 aprueba la ordenanza 29 que le dio vida jurídica. En cumplimiento de este nuevo

Mandato toma el nombre de Lotería Beneficencia de Santander y a fin de éste abre juegos propagandísticos anunciando para el primer viernes 7 de enero de 1933, un premio de \$2.000 con cinco fracciones de veinte centavos cada una.

De aquí parte la costumbre de llamar “quintos” toda fracción de Lotería. En febrero de 1935 eleva el mayor a \$2.500.

Una de las épocas críticas fue en noviembre de 1942 donde circulaban rumores acerca que la empresa LOTERIA SANTANDER no estaba cumpliendo con una afirmación fundamental en la credibilidad de las gentes como era el que el Premio Mayor fuera sorteado las veces necesarias hasta quedar en poder del público, hecho este que confirmaba con la publicación en los principales medios de divulgación, prensa y radio.

El 22 de junio de 1942 se publicó un aviso en el que se ponía a disposición del público todos los archivos y comprobantes de la lotería.

La Segunda Guerra Mundial llenaba la mayor parte de las noticias por aquellos tiempos y la Beneficencia hacía referencia a los hechos internacionales para promocionar el sorteo con avisos como el publicado en 17 de agosto de 1945 en que se anuncia que a las 5:30 pasado meridiano como una bomba atómica sobre Colombia caerá una verdadera lluvia de premios de la empresa LOTERIA SANTANDER Extraordinaria para ganar \$100.000 de premio mayor por solamente \$30 el billete y \$1.50 la fracción.

La ordenanza No. 50 de 1950, establece el régimen orgánico de la Asistencia Social, como organismo autónomo descentralizado fija sus funciones y crear el cargo de Gerente para la Lotería de Beneficencia de Santander.

Posteriormente en 1970 se entrega la Asistencia Social de Santander y la Lotería Beneficencia de Santander en un solo establecimiento público descentralizado de carácter departamental denominado Beneficencia de Santander.

El aumento del juego de la Lotería y de las ganancias a través del juego económico entre las ventas, los premios salvados, los premios pagados y los premios caducados, las Apuestas Permanentes que autorizó la ley 1 de 1982, los impuestos de Loterías Foráneas y los sorteos extraordinarios son los dispositivos que permiten a la institución conseguir cada vez más fondos para la salud de los santandereanos.

El decreto ordenanza No. 0193 de 2001 transformó el establecimiento público denominado Beneficencia de Santander en una empresa industrial y comercial del Estado, denominada empresa LOTERIA SANTANDER

Actualmente el premio mayor es de \$1000'00.000 y el valor del billete es de \$8.000, con 4 fracciones.

## **2.2 ENTORNO ACTUAL<sup>1</sup>**

Los juegos de suerte y azar constituyen en la cultura popular una opción válida socialmente para alcanzar fortuna, evolucionando su práctica en la constitución de un mercado (legal e ilegal) que se caracteriza por su alta especialización, dinamismo y competitividad, en efecto existe un variado y rico portafolio de productos orientados a satisfacer las demandas y expectativas financieras de los distintos apostadores.

Aquí se encuentran loterías, chance y juegos localizados entre otros, que constituyen una actividad económica muy dinámica y competitiva por

---

<sup>1</sup> Fuente: LOTERIA SANTANDER

capturar a este grupo poblacional, que aún en periodos de crisis invierte recursos en estos productos, con la esperanza de multiplicar sus ingresos, sin embargo, en el conjunto del mercado de los juegos de suerte y azar, son los productos monopolísticos (Lotería y Chance) explotados por los entes territoriales, los que menos crecen y su tendencia es a reducir su participación en el mercado conforme con las actuales políticas gubernamentales que tienden a desfavorecerlos; con lo cual, en el futuro se afectarán sensiblemente las finanzas del sector salud; aunque debe advertirse que entre ellos, el juego de lotería es la que arrastra la carga negativa.

La empresa LOTERIA SANTANDER goza de amplio prestigio en la industria de los juegos de suerte y azar, derivado de su trayectoria en el mercado, de la seriedad y transparencia en el cumplimiento de sus obligaciones frente a distribuidores, loteros y apostadores, que ha generado en la sociedad confianza y credibilidad en sus productos; situación que le ha permitido mantener su viabilidad empresarial, aún en este periodo de crisis sectorial.

Para el desarrollo de su operación, la empresa LOTERIA SANTANDER, se ha organizado bajo una estructura global que cuenta con 34 servidores públicos, de los cuales son 11 empleados de libre nombramiento remoción y 23 trabajadores oficiales.

La empresa cuenta en su portafolio con dos productos de suerte y azar que son:

- La Lotería Santander tradicional, que cada viernes juega un plan de premios por la suma de tres mil doscientos cuarenta y cuatro millones seiscientos cincuenta y seis mil setecientos treinta y seis pesos (\$3.244.656.736); juego para el cual se habilitan un millón de números en billetes de lotería, de cuya venta bruta se transfiere a la Secretaría de Salud el equivalente al 12%.

Este juego es operado directamente por la empresa mediante la suscripción de contratos con 109 distribuidores, distribuidos en 15 departamentos y 39 ciudades.

- Las apuestas permanentes conocidas como “chance” operado mediante contrato de concesión con ENAPUESTAS U.T.<sup>2</sup>, juega todos los días, siguiendo la reglamentación de la Ley 643 de 2001.

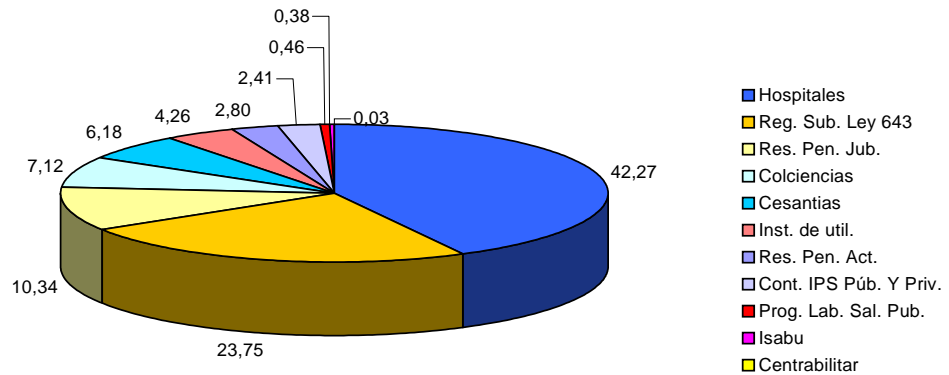
La Empresa a través de sus Productos Lotería y Chance logró para el trienio 2001- 2003 ingresos brutos de ciento nueve mil ciento cuarenta y cuatro millones de Pesos (\$109.144.000.000), que permitieron hacer transferencias a la salud de los Santandereanos, por la suma de treinta y seis mil ochocientos cincuenta y cinco millones setecientos ochenta y dos mil trescientos veintinueve Pesos (\$ 36.855.782.329)<sup>3</sup>. Estas transferencias apoyaron inversiones en hospitales, en el régimen subsidiado, pensionados, entre otros programas. De igual manera, estos recursos representaron en el último trienio el 7.81% de los ingresos de la Secretaria de Salud Departamental.

---

<sup>2</sup> La EMPRESA LOTERIA SANTANDER, otorgo mediante la resolución número 0018 del 2001, la concesión para la operación del juego de las apuestas permanentes a la Unión Temporal Empresarios Unidos de Apuestas de Santander ENAPUESTAS U.T., por un término de cinco años contados a partir del día 4 de octubre de 2001 hasta el 3 de octubre de 2006.

<sup>3</sup> Fuente: Informe comisión de empalme 2003.

**Gráfico 1.** Distribución de Transferencias por conceptos de inversión, trienio 2.001-2.003



Fuente: Secretaría de Salud de Santander

La transferencia en términos nominales se ha mantenido relativamente estable, no obstante que las ventas brutas<sup>4</sup> entre el 2001 y el 2003 disminuyeron en un 9,63%, explicado por la pérdida de mercado del producto Lotería, que en ese periodo registró un descenso en ventas del 16,74%; mientras que el “Chance” logró un aumento del 62,7%.

Así lo ingresos brutos de Lotería para el periodo fueron de noventa y cuatro mil ochenta y seis millones setecientos ochenta y cuatro mil pesos (\$94.086.784.000) y de chance la suma de quince mil cincuenta y siete millones ciento cuarenta y ocho mil cuatrocientos setenta y un pesos (\$150.057.148.471).

“Este comportamiento de los productos de la empresa LOTERIA SANTANDER, guarda correspondencia con lo observado en el mercado nacional. Muestra que la venta global de lotería esta decreciendo y que las de chance aumentan de tal forma que en el futuro cercano se convertirá en el

<sup>4</sup> Estado de resultados LOTERIA SANTANDER (2.001 – 2.003)

producto estrella y negocio principal de las empresas de Lotería; los datos disponibles del año 2003, reflejan que mientras la lotería alcanzó ventas por la suma de cuatrocientos cincuenta mil ochocientos cuarenta y un millones ochocientos veintinueve mil pesos (\$450. 841.829.000 ), el Chance logró ventas cercanas a los DOS BILLONES de Pesos y el Baloto considerado un juego novedoso, facturó una cifra cercana a los ciento veinte mil millones de pesos (\$120.000.000.000)”<sup>5</sup>.

No obstante, este panorama la empresa LOTERIA SANTANDER conservó durante el trienio de análisis el quinto lugar entre las empresas del sector, participando con un promedio para el periodo del 6.20% del mercado nacional. Este ejercicio comercial arrojó pérdidas por venta de lotería en el año 2001 y ganancias sostenidas en los años 2002 y 2003, en cifras que se describen en la tabla:

**Tabla 1.** Pérdidas y utilidades netas trienio 2.001-2.003 (millones de pesos)

Año	Lotería		Apuestas Permanentes	
	Pérdida	Utilidad	Pérdida	Utilidad
2001	1.375			109
2002		380		11
2003		1.022		90
<b>Totales</b>	<b>1.375</b>	<b>1.382</b>		<b>210</b>

Fuente: LOTERIA SANTANDER

<sup>5</sup> Del estudio de las cifras de FEDELCO<sup>5</sup>, se deduce que mientras subsista las actuales condiciones del mercado, el producto lotería mantendrá una inercia en sus ventas, las del Chance y el baloto se dinamizarán, tanto que hacia el año 2010 las proyecciones del mercado serán las siguientes: Ventas por concepto de chance \$ 6.0 billones; Ventas por baloto \$ 1.5 billones y Ventas Loterías \$ 0.5 billones.

PUNTO DE EQUILIBRIO 8.75 = \$700.231.267<sup>6</sup>

Medios de comunicación. Los medios de comunicación más utilizados por la empresa LOTERIA SANTANDER son la radio, televisión, vallas publicitarias y prensa. Para el año 2.003 el paquete publicitario se distribuyó en los siguientes canales:

**TABLA 2.** Medios de Comunicación generalmente utilizados por la LOTERIA SANTANDER.

RADIO	T.V.
Radio melodía	T.R.O.
Colmundo	
Lemas de Colombia	
Betuliana estereo	
Emisora Latina	PRENSA
Latina estereo	El Frente Anexos de Barranca Vanguardia Liberal
La voz de Petróleo	
Radio Laser	
Radio Primavera	
Yarima	MEDIOS VISUALES
Ponzoña	
UIS estereo	
Radio reloj	
U estereo	
Mañana Net	
Emisoras de Provincia	Vallas Publicitarias Pasacalles

<sup>6</sup> Informe comisión de empalme, Lotería Santander 2.003.

### 2.3 TRANSFERENCIAS AL SECTOR SALUD

A continuación se presentará detallado los rubros que la empresa LOTERIA SANTANDER ha transferido a la Secretaría de Salud del año 2001 hasta el 2003.

**Tabla 3.** Transferencias a la Salud

Transferencias	2.001	2.002	2.003
Apuestas Permanentes	3'537.304.415	4'471.220.316	5'200.668.936
Impuestos Foráneas	1'243.457.916	1'063.953.425	967.907.986
Impuestos Ganadores	2'365.192.086	1'922.317.666	1'612.713.022
Sorteo extra de navidad	574.058.639	504.041.961	82.071.157
Loterías	4'396.450.353	4'823.656.102	4'090.768.387
<b>Total Transferencias</b>	<b>12'116.463.409</b>	<b>12'785.189.482</b>	<b>11'954.129.488</b>

Fuente: Informe comisión de empalme LOTERIA SANTANDER 2.003

### 2.4 VISION ACTUAL

Seremos una empresa líder, eficiente y competitiva en el mercado de los juegos de suerte y azar, generadora de mayores recursos para el financiamiento de los servicios de salud, de bienestar y desarrollo para la comunidad.

### 2.5 MISION

La LOTERIA SANTANDER es una Empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de administrar y operar, en forma directa o a través de terceros el monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar, con el propósito fundamental de generar recursos destinados específicamente para los servicios de salud.

Desarrollamos nuestro propósito con alto sentido de responsabilidad y compromiso del talento humano, aplicando estrategias corporativas dinámicas, avanzada tecnología y excelente servicio al cliente, que nos permite ser competitivos, generando bienestar y desarrollo a la comunidad.

## **2.6 VALORES CORPORATIVOS**

- 🔥 Compromiso: con el bienestar social, en particular con la salud.
- 🔥 Transparencia: en el manejo de la operación comercial.
- 🔥 Responsabilidad: en el desarrollo de la actividad confiada.
- 🔥 Honestidad: en la venta, recaudo y transferencia de los recursos financieros
- 🔥 Confiabilidad: en el cumplimiento serio y cabal del pago del plan de premios.

## **2.7 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

**2.7.1 General.** Alcanzar la sostenibilidad financiera y operacional de la empresa mediante el incremento en el volumen de ingresos en un porcentaje promedio, para el cuatrienio, de aproximadamente el 10%, con miras al fortalecimiento de la red pública en salud en el Departamento de Santander.

### **2.7.2 Específicos.**

- 🔥 Consolidación de la fase mantenimiento en el desarrollo comercial de la empresa.
- 🔥 Implementar la búsqueda de nuevos nichos de mercado tanto de orden territorial como poblacional, que resistan el examen de rentabilidad.
- 🔥 Fomentar el sentido de pertenencia hacia la empresa LOTERIA SANTANDER en los estamentos públicos y privados.
- 🔥 Diseñar alternativas direccionadas a la reducción de los costos operativos.

🔴 Hacer de la empresa LOTERIA SANTANDER una entidad administrada bajo los principios de las organizaciones inteligentes.

## **2.8 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

Debido a que la LOTERIA SANTANDER es una empresa estatal del orden departamental, cada cuatro años con el cambio de Gobernador, su administración esta sujeta a modificaciones de acuerdo al gabinete departamental.

Actualmente, la nueva Administración inició su periodo de gobierno a partir del 01 de Enero de 2004, por lo cual cada uno de las dependencias directivas debió someterse a un proceso de empalme, el cual ha hecho que se retrasen actividades que requieren una decisión a nivel directivo.

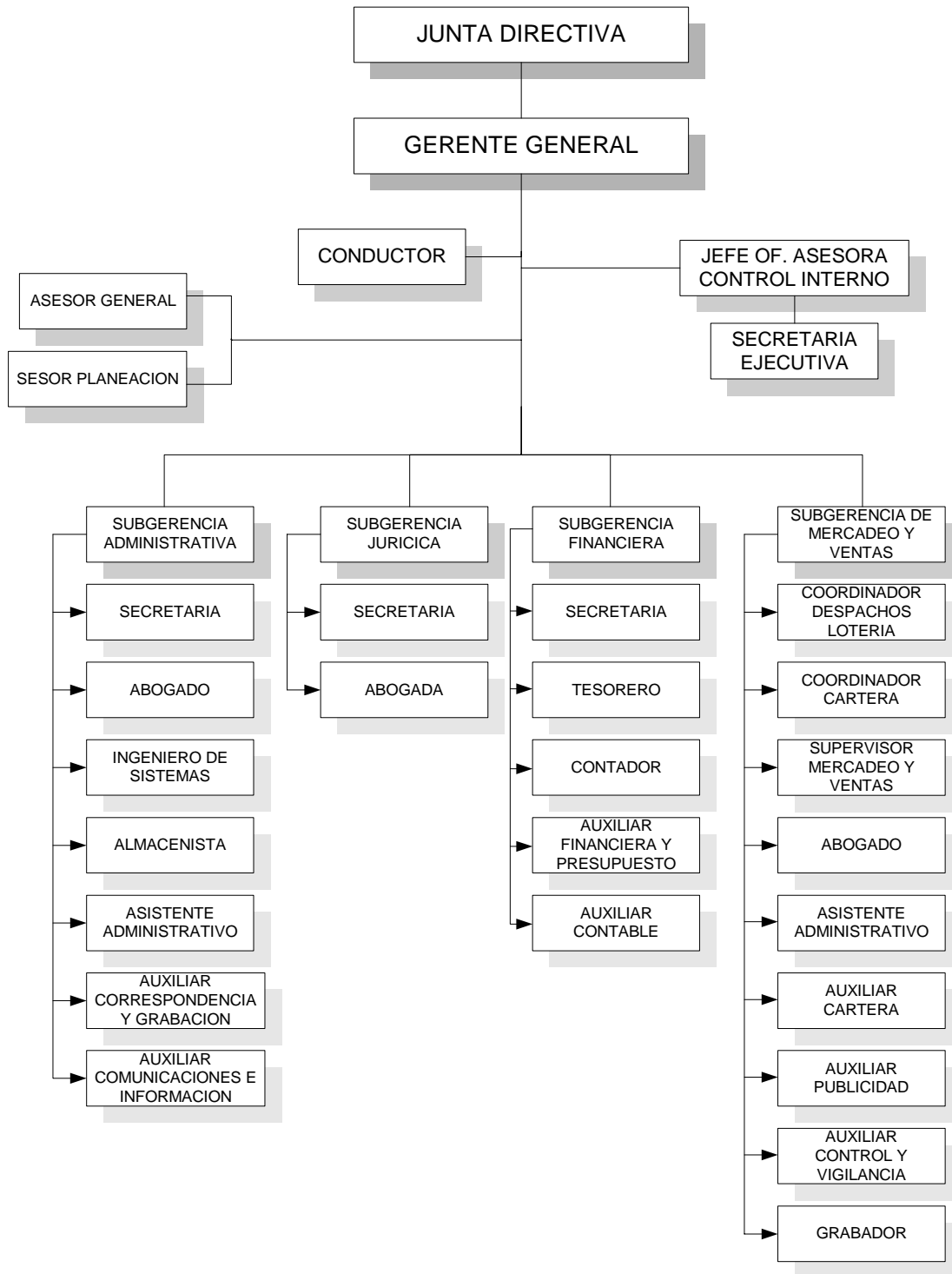
La empresa LOTERIA SANTANDER ha gestado un Plan de Acción Corporativo para el cuatrienio (2.004 – 2.007), el cual ha servido de base para el desarrollo del presente proyecto<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Diseño e Implementación de un Plan Estratégico de Mercadeo Para Apuestas Permanentes.

## 2.9 ORGANIGRAMA

Figura 1. Organigrama



### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1 MARCO DE ANTECEDENTES

A continuación se presenta una lista de trabajos ejecutados con anterioridad, que son relevantes para la ejecución del plan estratégico de Mercadeo para Apuestas Permanentes.

📌 PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO. EMPRESA LOTERIA SANTANDER 2.003.

📌 INVESTIGACION DE MERCADOS, identificación del estado actual del mercado de los juegos de suerte y azar. Empresa Territorial para la Salud ETESA, 2.002.

📌 ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA APUESTA PERMANENTES, EMPRESA LOTERIA SANTANDER. ACEDUIS. 2.001.

📌 PLAN DE MERCADEO. EMPRESA LOTERIA SANTANDER. 2.001.

📌 INFORME DE EJECUCIÓN CONTRATO DE APUESTAS PERMANENTES. EMPRESA LOTERIA SANTANDER 2.000.

📌 ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LA EMPRESA LOTERIA SANTANDER, Sandra Aramburo, Oscar Contreras, 1996.

## 3.2 MARCO TEÓRICO

El juego de azar se conoce PLANIFICAR. Significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación.

🔥 **Administración estratégica.** “No es un baúl lleno de trucos mágicos ni tampoco un montón de técnicas. Es un razonamiento analítico y un compromiso de recursos para la acción”.<sup>8</sup>

La creatividad y la acción constituyen puntos indispensables para el éxito de un producto. No es suficiente ser creativo y decidido para garantizar que una oportunidad de mercado sea un éxito. Para que las buenas ideas se transformen en realidad, de forma segura, sin sobresaltos, es necesario Planear.

Para realizar un Plan Estratégico de Mercadeo es necesario hacerlo de manera sistemática, sabiendo de dónde viene, dónde está y para dónde va.

Otro aspecto importante es la integración. El responsable del plan Estratégico de Mercadeo controla un gran volumen de información, con muchos detalles importantes. Debe reunir ideas y procedimiento y asegurarse de que todas las variables, que no son pocas, serán tenidas en cuenta. Además, están involucradas muchas personas y departamentos de la empresa, reforzando la idea de que los planes resultan mejor cuando son elaborados en equipo.

---

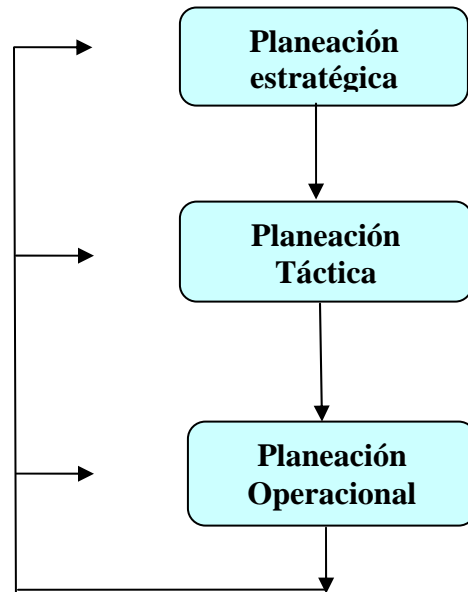
<sup>8</sup> Fuente: Peter Drucker, Administración Estratégica.

La planeación estratégica de mercadeo, por tanto, debe tener en cuenta el concepto de marketing integrado: todos los sectores de la empresa deben trabajar en conjunto para satisfacer los deseos y las necesidades de los consumidores y, en consecuencia, los de la empresa y de la sociedad.

El marketing integrado opera primero en el departamento de mercadeo, articulando las diferentes funciones del marketing: por ejemplo, equipo de ventas, personal de publicidad, la gerencia de productos y los investigadores de mercado. En un segundo nivel integrado se concreta por la coordinación de las diferentes actividades de los otros departamentos, como finanzas, producción, recursos humanos e ingeniería.

🔥 **Niveles de planeación.** Como se muestra en la figura 2, existen tres niveles fundamentales de planeación: el estratégico, el táctico y el operacional. Las flechas señalan el proceso de retroalimentación que existen entre los tres niveles de planeación. Por ejemplo un plan promocional genera experiencias que pueden afectar el plan estratégico de mercadeo y el plan estratégico Corporativo.

**FIGURA 2.** Niveles de planeación

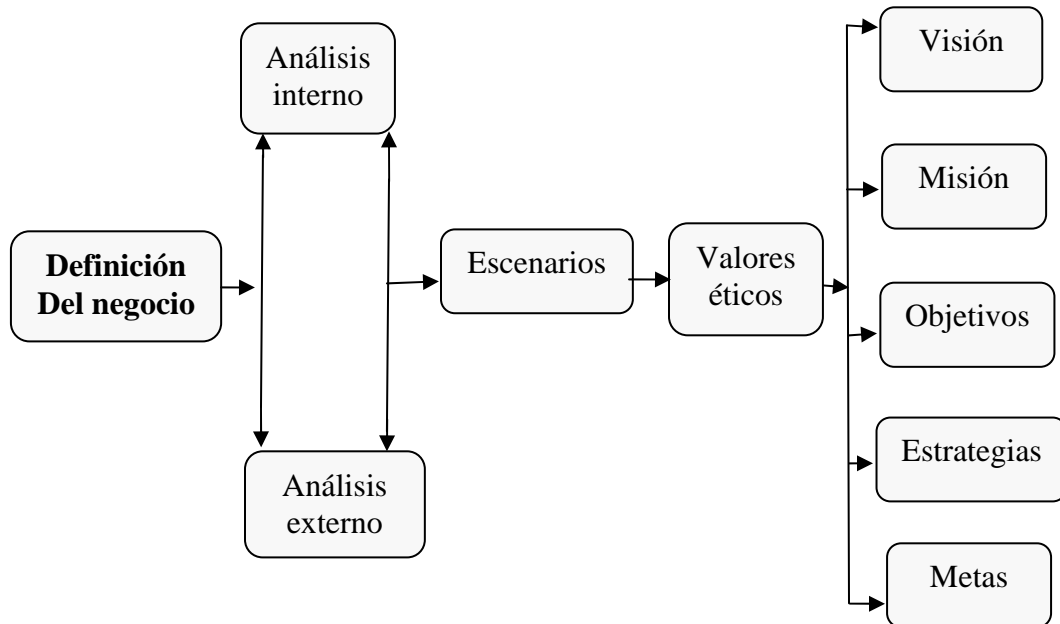


Fuente: Planeación estratégica paso a paso

🔥 **Planeación Estratégica.** La planeación estratégica consiste en la selección de los objetivos mayores de la empresa, de las estrategias que serán adoptadas para poder alcanzar estos objetivos y de la definición de las fuentes de recursos. Esta planeación abarca aspectos globales, amplios, genéricos y de largo plazo. Una vez definidos estos aspectos, es necesario elaborar el plan estratégico, el cual mantendrá coherencia con estos. Es muy importante observar también que el plan de marketing de un producto está subordinado al plan estratégico de la organización.

🔥 **Modelo Del Plan Estratégico.** Existen Varios modelos de planes estratégicos. A continuación se enunciará los diferentes elementos que componen uno de los modelos existentes.

**FIGURA 3.** Modelo de Planeación



Fuente: Planeación estratégica paso a paso

- **Definición del negocio.** En esta etapa de la planeación se establecen los propósitos del negocio: la rama del mercado en que la empresa actúa o va a actuar, los productos ofrecidos al mercado las necesidades de los clientes que pretenden atenderse.
- **Análisis externo.** Esta es una actividad de recopilación y análisis de los factores ambientales que afectan a la empresa, de la forma como pueden evolucionar y del surgimiento de nuevos factores que puedan influir en su vida.
- **Análisis interno.** En este punto, todos los involucrados en el proceso realizan esfuerzos para ampliar el conocimiento que se tiene de la empresa y del sistema en que encuadra.
- **Escenario.** Es la previsión de la evolución de los factores que influyen o pueden influir en el desempeño de la empresa.

- **Valores éticos.** En esta etapa, se identifican y definen los valores éticos que dirigen las actividades de la empresa.

- **Misión.** La misión de la empresa involucra la razón de su existencia, la función que desempeña de manera que sea útil y justifique sus ganancias, atendiendo a las expectativas de sus accionistas y de la sociedad en la que actúa. La misión expresa dónde y cómo la empresa espera obtener ganancias, por medio de la oferta de un producto o la prestación de un servicio útil y deseable.


- **Visión.** En esta etapa, se establece la visión del futuro de la empresa, de la forma más precisa posible, intentando determinar los elementos que la ayudarán a controlar su propio destino.

- **Objetivo.** Aquí se seleccionan los objetivos: determinadas situaciones que la empresa quiere alcanzar y si tiene condiciones razonables de hacerlo para cumplir su misión y alcanzar su visión.

- **Estrategia.** Es lo que quiere lograr la empresa a largo plazo.

- **Táctica.** Es la actividad más adecuada que se debe llevar a cabo para lograr un desarrollo efectivo de las estrategias.

- **Acciones.** Es la descripción de cada una de las tareas que se deben desarrollar para lograr la ejecución de las tácticas que conforman el plan de mercadeo.

-  **Planeación táctica.** La planeación táctica abarca una unidad de la organización, ésta puede ser un departamento o una división. En la planeación táctica, el encargado se preocupa de la interpretación de la

planeación estratégica, acercándola más a la realidad del mercado por medio de planes específicos para cada departamento o división: los planes tácticos.

Los planes tácticos, en general, se traducen en planes de marketing, financieros, de producción y de recursos humanos, entre otros.

🔴 **Planeación operacional.** La planeación operacional tiene en cuenta el corto plazo. Se genera a partir de la planeación táctica. Esta se materializa en planes operaciones, como procedimientos, presupuestos, programas y reglamentos.

🔴 **Planeación estratégica de mercadeo.** El plan estratégico de mercadeo esta compuesto de cuatro partes fundamentales: oportunidad, marketing estratégico, marketing táctico y acción y control.

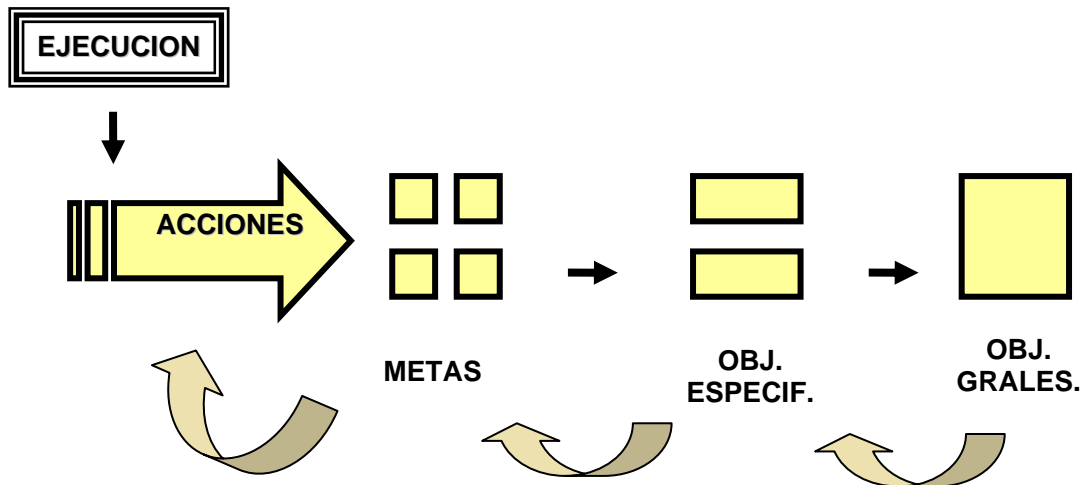
- **Oportunidad.** En esta primera parte se definen la situación y los objetivos. Estos dos aspectos indican lo que está sucediendo, es decir, para que sirve el plan y en qué contexto está. Aquí se indica, también, la integración del plan de marketing con el plan estratégico de la organización.

- **Marketing Estratégico.** En este segundo ítem, el encargado de la planeación comprende el mercado, el ambiente donde el plan de marketing será puesto en práctica, Se debe segmentar el mercado, seleccionar aquel que será su objetivo y posicionar el producto. Es la etapa de recopilación de informaciones, fundamental para la planeación estratégica de marketing. Los elementos básicos de este son: el consumidor, el mercado, los aspectos legales y el posicionamiento del producto.

- **Marketing táctico.** Al llegar a este punto, el encargado de la planeación especificará las características y el precio del producto, como será divulgada su existencia para el mercado objetivo y dónde será distribuido. Es la esencia de la planeación táctica de marketing. Debe tenerse el máximo de cuidado para que sean desarrolladas tácticas realistas y que consideren el corto, el mediano y largo plazo.
- **Acción y control.** Es necesario conocer si vencimos algunas amenazas. Si explotamos las fortalezas y oportunidades, el grado de desempeño en cuanto a los objetivos y metas propuestas.

Frente a los cambios del entorno el diseño de estrategias debe caracterizarse por una gran flexibilidad, ya que el seguimiento o control va a permitir la detección de los cambios y la consecuente revisión de las estrategias.

**FIGURA 4.** Ejecución de estrategias y objetivos.



Fuente: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil. México DF editorial Limusa 1985

En esta parte están incluidas las informaciones necesarias para la toma de decisiones, así como para la implementación de la acción decidida. Los elementos fundamentales, o secciones del plan, que permitirán el proceso de

control del plan de marketing son los resultados financieros, el análisis de equilibrio y la programación.

- **Indicadores.** Es un valor numérico que provee una medida para ponderar el desempeño cuantitativo y/o cualitativo de un sistema.

### **Funciones**

- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- Suministran datos que permiten dar cuenta del cumplimiento de los compromisos.

### **Consideraciones para construirlos**

- Que sean factibles en: tiempo, costo y capacidad técnica para obtenerlos.
- Que el beneficio de tenerlos sea mayor que el costo de generarlos.
- Utilizar información de las fuentes de datos oficiales en la medida que sea posible.
- Que sean aceptables, útiles por su validez, confiabilidad y pertinencia.
- Tener la participación de todos los responsables de cada uno de los procesos.

**Elaboración de indicadores.** A continuación se presenta la fórmula general para los indicadores.

$$\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \times \text{Factor de Escala}$$

Para concluir, la planeación es racionalizar, es pensar y su importancia se ilustra en una famosa frase, citada con frecuencia por Philip Kotler:<sup>9</sup> “ Los planes no son nada, la planeación lo es todo”.

### **3.3 MARCO GEOGRAFICO**

El plan estratégico de mercadeo para Apuestas permanentes se realizará en el Departamento de Santander, Colombia.

### **3.4 MARCO LEGAL**

A la investigación le son aplicables las normas contenidas en la Constitución Política de Colombia, en el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (Ley 80 de 1993) y sus decretos reglamentarios, el “Régimen Propio del Monopolio Rentístico de Juegos de Suerte y Azar” (Ley 643 de 2001) con los decretos que lo reglamentan (Decreto 1270 de 2.003, Decreto 1350 de 2.003, Resolución 1013 de 2003) y demás disposiciones legales aplicables.

---

<sup>9</sup>Fuente: Dirección De Marketing

#### **4. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL APUESTAS PERMANENTES**

A continuación se presenta un diagnóstico de la unidad de negocio de Apuestas Permanentes o Chance de la empresa LOTERIA SANTANDER desde 1.999 hasta la fecha. Para esto se realizó un paralelo entre dos escenarios los cuales son: la situación “anterior” que comprende al año 1.999 hasta 2.002 y la situación “después” que comprende entre el año 2.003 a la fecha; este diagnóstico fue realizado por los autores de este proyecto<sup>10</sup> con base en los informes anuales de gestión presentados por la empresa LOTERIA SANTANDER.

---

<sup>10</sup> Diseño e Implementación de un Plan Estratégico de Mercadeo para Apuestas Permanentes.

**TABLA 4.** Diagnóstico empresarial Apuestas Permanentes

TOPICO	ANTES (año 1.999 hasta 2.002)	DESPUÉS ( 2.003 hasta la fecha)
Planeación Estratégica	No se han realizado planes estratégicos para apuestas permanentes en la empresa LOTERIA SANTANDER.	Se esta gestionando un plan estratégico para Apuestas Permanentes, año 2.004, teniendo como base el plan estratégico corporativo de la entidad.
Sistemas de Control	Los planes de seguimiento y control, para medir la efectividad de las acciones ejecutadas, no han logrado una efectividad satisfactoria.	El plan estratégico que se está gestionando, contempla un plan de seguimiento y control de las estrategias formuladas.
	El sistema de control de los formularios no era eficiente, ya que se realizaba de forma manual lo cual implicaba un control parcial, debido principalmente al volumen de formularios que deben revisarse y a la baja disponibilidad de personal para realizar este control, ya que solo se cuenta con dos empleados para realizar este trabajo a nivel departamental.	Actualmente, se tiene contemplado realizar los respectivos estudios para implementar el chance sistematizado en el Departamento de Santander con el objetivo de mejorar los mecanismos de control, fiscalización y vigilancia que ejerce la EMPRESA LOTERIA SANTANDER con el concesionario En apuestas U.T.
Sistemas de Gestión	No estaba dentro de los objetivos corporativos certificarse en calidad en el corto plazo.	Uno de los objetivos del plan estratégico corporativo del cuatrienio (2004-2007) es la obtención de la certificación de calidad con la norma ISO 9001.

Cooperación Interinstitucional	La relación interinstitucional con el Concesionario, en este caso ENAPUESTAS U.T. eran buenas pero muy distantes.	La EMPRESA LOTERIA SANTANDER, consciente de la importancia de trabajar en equipo para lograr una integración del gremio, esta liderando una Alianza estratégica a través de reuniones en las cuales se presentan intereses comunes; esto con el fin obtener mayores transferencias para el sector salud, ya que por medio de la Alianza se logra aportar pero también exigir.
Base De Datos	Debido a la reestructuración llevada a cabo en el año 2001, la empresa ha perdido una gran parte de la información histórica en cuanto al manejo de la unidad de Apuestas Permanentes.	Actualmente se tienen datos históricos en cuanto a esta modalidad de negocio, pero existe una deficiente base de datos del año 2.001 hacia atrás.
ilegalidad	Aumento del chance ilegal	A través de un convenio entre la LOTERIA SANTANDER y la Policía Nacional, se logro una disminución del chance ilegal en un 2.5% según ENAPUESTAS U.T.
Publicidad	Las campañas publicitarias eran a nivel general y algunas de ellas no presentaban una clara finalidad.	Las campañas publicitarias están enfocadas a objetivos claros, en el año 2.003 se realizó una campaña con el fin de mostrar una nueva imagen del juego Chance, con el fin de crear conciencia en cuanto a la importancia de jugar Chance ilegal.

<p>Visión</p>	<p>Se manejaba la estrategia tipo push y el interés por conocer al cliente no era un factor relevante por lo cual no se adelantaban estudios de mercadeo,</p>	<p>Actualmente se tiene un enfoque al cliente por lo que anualmente serán realizados estudios de Mercados, los cuales permitirán obtener mayor información del cliente y a su vez mayor control sobre el negocio de chance en Santander; por lo tanto se puede decir que actualmente se maneja una estrategia pull.</p>
<p>Control de Gestión</p>	<p>Ausencia de indicadores de gestión en la división de Apuestas Permanentes.</p>	<p>A través del plan estratégico de mercadeo se ha comenzado con la realización de indicadores de gestión.</p>
<p>Formulario</p>	<p>El formulario de Apuestas Permanentes había permanecido invariable debido a que no existieron mecanismos para la detección de fallas en este.</p>	<p>Actualmente se ha mejorado el diseño del formulario y se ha adicionado información requerida por la población Santandereana.</p>

## **5. ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DEL POTENCIAL DE MERCADOS DE APUESTAS PERMANENTES EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

La LOTERÍA SANTANDER decidió contratar con persona externa la realización del estudio de investigación de mercados en el departamento de Santander, con el fin de dar cumplimiento a lo estipulado en la resolución 1270 del 29 de mayo del 2.003 de Ministerio de Protección Social.

Para efectos de lo anterior se realizó una investigación de tipo concluyente, ya que esta permitió alcanzar plenamente los objetivos del estudio y definir con precisión los perfiles del jugador de Apuestas permanentes y sus hábitos de compra por medio de un proceso formal y estructurado; según esto fue diseñada una encuesta para la recolección de la información requerida en el estudio de investigación la cual fue aplicada en número de acuerdo a los estratos definidos a juicio de la subgerencia de Mercadeo de la Lotería Santander.

Después de haberse ejecutado el trabajo de campo se realizó la tabulación y análisis de la información, para finalmente obtener las observaciones generales, recomendaciones, conclusiones y estrategias.

### **5.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **5.1.1 Objetivo general**

Determinar el potencial de mercados y los hábitos de compra del Juego de Apuestas Permanentes en el departamento de Santander a través de encuestas a la población con el propósito de generar la información necesaria para la toma de decisiones en la LOTERIA SANTANDER.

### 5.1.2 Objetivos específicos

- 🔥 Conocer los perfiles del comprador del juego de Apuestas Permanentes.
- 🔥 Determinar las características de la demanda del producto apuestas permanentes y de otros juegos de suerte y azar en el Departamento de Santander.
- 🔥 Conocer los cambios en el mercado y en la estructura del negocio de chance.
- 🔥 Determinar las proyecciones del mercado de los años 2.003 al 2.004
- 🔥 Realizar gráficos sobre el Valor del mercado de Apuestas Permanentes en el período comprendido entre los años 2002 a 2004.

## 5.2 DEFINICION DEL PROBLEMA DEL ESTUDIO DE MERCADO

**5.2.1 Análisis del contexto ambiental de Chance.** El análisis de contexto ambiental es de vital importancia en un estudio de Mercados, ya que por medio de este se puede obtener una idea más clara del entorno en el que se encuentra el objeto del estudio, en este caso Apuestas permanentes y la forma como reacciona ante este.

**Ambiente Legal:** A la investigación le son aplicables las normas contenidas en la Constitución Política de Colombia, en el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (Ley 80 de 1993) y sus decretos reglamentarios, el “Régimen Propio del Monopolio Rentístico de Juegos de Suerte y Azar” (Ley 643 de 2001) con los decretos que lo reglamentan (Decreto 1270 de 2.003, Decreto 1350 de 2.003, Resolución 1013 de 2003) y demás disposiciones legales aplicables.

**Ambiente Socio-económico:** Uno de los problemas que ha venido enfrentando el juego de Apuestas Permanentes es la venta de chance ilegal, ya que según lo enunciado por los directivos de las casas de apuestas, este

ha venido restándole aproximadamente un 30% al mercado de chance oficial. Por tal motivo la Lotería Santander a petición de ENAPUESTAS U.T. decidió ofrecer su respaldo, realizando un convenio Inter.-administrativo con la Policía a partir del 30 de abril hasta el 31 de diciembre del 2.003, dentro del cual se han venido efectuando operativos de desmantelamientos de imprentas, decomisos de rifas ilegales y capturas de personal dedicado a laborar en la venta de esta clase de chance en el Área Metropolitana de Bucaramanga, en los municipios de Cimitarra, San Vicente, el Carmen de Chucurí y Vélez. Estos operativos han contribuido a una disminución notoria de la venta de chance ilegal.

**Habilidades de Mercadeo:** En aras de mostrar una nueva imagen para el juego de apuestas permanentes, la Lotería Santander junto con el Concesionario ENAPUESTAS U.T. han decidido implementar una nueva imagen institucional. El objetivo de esta campaña es crear conciencia en los apostadores para que jueguen chance legal.

**Tecnología:** Actualmente el formulario de chance es diligenciado de forma manual, trayendo consigo errores e inconvenientes que afectan a todos los actores; por lo anterior la Lotería Santander junto con el Concesionario ENAPUESTAS U.T. emprendieron la realización de diferentes estudios para implementar la sistematización del juego de chance con la mejor tecnología que se requiere para esta modalidad de juego, con el objetivo de ofrecer un mejor servicio al comprador y a su vez lograr incrementar considerablemente los ingresos por concepto de derechos de explotación.

**5.2.2 ESTABLECIMIENTO DEL PROBLEMA DEL ESTUDIO DE MERCADOS.** La LOTERÍA SANTANDER es una Empresa Industrial, Comercial del Estado, descentralizada, del orden Departamental, quien tiene

a su cargo la administración y operación de dos importantes negocios: en forma directa la Lotería y a través de contrato de concesión las Apuestas permanentes o chance. Dichos negocios se encuentran regulados por la ley 643 de 2.001, norma de carácter Nacional, y sus decretos reglamentarios, expedidos por el Gobierno Nacional. Entre estos últimos se encuentra la Resolución No. 1270 del 29 de mayo de 2.003, la cual en el párrafo 2°, estableció que en el tercer trimestre de cada año, las Entidades concedentes, en este caso la Lotería Santander, deberá entregar al Ministerio de la Protección Social un estudio de mercado que refleje el potencial del juego de Apuestas Permanentes o Chance en la respectiva entidad territorial.

### **5.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

**5.3.1 Metodología del diseño de investigación.** El estudio se llevará a cabo a través de Encuestas a la población residente en las cabeceras de los municipios seleccionados del Departamento de Santander. Las encuestas se realizarán en hogares seleccionados al azar, utilizando un cuestionario estructurado de acuerdo a los objetivos planteados para la investigación.

**5.3.2 Necesidades de información.** Con base en los objetivos específicos del estudio y valiéndose de la información obtenida al entrevistar a los poseedores de la información, surgieron las siguientes necesidades respecto del alcance de la Encuesta:

- Determinar el promedio de la apuesta/formulario en el Área Metropolitana.
- Determinar el promedio de la apuesta/formulario por provincias.
- Determinar el promedio de la apuesta/formulario en Barrancabermeja.
- Determinar el promedio de la apuesta en otros juegos de azar.
- Identificar la frecuencia de juego de los apostadores de chance.

- Determinar el porcentaje de jugadores dentro de la población.
- Determinar el perfil del comprador de Apuestas permanentes (chance).
- Determinar las razones por las cuales la gente no juega chance.
- Conocer la reacción de la gente hacia una posible sistematización del juego de chance.
- Identificar el procedimiento y selección que los clientes hacen al comprar chance.
- Conocer los factores que motivan a las personas para apostar en otros juegos de azar.
- Identificar las preferencias de los apostadores por las diversas modalidades de juego (# cifras).
- Conocer las características que los apostadores tienen en cuenta a la hora de comprar chance.
- Determinar las características de la demanda de las apuestas permanentes y de otros juegos de suerte y azar.
- Determinar la Imagen que tienen los clientes de la Lotería Santander.
- Determinar el nivel de confianza que los clientes tienen de las agencias de chance.(diferenciación).
- Indagar que grado de conocimiento tienen los clientes para diferenciar entre un punto de venta de chance legal y uno ilegal.
- Conocer las actividades competitivas.
- Identificar el conocimiento que tienen los clientes sobre el destino de los recursos que se obtienen por concepto de venta de chance.
- Conocer el grado de aceptación que tendría el chance de mediodía.
- Conocer entre los jugadores de chance sus preferencias por apostar de acuerdo al día o a las Loterías.

**5.3.3 Recopilación de datos de las fuentes primarias.** El objetivo de las fuentes primarias es construir e indagar acerca de la información no existente y precisar sobre la que ya existe; lo cual es fundamental en la ejecución de

una Investigación de Mercados. Para el presente estudio, la fuente primaria será recopilada a través de una encuesta estructurada que se realizará en el Departamento de Santander.

**5.3.4 Recopilación de datos de fuentes secundarias.** Las fuentes secundarias están basadas en la información histórica y contribuye de forma indirecta en el diseño de la Investigación de Mercados.

Los datos de tipo secundario recopilados en esta investigación fueron los siguientes:

- Información demográfica sobre las provincias del Departamento de Santander: población total por provincia, población por municipio. DANE
- Mapa físico y mapa de división política del Departamento de Santander. Gobernación de Santander
- Información general de los municipios que conforman el Departamento de Santander. Costumbres, ubicación, economía política, etc. (POT: Plan de Ordenamiento Territorial) Gobernación de Santander
- Población por Estratos, de Bucaramanga su Área Metropolitana y Barrancabermeja. POT- Gobernación de Santander
- Informes de Gestión 2.002. Lotería Santander
- Estudio de Mercados del Potencial de Apuestas Permanentes en el Departamento de Santander, año 2.001. COASEDUIS
- Estudio de Mercados para las Loterías, año 1.995. UIS
- Estudio Nacional sobre Juegos de Suerte y Azar. ETESA

**5.3.5 Hipótesis.** Las hipótesis son afirmaciones que se suponen verdaderas y que requieren de su corroboración. Para el estudio se plantearon las siguientes:

- **HIPOTESIS 1**

$H_0$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, menor es el conocimiento del plan de premios.

$H_1$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, mayor es el conocimiento del plan de premios.

- **HIPÓTESIS 2**

$H_0$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, menor es el conocimiento del descuento legal.

$H_1$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, mayor es el conocimiento del descuento legal.

- **HIPÓTESIS 3**

$H_0$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, menor es el conocimiento de la destinación de las regalías.

$H_1$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, mayor es el conocimiento de la destinación de las regalías.

- **HIPÓTESIS 4**

$H_0$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, menor es la aceptación del Chance sistematizado.

$H_1$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, mayor es la aceptación del Chance sistematizado.

- **HIPÓTESIS 5**

$H_0$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, menor es el nivel de confianza en el juego.

- $H_1$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, mayor es el nivel de confianza en el juego.

- **HIPÓTESIS 6**

$H_0$ : Quienes apuestan con mayor frecuencia en el Chance, son los que más desconocen el plan de premios.

$H_1$ : Quienes apuestan con mayor frecuencia en el Chance, son los que más conocen el plan de premios.

- **HIPÓTESIS 7**

$H_0$ : Quienes apuestan con mayor frecuencia en el Chance, son los que más desconocen el descuento legal.

$H_1$ : Quienes apuestan con mayor frecuencia en el Chance, son los que más conocen el descuento legal.

- **HIPÓTESIS 8**

$H_0$ : El hecho de conocer la destinación de las regalías del Chance, no influye en la decisión de jugar chance ilegal.

$H_1$ : El hecho de conocer la destinación de las regalías del Chance, influye en la decisión de jugar chance ilegal.

- **HIPÓTESIS 9**

$H_0$ : La frecuencia de juego en el Chance, no influye en el nivel de confianza sobre este.

$H_1$ : La frecuencia de juego en el Chance, influye en el nivel de confianza sobre este.

- **HIPÓTESIS 10**

$H_0$ : El nivel de ingresos del jugador de Chance no influye en el valor de su apuesta.

$H_1$ : El nivel de ingresos del jugador de Chance influye en el valor de su apuesta.

▪ **HIPÓTESIS 11**

$H_0$ : La frecuencia de juego en el Chance, no influye en el conocimiento del sistema de seguridad del formulario.

$H_1$ : La frecuencia de juego en el Chance, influye en el conocimiento del sistema de

▪ **HIPÓTESIS 12**

$H_0$ : La frecuencia de juego en el Chance, no influye en la aceptación del Chance Sistematizado.

$H_1$ : La frecuencia de juego en el Chance, influye en la aceptación del Chance Sistematizado.

▪ **HIPÓTESIS 13**

$H_0$ : La frecuencia de juego en el Chance, no influye en el conocimiento de la destinación de las regalías que genera el juego.

$H_1$ : La frecuencia de juego en el Chance, influye en el conocimiento de la destinación de las regalías que genera el juego.

#### **5.4 TECNICA DE MUESTREO APLICADA**

Se implementó una Técnica de muestreo Probabilística Estratificada. Esto quiere decir que se dividió la población en varias subpoblaciones y la muestra se seleccionó a través de un proceso aleatorio.

La estratificación fue realizada de la siguiente forma: Provincias, Bucaramanga con su Área Metropolitana, y Barrancabermeja, los estratos fueron definidos por la subgerencia de Mercadeo y ventas de la Lotería Santander basándose en el volumen de ventas que históricamente ha presentado el juego de chance en el Departamento.

A su vez el estrato de Provincias será segmentado en 6 subpoblaciones que son cada una de las provincias que conforman el Departamento de Santander (Mares, García Rovira, Vélez, Guanentá y Soto).

Para Bucaramanga, su Área Metropolitana y Barrancabermeja, se empleará una segmentación por estratos socioeconómicos 1, 2, 3 y 4. Para las provincias no se tuvo en cuenta el aspecto anterior. Las anteriores consideraciones, se fundamentaron según lo acordado con la subgerencia de Mercadeo de la LOTERIA SANTANDER

**5.4.1 Población Meta.** Esta constituida por hombres y mujeres mayores de 16 años pertenecientes a las Provincias y a los estratos socioeconómicos 1 al 4 que conforman la población de cabecera<sup>11</sup> de Bucaramanga su Área Metropolitana y Barrancabermeja, seleccionados por representatividad según los Estratos definidos para el desarrollo del estudio.

**5.4.2 Determinación del marco de la muestra.** Para la realización de las encuestas, la población meta se identificó más fácilmente con ayuda de una lista de barrios por estratos de Bucaramanga, su Área Metropolitana y Barrancabermeja, además de sus mapas de distribución espacial.

Como apoyo a este marco se utilizaron informes del DANE, la Electrificadora de Santander y la Gobernación de Santander<sup>12</sup>.

**5.4.3 Determinación del tamaño de la muestra.** Para poder llevar a cabo el muestreo estratificado, se calculó el número de encuestas a realizar para

---

<sup>11</sup> La población rural no fue tomada en cuenta en esta Investigación de Mercados; por decisión de la Gerencia y el comité de Planeación de la empresa Lotería Santander, ya que solo estaban interesados en obtener información sobre los jugadores de chance en las cabeceras.

<sup>12</sup> La Gobernación de Santander suministra el Plan de Ordenamiento Territorial de algunos municipios

cada una de las subpoblaciones, por lo que se debió calcular un tamaño de muestra general y luego se obtuvo la proporción para cada una ellas.

El tamaño de la muestra se calcula bajo la siguiente formula.

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

Donde :

n: tamaño de la muestra

N : tamaño de la población

p: Probabilidad de respuestas SI en la pregunta #1

q: Probabilidad de respuestas NO

e: error permitido 2.226% (*Según lo establecido por la Gerencia de la Lotería Santander*)

Z: Valor asociado a un nivel de confianza del 97.774%

Por lo tanto:

$$n = \frac{940590 \times (2.054)^2 \times 0.5 \times 0.5}{((940590 \times (0.02)^2) + (2.054^2 \times 0.5 \times 0.5))} = 2629$$

El tamaño muestral con un nivel de confianza del 97.774% es de 2629 encuestas. Por criterio, se decidió que la muestra por Municipio no deber ser inferior a 10 encuestas, ya que no se justifica asumir costos de transporte y alojamiento por un menor al establecido, por lo tanto el número total de encuestas a realizar en el Departamento de Santander es de 2634.

n =2634 Encuestas en el Departamento de Santander

#### 5.4.4 Distribución del número de Encuestas por Municipios

**TABLA 5.** Distribución de Encuestas por municipios

<b>Municipios Santander</b>	<b>% Poblac.</b>	<b># Encuestas</b>
<b>AREA METROPOLITANA</b>	<b>68,6%</b>	<b>1803</b>
Bucaramanga		1040
Girón		167
Floridablanca		449
Piedecuesta		147
<b>BARRANCABERMEJA</b>	<b>12,7%</b>	<b>335</b>
<b>PROVINCIAS</b>		<b>496</b>
<b>GARCIA ROVIRA</b>	<b>2,4%</b>	<b>67</b>
Malaga		47
Capitanejo		10
San Andres		10
<b>MARES</b>	<b>2,2%</b>	<b>58</b>
San Vicente		22
Puerto Wilches		24
Zapatoca		12
<b>COMUNERA</b>	<b>2,6%</b>	<b>71</b>
Socorro		51
Oiba		10
Suaita		10
<b>VELEZ</b>	<b>4,3%</b>	<b>114</b>
Barbosa		55
Velez		30
Cimitarra		29
<b>GUANENTA</b>	<b>4,4%</b>	<b>116</b>
San Gil		91
Charalá		15

Barichara		10
SOTO	2,7%	70
Rionegro		22
Sabana de Torres		26
Lebrija		22
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2633</b>

**5.4.5 Desarrollo y pruebas previas de la encuesta.** Después de elaborada la encuesta, se aplicó una pre-encuesta conformada por 20 cuestionarios con el fin de observar el nivel de comprensión de esta por parte de los entrevistados, y de esta manera poder llegar a realizar posibles correcciones en la redacción, como también en la eliminación o adición de preguntas; antes de poner en marcha el trabajo de campo, esto con el propósito de obtener una encuesta práctica que logre capturar efectivamente la información requerida para cumplir con los objetivos planteados en el estudio.

## **5.5 TRABAJO DE CAMPO**

Para el trabajo de campo realizado en A.M.B. se requirió de un equipo de trabajo de 15 encuestadores, en Barrancabermeja se cuenta con 4 encuestadores.

Los encuestadores fueron seleccionados a criterio de los Investigadores de Mercado según su responsabilidad y experiencia en el manejo de encuestas, ya que de ellos depende la calidad de la información que se recogerá.

El trabajo de campo se realizará en un horario entre las 8:00 a.m. y 6:00 p.m. de lunes a domingo, incluyendo días feriados con el fin de lograr entrevistar tanto a las personas que trabajan como a las que estudian.

### **Perfil Del Encuestador:**

- Experiencia en la Ejecución de Encuestas
- Buena presentación personal
- Credibilidad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Entusiasmo
- Amabilidad
- Compromiso

Los encuestadores tuvieron dos días completos de capacitación, sobre la forma correcta de proceder en las encuestas, la forma correcta de preguntar y registrar los datos y por último resolver todo tipo de inquietudes para garantizar de esta forma la recopilación de una información veraz y efectiva, esta capacitación se realizó en las instalaciones de la Lotería Santander y estuvo a cargo de los Investigadores de Mercados.

Cada encuesta fue revisada en su totalidad por los encuestadores, pues al finalizar el día ellos entregaban estas a los investigadores de Mercados, los cuales realizaban una segunda inspección, igualmente se corroboró en forma telefónica y/o personal por lo menos un cuarenta por ciento (40%) de las encuestas efectuadas por cada uno de los encuestadores. En el caso de presentarse rechazo de encuestas, estas fueron aplicadas nuevamente. Para ejercer un mayor control en las encuestas, estas se enumeraron y a cada encuestador se le entregó un paquete de encuestas enumerado consecutivamente; esto para evitar la pérdida de encuestas.

## **5.6 ANALISIS DE DATOS**

**5.6.1 Metodología.** Dentro del proceso de recolección de la información se verificará la supervisión de encuestadores en el trabajo de campo, se revisaran todas las encuestas, se verificara que estas estén completas y se evaluara la calidad de las entrevistas.

Posteriormente se procederá a editar, codificar y transcribir los datos, con el fin de depurarlos y determinar el tratamiento que debe darse a cada una de las respuestas. Muchas veces es necesario un ajuste estadístico para que los datos sean representativos para la población de interés.

Para finalizar se debe seleccionar una estrategia de análisis de datos apropiada para sus necesidades.

**5.6.2 Plan de análisis de datos.** Una vez preparados los datos, se comenzara con el análisis de la información de la siguiente forma:

Primero se realizara un Análisis de Distribución de Frecuencia de la Respuesta con el objetivo de obtener un conteo del número de respuestas asociadas con distintos valores de una sola variable y expresar estos conteos en términos de porcentajes.

La distribución de frecuencias ayuda a determinar la cantidad de respuestas faltantes a una partida, también indica la cantidad de respuestas ilegítimas o falsas. Los datos sobre frecuencias pueden utilizarse para construir un histograma en la que los valores de la variable se representan en el eje x y las frecuencias absolutas o relativas en el eje y. A partir del histograma, se

puede saber si la distribución observada es consistente con una distribución esperada o supuesta. Y también se puede utilizar para realizar diagramas circulares con los porcentajes de cada una de las variables.


Después del análisis de distribución de frecuencia se realizara una Tabulación Cruzada, que es una técnica estadística que se utiliza para describir dos o más variables en forma simultanea, esta será realizada en el programa estadístico SPSS de acuerdo a las hipótesis planteadas con anterioridad. La información se recopilara en unas tablas que reflejen la distribución conjunta de dos o más variables con un número limitado de categorías o valores distintivos.

## **5.7 LIMITACIONES**

La limitante principal de este estudio, se presentó por la veracidad de los datos recopilados, ya que la población que compra chance ilegal sesga la información debido a que una gran proporción de ellos no están dispuestos a reconocer y enunciar la forma y las razones por la que compran este tipo de chance. Además hay que tener en cuenta que este problema ha ido incrementándose en algunos Municipios. Para contrarrestar este tipo de error, se incrementó el nivel confianza del estudio.

## **5.8 OBSERVACIONES**

**5.8.1 General en el departamento de Santander.** Para un mayor entendimiento de las siguientes observaciones, se recomienda ver el Anexo B.

 El 98% de los jugadores de chance encuestados, consideran este juego muy atractivo con respecto a los otros juegos de suerte y azar existentes.

🔴 El departamento de Santander sigue evidenciando atipicidad<sup>13</sup> a la hora de apostar, ya que la loterías preferidas para jugar son la Santander y la Cúcuta, esto debido al regionalismo existente en la población.

🔴 Haciendo referencia a la selección del sitio de compra, se puede decir que los jugadores prefieren comprar chance a vendedores conocidos y a los puntos de venta cercanos, además se observa que entre mayor es el estrato los jugadores prefieren comprar chance en los puntos de venta cercanos y entre menor es el estrato los jugadores prefieren comprar chance a vendedores conocidos.

🔴 En referencia al criterio que tienen los apostadores para jugar chance según la lotería o el día, se evidencio una tendencia con un 62.1% a apostar el día que juega la lotería de preferencia; a su vez existe un 43.221% de jugadores que les es indiferentes jugar ya sea con el día o con la lotería, esto se debe en la mayoría de los casos a que juegan diariamente.

🔴 Los apostadores de varios juegos de suerte y azar consideran que los juegos que tienen el mejor plan de premios son la Lotería con un 51.7% y el Chance con un 30.6%.

🔴 Los apostadores de varios juegos de suerte y azar consideran que los juegos más seguros y confiables son la Lotería con un 46.2% y el Chance con un 45.4%.

---

<sup>13</sup> La atipicidad es un comportamiento diferente a lo que comúnmente sucede en el entorno, en este caso la atipicidad en cuanto a la compra de Chance, esta definida según Subgerente de Mercadeo y Ventas de la Lotería Santander: por los apostadores que compran chance con las Loterías de su respectivo Departamento. En se efecto la tendencia a nivel nacional esta dada por apostadores que compran Chance con cualquier Lotería sin tener preferencia por la Lotería de su Departamento.

🎰 Los apostadores de varios juegos de suerte y azar consideran que los juegos con la apuesta más económica son el Chance con un 75.1%.la Lotería con un 19.1% .

atípico

🎰 Los apostadores de varios juegos de suerte y azar consideran que los juegos más fáciles de jugar son el Chance con un 75.5%.la Lotería con un 15.1% .

🎰 Los apostadores de varios juegos de suerte y azar consideran que los juegos que tienen mayor publicidad son la Lotería con un 47.7%, el Chance con un 40.6% y el Baloto con un 10.1%.

**5.8.2 Provincias.** Para un mayor entendimiento de las siguientes observaciones de las Provincias, se recomienda ver el Anexo E.

🎰 El juego de Chance es preferido por el 75.8% de los jugadores de suerte y azar.

🎰 Se observa que en las provincias la mayor parte (33.5%) de los apostadores tienen una frecuencia de juego semanal, exceptuando a la provincia de Vélez en la cual sobresalen los jugadores que apuestan a diario con un 28.9%. También cabe destacar el hecho de que en la provincia de Soto la frecuencia de juego es alta y se concentra con un 89.4% en apostadores que tardan máximo quince días para volver a jugar.

🎰 El 33.5% de la población de las provincias juega chance semanalmente y el 18.5% juega diariamente.

🎰 La razón principal que motiva a apostar chance es la flexibilidad que existe en el valor de la apuesta.

- 🔥 El 86.6% de los apostadores de juegos de suerte y azar, posicionan a la Lotería entre el 1º y 2º de los juegos más preferidos para apostar.
- 🔥 El 61.7% de la gente de provincias desconoce a que sector van destinados los recursos que genera el juego de Chance.
- 🔥 Referente al número de cifras que apuestan en la Provincia de Velez, al 80% de los apostadores les gusta jugar las 3 cifras y al 60% las 4 cifras.
- 🔥 Con relación al número de cifras que apuestan en la Provincia de Guanentá, al 90.2% de los apostadores les gusta jugarle a las 3 cifras; al 39.2% 2 cifras y al 35.3% les gustan las 4 cifras.
- 🔥 En cuanto al número de cifras que apuestan en la Provincia de Soto, al 84.21% de los apostadores les gustan las 3 cifras; al 60.53% 4 cifras y al 31.58% las 2 cifras.
- 🔥 Referente al número de cifras que apuestan en la Provincia de Mares, al 78.79% de los apostadores les gusta jugarle a las 3 cifras y al 57.58% las 4 cifras.
- 🔥 Con relación al número de cifras que apuestan en la Provincia de García Rovira, el 100% prefiere las 3 cifras; el 26.47% juega combinado y al 20.59% les gustan las 2 cifras.
- 🔥 En cuanto al número de cifras que apuestan en la Provincia de Comunera, al 92.59% de los apostadores les gusta jugarle a las 3 cifras; el 51.85% juega combinado; el 40.74% juega las 2 cifras y el 33.33% juega 4 cifras.

🔴 En referencia a las razones por las cuales la población de las provincias no participa en juegos de suerte y azar se debe principalmente con un 30.4% a que definitivamente no es atractivo los juegos de suerte y azar, con un 19.6% a la falta de dinero y con un 18.2% por considerar que esta clase de juegos presenta una baja probabilidad de ganar.

🔴 Del 68.3% de los apostadores que actualmente han ganado premios el 5,77% ha tenido alguna vez problemas con el pago de los premios.

🔴 Del 31.7% de los apostadores que actualmente no han ganado premios el 98.63% sigue jugando, ya que tienen la ilusión de que la suerte les favorezca algún día.

🔴 La Provincia de Mares se diferencia un poco de la tendencia general por provincias, ya que el 21,1% comentó que la segunda razón principal por la que no apuestan en juegos de suerte y azar es por motivos de religión o moral.

🔴 Se puede observar que el mercado del juego de Chance se encuentra en pleno crecimiento en las provincias García Rovira y Comunera en donde el número de jugadores de Chance nuevos; es decir aquellos que llevan menos de 1 año jugando, representan el 35.3% y 11.1% del total respectivamente, siendo estas proporciones notablemente superiores a la tendencia en el resto del departamento.

🔴 En referencia al conocimiento tanto del plan de premios como del descuento legal, se puede decir que en la provincia de Mares existe un nivel de conocimiento superior al registrado en las demás provincias; sin embargo este no es muy significativo ya que la proporción de jugadores de Chance

que saben plenamente cuales son las reglas del juego no supera el 50% para el plan de premios ni el 20% para el descuento legal.

🔴 Con relación a la selección del punto de compra, se puede observar que el 72.7% de los apostadores prefieren comprarle a vendedores conocidos o a puntos cercanos de venta. En cuanto a los vendedores ambulantes se puede apreciar que tan solo el 22.2% tienen buena acogida en la Provincia de Vélez.

🔴 El 56.4% de los jugadores de provincia prefieren apostarle al Chance con base en la Lotería de su predilección; sin embargo en la provincia de Vélez esta tendencia no es tan marcada pues allí el porcentaje de jugadores que apuesta diario es del 28.89%.

🔴 Los jugadores de chance que apuestan según el día prefieren apostar los viernes y sábados.

🔴 Los jugadores de chance que apuestan según la Lotería prefieren apostar con la Lotería Santander y la Lotería Cúcuta.

🔴 En general puede observarse que el 28.2% de los jugadores de provincia preferirían un sorteo para jugar Chance entre las 6 y 8 p.m; a su vez el horario del mediodía es segundo en preferencia con un 15% y si se llegara a realizar en este horario, el nivel de aceptación sería del 76.2%.

🔴 Por otra parte, el 62.6% de los apostadores aprueban que en un mismo día existan varias opciones para jugar Chance respecto a los sorteos diarios de Lotería o algún otro sorteo que pueda llegar a ser implementado para el juego del Chance.

🔴 Existe un porcentaje significativo de jugadores que utilizan varios formularios por apuesta en las provincias Comunera (11.1%) y de Soto (13.2%).

🔴 En las provincias de Soto y de Mares existe una proporción importante de jugadores que apuesta más de una vez por día, mientras que en la provincia de García Rovira ocurre lo contrario siendo estas tendencias acordes con las frecuencias de juego registradas en las respectivas provincias.

🔴 Con relación a la preferencia en cuanto a comprarle Chance a un punto fijo de venta o a un vendedor ambulante, se pueden caracterizar las provincias de Guanentá y de Vélez; en la primera, el 72.5% de los jugadores prefiere comprar en un punto fijo mientras que en la segunda el 48.9% prefiere los vendedores ambulantes.

🔴 Se puede observar que al 37.9% de los jugadores de provincia le gusta el juego de Chance principalmente porque el valor de la apuesta es económico.

🔴 En referencia a los aspectos negativos del juego de Chance se puede destacar que en la provincia Comunera el 14.81% está inconforme con el nivel de servicio; en la provincia de Soto el 10.5% consideran que no pagan los premios y finalmente en la provincia García Rovira el 11.76% opina que le hace falta publicidad e información al juego de chance.

🔴 Respecto al nivel de confianza en cuanto al juego de Chance en general, se destaca que en la provincia de Vélez el 31.1% de los apostadores desconfían, mientras que en la provincia de Mares solo el 9.1% de los jugadores no confía.

🔴 En general las provincias no presentan un alto índice de ilegalidad del Chance, no obstante debe mencionarse que en las provincias de Vélez y de Soto este índice se encuentra entre el 10% y el 15%.

🔴 Las razones más relevantes por las que los apostadores juegan chance ilegal son porque pagan más y porque conocen el vendedor.

🔴 Las razones más comunes por las que la gente que jugaba ilegal dejó de jugar son porque otras personas les sugirieron que lo dejaran con un 44.4% y porque no pagaban los premios con un 33.3%.

🔴 Al 51.43% de los jugadores de chance de la Provincia de Mares, les es indiferente seleccionar una Agencia de Chance para apostar, sin embargo el top of mind de las Agencias de chance es el siguiente:

1. Chance Libertad
2. Apuestas Belimar
3. Chance Pipatón
4. Apuestas La Perla

🔴 Al 40% de los jugadores de chance de la Provincia Soto, les es indiferente seleccionar una Agencia de Chance para apostar, sin embargo el top of mind de las Agencias de chance es el siguiente:

1. Apuestas Rionegro
2. Superapuestas El Rin
3. Apuestas Ochoa y La Perla

🔴 Apuestas Ochoa y La Perla tienen el mismo nivel de percepción.

🔥 Al 45.83% de los jugadores de chance de la Provincia Velez, les es indiferente seleccionar una Agencia de Chance para apostar, sin embargo el top of mind de las Agencias de Chance, es el siguiente:

1. Apuestas El Carare
2. Apuestas La Hormiguita
3. Apuestas El Diamante

🔥 El 81.48% de los jugadores de chance de la Provincia Comunera, les es indiferente seleccionar una Agencia de Chance para apostar, sin embargo el top of mind de las Agencias de chance es el siguiente:

1. Apuestas Diamante
2. Apuestas La Hormiguita

🔥 Haciendo referencia al sistema de seguridad del formulario oficial de Chance, se aprecia que su conocimiento es casi nulo (1.8%).

🔥 En cuanto a la sistematización del juego de Chance se destaca que el nivel de aceptación en promedio es del 78% en provincias, sin embargo en la provincia de Guanenta no lo aprueba el 31.4% de los apostadores.

🔥 Con respecto a la proporción de ganadores en el juego de Chance se observa que en las provincias Garcia Rovira y de Mares es en donde menor cantidad de jugadores han ganado con un 50% y 60.6%.

🔥 Con relación a la imagen de la Lotería Santander, cabe resaltar que en la provincia Comunera es en donde mejor imagen posee, pero por otra parte es en esta provincia y en la de Vélez en donde más se desconoce de la Lotería con un 25.9% y 24.4% respectivamente.

**5.8.3 BARRANCABERMEJA.** Para un mayor entendimiento de las siguientes observaciones de Barrancabermeja, se recomienda ver el Anexo D.

☛ Referente al número de cifras que apuestan en Barrancabermeja el 100% prefiere las 3 cifras y el 69.2% las 4 cifras.

☛ El 43.3% de los jugadores de chance apuesta diariamente.

☛ El 47.7% de los apostadores de Chance de Barrancabermeja apuestan promedio de \$1.000 y \$1.800.

☛ El 23.3% considera que la razón que motiva a jugar chance es la flexibilidad que existe en el valor de la apuesta.

☛ Del 73.8% de los apostadores que actualmente han ganado premios el 10.32% ha tenido alguna vez problema con el pago de los premios.

☛ Del 26.2% de los apostadores que actualmente no han ganado premios el 7.27% sigue jugando, ya que tienen la ilusión de que la suerte les favorezca algún día.

☛ El 12.37% de la población de Barrancabermeja juega actualmente chance ilegal.

☛ El 85% de los jugadores apuestan con frecuencias mayores e iguales a 1 vez por semana; además los estratos con mayor frecuencia de juego son el 1 y el 3.

- 🔥 El juego de chance posee un alto nivel de confianza (68.6%), aunque hay que destacar que un 31.4% no tienen confianza en el juego de chance, esto se ve reflejado sobre todo en el estrato 4.
- 🔥 En cuanto al tiempo de estar jugando Chance, el 93.8% de los apostadores juegan hace menos de 1 año.
- 🔥 Se observó una marcada tendencia en el desconocimiento del sector al que se destinan las regalías que deja el juego de chance, esta tendencia aumenta en los estratos bajos.
- 🔥 La Lotería Santander posee una excelente imagen corporativa (78.1%), en este Municipio.
- 🔥 El 73.8% de los jugadores de chance han ganado alguna vez un premio, esta tendencia se ve reflejada en los estratos 1 y 3.
- 🔥 Se puede apreciar que en general la apuesta promedio más frecuente es de \$1000 (31%); aparte de esto, en el estrato 1 las apuestas se concentran en su mayoría entre los \$500-\$2000.
- 🔥 Tanto el plan de premios como el descuento legal tienen un nivel de conocimiento que incrementa a medida que sube el estrato socioeconómico, pero en el estrato 4 el desconocimiento vuelve a ser evidente.
- 🔥 Los principales criterios que emplea el apostador de Barrancabermeja para escoger un lugar de compra son principalmente ser un vendedor conocido (49%) y por cercanía (24.3%).

☀ Existe una marcada preferencia con un 39.5% por apostar de acuerdo a una Lotería en especial y este nivel de preferencia va a la inversa del estrato.

☀ El 48,57% de los jugadores de chance les es indiferente seleccionar una Agencia de Chance para apostar, sin embargo el top of mind de las Agencias de Chance, es el siguiente:

1. Chance Chucureño
2. Chance Pipatón
3. Apuestas El Rin
4. Chance Libertad
5. Apuestas El Gato
6. Apuestas El Petróleo
7. Chance Barrancabermeja

☀ Con relación a la eventual implementación de un nuevo sorteo para el juego de Chance, el 25.2% lo prefiere a mediodía y el 18.1% de 6 a 8 p.m principalmente. Si el sorteo se llegase a realizar en el horario de mediodía, el 72.4% de los jugadores apostarían en ese horario.

☀ La preferencia por varias Loterías para escoger en la apuesta de Chance disminuye a medida que el estrato socioeconómico aumenta y en general el 55.7% de los apostadores aprueba este hecho.

☀ El porcentaje de los jugadores de Chance que apuesta en varios formularios es del 8.6% en el área de Barrancabermeja.

☀ Respecto al número de apuestas diarias que cada jugador de Chance realiza, se observa una tendencia la cual indica que en los estratos 1 y 2 del 35% al 45% de los jugadores apuestan más de una vez diaria y esta proporción disminuye a medida que aumenta el estrato socioeconómico.

- 🔴 Por lo general en Barrancabermeja los apostadores acostumbran a comprar en un punto fijo de venta (64.3%); sin embargo vale la pena resaltar que en el estrato 3 el vendedor ambulante tiene una acogida aceptable del 15%.
- 🔴 Se observa que en los estratos 1,2 y 4 el factor apuesta económica es el más relevante a la hora de apostar. Mientras en el estrato 3 el 27.67% considera que
  - 🔴 el pago cumplido es lo fundamental junto a los premios atractivos.
- 🔴 En general se observa que la falta de seguridad en el juego es la principal queja de los apostadores con un 11.4%.
- 🔴 En Barrancabermeja el 27.6% de los jugadores de Chance han apostado alguna vez en el Chance ilegal.
- 🔴 El 61.5% de los apostadores de chance ilegal lo juegan por que consideran que pagan más.
- 🔴 Las razones principales por la que los apostadores que alguna vez han jugado chance ilegal, dejaron de jugarlo se debe a que tienen la percepción de que no pagan los premios con un 33.3% y por sugerencia de otras personas con un 44.4%.
- 🔴 El nivel de conocimiento del sistema de seguridad del formulario de Chance presenta una tendencia que indica un mayor conocimiento a medida que el estrato aumenta, no obstante el nivel de conocimiento en cuanto a este aspecto, en general es significativamente bajo (5.2%).

🔴 Con relación a la sistematización del juego de Chance en el Departamento, se puede apreciar que el nivel de aprobación en los estratos 1, 2 y 4 es aproximadamente del 70% y en el estrato 3 existe un nivel de aceptación del 91.7% que es comparativamente bastante significativo.

🔴 Las razones más relevantes por las cuales la población de Barrancabermeja no participa en juegos de suerte y azar son por que definitivamente no les llama la atención esta clase de juegos con un 30.5% ; por falta de dinero con un 19% y por motivos de religión o moral con un 17.1%.

**5.8.4 A.M.B.** Para un mayor entendimiento de las siguientes observaciones del A.M.B, se recomienda ver el Anexo C.

🔴 Las razones más relevantes por las cuales la población de Bucaramanga y su Área Metropolitana no participa en juegos de suerte y azar son por que definitivamente no les llama la atención esta clase de juegos con un 38.1% ; por que consideran que tienen baja probabilidad de ganar con un 17.5%; Por que es un desperdicio de dinero con un 14.1% y por falta de dinero con un 13.4%.

🔴 Referente al número de cifras que apuestan en Bucaramanga y su Área Metropolitana al 100% de los apostadores les gusta las 3 cifras y al 69.2% 4 cifras.

🔴 Del 71.2% de los apostadores que actualmente han ganado premios el 9.64% ha tenido alguna vez problema con el pago de los premios.

🔴 Del 28.8% de los apostadores que actualmente no han ganado premios el 8.86% considera que no tiene opciones de ganar, sin embargo continúan jugando chance.

🔥 El 4.67% de la población de Bucaramanga y su Área Metropolitana juega actualmente chance ilegal.

🔥 Las razones principales por las cuales los jugadores apuestan chance ilegal son porque le vendedor es conocido con un 31.1% y porque pagan más con un 26.7%.

🔥 En referencia al as razones por las cuales los jugadores de chance ilegal, dejaron de apostar el ilegal se debe principalmente a la poca confiabilidad que le representa esta modalidad de juego con un 46.2% y porque es ilegal con un 22.7%.

🔥 El 59.38% de los jugadores de chance les es indiferente seleccionar una Agencia de Chance para apostar, sin embargo el top of mind de las Agencias de Chance, es el siguiente:

1. Apuestas La Perla
2. Apuestas Ochoa
3. Superapuestas El Rin
4. Apuestas El Puma
5. Apuestas El Dorado

🔥 Se puede observar que a mayor estrato socioeconómico hay mayor conocimiento de la destinación de las regalías del juego de chance, sin embargo hay que tener en cuenta que el conocimiento es significativamente bajo con un 58.1% en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

🔥 El horario preferido por la población de Bucaramanga y su Área Metropolitana para realizar el sorteo del juego de chance es de 6 a 8 p.m., sin embargo al 64.5% de los jugadores les gustaría apostar chance si se realizara el sorteo al medio día.

🔥 En cuanto a la opción de escoger entre dos o más loterías en un mismo día se puede decir que no hay una tendencia muy clara, ya que las proporciones son similares (entre un 49.9% y un 50%).

🔥 Los apostadores de juegos de suerte y azar, tiene al chance como el más preferido, con un porcentaje contundente del 89.1%.

🔥 El nivel de preferencia del juego de chance en Bucaramanga y su Área Metropolitana disminuye a medida que el estrato es más alto, ver Anexo C.



El juego de chance cuenta con una base de clientes fieles, ya que el 75.8% hace más de 5 años que apuesta chance.

🔥 El 80.1% de los jugadores de chance juega por lo menos una vez a la semana y el 10.4% de los jugadores demora más de un mes en apostar.

🔥 En los estratos 1 y 2 la apuesta promedio se encuentra en el intervalo de \$400 a \$1200

🔥 Se observó que a medida que aumenta el estrato socioeconómico en Bucaramanga y su Área Metropolitana, los jugadores de chance conocen el plan de premios en mayor proporción (ver anexo C).

🔥 Respecto al número de formularios utilizados por apuesta, el 85.9% de los jugadores de chance prefieren realizarlo en un solo formulario.

🔥 El 91.9% de los apostadores acostumbran jugar una sola vez al día.

🔴 Aunque el 20.6% de la población no le encontró ningún aspecto negativo al juego de chance, es importante tener en cuenta que el 13% considera que no pagan los premios y el 7.6% cree que falta de seguridad en el juego.

🔴 Respecto a los factores que motivan a las personas a jugar chance se pueden destacar principalmente la flexibilidad que existe en el valor de apuesta, la seguridad y confianza que ofrece el juego y finalmente el hecho de que los premios resultan ser atractivos.

🔴 La población de Bucaramanga y su Área Metropolitana tiene un alto nivel de confianza en el juego de chance, sin embargo el 21.4% de la población no le tiene mucha confianza.

🔴 Se observó que el 93.76% de los Apostadores de Chance desconocen el sistema de seguridad del formulario.

🔴 El 58.1% de la población tiene un alto grado de desconocimiento sobre el sector al cual se transfieren las regalías del juego de chance.

🔴 El 71.2% de la población ha ganado alguna vez en el juego de chance.

🔴 El 83.4% de los jugadores de chance consideran que este juego tiene un excelente nivel de confianza.

🔴 El 19.2% de la población ha apostado alguna vez chance ilegal, siendo los estratos 1,2 y 3 los que más lo apuestan.

🔴 El 48.3% de la población prefiere apostar chance de 1 a 3 veces en la semana.

🔥 27.3%; por falta de dinero con un 22.7% y por que consideran que tiene baja probabilidad de ganar con un 18.2%.

## 5.9 CONCLUSIONES

🔴 El Departamento definitivamente presenta un comportamiento atípico, debido a que los jugadores de chance que apuestan según alguna lotería, tienen como primera opción la Lotería Santander y en segundo lugar la lotería Cúcuta. Esto se debe en gran parte al regionalismo de los jugadores y a la sólida imagen que estas proyectan, pero por otra parte también a la falta de información sobre aspectos pertinentes al juego, que muchas veces los jugadores asumen; como el pensar de que jugar con una lotería diferente a la de los Santanderes implica una destinación de recursos al departamento al cual procede la respectiva lotería.

🔴 Otro aspecto influyente en la atipicidad del juego de chance es la desconfianza generada por el mecanismo de divulgación de resultados de las loterías diferentes a la lotería Santander.

🔴 Para los jugadores de Apuestas Permanentes en el Departamento de Santander es fácil encontrar sitios donde apostar.

🔴 Los jugadores a la hora de apostar lo hacen teniendo en cuenta alguna lotería de preferencia, siendo Santander y Cúcuta las más preferidas para jugar.

🔴 Los Estratos bajos (1 y 2), son los que menos conocen acerca de la destinación de los recursos del chance.

🔴 En general los apostadores del Bucaramanga su Área Metropolitana y Barrancabermeja, acostumbran comprarle a vendedores conocidos por motivos de confianza y respaldo. Si embargo en las Provincias los jugadores

deciden comprarle a cualquier vendedor por tratarse de pueblos pequeños en el que todos se conocen.

🔥 Se puede decir que el en Santander el juego de Apuestas Permanentes posee una gran fortaleza, ya que el 11.3% de los apostadores son motivados a jugar por tradición, y estos a su vez influyen a las personas más cercanas a participar en este juego, convirtiéndose en un ciclo.

🔥 En lo referente al juego de chance en las provincias se observó que los apostadores que tiene una frecuencia de juego alta apuestan generalmente sumas inferiores o iguales a \$1.000.

🔥 La Lotería Santander cuenta con una excelente imagen corporativa a nivel Departamental.

🔥 El Top Of Mind de las Agencias de Chance en Bucaramanga y su Área Metropolitana, es de la siguiente forma:

1. Apuestas La Perla
2. Apuestas Ochoa
3. Superapuestas el Rin
4. Apuestas El Puma
5. Apuestas El Dorado

🔥 El Top Of Mind de las Agencias de Chance en Barrancabermeja, es de la siguiente forma:

1. Chance Chucureño
2. Chance Pipatòn
3. Apuestas El Rin
4. Chance Libertad

5. Apuestas El Gato
6. Apuestas El Petróleo
7. Chance Barrancabermeja

🔥 Los apostadores que más tiempo llevan jugando, son quienes poseen un mayor conocimiento del plan de premios, el descuento legal y la destinación de las regalías del Chance.

🔥 Quienes apuestan con mayor frecuencia en el juego de Chance, tienen un mayor conocimiento tanto del plan de premios como del descuento legal.

🔥 El valor de mercado para el juego de Chance en el año 2.004 es de \$93.185.000.000, por lo que sus respectivos derechos de explotación para el mismo año corresponde a \$11.182.200.000.

🔥 El potencial de mercado se ve reflejado por un incremento anual del 5% aproximadamente en el número de apostadores de Chance. La mejora en el servicio, la divulgación de la información pertinente al juego de chance y el aumento de la confiabilidad y seguridad del mismo son factores fundamentales para lograr un incremento significativo en ventas.

## 5.10 RECOMENDACIONES

🔴 Se recomienda realizar una campaña publicitaria con el fin de aclarar las dudas que tienen los jugadores acerca de la destinación de recursos generados en el juego de chance con respecto a las loterías de los demás departamentos.

🔴 El mercado de chance en las Provincias ofrece una alta posibilidad de crecimiento, ya que actualmente se presentan problemas en cuanto a la falta de publicidad e información, poco cumplimiento y bajo nivel de servicio, por lo anterior se recomienda exigir especial atención y énfasis a estos falencias por parte de las Agencias de Chance que allí operan.

🔴 El nivel de aceptación del Chance Sistematizado es significativo; sin embargo debe tenerse sumo cuidado con su implementación, ya que cerca del 24% de los apostadores no lo aprueban por razones tales como vulnerabilidad electrónica y por generar desempleo, entre otras. Por lo anterior es recomendable realizar una campaña de sensibilización que muestre las ventajas de la nueva estructura de este juego, además es necesario capacitar el personal de venta sistematizada para evitar posibles inconvenientes que degeneren su imagen.

🔴 Se recomienda a las Agencias de Chance que operan en las Provincias no establecer un límite inferior en el valor de la Apuesta, ya que un número significativo de apostadores apuestan en intervalos menores a \$1.000.

🔴 En vista de que el conocimiento de los Resultados por parte del apostador es fundamental para seguir participando en este juego, se recomienda diseñar un adecuado sistema de divulgación de Resultados.

🔴 En relación con la eventual construcción del puente que comunica a Yondó con Barrancabermeja, se presume un incremento del Chance legal e ilegal Antioqueño, por lo anterior se recomienda una integración de las Agencias de Apuestas, para adoptar medidas que prevengan el impacto contraproducente que este hecho podría llegar a tener en el volumen de ventas.

## **6. ENTREVISTAS A LOS GERENTES DE LAS AGENCIAS DE CHANCE DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

La Lotería Santander en calidad de entidad administradora del Juego de Apuestas Permanentes, consideró pertinente conocer las características de competitividad que tiene cada uno de los operadores actuales.

### **6.1 METODOLOGIA**

Para la realización de las entrevistas a cada una de las Agencias, fue necesario recurrir a una investigación exploratoria, la cual nos permitió hacernos una idea más clara sobre la información que requería la Lotería Santander sobre este análisis. Para llevar a cabo esta investigación exploratoria fue preciso entrevistar a los ejecutivos de la Lotería.

Una vez efectuada la investigación exploratoria se diseñó la entrevista a partir de la información recolectada; esta fue aplicada finalmente a cada uno de los Gerentes de las Agencias de Chance.

### **6.2 OBJETIVOS**

**6.2.1 Objetivo general.** Realizar una entrevista a los Gerentes de las Agencias de Chance<sup>14</sup> a través de Entrevistas a los Directivos de las Agencias para conocer los factores de competitividad que tiene cada uno de los operadores actuales.

---

<sup>14</sup> es un complemento de la investigación de mercados, ya que permite conocer no solo lo que piensan los clientes sino la forma como es manejado el negocio del Chance por los Operadores de chance.

### **6.2.2 Objetivos específicos**

- 🔥 Realizar un análisis de competitividad de las Agencias de Chance, en el Departamento de Santander.
- 🔥 Conocer los factores de competitividad de las Agencias de Chance entrevistadas.

### **6.3 ENTREVISTAS A LOS GERENTES DE LAS AGENCIAS DE CHANCE DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER.**

A continuación se hará una descripción más detallada, sobre la forma como cada Agencia de Chance es administrada. En el Anexo J se encuentra una Tabla resumen de la entrevista realizada a cada uno de los Operadores de Chance.

Con las Agencias de Ochoa, El dorado y la Hormiguita fue imposible concretar una entrevista, por esta razón no se encuentran incluidas en este Análisis.

**6.3.1 AGENCIA DE CHANCE LA PERLA.** Es una Agencia que se encuentra ubicada en Bucaramanga, que utiliza la publicidad como medio para fortalecer la imagen de su agencia, lo cual la hace ver como una empresa sólida, con respaldo y puntual a la hora de pagar los premios.

**6.3.2 EL PUMA.** Ubicada en Bucaramanga, desde hace 15 años. Esta Agencia considera que se debe crecer planificadamente, teniendo en cuenta los costos en cualquier decisión que se tome. Actualmente la Agencia se adjudica el 3º lugar en cuanto a volumen de ventas, pero en cuanto a imagen ocupa el 1º puesto, esto se debe principalmente a que la Agencia no ha querido tomar altos riesgos en cuanto a estrategias que sean más agresivas y que le permitan aumentar su volumen de ventas, esto por no perder la

imagen que ha venido adquiriendo, ya que para esta Agencia es muy importante tener un crecimiento bien estructurado, progresivo pero afianzado que no genere inestabilidad.

Entre las tácticas más relevantes se encuentran:

Una de las formas de hacer publicidad es patrocinando a equipos deportivos.

Para informar los resultados cuentan con un eco-contestador, ya que consideran que para el cliente es muy importante la divulgación de los resultados.

Para brindar un mejor servicio le inculcan a los vendedores de chance el respeto por el apostador, además integran a los vendedores para que tengan sentido de pertenencia con la empresa, esto por medio de capacitaciones.

Las capacitaciones las realizan de la siguiente forma:

La empresa capacita a los promotores, ellos a su vez orientan a los vendedores y como resultado se brinda un mejor servicio.

Para la Agencia el recurso humano es importante, por lo tanto el Administrador realiza una minuciosa selección de personal en la cual se exigen referencias comerciales y familiares, fotocopia de la cédula, ubicación del lugar de residencia, ubicación del punto de venta y por último esta información es verificada, con esto logran obtener vendedores serios, y responsables.

Es importante resaltar el hecho de que la Agencia no cuenta con vendedores ambulantes, precisamente para evitar problemas con el pago de premios; además no reciben vendedores de Lotería. Por último la Agencia se encarga de orientar al vendedor a comprar solo en sitios fijos para mayor seguridad.

El Puma, es la 1º Agencia en pagar premios en horarios más amplios, asimismo solo pagan en efectivo.

A los vendedores les proporcionan una bonificación de aguinaldos, y les prestan servicios médicos gratis a quienes llevan mínimo 4 meses con la empresa, esto con el objetivo de motivar a los vendedores.

La Agencia considera que en Bucaramanga la gente es reacia a participar en el juego de chance, además la gente prefiere apostar en puntos de venta fijos y el nivel de apuesta es bajo porque prefieren apostarle a las 4 cifras.

Por último la Agencia se perfila para los próximos años como la 1º Agencia de Chance de Bucaramanga, reconocida por la imagen, la confianza entre los apostadores, y la prestación de un mejor servicio.

**6.3.3 SUPERAPUESTAS EL RIN.** La Agencia se encuentra ubicada en Bucaramanga y cuenta con un equipo profesional conformado por: un publicista y un instructor de mercadeo, los cuales contribuyen en la planeación de la Organización.

Para la agencia es importante el personal con el que cuentan, por esta razón realizan una minuciosa selección de los vendedor por medio de un sistema de afiliación que consiste en un documento donde se exigen los datos personales y la firma del vendedor, después de eso se verifican los datos, se le da un código y por último se aprueba el ingreso del vendedor. Es importante resaltar el hecho de que la Agencia exige como mínimo séptimo de bachillerato, ya que para ofrecer un mejor servicio es primordial tener vendedores con algún grado de educación.

Para fortalecer la imagen corporativa, la Agencia cuenta con tres mecanismos: El primero de ellos es una publicidad basada en colores llamativos. El segundo consiste en realizar capacitaciones a los vendedores donde se le dan pautas sobre el servicio, las ventas, la responsabilidad y motivación, con esto logran mejorar el servicio al cliente. El tercer mecanismo es dotar de bragas a los vendedores ambulantes para garantizarle al cliente la confianza en el pago de premios.

La agencia considera que la sistematización será una herramienta esencial para la expansión del juego de chance, ya que actualmente el mercado del juego se encuentra en los estratos 1 al 4, pero con la sistematización se logrará abarcar el estrato 5.

Por último la Agencia se perfila para los próximos años como una empresa con tecnología de punta, completamente sistematizada, reconocida por prestar un excelente servicio al cliente.

**6.3.4 RIONEGRO.** La agencia se encuentra ubicada en Rionegro, no cuenta con puntos de venta fijos aparte de la oficina principal, por lo tanto la mayor parte de sus vendedores son móviles siendo estos fundamentales en las ventas del área rural.

El factor de competitividad y diferenciación más relevante es el buen servicio al cliente y sobre todo el cumplimiento y la seriedad en el pago de premios. Apuestas Rionegro espera crecer y mantener la buena imagen corporativa basándose principalmente en un enfoque de responsabilidad ante el cliente.

#### **6.3.5 EL DIAMANTE**

La Agencia se encuentra ubicada en Socorro, no cuenta con puntos de venta fijos sino que por el contrario todos sus vendedores son ambulantes, ya que no se justifica asumir los costos de infraestructura que se requieren para los

puntos de venta fijos, debido a que el mercado que manejan es muy pequeño y a su vez porque en un pueblo la gente confía en los vendedores ambulantes.

Es importante destacar el hecho de que la Agencia cuenta con un plan de incentivos a los vendedores con mayor volumen de ventas, esto con el objetivo de incentivarlos a que incrementen sus ventas.

Las zonas en las que opera el Diamante, no presentan problemas con la venta de chance ilegal, sin embargo la venta de rifas ilegales es un problema que los afecta directamente, ya que a la gente le gusta apostar en este juego.

En cuanto a la sistematización la Agencia considera que es una herramienta que permite un mayor control del juego, un aumento de las ventas y mayor seguridad al cliente, sin embargo esta implica desempleo para algunos vendedores ambulantes, aunque la sistematización se realice parcialmente.

Por último la Agencia se perfila para los próximos años como una organización sistematizada, reconocida por su puntualidad en los pagos de premios.

**6.3.6 CARARE.** La Agencia se encuentra ubicada en Barbosa, un 40% de sus ventas son efectuadas en este Municipio y el 60% restante, en otros pueblos. La Agencia considera que al cliente hay que prestarle un excelente servicio, por tal razón se preocupa por realizar una minuciosa selección de los vendedores, evitando de esta forma problemas con el pago de premios, como consecuencia El Carare es una organización reconocida por la seriedad en el pago de los premios.

La Agencia continuamente ofrece a los promotores una pequeña charla sobre relaciones humanas para incrementar de esta forma el volumen de ventas.

La sistematización generará mayor seguridad y confianza al apostador pero a su vez creará un gran problema social debido al despido de algunos vendedores ambulantes, ya que la tecnología los desplazaría de su trabajo.

Por último la Agencia se perfila para los próximos años como una organización sistematizada, reconocida por prestar un servicio de alta calidad.

**6.3.7 BELIMAR.** La Agencia se encuentra ubicada en San Vicente, un 40% de sus ventas son realizadas en las zonas rurales y el 60% en las zonas urbanas en las cuales opera. La Agencia no cuenta con puntos de venta fijos, solamente con vendedores ambulantes, ya que no se justifica asumir los costos de infraestructura que se requieren para los puntos de venta fijos, siendo el mercado que maneja muy pequeño y a su vez porque en los pueblos hay gran confianza en los vendedores ambulantes.

En San Vicente el 50% de los apostadores juegan chance y el 30% aproximadamente les gusta apostar en juegos de casino y video juegos.

La Agencia considera que la sistematización permitirá un mayor control sobre los vendedores, pero a su vez creará malestar en los vendedores ambulantes ya que muchos no tienen ningún nivel de educación.

El chance y las rifas ilegales, han contribuido a disminuir el volumen de ventas de una forma precipitada, dejando en una situación crítica las

finanzas de la Agencia, es por esta razón que actualmente la Gerencia esta optando por venderla.

**6.3.8 CHUCUREÑO.** La Agencia se encuentra ubicada en Barrancabermeja. Según su enfoque consideran que no es necesario manejar imagen corporativa ya que el mercado de Apuestas permanentes esta claramente definido y personalizado, luego no tiene pensado expandirse sino conservar los clientes y lograr la fidelidad de ellos. Anteriormente Ecopetrol contribuía a aumentar el volumen de ventas, pero debido a que actualmente esta entidad no es la única base de la economía de Barrancabermeja la venta de chance se tornó muy plana y sin grandes cambios.

La Agencia ha realizado una campaña publicitaria radial, enfatizada en la destinación de los recursos del juego de chance hacia el sector salud.

Cabe resaltar que la Agencia no está desacuerdo con el contrato de concesión debido a la recarga de impuestos tributarios que esta contiene.

En cuanto a la sistematización, consideran que se efectuará de forma parcial, como ventajas se puede decir que ahorra tiempo, pero a su vez generará desempleo sobre todo a los vendedores analfabetas o con un bajo nivel de educación

Por último la Agencia se perfila para los próximos años como una organización sistematizada, reconocida por brindar seguridad al cliente.

**6.3.9 LIBERTAD Y BARRANCABERMEJA.** Las Agencias se encuentran ubicadas en Barrancabermeja. Es importante resaltar que las dos Agencias son gerenciadas por la misma persona, y por ende son administradas de igual forma.

La Agencia no cuenta con puntos de venta fijos, solamente con vendedores ambulantes, ya que no se justifica asumir los costos de infraestructura que se requieren para los puntos de venta fijos, siendo que el mercado que manejan es muy pequeño.

La Agencia considera que la calidad el servicio que se le ofrece al cliente influye directamente en el volumen de ventas, es por esta razón que se tiene un escalafón de servicio en donde la última posición (5), tiene que ser el apoyo más fuerte en la prestación de servicio, además debe ser quien motive a los que están en las siguientes posiciones (4,3,2,) y así sucesivamente, hasta llegar a la primera posición (1) que es el cliente, quien en últimas goza de un mejor servicio, gracias al soporte de los que están debajo de el. A continuación se presenta el escalafón:

- Cliente
- Vendedores
- Promotores
- Empleados de Oficina
- El Gerente

La Agencia considera que la sistematización es una herramienta muy importante para el aumento del volumen de ventas pero que a su vez trae consigo desempleo, sobre todo a los vendedores ambulantes con bajo nivel de educación. Esta inicialmente se realizará parcialmente.

Por último la Agencia se perfila para los próximos años como una organización sistematizada.

**6.3.10 EL RIN.** Ubicada en Barrancabermeja, realiza un control respecto al consumo de talonarios por medio de un meticuloso conteo manual.

A los vendedores se les paga mejor que a la competencia para motivarlos además tienen vendedores ambulantes a sueldo. Como también realizan pequeños sondeos para observar la percepción del cliente ante el servicio.

Por último la Agencia se perfila para los próximos años como una organización con un crecimiento enfocado al servicio al cliente.

**6.3.11 PIPATON.** Ubicada en Barrancabermeja, hasta el momento es la única Agencia que ha sistematizado el juego de chance , además cuenta con un personal calificado que consta de un Jefe de mercadeo, auxiliares de mercadeo, Ingeniero de Sistemas, Ingeniero Industrial, Contador, promotores y jefes de zona que refuerzan el trabajo de los promotores.

La sistematización les permite tener el control absoluto de esta parte del negocio; como también les permite tener un código para cada vendedor el cual arroja el historial de cada uno; de esta forma pueden analizar el trabajo de cada vendedor para tomar medidas que permitan seleccionarlos y al tiempo mejorar la calidad del servicio.

Esta Agencia es una empresa que tiene trazadas metas muy claras con un tiempo establecido para el cumplimiento; es así como el presupuesto de ventas es observado semanalmente para corroborar que se estén cumpliendo las metas a cabalidad y si no es así tener el tiempo requerido para tomar medidas preventivas que los lleven a cumplir finalmente sus metas.

El manejo de imagen corporativa esta cargo del departamentos de Control Interno, el cual tiene como objetivo principal posicionar la Agencia.

Realizan publicidad para sensibilizar a los apostadores sobre la seguridad del chance sistematizado, como también realizan estudios de mercado para lograr captar las verdaderas necesidades del cliente y para localizar nuevos puntos de venta.

La Agencia considera que la base del negocio se encuentra en la calidad de servicio que brinden los vendedores, es por esto que realizan una selección de personal minuciosa, con exigencia mínima de bachillerato. Después de seleccionado el personal, se le capacita continuamente. Actualmente cuentan con vendedores a sueldo.

En cuanto a la sistematización, consideran que no genera desempleo, sino que por el contrario se profesionaliza.

Por último la Agencia se perfila para los próximos años como una organización con una tecnología de punta y con una imagen corporativa sólida.

**6.3.12 EL GATO.** Ubicada en Barrancabermeja, realiza un control de formularios a partir de la distribución diaria de 2 formularios a cada punto de venta los cuales deben ser devueltos al final del día junto con los formularios que han generado la venta, además realizan un conteo manual diario para corroborar la entrega de formularios.

Actualmente están realizando un cambio de imagen.

Para brindar un mejor servicio el domingo realizan pago de premios, media jornada.

Por último la Agencia se perfila para los próximos años como una organización con más promotores y con un crecimiento dado por la puntualidad en los pagos de los premios.

**6.3.13 EL PETROLEO.** Ubicada en Barrancabermeja, la Agencia el Petróleo realiza un control de los formularios y vendedores por medio de un programa. La sistematización permite un mayor control, pero es a su vez vulnerable por Internet. La sistematización evita posibles fraudes, pero ocasiona desempleo.

La Agencia considera que el cliente le compra a los puntos de venta fijos con instalaciones llamativas.

Para la Agencia el mercado ya está posicionado por lo tanto es difícil estar en el 1º lugar ante la competencia.

Por último la Agencia se perfila para los próximos años como una organización con otra nueva sede y con un crecimiento dado por la puntualidad en los pagos de los premios.

## **6.4 RECOMENDACIONES**

- Aunque se ha visto una integración parcial del gremio, se recomienda hacer más esfuerzos para lograr una mayor integración de las Agencias ya que es más efectivo afrontar situaciones difíciles con un gremio unido.
  
- Diseñar planes de mejoramiento del servicio al cliente, ya que esto es fundamental para mantener clientes fieles y atraer a los potenciales.

- Por medio de la entrevista se detectó falencia en cuanto a la estructuración de estrategias de mercadeo, por lo que se recomienda desarrollar una planeación estratégica para lograr un mayor crecimiento.
  
- Partiendo de la integración de las Agencias diseñar estrategias que contrarresten la venta de chance y rifas ilegales.
  
- Diseñar un programa de capacitación a vendedores con miras al mejoramiento del servicio.

## 7. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO

### 7.1 Marketing Estratégico

En este capítulo se mencionará generalidades de los juegos de suerte y azar, se describirá la segmentación del mercado, se seleccionará el mercado objetivo adecuado y se detallará información sobre los juegos de suerte y azar.

#### 7.1.1 Generalidades de los juegos de Suerte y Azar

🎰 **Definición de los Juegos de Suerte y Azar<sup>15</sup>.** Son de suerte y azar aquellos juegos en los cuales, según reglas predeterminadas por la ley y el reglamento, una persona, que actúa en calidad de jugador, realiza una apuesta o paga por el derecho a participar, a otra persona que actúa en calidad de operador, que 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 casualidad.

🎰 **Nosología del Juego de suerte y azar.<sup>16</sup>** El juego de azar se conoce desde el año 2000 A de C., precediendo al propio dinero. El juego ha estado muy presente en numerosas civilizaciones antiguas, egipcios, griegos, romanos, etc., con un especial protagonismo, debido a que se consideraba una de las principales pasiones de las clases más altas.

---

<sup>15</sup> Fuente: Ley 643 del 2.001

<sup>16</sup> Fuente: ETESA

A lo largo de la historia, se conoce la adicción al juego de emperadores romanos como Augusto y Claudio, así como literatos españoles, Góngora y Argote, y rusos como Lermontov y Dostoievsky, este último plasmaría su tragedia en una obra CLÁSICA "EL JUGADOR". Igualmente y desde siempre, han existido personajes populares y muchos otros anónimos arrastrados por esta problemática, que desde un punto de vista social, constituye una de las plagas más antiguas de la humanidad, por su gran poder destructivo.

En definitiva, el juego es un fenómeno esencialmente constitutivo del modo peculiar del ser humano que contiene todos los valores de la vida humana, puesto que es una actividad libre que permite a la persona recrear, exaltar o transfigurar estética o poéticamente la realidad, así como la pasión por la vida y la belleza.

Independientemente de que entrañe trascendencia en muchos animales, y en especial en el hombre, como preparación para su actividad futura de adulto y de que en lugar de persistir simplemente a lo largo de la vida, puede reactivarse, exacerbarse o desarrollar caracteres patológicos<sup>17</sup>.

Psicológicamente, el juego de azar es un reto a la suerte, mediante el cual una persona proyecta sus esperanzas de cambiar mágicamente el futuro a su favor, o al menos de experimentar el placer del triunfo contra el riesgo del fracaso a pesar del sufrimiento que conlleva la incertidumbre, traduciendo así una conformidad con la realidad, un deseo de huida de la mediocridad o monotonía cotidiana.

El azar ha sido abordado por filósofos, como Aristóteles, que sostuvo que entre las causas necesarias para cualquier fenómeno había que incluir causas accidentales, experiencias o no necesarias, que son el azar (correspondientes a acontecimientos naturales) y a la suerte o fortuna, correspondiente a los fenómenos humanos.

---

<sup>17</sup> Fuente: Bombín, B. (1992): El juego de azar. Patología y testimonio. Ed. Junta de Castilla y León. Valladolid.

El uso del azar en el juego es considerado una diversión cuando hay un control y un gozo en el acto en sí mientras que deja de serlo cuando implica sufrimiento y descontrol, por lo que la persona pierde su libertad de decisión.

Actualmente se destacan dos importantes clasificaciones, la de los juegos y las de los propios jugadores. Se ha distinguido varios tipos de juegos, como juegos de competición, juegos de azar, juegos de riesgo y juegos de reglas.<sup>18</sup>

Entre los juegos de azar, se establece cuatro grandes clases de juegos:

- Por su licitud: lícitos e ilícitos
- Por su administración: públicos y privados
- Por su contenido: máquinas tragaperras, bingos, casinos, cartas, loterías y apuestas deportivas.
- Por su poder adictivo: muy adictivos y poco adictivos

Atendiendo a su potencial adictivo, se pueden distinguir los altamente adictivos, por el escaso tiempo transcurrido entre el momento de la apuesta y el resultado y escasamente adictivos, por el carácter diferido en el tiempo del resultado respecto al momento de la apuesta.


Hoy en día la mayoría de las investigaciones en España, se centran en las máquinas tragaperras y los bingos, mientras que en otros países destacan estudios sobre éstos y otros juegos, como las carreras de caballos, máquinas de frutas, máquinas de poker, etc.

Según las clasificaciones declaradas por Becoña<sup>19</sup>, se pueden considerar cinco tipos de jugadores: el no jugador, el jugador social, el jugador problema, el jugador patológico y el jugador profesional.

---

<sup>18</sup> González, A. (1989): Juego Patológico: Una nueva adicción. Madrid: Tibidago.

Las diferencias principales entre los jugadores provienen de las cuantías y del control del juego. A la hora del tratamiento se considera preventivo en los jugadores sociales y excesivos, necesarios en los patológicos e innecesarios en los profesionales. El aspecto preventivo está tomando actualmente una importante relevancia por el papel que desempeñan los jugadores excesivos, que si bien no tienen problemas graves, es el primer paso hacia la enfermedad por las reiteradas pérdidas de control que conducen a que las pérdidas empiecen a ser desmedidas por lo que las ganancias actúan como estimulantes para recuperar lo perdido.

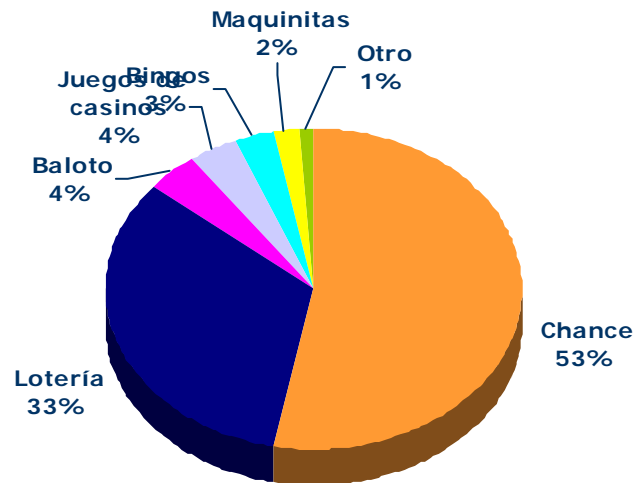
 **Destinación de recursos generados por el monopolio rentístico de juegos de suerte y azar.** Todo juego de suerte y azar debe contribuir eficazmente a la financiación del servicio público de salud, de sus obligaciones prestacionales, pensionales y los demás gastos vinculados a la investigación en áreas de la salud.

---

<sup>19</sup> Becoña E. (1993) en su libro El juego compulsivo en la comunidad autónoma gallega. Santiago de Compostela. Xunta de Galicia.

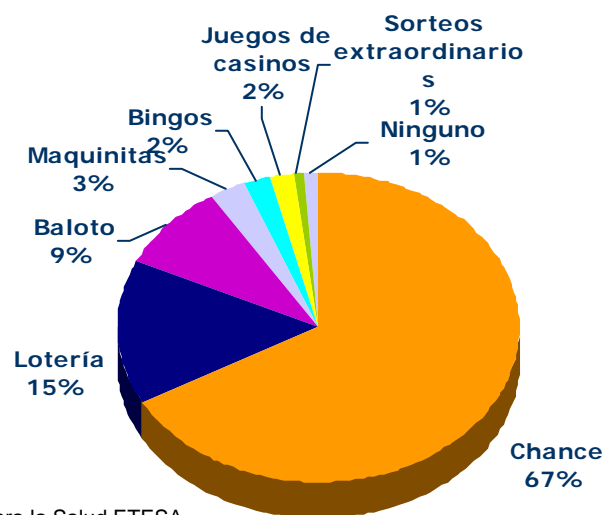
**Tamaño del mercado.** A continuación se presentará información referente a el comportamiento de compra de los Colombianos ante los juegos de suerte y azar. Esta información fue obtenida del Estudio de Investigación de Mercados a nivel nacional, ejecutado por el Centro Nacional de Consultoría para la Empresa Territorial de Salud ETESA, en el año 2.001.

**GRAFICO 2.** Nivel de recordación de los Colombianos ante los Juegos de Suerte y Azar.



Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA.

**GRAFICO 3.** Juegos de Suerte y Azar preferidos por los Colombianos



Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

**🔴 Desconfianza de la población colombiana sobre los juegos de suerte y azar<sup>20</sup>.**

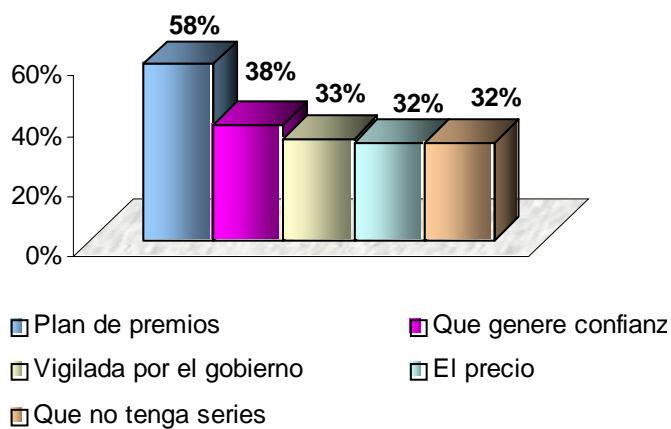
La desconfianza en el apostador ha sido a través de los años uno de los principales factores que dificulta el posicionamiento de un determinado juego de azar en el mercado mundial, y el mercado colombiano no ha sido ajeno a esta circunstancia, por esta razón se hace primordial dar a conocer la incidencia que pueda llegar a tener este factor sobre el apostador en el escenario colombiano.

- **Incidencia de la desconfianza en el apostador colombiano.** Para corroborar la incidencia que ha marcado la desconfianza en el apostador colombiano se citará la siguiente tabla sacada del estudio del Centro Nacional de Consultoría, la cual muestra los tres principales criterios que se tienen en cuenta en el momento de comprar loterías o sorteos.

**TABLA 6.** Incidencia de confianza del Apostador

---

<sup>20</sup> Fuente: Investigación para identificar el estado actual del mercado de los juegos de suerte y azar realizado por ETESA.



Fuente: Datos tomados de la investigación realizada por el Centro Nacional de Consultoría 2002.

El gráfico describe como la confianza corresponde a un 38% de los criterios por los cuales el apostador colombiano se basa en el momento de comprar juegos de suerte y azar. De lo anterior se puede mencionar la importancia que tiene en el sistema de juegos de azar el hecho de que estos generen confianza en el apostador colombiano.

Razones por las cuales la gente no compra juegos de suerte y azar:

**GRAFICO 4.** Razones por las cuales no acostumbra apostar en juegos de suerte y azar.



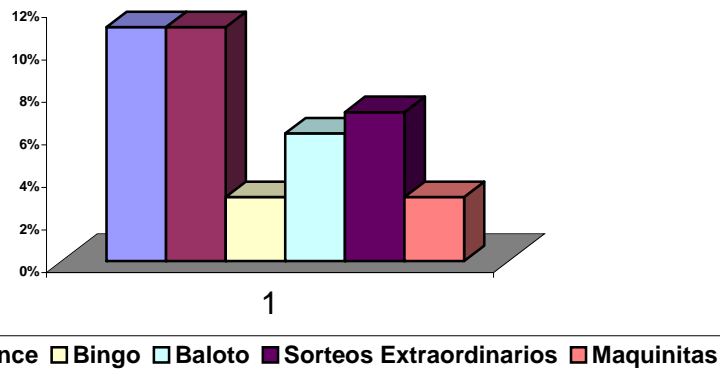
Fuente: investigación realizada por el Centro Nacional de Consultoría abril del 2002, para ETESA

En este cuadro se puede apreciar que la desconfianza en el apostador es del 13%, por razones como la manipulación, la corrupción y porque los clientes dicen que no se entregan los premios, es decir, si excluimos los tres primeros factores que corresponden a las personas que no juegan, la desconfianza estaría en primer lugar de importancia como argumento de la gente para abstenerse de jugar.

En la siguiente gráfica se muestra esta incidencia en el mercado de los diferentes juegos de azar:

**GRAFICO 5.** Incidencia que tiene la desconfianza en la abstinencia al juego

### Incidencia que tiene la desconfianza en la abstinencia al juego



Fuente: ETESA

#### ▪ Causas de la desconfianza en el apostador

▪ **Desconocimiento Tecnológico.** El desconocimiento tecnológico del apostador colombiano es un factor primordial y motor importante de desconfianza en el mercado Colombiano a todo nivel y constituye un factor importante como generador de desconfianza para el apostador.

Por la falta de conocimiento y en la mayoría de los casos de educación, se ha creado desconfianza del apostador en diferentes juegos de azar que recurren al uso de la tecnología y de la electrónica en particular, para obtener y publicar los resultados de los sorteos.

Este es el caso de los juegos de azar que funcionan por internet y también los juegos que utilizan la electrónica como es el caso del baloto y de las maquinitas.

Paralelamente al desconocimiento tecnológico, constituye a su vez una razón por la cual las empresas no hacen “e-commerce” ocupando un 35.71% dentro de estas razones.

Los compradores de loterías y juegos de azar, en términos generales se caracterizan porque en su mayoría son personas que se encuentran en edad madura. El 84.7% son personas con edad superior a 30 años, igualmente se puede observar que la tendencia a la compra está en personas cuyo nivel de estudios es bajo, por cuanto el 60.2% sólo han llegado a estudios básicos, lo que corrobora la incidencia del factor de ingresos familiares en la participación en este mercado, así, el 90% de los compradores tiene un nivel de ingresos inferior a cuatro salarios mínimos, y en general, menor nivel educativo significa menores ingresos.

- **Grado de acertividad.** El grado de acertividad corresponde tal vez al principal factor de desconfianza del mercado colombiano. Aunque éste está ligado al conocimiento por parte del apostador de ciertos conocimientos de probabilidad y de conteo, de tal forma que el apostador, realmente tenga conocimiento de la fracción o cociente que existe entre los casos favorables sobre los casos totales, es decir el número de posibilidades de acierto sobre el número de casos o posibilidades totales.

$$P(A) = N(A)/N$$

Donde:

- P(A) es igual a la probabilidad de ganar o grado de acertividad.
- N(A) es el número de casos favorables.
- N es el universo o número de casos totales.

Esta probabilidad de acierto es única y diferente en cada modalidad o tipo de juego de azar y va ligada totalmente al valor del billete o de la apuesta.

Cuando la probabilidad de acierto es muy pequeña, el valor del billete o de la apuesta debe ser más baja.

Los juegos que tienen probabilidad de acierto muy baja ofrecen premios significativamente “jugosos” para el apostador y deben tener un posicionamiento realmente grande en el mercado para lograr subsistir y ser competitivos como es el caso del baloto.

Los juegos que tienen alta probabilidad de acierto, normalmente no tienen premios tan “jugosos” para el apostador y el valor de la apuesta es normalmente bajo y han logrado un posicionamiento realmente bueno en el mercado, como es el caso del chance.

Que los ganadores se vean y los premios se entreguen:

El hecho de que los premios realmente se entreguen y que los ganadores se publiquen en los diferentes medios de comunicación como radio, televisión o prensa constituye un factor muy importante, como generador de confianza en el apostador y en el mercado colombiano en general.

Es de vital importancia para cualquier tipo de juego de azar que en el momento en que haya un ganador, se publique su nombre, la ciudad y el lugar donde se compró este billete o apuesta.

Lastimosamente, en nuestro medio, este procedimiento no se puede hacer en la mayoría de los casos por razones de seguridad, ya que vivimos en un entorno de violencia, envidias y de violaciones de derechos humanos lo cual conllevaría a un riesgo de una enorme magnitud para el beneficiado.

Por esta razón se deben crear diferentes estrategias para hacer público el acierto de un jugador sin que involucre o ponga en riesgo su integridad.

Un ejemplo claro de esto, se presenta con el baloto, Sería ideal que al momento de acertar un ganador se pudiera publicar su nombre y difundir el hecho por los medios

de comunicación, indicando la ciudad, monto del premio, lugar donde se compró y realizar entrevista al vendedor del premio.

- **La manipulación.** La manipulación por parte de los entes administrativos o técnicos de los juegos de azar constituyen uno de los factores que crea inmensa desconfianza por parte de los apostadores. Estas manipulaciones son catalogadas como infracciones y se penalizan dentro del derecho español:

- **Son infracciones:**

- “La participación del personal empleado o directivo de las empresas dedicadas a la gestión o explotación del juego, directamente o por medio de terceras personas, en los juegos y apuestas que gestionen o exploten aquellas”.
- “Impedir u obstaculizar el ejercicio de las funciones de control y vigilancia que correspondan a los agentes de la autoridad y a los funcionarios encargados o habilitados específicamente para tales funciones”.
- “La conducta desconsiderada sobre jugadores o apostantes, tanto en el desarrollo del juego como en el caso de protestas o reclamaciones de estos”.

Las infracciones penales mencionados anteriormente son sólo unas cuantas formas de manipulación en juegos de azar que perjudican directamente al apostador, las cuales traen como consecuencia desconfianza en el mercado de las apuestas.

- **Desconfianza en juegos pre-impresos:**

En la modalidad de juegos de azar pre impresos se presenta una gran posibilidad de no imprimir o no poner a la venta las combinaciones posibles, repitiendo en cambio varias veces otras combinaciones, de esta forma, artificialmente, se puede pretender lograr la acumulación del premio mayor.

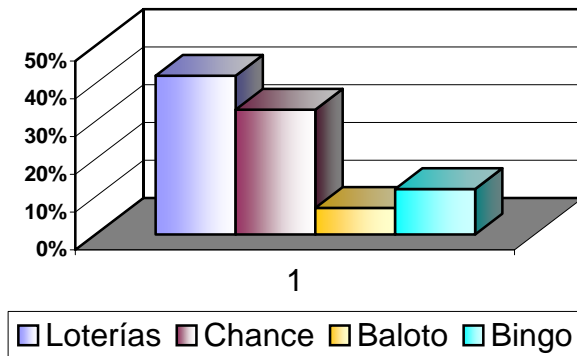
Los apostadores, por lo general, no conocen la cantidad de combinaciones del juego, ni el número de boletos vendidos y con esta práctica se pone en riesgo la credibilidad y la confianza del apostador sobre todos los juegos de azar.

Juegos como el baloto o el lotto en línea son percibidos como juegos de fácil comprensión, no requieren de explicaciones muy profundas y su simpleza ayuda a que se incremente la cantidad de jugadores. Además es fácil retener en la memoria una cantidad reducida de números, estos juegos le permiten a los apostadores elegir sus números, no estarían sujetos a comprar un billete pre-impreso: esta característica es básica, ya que generalmente las personas tienen preferencia por determinados números.

Además de esto, juegos de azar como el chance ha sido víctima de manipulaciones generando desconfianza en el apostador, este es el caso del “chance blanco”, u operación del juego en talonarios no oficiales, es una actividad efectuada normalmente por agentes ajenos a las empresas concesionarias del juego; cuando se ejecuta de esta manera la infracción es evasión. Aún cuando, puede también ser realizada y de hecho ha sido comprobada por un operador oficial que pretenda cancelar menor valor por la regalía; en este caso sería una elusión. El “chance clonado” es una falsificación del talonario de chance, procurando una copia más fiel del original. Tiene más sentido cuando lo realiza el operador oficialmente designado como concesionario. Es básicamente una forma de elusión.

**GRAFICO 6.** Porcentaje de gente que ha dejado de Apostar en juegos de suerte y azar

## Porcentaje de la gente que ha dejado de jugar/comprar



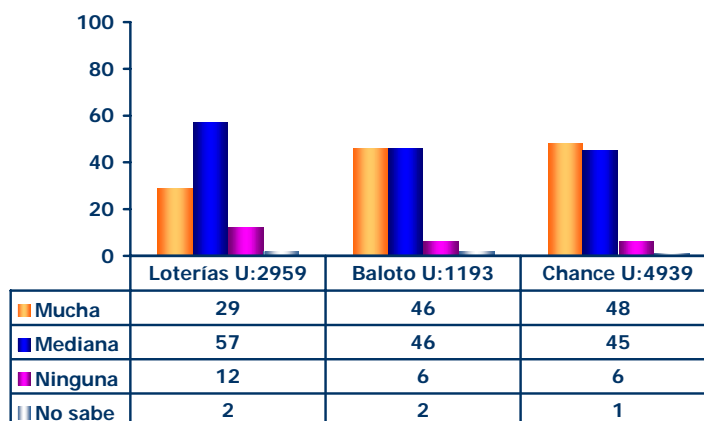
Fuente: Datos tomados de la investigación realizada por el Centro Nacional de Consultoría en abril del 2002.

En esta gráfica tomada de la investigación realizada por el Centro Nacional de Consultoría en abril del 2002, se puede observar la deserción de los compradores en los diferentes juegos y cómo el baloto ha sido el menos afectado.

Se puede observar que unos juegos han sido más afectados que otros y esto se debe a diferentes factores como competencia, grado de posicionamiento en el mercado, estrategias de mercadeo, pero, ante todo, la desconfianza es la que muestra mayor incidencia en el mercado colombiano relativo a cada tipo de juego en particular.

## GRAFICO 7. Porcentaje de confianza generada por los juegos de suerte y azar

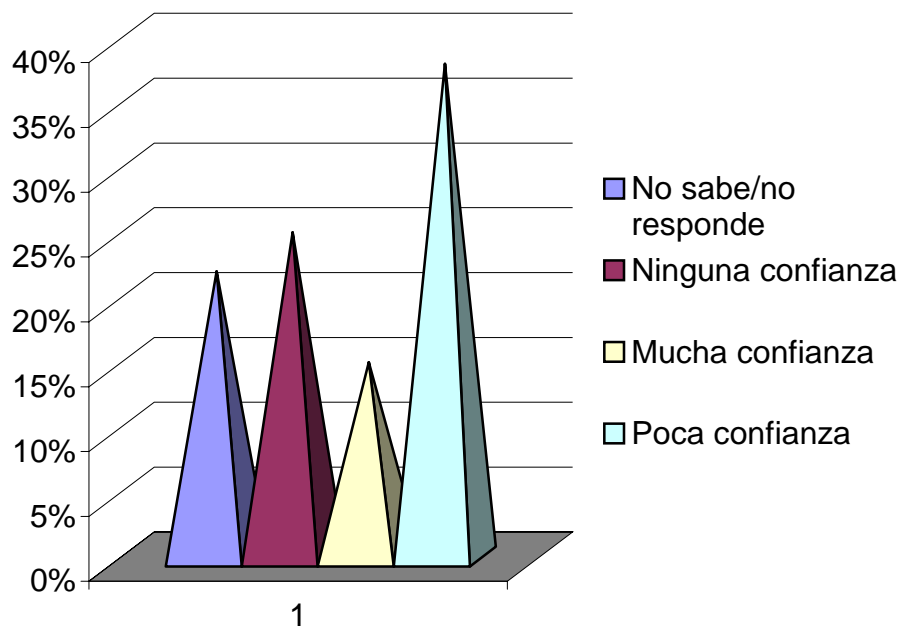
### Porcentaje de la confianza generada por los juegos



Fuente: ETESA

Datos tomados de la investigación realizada por el Centro Nacional de Consultoría. En el cuadro anterior se observa como el baloto y el chance son los juegos que presentan más confianza entre los apostadores colombianos, por encima de las loterías, resultado que es importante destacar, ya que, el baloto que lleva mucho menos tiempo en el mercado colombiano que las loterías y el chance ha logrado tener una excelente estabilidad y confianza.

**GRAFICO 8.** Confianza o estabilidad le generan los loteros

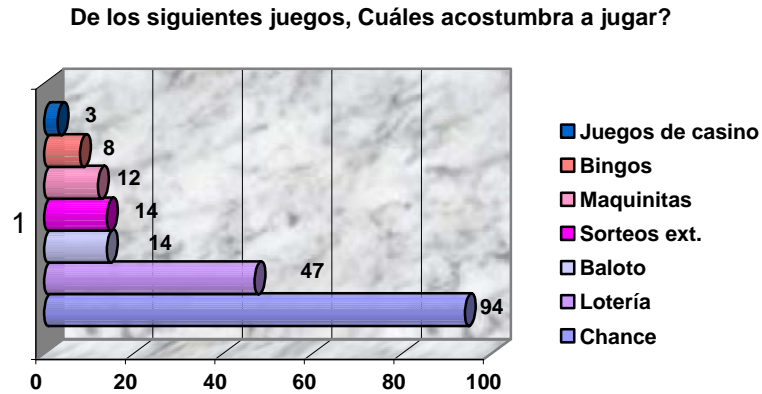


Fuente: ETESA

En este punto vale la pena indicar el nivel de confianza que en un momento dado puede generar el lotero en el apostador colombiano y esta puede ser una causa de la disminución de la participación de las loterías en el mercado de los juegos de suerte y azar.

▪ **Juegos de suerte y azar que los colombianos acostumbran jugar.** A continuación se mostrara esta información por estratos.

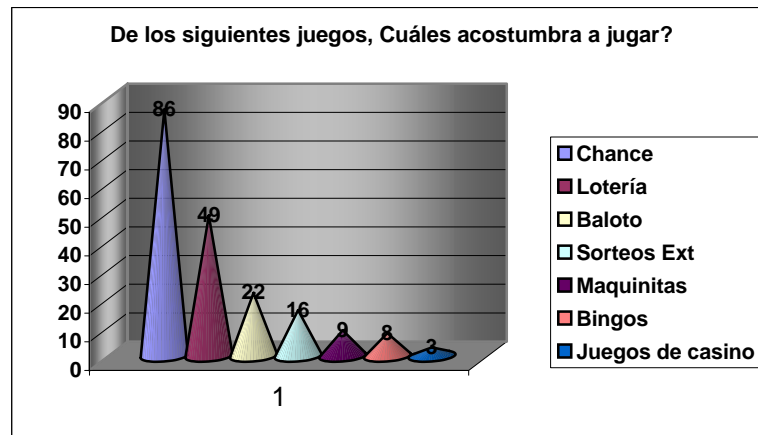
**TABLA 7.** Juegos que acostumbran a apostar los colombianos en el estrato 2.



Fuete: Investigación Centro Nacional de Consultoría - ETESA 2002.

Definitivamente el estrato 2 prefiere jugar al chance y es el juego que más recuerda.

**TABLA 8.** Juegos que acostumbran a apostar los colombianos en el estrato 3.

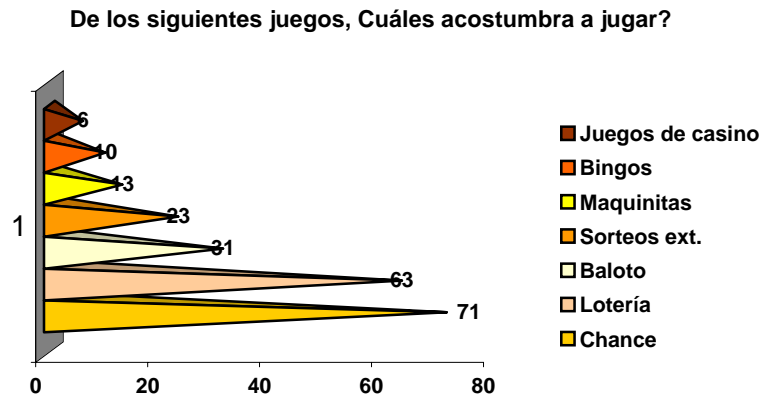


Fuente: investigación realizada por CNC<sup>21</sup> y ETESA en abril del 2002.

El estrato 3 también prefiere el chance, pero, la lotería, seguida por el baloto también tienen una significativa participación

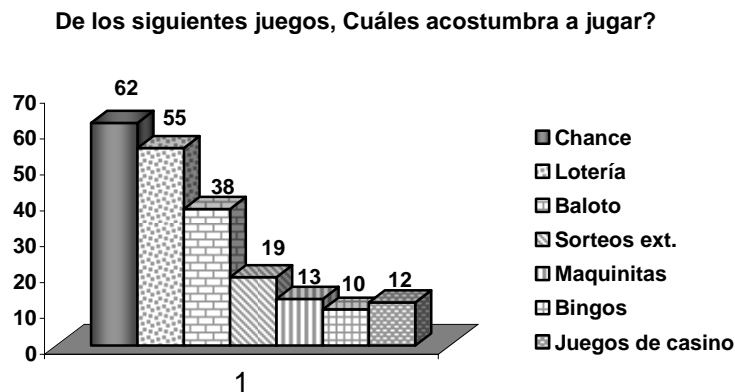
<sup>21</sup> Centro Nacional de Consultoría, CNC

**TABLA 9.** Juegos que acostumbran a apostar los colombianos en el estrato 4.



Fuente: investigación realizada CNC y ETESA en abril del 2002.

**TABLA 10.** Juegos que acostumbran a apostar los colombianos en el estratos 5 y 6.



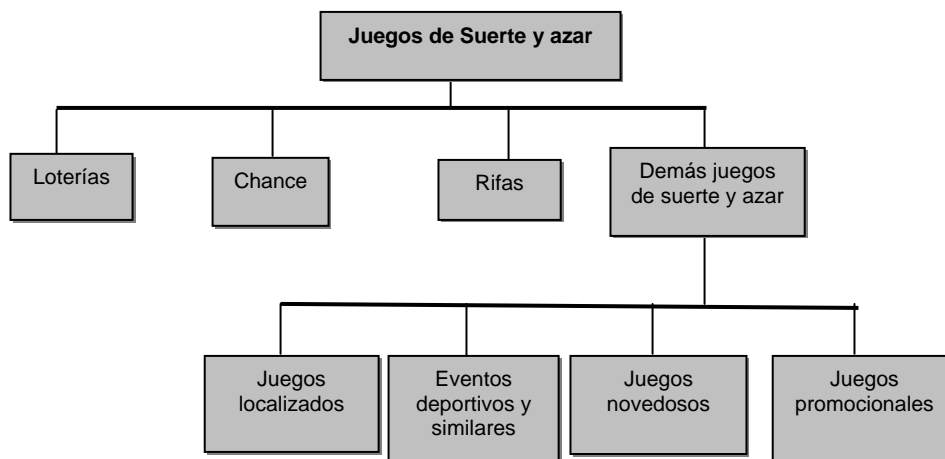
Fuente: investigación realizada por CNC y ETESA en abril del 2002.

De los resultados obtenidos, con base a la pregunta ¿cuáles son los juegos que acostumbra a jugar? Se concluye una mayor participación del chance y la lotería, seguidos por el baloto.

Por otro, lado el chance presenta mayor participación en los estratos más bajos, lo cual ratifica la apreciación de la incidencia del precio para el jugador de estrato bajo.

🔴 **Segmentación del Mercado de los juegos de Suerte y Azar.** Es preciso indicar que el mercado de los juegos de suerte y azar está compuesto por cinco modalidades de juegos, según lo estipulado en la ley 643, ver figura 5.

**FIGURA 5.** Segmento del Monopolio Rentístico de Juegos de Suerte y Azar



Fuente: Ley 643 del 2.001

Debido a los estudios presentados por ETESA<sup>22</sup> y a la experiencia de los expertos de la empresa LOTERIA SANTANDER; la Gerencia y el comité de Mercadeo de esta entidad estimaron pertinente solo incluir en el estudio de Mercados, los juegos de suerte y azar de Lotería, Apuesta Permanentes, Baloto, Rifas, Juegos de Casino, Bingo y Sorteo Extraordinario, por considerar que estos son los que mayor participación tienen en el mercado de juegos de suerte y azar.

Una vez realizado el estudio de Investigación de Mercados se pudo determinar que de los juegos de suerte y azar incluidos en el estudio, solo Lotería, Baloto y Rifas son los que significativamente representan competencia para el juego de Apuestas Permanentes. Por lo anterior el marketing estratégico se enfocará específicamente

<sup>22</sup> Investigación realizada a nivel nacional para identificar el estado actual del mercado de los juegos de suerte y azar

en los juegos de suerte y azar de Lotería, Rifas y Baloto, a su vez se mencionará de forma muy general información sobre los otros juegos de suerte y azar, esto con el fin de obtener un análisis del mercado de juegos de suerte y azar.

**7.1.1 Juegos localizados.** Los juegos Localizados, son modalidades de juegos de suerte y azar que operan con equipos o elementos de juegos, en establecimientos de comercio, a los cuales asisten los jugadores como condición necesaria para poder apostar, tales como los bingos, videobingos, esferódromos, máquinas tragamonedas, y los operados en casinos y similares. Son considerados locales de juegos aquellos establecimientos en donde se combinan la operación de distintos tipos de juegos, según lo estipulado por la ley 643 como localizados o aquellos establecimientos en donde se combina la operación de juegos localizados con otras actividades comerciales o de servicios.

🔴 **Modalidades de operación de los juegos localizados.** El monopolio rentístico de los juegos localizados será operado por intermedio de terceros, por medio de contratos de concesión.

🔴 **Derechos de explotación de los juegos localizados.** La explotación de los juegos localizados corresponde a la Empresa Territorial para la Salud, ETESA. Los derechos serán de los municipios y el Distrito Capital y son distribuidos mensualmente durante los primeros diez (10) días de cada mes.


Los recursos provenientes de juegos localizados en ciudades de menos de cien mil (100.000) habitantes son destinados al municipio generador de los mismos y los generados en el resto de las ciudades se distribuirán el cincuenta por ciento (50%) acorde con la jurisdicción donde se generaron los derechos o regalías y el otro cincuenta por ciento (50%) acorde con los criterios de distribución de la participación de los ingresos corrientes de la Nación.

**TABLA 11.** Tarifas de los derechos de explotación de juegos localizados

	Descripción del juego	Tarifa
1.	Máquinas tragamonedas	% de un salario mínimo mensual legal vigente
	Máquinas tragamonedas 0 – \$500	30%
	Máquinas Tragamonedas \$500 en adelante	40%
	Progresivas interconectadas	45%
2.	Juegos de casino	Salario mínimo mensual legal vigente
	Mesa de Casino (Black Jack, Póker, Bacará, Craps, Punto y banca, Ruleta)	4
3.	Otros juegos diferentes (esferódromos, etc.)	4
4.	Salones de bingo	Salario mínimo diario legal vigente
4.1	Para municipios menores de 100.000 habitantes cartones hasta 250 pesos tarifa por silla	1.0
4.2	Para municipios menores de 100.000 habitantes cartones de más de 250 pesos tarifa por silla	1.5
	Ningún bingo pagará tarifa inferior a la establecida para cien (100) sillas en los municipios menores de cien mil (100.000) habitantes.	
4.3	Para municipios mayores de 100.000 habitantes cartones hasta 250 pesos tarifa por silla	1.0
	Cartones de más de 250 hasta 500 pesos tarifa por silla	1.5
	Cartón de más de 500 pesos tarifa por silla	3.0

	Sillas simultánea interconectadas	Se suma un salario mínimo diario legal vigente en cada ítem anterior.
	Ningún bingo pagará tarifa inferior a la establecida para doscientas (200) sillas.	
5.	Demás Juegos Localizados	17% de los ingresos brutos

Fuente: ETESA

 **Modalidades de los juegos localizados.** A continuación se describirá los diferentes juegos que hacen parte de esta modalidad.

▪ **MÁQUINAS TRAGAMONEDAS.** Son máquinas tragamonedas todas las máquinas de juego, mecánicas, electromecánicas, electrónicas, digitales, interactivas o cualquier otro tipo de tecnología similar o análoga, existente o por desarrollar, que permitan al jugador un tiempo de uso a cambio del pago del precio de la jugada en función del azar y eventualmente la obtención de un premio y que funcionan mediante la introducción de monedas, papel moneda, fichas o placas por una ranura de la máquina, con el pago automático e inmediato del premio obtenido o con el pago de los créditos acumulados por el jugador, de acuerdo con el programa de juego.

**No se consideran máquinas tragamonedas:**


- Las máquinas expendedoras, entendiéndose por tales las que se limitan a efectuar mecánicamente transacciones o ventas de productos o servicios a cambio del precio introducido; siempre que el valor del dinero depositado corresponda al valor de mercado de los productos que la máquina entregue y su mecanismo no se preste a admitir cualquier tipo de apuesta azar.
- Las máquinas tocadiscos, videodiscos o fotográficas, las máquinas o aparatos de competencia pura o deporte entre dos o más jugadores, las de mero pasatiempo o recreo y las máquinas o aparatos recreativos de uso infantil. Todas ellas a condición

de que sus mecanismos no se presten a admitir cualquier tipo de apuesta o juegos de azar, o permitan el pago de premios en dinero, o signos que permitan canjearse por ellos y diferentes de aquellos que consistan en volver a jugar gratuitamente.

**Descripción del juego.** En un espacio o espacios situados en un Casino, Salón de Juego o en cualquier establecimiento de comercio que se encuentre habilitado para tal fin, se ubican MET, las cuales están compuestas por un sistema de rodillos electromecánicos de nombre “displays”, proyectores de luces de un mecanismo de expulsión automático de los premios al exterior, recogidos en un recipiente interior a disposición del jugador y que dispone de una ranura o dispositivo especial para que el jugador introduzca una o varias monedas de curso legal, fichas o placas que ocasiona un accionamiento manual, mecánico o electrónico en el que según el caso, ayuda la habilidad y conocimiento del jugador a la prolongación del juego; tras una espera de algunos segundos, automáticamente las figuras de los proyectores se ponen en movimiento y una vez detenidos, aparecen unas combinaciones que conforme a la indicación del plan de premios impreso en la parte superior de la máquina, podrán ser las ganadoras. En todo caso el premio dependerá de la suerte y azar.

Este juego se cataloga entre los denominados de “contrapartida”, porque los apostadores o jugadores efectúan sus apuestas contra la casa o el establecimiento.

A continuación se presentan los datos registrados en el estudio de Investigación de Mercados para el juego de maquinitas, el cual hace parte de la modalidad de juego localizado, tragamonedas.

 **Análisis del mercado de maquinitas a nivel nacional**<sup>23</sup>. A continuación se presenta información sobre la opinión de los colombianos acerca del juego de maquinitas por estratos, edad, sexo y región.

---

<sup>23</sup> Fuente: ETESA

**TABLA 12.** Análisis del mercado de Maquinas por Estrato a nivel Nacional

Síntesis	E S T R A T O S				
	2	3	4	5 y 6	Sin Est.*
Distribución % de los apostadores	31%	43%	10%	8%	8%
Distribución % del mercado de maquinas	43%	24.5%	13.1%	11.1%	8.3%
Valor promedio apuestas de maquinas	\$4.656	\$3.648	\$6.609	\$7.437	\$3.952
# de veces promedio que juega al año maquinas	55	38	36.7	33.8	49.4

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

\* Cundinamarca

La mayor afinidad con las maquinas está en los estratos 2 y 3, son el 74% de los jugadores y representan el 67% del valor del mercado de este juego.

**TABLA 13.** Análisis del mercado de Maquinas por Edad a nivel Nacional

Síntesis	E D A D				
	18-24	25-34	35-44	45-54	55 y más
Distribución % de los apostadores	17%	24%	26%	19%	14%
Distribución % del mercado de maquinas	51.9%	24.5%	12%	4.2%	7.4%
Valor promedio apuestas de maquinas	\$4.714	\$5.315	\$3.956	\$4.039	\$6.373
# de veces promedio que juega al año maquinas	47	42.9	38.4	29.8	81.9

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

Por edad la mayor afinidad se presenta entre los jóvenes: el grupo de jugadores entre 18 y 24 años, que representa el 17% del segmento jugadores, aporta el 51% del valor del mercado de las maquinitas.

**TABLA 14.** Análisis del mercado de Maquinas por sexo a nivel Nacional

Síntesis	S E X O	
	HOMBRES	MUJERES
Distribución % del mercado de maquinas	89.9%	10.1%
Valor promedio apuestas de maquina	\$5.261	\$3.361
# de veces promedio que juega al año maquinitas	53.9	22

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

Las maquinitas son un juego marcadamente masculinos: los hombres representan el 90% del valor de su mercado.

**TABLA 15.** Análisis del mercado de Maquinas por Regiones

Síntesis	R E G I O N E S					
	Bogotá	Cundina marca	Atlántica	Pacífica	Orienta l	Central
Distribución % del mercado de maquinas	23.6%	8.1%	27.6%	10.5%	4.4%	25.8%
Valor promedio apuestas de maquina	\$ 4.292	\$ 3.952	\$5.118	\$4.476	\$ 5.195	\$5.384
# de veces promedio que juega al año maquinatas	34.1	49.4	76.7	39.3	24.9	45.8

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

Las regiones están compuestas por:

- Bogotá.
- Cundinamarca: Guaduas, La Mesa, Fusagasuga, Nariño, Chocontá, Funza, Zipaquirá, Gachetá, Soacha.
- Región Atlántica: Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Valledupar, Montería.
- Región Pacífica: Cali, Buenaventura, Popayán, Pasto.
- Región Oriental: Cúcuta, Bucaramanga, Villavicencio, Tunja.
- Región Central: Medellín, Manizales, Pereira, Armenia, Ibagué, Neiva.

Las regiones Atlántica y Central presentan la mayor afinidad con las maquinatas, el 32% de los jugadores de estas regiones, están representando el 52% del valor del

mercado de este juego. Bogotá con la mayor proporción de apostadores (35%), le aporta al juego de las maquinitas, el 23% del valor de su mercado.

- **BINGO.** El juego de Bingo se realiza en un salón exclusivamente adaptado para esta actividad dotado de mesas y silletería, en el cual los jugadores utilizan como elementos de apuestas unos cartones o pizarras que van con una numeración continua distribuida en forma aleatoria dependiendo de la clase de Bingo que se juegue, siendo los mas comunes los numerados del 1 al 75 o del 1 al 90.

El Operador quien es el que organiza el juego en una casa o establecimiento es el responsable de recibir las apuestas y pagar los premios; así como también determina la clase de Bingo que se jugará en el número o tamaño de los cartones o tableros.

El objetivo del juego consiste en acertar en el cartón o pizarra los números correspondientes, en el orden previamente definido por el operador en el reglamento interno del juego, los cuales se irán extrayendo en un mecanismo de balotas.

Las balotas normalmente se disponen en una tómbola de palanca manual o en una máquina neumática y en general se debe accionar mediante sistemas que garanticen la imparcialidad del juego.

**Descripción del juego.** Habrá un número determinado de balotas con la numeración del 1 al n, en el cual n será el último número según la clase de Bingo que se trate. Cada una de ellas tendrá escrito en una superficie en forma indeleble, el número correspondiente que habrá de ser perfectamente visible y en ningún caso repetido.

Cuando se inicia el juego, el locutor muestra y lee en el micrófono o alta voz la letra y el número que le corresponde a cada balota extraída y después es coloca en el aparato balotero en orden a su extracción.

El número de balotas después es anotado en el tablero manual o electrónico de control, fijado en lugar visible a todos los jugadores en el respectivo salón de juego, con numeración de 1 al 75.

El juego básico o Bingo consiste en aceptar el total de números distribuidos aleatoriamente en cada cartón de juego. Antes de aceptar el juego básico o Bingo, se pueden desarrollar juegos parciales llamados Líneas, que son el resultado de combinaciones verticales y horizontales. Caben igualmente otros juegos parciales como el acierto de los cuatro (4) números esquineros equis (x), o las líneas formadas por las letras ele (L), ene(N) o (O) o cualquier otro regulado por el operador del juego en su reglamento interno.

Este juego se cataloga entre los denominados de Contrapartida porque los jugadores o apostadores se acogen a las reglas del juego establecidas por el Operador y realizan sus apuestas jugando contra este.

**Análisis del mercado de bingo a nivel nacional<sup>24</sup>.** A continuación se presenta información sobre la opinión de los colombianos acerca del juego de maquinitas por estratos, edad, sexo y región.

---

<sup>24</sup> Fuente: ETESA

**TABLA 16.** Análisis del mercado de Bingo por Estrato a nivel Nacional

Síntesis	ESTRATOS				
	2	3	4	5 y 6	Sin Est.*
Distribución % de los apostadores	31%	43%	10%	8%	8%
Distribución % del mercado de Bingo	31.6%	44.4%	8.5%	12.8%	2.6%
Valor promedio apuestas de Bingo	\$6.542	\$6.625	\$7.088	\$11.106	\$4.990
# de veces promedio que juega al año Bingo	29	31.3	19	22.7	10

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

\* Cundinamarca

Aun cuando el bingo es un juego con afinidad en los estratos 2 y 3, su mayor afinidad está en los estratos 5 y 6. El 75% de sus jugadores son del estrato 2 y 3 que representan el 74% del total de apostadores; mientras que el 8% de los estratos 5 y 6 aportan el 13% del valor de su mercado.

Mientras en los estratos 2 y 3 se juega en promedio 30 veces al año, con una apuesta promedio de \$6.500, en la clase alta, la frecuencia de juego baja a 23 veces al año y sube la apuesta cada vez que lo juegan a \$11.000.

**TABLA 17.** Análisis del mercado de Bingo por Edad a nivel Nacional

Síntesis	E D A D				
	18-24	25-34	35-44	45-54	55 y más
Distribución % de los apostadores	17%	24%	26%	19%	14%
Distribución % del mercado de Bingo	34.8%	21%	16.2%	16.6%	11.9%
Valor promedio apuestas de Bingo	\$8.086	\$6.820	\$5.634	\$7.506	\$6.413
# de veces promedio que juega al año Bingo	28.6	21.1	21.1	36.2	40.9

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

Por grupos de edad la mayor afinidad con el Bingo se presenta entre los jóvenes: son el 17% y representan el 35% del valor del segmento de apostadores. Este segmento de edad juega en promedio una vez cada 2 meses, apostando \$ 8.000 en promedio.

La mayor proporción de jugadores se encuentra entre los 25 y 44 años, el 50%, pero solamente representan el 37% del valor del mercado.

**TABLA 18.** Análisis del mercado de Bingo por sexo a nivel Nacional

Síntesis	S E X O	
	HOMBRES	MUJERES
Distribución % de los apostadores	54%	46%
Distribución % del mercado de Bingo	58.7%	41.3%
Valor promedio de apuestas de Bingo	\$6.435	\$7.456
# de veces promedio que juega al año Bingo	31	21.4

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

Las mujeres son otro grupo con afinidad, aportan el 41% del valor del mercado del Bingo.

**TABLA 19.** Análisis del mercado de Bingo por Regiones

Síntesis	R E G I O N E S					
	Bogotá	Cundina marca	Atlántica	Pacífica	Oriental	Central
Distribución % de los apostadores	35%	8%	12%	15%	10%	20%
Distribución % del mercado de Bingo	39.2%	2.5%	25.6%	2.5%	5.8%	24.4%
Valor promedio apuestas de Bingo	\$ 8.134	\$4.990	\$9.371	\$5.317	\$5.279	\$5.947
# de veces promedio que juega al año Bingo	28.7	10.5	40.2	17.1	18.8	27.9

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

- **ESFERÓDROMO.** El juego del Esferódromo se realiza en una pista reclinada y perfectamente delimitada. en cuya parte superior en una base especial se colocan aleatoriamente once (11) bolas del mismo tamaño y peso de las cuales diez se encuentran numeradas del uno (1) al diez (10) y una bola blanca sin numerar. Una vez se acciona el dispensador, las bolas se deslizan por la pista hasta llegar a una base circular y cóncava en la cual giran y se introducen al azar, una por una, dentro del orificio que se encuentra en el centro de la parte inferior de la pista. Por el orificio no puede pasar más de una bola al mismo tiempo.

**Descripción del juego.** El número que representa la primera bola en introducirse en el orificio de la base circular, es el número ganador.

Junto a la pista se coloca la mesa de las apuestas en donde deben aparecer las casillas con numeración similar a la impresa en las bolas, incluida la bola blanca y espacios adicionales para las apuestas complementarias pares, impares, mayores y menores. En cada casilla numerada de esta mesa los apostadores colocarán las fichas que representan sus apuestas.

El juego del esferódromo se encuentra entre los denominados de contrapartida, ya que su característica esencial reside en que los participantes juegan contra el establecimiento organizador, llamado el Operador.

- **RULETA.** Se juega en un salón de juegos o casino especialmente acondicionado para tal efecto, en una mesa larga y rectangular, forrada en paño en cuyo centro o extremo se encuentra una Ruleta con un cilindro en material de madera, o acrílico de 56 centímetros de diámetro en cuyo interior se encuentra un disco giratorio sostenido por un eje metálico con un dispositivo que sobresale del eje que consiste en 2 travesaños entrecruzados en el centro mismo de la Ruleta y que permite a ésta un movimiento giratorio en un plano horizontal. Dicho disco en su parte inferior presenta una superficie ligeramente cóncava dividida en 38 casillas rojas y negras enumerarlas del 1 al 36, más el 0 y un doble cero (00) que suelen ser de color blanco o verde cuya numeración universal es en el siguiente orden: 0, 28, 9, 26, 30, 11, 7, 20, 32, 17, 5, 22, 34, 15, 3, 24, 36, 13, 1, 00, 27, 10, 25, 29, 12, 8, 19, 31, 18, 6, 21, 33, 16, 4, 23, 35, 14 y 2. Nunca 2 números consecutivos son vecinos y los números cuya suma de cifras sean par, son siempre negros.

En la parte externa de la mesa donde se encuentra la Ruleta van impresos sobre el paño los mismos números grabados en el disco giratorio, más un espacio para otras combinaciones.

**Descripción del juego.** El Tallador es el encargado de maniobrar el disco giratorio y tendrá obligatoriamente que accionar cada vez el cilindro en el sentido opuesto a la

anterior y lanzar la bola en el sentido inverso. Al iniciar el juego, antes de lanzar la bola, el Tallador anunciara la palabra “jugamos” cuando ésta disminuya su velocidad dirá “no va mas”. A partir de este momento los jugadores no podrán efectuar apuestas.

Cuando la bola se detiene definitivamente en una de las 38 casillas, el Tallador anunciará en voz alta el número y las suertes ganadoras colocando el marcador sobre el citado numero. A continuación el Tallador debe retirar las apuestas perdidas y pagar las que resulten ganadoras.

Cuando la una ficha o cualquier otro objeto extraño caiga en el cilindro durante la rotación de la bola o que ésta salte fuera del cilindro, o en caso de un lanzamiento defectuoso de la bola, el Jefe de la Mesa debe detener el juego y anunciar inmediatamente en voz alta "Tirada Nula", recibir la bola y entregarla al Tallador para que la vuelva a lanzar, poniéndola antes en la parte superior del número que cayó en la jugada anterior.

El juego de Ruleta consiste en acertar cuál será el número del disco giratorio donde caerá la bola que lanza el Tallador, en este juego la posibilidad de ganar depende del movimiento circular de una bola hasta que se detenga en una casilla indicando un numero similar a los impresos en el paño, donde los jugadores efectúan sus apuestas. Al final de cada sesión el cilindro deberá ser cerrado con una tapa provista de llave o un forro

Este juego también es catalogado de "contrapartida", ya que los jugadores o apostadores efectúan sus apuestas contra la casa o el establecimiento.

- **POLIÉDRO.** Se juega en una mesa de billar o similar en dos zonas verticales colocando sobre una de ellas un hule o tapete, por lo general con 24 cuadros numerados o con figuras, los que se utilizan para hacer las apuestas. La otra zona de la mesa lleva una bola de billar y un taco de madera para accionar la bola que se coloca a una distancia conveniente de una base que sostiene 2 poliedros de 12 caras o planos que se enumeran así: el primero numerado del 1 al 6, cada número dos

veces, cubriendo así las 12 caras; el segundo lleva impresos los números de 6,12,18 y un cero, un comodín o una estrella, cubriendo por igual las 12 caras o planos del poliedro. Estos poliedros pueden tener numeración indistinta del 1 al 18, del 1 al 24 o cualquier otra combinación, o en cambio de números utilizar figuras como las de las cartas de naipes o similares.

**Descripción del juego.** Cualquiera de los jugadores o un tercero impulsa la bola con el taco con el fin de tumbar la base que sostiene los poliedros. Mientras no se caigan los poliedros no se configura el ganador.

Este juego pertenece a la categoría de los denominados de contrapartida.

- **BLACK JACK.** Se juega en una mesa de juego generalmente en madera, plana, forrada en paño en la cual se encuentran impresas 7 o 9 casillas debidamente demarcadas que guardan una distancia prudencial entre cada jugador, ubicada en un salón de juegos o casinos especialmente acondicionado para tal fin, en el que participan como máximo 9 jugadores, se utilizan 6 barajas francesa de 52 cartas cada una, 3 de un color y 3 de otro; el juego se habrá, cuando el jefe de mesa extiende los naipes para que el Tallador verifique que el mismo juego es limpio, constatando que estos estén completos y revisando su reverso confrontando que las cartas no tengan marcas, señas o decoloraciones que las diferencien unas de otras.

**Descripción del juego.** Al iniciar el juego, el Tallador baraja los 6 juegos de cartas y seguidamente divide el total de los naipes en 2 partes iguales, separándose de tal forma que las cartas barajadas queden en el centro; que cada parte separada se toma en cada mano medio naipе y se baraja 2 veces; luego se mezclan 5 veces (strip) y se baraja una vez más. Una vez barajadas las cartas se colocan en el centro de la mesa y este procedimiento se repetirá hasta terminar con todo el naipе.

El Tallador ofrece el corte al jugador activo ubicado en su izquierda, tendiendo todos los jugadores la oportunidad de dicho corte en cada juego y en el evento que éste o los demás jugadores no quieran efectuarlo, el tallado lo hará con el visto bueno del

jefe de mesa. Acto seguido, efectúa un corte de aproximadamente la tercera parte total de naipes 2 juegos y finalmente cuadra e introduce los naipes en un recipiente que cumple la función de repartidor de cartas llamado "sabot" inmediatamente, procede a anular la primera carta que siempre estará tapada.

Antes de distribuir la primera carta, el Tallador se asegura que las apuestas estén bien organizadas, distribuirá una carta destapada a cada jugador, comenzando por su izquierda y siguiendo el sentido a cada jugador, comenzando por su izquierda y siguiendo el sentido de las manecillas del reloj, se repetirá su propia carta en frente del fichero, luego entregará una segunda carta destapada siempre en el mismo orden a cada jugador. Seguidamente se le preguntará a cada jugador si desea cartas adicionales, quien podrá rehusar o pedir cartas suplementarias hasta que lo crea conveniente. En ningún caso solicitará cartas cuando se obtengan 21 puntos o más.

Cuando los jugadores hallan terminado su juego, el Tallador se dará a sí mismo 1 o varias cartas adicionales siempre destapadas; cuando la sumatoria de las cartas sean 16 o menos, siempre deberá suministrarse una nueva carta. En todo caso deberá darse cartas hasta que el total de su puntuación alcance 17 o más puntos.

Cuando el Tallador tenga un AS en sus cartas, deberá contarlos como 11 puntos si con éste valor alcanza 17 o más y siempre que no cuente con éste más de 21 puntos, en cuyo caso se tomará el valor de 1 punto.

Una vez el Tallador anuncie su puntuación, recogerá las apuestas perdedoras pagando las ganadoras de derecha a izquierda, irá entonces recogiendo las cartas y colocándolas con las caras hacia abajo, apartando las suyas en último lugar.

En todo caso, el jugador siempre pedirá cartas sólo con el movimiento de la mano hacia él; sino quiere carta debe pasar la mano en forma horizontal sobre su casilla de apuesta. El Tallador no debe dar cartas por pedido verbal de los jugadores.

El objeto del juego consiste en alcanzar 21 puntos con 2 cartas, lo que se denomina Black Jack, si dicho puntaje se denomina con más de dos cartas se denomina veintiuno o en lograr un número sin pasar de dicho límite.

Este juego se cataloga contrapartida, ya que los jugadores o apostadores efectúan sus apuestas contra la casa o el establecimiento denominado. "OPERADOR" del juego.

- **CACHAS.** Se juega en una mesa de juego esférica, cóncava y plana en su centro, llamada cazuela, acoplada con unos tubos o túneles instalados en el borde, por los cuales se dejan deslizar 2 bolas de cristal, metálicas o de cualquier otro material que permita efectuar el juego, y que luego de bordear la parte cóncava se depositan en uno de los orificios que presentan cada una de las figuras de dados o números del 1 al 6 dibujados en la parte plana de la mesa.

**Descripción del juego.** El número de participantes es indeterminado. El apostador situado a la derecha del encargado del juego, comúnmente llamado Garitero, es considerado mano, y esta se va rotando hacia la derecha. Los jugadores que ingresen deben ubicarse a la izquierda del Garitero.

Una vez se abre la partida, la mano escucha a los demás apostadores escogiendo a uno de ellos, con el cual se realiza la partida. Esta solo se puede realizar entre dos apostadores.

Una vez se escoge el contrincante, la mano deja deslizar las dos bolas por dentro del túnel, con la probabilidad de obtener las combinaciones que se describen en los artículos siguientes.

- **DADOS.** El juego de dados se encuentra entre los denominados juegos de círculo, característica que se define cuando los jugadores apuestan entre ellos mismos y la casa de juego denominada el Operador.

**Descripción del juego.** El Juego De Dados consiste en el lanzamiento que realizan cada uno de los jugadores, con un recipiente o cubo, a un mismo tiempo de 1 o más dados de pasta, marfil o cualquier otro material liviano del 1 al 6, sobre una mesa protegida por un paño. Los cuales una vez detenidos fijarán en forma aleatoria una numeración en sus caras superiores definirán quien es el ganador de acuerdo con las reglas pactadas para el efecto por ellos mismos y que se señalan en los artículos siguientes, se le cobra un porcentaje de la ganancia al ganador en cada juego.

**7.1.2 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 que se refiere la ley 643 de 2001. Se consideran juegos novedosos, entre otros, la loto preimpresa, la lotería instantánea, el loto 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.


**7.1.3 Juegos Promocionales.** Son las modalidades de juegos de suerte y azar organizados y operados con fines de publicidad o promoción de bienes o servicios, establecimientos, empresas o entidades, en los cuales se ofrece un premio al público, sin que para acceder al juego se pague directamente.

Con excepción de los juegos promocionales que se autoricen a las entidades financieras y aseguradores, no se podrá entregar premios en dinero. En consecuencia los bienes podrán consistir en bienes muebles o inmuebles o servicios. Se excluye de los bienes muebles, los títulos valores y similares.

Los premios promocionales deberán entregarse en un plazo no mayor a 30 días calendario, contado a partir de la fecha de realización del sorteo respectivo. A estos juegos promocionales deberá asistir un delegado de la primera autoridad administrativa del lugar donde se realice.

El valor del premio deberá estimarse por su valor comercial incluido IVA, así mismo cuando se ofrezcan premios en los cuales la persona natural o jurídica que realiza el sorteo promocional.

**7.1.4 Eventos deportivos, gallísticos, caninos y similares.** Esta modalidad de juegos de suerte y azar es aquel en el que la apuestas de los jugadores están ligadas a los resultados de eventos deportivos, gallísticos, caballos y similares, tales como el marcador, el ganador o las combinaciones o aproximaciones preestablecidas. El jugador que acierte con el resultado del evento se hace acreedor a un porcentaje del monto global de las apuestas o a otro premio preestablecido.

 **Eventos Hípicos.** Las apuestas en eventos hípicas, se encuentra clasificada en la categoría de “similares”, de esta modalidad de juego. Este consiste en pronósticos utilizando los resultados de carreras de caballos, las cuales se realizan en un hipódromo. El apostador selecciona el pronóstico y se le emite un boleto como evidencia de la jugada y existencia de una apuesta válida, que será el título documentario con el cual se podrán cobrar los premios.

**Derechos de explotación.** Las apuestas hípicas sobre carreras foráneas pagarán como derechos de explotación el quince por ciento (15%) de sus ingresos brutos.

**Tipos de apuestas.** El juego puede desarrollar las siguientes clases de apuestas:

- **Apuestas Mutuales:** en este caso las apuestas se dirigen a conformar la bolsa de la cual los ganadores compartirán por partes iguales los fondos de acuerdo al monto total de las apuestas por cada una de las categorías.
- **Apuestas de Riesgo:** conocidas como books o momios, son las que se soportan sobre la mayor o menor posibilidad de ganar de los caballos o sus combinaciones, de cuyo facto predeterminado por el concesionario se paga un número de veces lo apostado a ganadores.

**Características del juego.** El juego de apuestas sobre los resultados de las carreras de caballos que se realicen en hipódromos nacionales y/o extranjeros constará de las siguientes características:

- Operación en línea.
- En tiempo real
- Existencia previa de fondos que garantice por cada tipo y clase de apuestas los premios, salvo para el caso de apuestas mutuales.
- Aplicación de tecnología de punto y sistemas avanzados de informática y comunicaciones.

🎯 **Eventos Deportivos.** Las apuestas en eventos deportivos, son una modalidad de juego de suerte y azar en la cual el jugador, a través del pago de una suma de dinero, obtiene un boleto que emite el operador en el cual indica el valor de la apuesta y selecciona los resultados sobre eventos deportivos a realizarse en una fecha determinada, y si su apuesta coincide con los resultados efectivos del juego, lo harán acreedor a un premio en dinero. Pertenecen a este tipo de juego las apuestas sobre los resultados del fútbol en cualquiera de sus modalidades, béisbol, boxeo, maratones, carreras de carros, o cualquier otra modalidad del deporte sobre el que se realicen apuestas. Uno de los mayores deportes seleccionados por los Colombianos debido a sus aficiones es la Apuestas Futboleras.

🎯 **Las Apuestas Futboleras.** Son apuestas en la cual el jugador, a través de boleto o ticket emitido por el operador, indica el valor de su apuesta y selecciona o indica los resultados de su preferencia tales como los marcadores, los ganadores, los perdedores, empates, combinaciones o aproximaciones preestablecidas, frente a un partido de fútbol a realizarse en una fecha determinada, que si coinciden con los resultados efectivos del juego, lo harán acreedor a un premio en dinero.

🎯 **Gallísticos.** El juego de suerte y azar, clasificado como Apuestas en Eventos Gallísticos o riñas de gallos, se realiza en un recinto o área cubierta de tierra, arena o tapete llamado ruedo, donde se colocan a reñir simultáneamente dos o más gallos

con espuelas naturales, de carey, acrílicas, plásticas transparentes y sin alma metálica. Este sitio está rodeado de una valla a la cual ingresan los jueces. Se contará con un mínimo de dos jueces que tendrán las mismas atribuciones y funciones, los cuales sentenciarán las peleas.

Los gallos deberán ser pesados en presencia de los jueces antes de iniciar la riña con el objeto de verificar que alguno de los gallos no supere al otro en más de una onza de peso; en caso de que alguno de los contendores sea inferior en peso en más de una onza o en talla, se dará aviso a su representante para que éste manifieste si está de acuerdo con la realización de la riña. Acto seguido, se deberá anotar en el tablero la diferencia y comunicar al público dicha circunstancia, para que hagan las apuestas de conformidad con la diferencia.

**Derechos de explotación.** Las apuestas gallísticas nacionales pagarán como derechos de explotación el dos por ciento (2%) de sus ingresos brutos.

Las apuestas hípicas sobre carreras foráneas pagarán como derechos de explotación el quince por ciento (15%) de sus ingresos brutos.

En el caso que el operador de apuestas hípicas nacionales, explote apuestas hípicas sobre carreras foráneas pagará como derechos de explotación el cinco por ciento (5%) de los ingresos brutos.

**PREMIOS.** Los premios de las apuestas hípicas que se distribuyan entre el público, no podrán ser inferiores al sesenta por ciento (60%) de los ingresos brutos.

**7.1.5 Apuestas Permanentes o Chance.** El juego de 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 de premios predefinido y autorizado por el Gobierno Nacional.

🔴 **Historia de Apuestas Permanentes<sup>25</sup>.** El régimen general de los juegos de apuestas permanentes se inicio a partir de la de la implementación de la Ley 1 de 1.982, Decreto 386 de 1.983, Decreto 1222 de 1.986, Decreto 824 de 1.997, Decreto 1096 de 1.997, Ley 53 de 1990. Durante esta legislación las Apuestas Permanentes se desarrollaban bajo los siguientes criterios:

- Existía valor para la apuesta máxima
- Se exigía un consumo mínimo de talonarios
- En los ingresos se manejaba el concepto de regalías para el cual se aplicó el 8.5% (hasta el 15 de enero de 2001) sobre el valor de la apuesta máxima que para ese entonces estaba reglamentado en \$ 850 por formulario.
- La Ley solo permitía apostar el chance tres cifras.

Con la aparición de la Ley 643 de 2001 desaparecieron estos conceptos y fueron modificados por los siguientes:

- No existe límite de apuesta
- Existe libertad de consumo de talonarios
- El concepto de regalía cambia por el de Derechos de Explotación que corresponden al 12 % del valor bruto de la apuesta.
- Se autoriza el juego del chance cuatro cifras.

A partir de este año la empresa LOTERIA SANTANDER pasa de un ente público a convertirse en empresa industrial y comercial del estado dándole facultad para la

---

<sup>25</sup> Fuente: Informa de Gestión LOTERIA SANTANDER, año 2.003.

explotación, organización y administración del juego de las apuestas permanentes en el departamento de Santander y cuyos recursos son destinados al sector salud.

Por resolución número 0018 de septiembre 6 de 2001 la empresa LOTERIA SANTANDER, otorgó la concesión para la operación del juego de las apuestas permanentes a ENAPUESTAS U.T., quienes son grupo de empresarios del sector del juego de suerte y azar que decidió unir esfuerzos para operar dicha actividad.

La red de comercialización de ENAPUESTAS U.T. está conformada por 17 agencias representadas así:

Apuestas El Dorado	Bucaramanga
Apuestas La Perla	Bucaramanga
Apuestas Ochoa	Bucaramanga
Apuestas El Puma	Bucaramanga
El Rin Superapuestas	Bucaramanga
Apuestas Rionegro	Rionegro
Apuestas El Gato	Barrancabermeja
Apuestas El Rin	Barrancabermeja
Chance Libertad	Barrancabermeja
Chance El Petróleo	Barrancabermeja
Chance Pipatón	Barrancabermeja
Chance Chucureño	Barrancabermeja
Chance Barrancabermeja	Barrancabermeja
Apuestas El Diamante	Socorro
Apuestas La Hormiguita	San Gil
Apuestas El Carare	Barbosa
Apuestas Belimar	San Vicente

El objeto de dicha unión lo constituyó la participación en los procesos de licitación, adjudicación y ejecución de la concesión para la explotación del chance en el departamento de Santander. Esta concesión fue otorgada por un término de cinco años contados a partir del día 4 de octubre de 2001 hasta el 3 de octubre de 2006.

Comportamiento de los ingresos por concepto de regalías vs. Derechos de explotación. La oficina de Vigilancia y Control como encargada de velar por el cumplimiento del contrato en lo que tiene que ver con las declaraciones de pagos de los derechos de explotación y gastos de administración, ejecuta un seguimiento permanente respecto de las declaraciones que mes a mes presentan los diferentes operadores.

Desde la aparición de la Ley 643 de 2001, los ingresos por Derechos de explotación han incrementado considerablemente, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

**TABLA 20.** Derechos de explotación

AÑO	VALOR RECIBIDO	CONCEPTO	TOTAL RECIBIDO
1998	1.544.362.500	Regalías	5.816.635.000
1999	1.940.722.500	Regalías	
2000	2.331.550.000	Regalías	
2001	3.504.429.121	D. explotación y regalías	12.698.176.979
2002	4.493.747.858	derechos explotación	
2003	4.700.000.000	derechos explotación	

Fuente: Informe de gestión LOTERIA SANTANDER 2.003

Durante los años 1.998, 1999 y 2000 la Lotería recibía por regalías el 8.5%<sup>26</sup> del valor de la apuesta máxima que para estos años era de \$ 850; a raíz de la nueva legislación cambia el concepto de regalías por el de derechos de explotación que corresponden al 12% de los ingresos brutos obtenidos en el periodo; la declaración de los derechos de explotación por parte de ENAPUESTAS U.T., se obtenida del estudio de investigación de mercados que se realizó en el año 2.001 con proyecciones de venta hasta el 2.003.

La empresa LOTERIA SANTANDER ha incrementado desde el año 2001 hasta noviembre del 2.003, sus ingresos en un 118.30%<sup>27</sup> que corresponden a \$ 6.881.541.979 cifra que fue mayor al culminar el 2.003, debido a que se tenía proyectado recaudar \$ 4.700.000.000 y los ingresos en los tres últimos meses ha venido presentando un incremento del 4.8% promedio mensual del valor proyectado.

La empresa LOTERIA SANTANDER ha recibido por concepto de gastos de administración el 1% durante el año 2001, y el 10% durante el año 2002 según Ley 715 de 2001, esta misma fue revocada mediante sentencia de la Corte Constitucional en el año 2003 regresando de nuevo al 1% sobre los Derechos de Explotación. Así mismo se reciben otros ingresos por concepto de costos de impresión, rendimientos financieros y descuentos por pronto pago.

Gastos administración. La empresa LOTERIA SANTANDER para el normal funcionamiento de la oficina de apuestas requiere de los siguientes gastos y costos así:

Estos gastos son cubiertos por los ingresos recibidos por concepto de costo de impresión y Gastos de Administración del 1% durante los años 2001 a 2003 (sentencia Corte Constitucional) y el 10% en el año 2002 (Ley 715 de 2001).

El comportamiento de los gastos durante el periodo 1.998 a 2003 ha sido el siguiente:

---

<sup>27</sup> Fuente: Informe comisión de empalme

**TABLA 21.** Comportamiento de Gastos de la Empresa Lotería Santander

AÑO	GASTOS ADMON	TOTAL GASTOS
1998	137.762.801,39	526.083.445,63
1999	195.717.468,46	
2000	192.603.175,78	
2001	164.538.092,00	749.383.751,00
2002	459.212.944,00	
2003	125.632.715,00	

Fuente: Informe de gestión LOTERIA SANTANDER 2.003

Durante el periodo 1.998 a 2000 los gastos de Administración<sup>28</sup> ascendieron a la suma de \$ 526.083.445.63 y del año 2001 al 2003 fueron de \$ 749.383.751.00 presentándose un incremento del 42.45% que equivale a \$ 223.300.305.37 cifra que se representó en el incremento del 1 al 10% en el año 2002 por este concepto.

---

<sup>28</sup> Los Gastos de Administración fueron obtenidos de informe de gestión de la empresa LOTERIA SANTANDER, año 2.003.

### 🔥 Características de la modalidad del juego

- El apostador del juego de chance puede seleccionar a la hora de jugar: una cifra o pata; dos cifras, tres cifras, cuatro cifras y el combinado o el loco. Por ejemplo si el jugador escoge una cifra, esto quiere decir que jugará un número que contiene una cifra, y así sucesivamente. Excepto el combinado o el loco que consiste en el acierto de un número de tres cifras en cualquier orden.
- Existe flexibilidad en el valor de la apuesta, esto quiere decir que el jugador puede apostar la cantidad que se desee.
- El chance juega todos los días con diferentes loterías, por lo tanto el Apostador de chance tiene la libertad de escoger con cual o cuales de estas desea jugar. A continuación se presenta un cuadro de los días en los que juega cada una de las loterías.

**Tabla 22.** Días en los que se realiza el sorteo de las Loterías

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Cundinamarca	Cruz Roja	Cúcuta	Bogotá	Santander	Boyacá	Nacional

Fuete: empresa LOTERIA SANTANDER

- El sorteo de chance se realiza todos los días en la noche.
- El valor de la apuesta no tiene un límite de apuesta aunque es importante destacar el hecho de que las casas de apuestas pueden establecer un límite mínimo de apuesta, que en el mayor de los casos no excede de \$500.

🎯 **Estructura del plan de premios.** Los planes de premios para el juego de apuestas permanentes o chance tendrán como mínimo la siguiente estructura:

- Para el acierto de las cuatro (4) cifras seleccionadas por el jugador, en su orden, se pagarán cuatro mil quinientos pesos (\$4.500) por cada peso (\$1) apostado.
- Para el acierto de las cuatro cifras seleccionadas por el jugador, en cualquier orden, se pagarán doscientos ocho pesos (\$208) por cada peso (\$1) apostado.
- Para el acierto de las tres (3) cifras seleccionadas por el jugador, en su orden, se pagarán cuatrocientos pesos (\$400) por cada peso (\$1) apostado.
- Para el acierto de las tres (3) cifras seleccionadas por el jugador, en cualquier orden, se pagarán ochenta y tres pesos (\$83) por cada peso (\$1) apostado.
- Para el acierto de las dos (2) cifras seleccionadas por el jugador, en su orden, se pagarán cincuenta pesos (\$50) por cada peso (\$1) apostado.
- Para el acierto a la última y única (1) cifra seleccionada por el jugador, se pagarán cinco pesos (\$5) por cada peso (\$1) apostado.

### 🎯 **Forma de Jugar 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 de premios predefinido y autorizado por el Gobierno Nacional mediante decreto reglamentario.

🎯 **Apostador.** El cliente es el punto central del marketing y el inicio de todo el proceso de planeación. Por lo tanto la razón de ser de esta sección del plan es conocer y entender al apostador del juego de Apuestas Permanentes o Chance. Para

esto se hace necesario conocer el perfil del apostador, sus deseos y necesidades, sus hábitos de compra y actitudes.

- **Perfiles del apostador del Juego de Chance.** Aquí se define de manera aproximada cada una de las características del modo de vida que influyen en la decisión de compra del Apostador Barrancabermeja, Provincias y Bucaramanga y su Área Metropolitana que en adelante será denominada A.M.B.

### Perfil del apostador de chance de A.M.B.

**TABLA 23.** Perfiles del jugador de Chance en A.M.B.

PERFILES DEL JUGADOR DE CHANCE EN A.M.B.	
Proporción De Hombres Que Juega Chance	57.2%
Proporción De Mujeres Que Juega Chance	49.2%
Rango De Edad	26 – 55 años
Estado Civil	Unión libre, Separado o Divorciado
Nivel De Educación	De Ninguna hasta Técnica
Posición En El Hogar	Viven solos y Jefes de hogar
Ocupación	Trabajan Exclusivamente
Nivel De Ingresos	\$200.000 - \$800.000

Fuente: Investigación de Mercados Apuestas Permanentes, año 2.003

**Tabla 24.** Distribución de los jugadores de chance según Edad y Sexo

Estrato	Sexo	Total	16-25	26-35	36-45	46-55	>55
1	Hombres	63.2%	50%	64.7%	86.7%	55.6%	53.3%
	Mujeres	47.2%	38.2%	42.9%	57.6%	52%	46.9%
2	Hombres	65.4%	50%	84.6%	57.1%	93.3%	47.8%
	Mujeres	55.9%	50%	67.9%	60.3%	51.3	38.7%
3	Hombres	59%	23.4%	59.3%	71.7%	71.8%	64.4%
	Mujeres	51.3%	40.3%	49.6%	56.6%	64.9%	45%
4	Hombres	48.5%	39.5	51.7%	52.1%	42.4%	53.6%
	Mujeres	41.2%	34.9%	42.6%	40.7%	46%	40.3%

Fuente: Investigación de Mercados para Apuestas Permanentes, año 2.003

## Perfiles del apostador de Barrancabermeja.

**TABLA 25.** Perfiles del jugador de Chance en Barrancabermeja

PERFILES DEL JUGADOR DE CHANCE EN BARRANCABERMEJA	
Proporción De Hombres Que Juega Chance	69.9%
Proporción De Mujeres Que Juega Chance	57.9%
Rango De Edad	>36 años
Nivel De Educación	De Ninguna hasta Técnica
Posición En El Hogar	Jefes de hogar y otros no familiares
Ocupación	Pensionados y Trabajadores
Nivel De Ingresos	\$400.000 - \$2'000.000

Fuente: Investigación de Mercados Apuestas Permanentes, año 2.003

**Tabla 26.** Distribución de los jugadores de chance según Edad y Sexo

ESTRATO	SEXO	Total	16-25	26-35	36-45	46-55	>55
1	Hombres	61.9%	33.3%	75%	40%	100%	66.7%
	Mujeres	62.9%	40%	66.7%	84.6%	64.7%	25%
2	Hombres	77.8%	71.4%	100%	66.7%	83.3%	80%
	Mujeres	61.5%	60%	52%	64.3%	72.7%	69.2%
3	Hombres	76.3%	80%	100%	66.7%	66.7%	81.8%
	Mujeres	48%	27.3%	12.5%	100%	81.8%	40%
4	Hombres	41.2%	25%	-	100%	50%	-
	Mujeres	50%	-	25%	50%	50%	100%

Investigación de Mercados Apuestas Permanentes, año 2.003

## Perfiles del apostador de Provincias

**TABLA 27.** Perfiles del jugador de Chance de Provincias

PERFILES DEL JUGADOR DE CHANCE EN LAS PROVINCIAS	
Proporción De Hombres Que Juega Chance	52.7%
Proporción De Mujeres Que Juega Chance	42.4%
Rango De Edad	26 – 55 años
Nivel De Educación	Técnica
Posición En El Hogar	Jefes de hogar y otros familiares
Ocupación	Trabajadores exclusivos y pensionados
Nivel De Ingresos	\$200.000 - \$1'000.000

Fuente: Investigación de Mercados Apuestas Permanentes, año 2.003

**TABLA 28.** Distribución de los jugadores de chance según Edad y Sexo

PROVINCIAS	SEXO	Total	16-25	26-35	36-45	46-55	>55
GARCIA	Hombres	55.6%	40%	80%	60%	60%	42.9%
ROVIRA	Mujeres	47.5%	42.9%	44.4%	36.4%	50%	66.7%
MARES	Hombres	60%	66.7%	75%	66.7%	75%	33.3%
	Mujeres	54.1%	100%	35.5%	50%	33.3%	45.5%
COMUNERA	Hombres	43.8%	40%	-	50%	55.6%	60%
	Mujeres	36.4%	33.3%	50%	50%	64.9%	23.1%
VELEZ	Hombres	55.3%	75%	50%	66.7%	16.7%	66.7%
	Mujeres	31.6%	31.3%	15.4%	38.1%	23.1%	46.2%
GUANENTÁ	Hombres	42.9%	-	50%	71.4%	40%	36.4%
	Mujeres	44.6%	23.1%	35.7%	60%	50%	50%
SOTO	Hombres	63.6%	20%	100%	71.4%	-	50%
	Mujeres	50%	33.3%	50%	70%	80%	37.5%

Fuente: Investigación de Mercados Apuestas Permanentes, año 2.003

- **Deseos y necesidades del Apostador<sup>29</sup>.** Los deseos y necesidades expresadas por el Apostador de chance del Departamento de Santander, fueron recopiladas del Estudio de Investigación de Mercados del año 2.003 y se encuentra clasificada por el A.M.B.; Barrancabermeja y Provincias.

### **A.M.B.**

- Los aspectos del Chance que más les gusta a los apostadores son en su orden: la flexibilidad para apostar, la confiabilidad y por último los premios que ofrece.
- El 64.5% de la población expreso una gran aceptación del juego de Chance a mediodía, es decir que el sorteo del juego se realice en horas de mediodía.
- Los puntos débiles del Chance son principalmente el incumplimiento en el pago de premios y la falta de seguridad en el juego, lo cual hace que el 24% de los apostadores desconfíen del juego.
- En general al 75% de los apostadores les gustaría que el Chance se sistematizara; sin embargo en el estrato 1, el nivel de aprobación es del 66%.

### **Barrancabermeja**

- El 72.4% de la población jugaría Chance a mediodía
- Para los apostadores, la característica más importante del Chance es que el valor de la apuesta es económico.
- Los puntos débiles del juego según los apostadores son la falta de seguridad y el no pago de premios.
- En general al 77.6% de los apostadores les gustaría que el Chance se sistematizara; sin embargo en el estrato 1 y 4 el nivel de aprobación es inferior al 70% mientras que en el estrato 3 es del 91.7%.

### **Provincias**

- En general el 76.2% de los apostadores jugaría Chance a mediodía; sin embargo cabe resaltar que tan solo el 65% de los jugadores aprobaría este hecho en la provincia de Guanentá.

---

<sup>29</sup> Fuente: Estudio de Investigación de Mercados, realizado por los autores del proyecto, año 2.003.

- La característica más relevante del Chance para los apostadores es el valor económico de la apuesta.
  - El punto débil del juego es el bajo nivel de servicio.
  - En general al 78% de los apostadores les gustaría que el Chance se sistematizara; no obstante el nivel de aprobación es inferior al 70% en la provincia de Guanentá.
- **Hábitos de uso y actitudes.** Esta información fue recopilada del Estudio de Investigación de Mercados realizado por los autores del proyecto<sup>30</sup>, año 2.003.

#### **A.M.B**

- Aproximadamente el 60% de la población apuesta entre 1 y 3 veces por semana.
- El 75.8% de los jugadores compran Chance hace más de 5 años.
- Principalmente prefieren comprarle Chance a un vendedor conocido y en un nivel más bajo lo hacen por cercanía.
- El 62% de los apostadores juegan Chance de acuerdo con cierta(s) Lotería(s).
- El 14.1% de los jugadores de Chance utiliza más de 1 formulario por apuesta.
- Un 8.1% de los jugadores de Chance apuesta más de una vez por día cuando deciden jugar.

#### **Barrancabermeja**

- El 43.3% de los jugadores de Chance apuestan diariamente y otro 36.7% lo hace entre 1 y 3 veces por semana.
- El 80% de los jugadores compran Chance hace más de 5 años.
- Principalmente prefieren comprarle Chance a un vendedor conocido y en un nivel más bajo lo hacen por cercanía.
- Los apostadores prefieren jugar Chance de acuerdo con cierta(s) Lotería(s).
- El 8.6% de los jugadores de Chance utiliza más de 1 formulario por apuesta.

---

<sup>30</sup>Diseño e Implementación de un Planeación Estratégico de Mercadeo para Apuestas Permanentes en la empresa LOTERÍA SANTANDER.

- Un 32.4% de los jugadores de Chance apuesta más de una vez por día cuando deciden jugar.

### **Provincias**

- El 48.9% de los jugadores de Chance apuestan entre 1 y 3 veces por semana mientras que el 18.5% apuesta a diario.
- El 74% de los jugadores compran Chance hace más de 5 años.
- Principalmente prefieren comprarle Chance a un vendedor conocido y en un nivel más bajo lo hacen por cercanía.
- El 56.4% de los apostadores prefieren jugar Chance de acuerdo con cierta(s) Lotería(s).
- El 6.2% de los jugadores de Chance utiliza más de 1 formulario por apuesta.
- Un 6.6% de los jugadores de Chance apuesta más de una vez por día cuando deciden jugar.

🔴 **MERCADO.** A continuación se describirá el mercado de Apuestas Permanentes o Chance.

- **Tamaño del mercado de Santander estratificado.** A continuación, se presentan los datos sobre el mercado de Apuestas Permanentes en Santander según el porcentaje de participación en el volumen de ventas (\$39.166'666.667 en el 2.003), segmentado de la siguiente forma: Provincias; A.M.B. y Barrancabermeja.

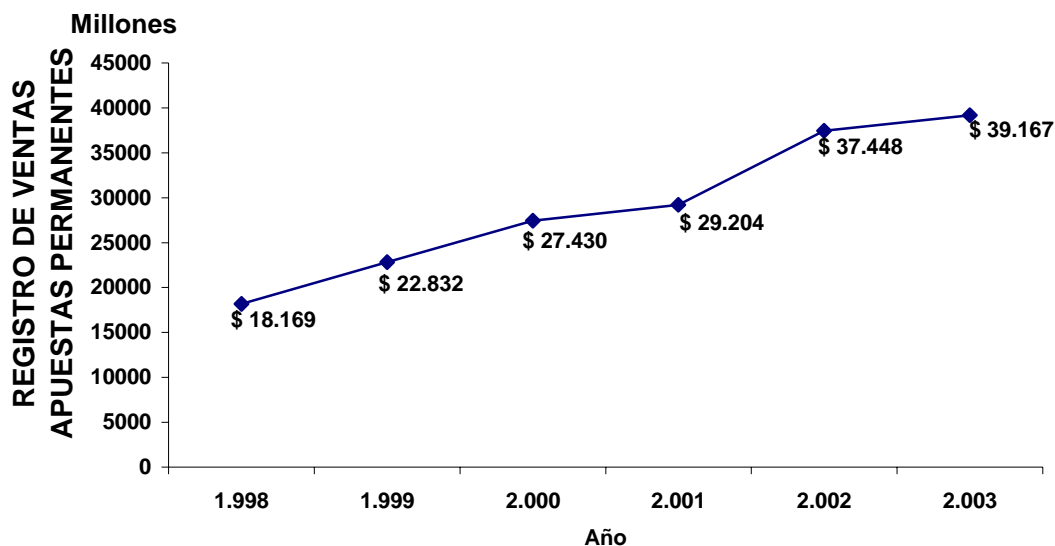
**TABLA 29.** Participación de las Agencias en el Mercado de Chance.

AGENCIA	% Participación
APUESTAS OCHOA	16,53%
SUPERAPUESTAS EL RIN	12,01%
APUESTAS LA PERLA	14,60%
APUESTAS EL DORADO	7,61%
APUESTAS EL PUMA	8,19%
CHANCE CHUCUREÑO	9,86%
APUESTAS LA HORMIGUITA	7,05%
APUESTAS EL DIAMANTE	3,91%
CHANCE LIBERTAD	3,97%
CHANCE PIPATON	3,58%
APUESTAS EL CARARE	3,14%
APUESTAS EL RIN	3,17%
APUESTAS BELIMAR	1,60%
APUESTAS RIONEGRO	1,17%
CHANCE. B/CMERJA	0,83%
APUESTAS EL GATO	1,08%
CHANCE PETROLEO	1,72%

- **Etapas de la demanda.** La demanda del juego de Apuestas permanentes o chance se encuentra en la etapa de madurez, según lo enunciado en el siguiente cuadro.

**GRAFICO 9.** Etapas de la demanda

1.998	1.999	2.000	2.001	2.002	2.003
\$	\$	\$	\$	\$	\$
18.168.970.588	22.832.029.412	27.430.000.000	29.203.576.008	37.447.898.817	39.166.666.667



- **Estacionalidad.** Este mercado presenta estacionalidad significativa en los meses de Octubre a Diciembre, según lo enunciado en la tabla.

**TABLA 30.** Registro anual de ventas del juego de Chance

MES	AÑO 2.002	AÑO 2.003
Enero	\$ 2.661.300.000	\$ 3.413.250.000
Febrero	\$ 3.295.300.000	\$ 3.174.850.000
Marzo	\$ 2.499.200.000	\$ 3.238.800.000
Abril	\$ 2.924.129.000	\$ 3.096.126.000
Mayo	\$ 2.990.260.000	\$ 3.475.526.000
Junio	\$ 2.851.682.000	\$ 3.299.000.000
Julio	\$ 2.984.000.000	\$ 3.555.450.000
Agosto	\$ 3.145.500.000	\$ 3.593.675.000
Septiembre	\$ 3.192.830.000	\$ 3.774.500.000
Octubre	\$ 3.352.600.000	\$ 4.082.600.000
Noviembre	\$ 3.468.605.000	\$ 4.206.900.000
Diciembre	\$ 3.699.100.000	\$ 4.928.327.000

Fuente: ENAPUESTAS U.T.

- **Impacto de la tecnología.** Actualmente no se ha implementado tecnología, es decir no se ha logrado sistematizar el juego de chance ya que es muy costoso y los empresarios están renuentes a realizar enormes inversiones por considerar que no

es justificable, ya que los clientes aceptan la forma manual de jugarlo. Pero, debido al rotundo éxito que ha tenido la implementación del chance sistematizado en otros departamentos, y la necesidad de buscar un mecanismo de control más eficiente por parte de la empresa LOTERIA SANTANDER se hace necesario contemplar en este plan de mercadeo las acciones que se deben estipular para llevarlo a cabo en un tiempo establecido.

Para lo anterior, es necesario tener en cuenta la información recolectada en el estudio de mercados realizado en el año 2003, el cual refleja una significativa aceptación de la sistematización, sin embargo debe tenerse sumo cuidado con la implementación ya que un alto porcentaje (24%) de los apostadores no lo aprueban por razones tales como vulnerabilidad electrónica y por generar desempleo, entre otras.

En cuanto a los departamentos que ya se han sistematizado, es relevante mencionar la sensibilidad implícita en este, ya que si algún cliente tiene un reclamo y no es resuelto efectivamente, este rumor se expande por todo el sector con mucha facilidad perjudicando la credibilidad de la sistematización y por ende el volumen de ventas.

Es pertinente anotar que actualmente existe una Agencia de Chance, ubicada en Barrancabermeja, que se encuentra parcialmente sistematizada pero sin la debida autorización de la empresa LOTERIA SANTANDER, además cabe resaltar que esta empresa no puede ser clasificada como una empresa sistematizada ya que no cumple con los requisitos<sup>31</sup> para ello. Esto a su vez ha desestabilizado las relaciones con los otros Operadores de Chance.

▪ **Análisis del mercado de Chance a nivel nacional<sup>32</sup>.** A continuación se presenta información sobre la opinión de los colombianos acerca del juego de Chance por estratos, edad, sexo y región.

---

<sup>31</sup> Estos requisitos están contenidas en el decreto 1350 del 2001.

<sup>32</sup> Fuente: ETESA

**TABLA 31.** Análisis del mercado de Chance por Estrato a nivel Nacional

Síntesis	ESTRATOS				
	2	3	4	5 y 6	Sin Est.*
Distribución % de los apostadores	31%	43%	10%	8%	8%
Distribución % del mercado de Chance	33.66%	45.9%	8.9%	5.2%	6.3%
Valor promedio apuestas de Chance	\$1.421	\$1.607	\$2.066	\$1.972	\$1.475
# de veces promedio que juega al año Chance	137.8	134.3	109.1	95.6	102.7

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

\* Cundinamarca

La mayor proporción de jugadores de lotería se encuentra en los estratos 2 y 3 que representan el 74% del segmento jugadores y tienen el 69% del valor del mercado de este juego.

Los jugadores de los estratos 2 y 3 compran lotería en promedio 52 veces al año y el valor de su apuesta promedio es de \$3.600 aproximadamente.

El estrato 4 evidencia buena afinidad con la lotería, pues, solamente con un 10% del total de jugadores posee el 16% del valor de este mercado.

**TABLA 32.** Análisis del mercado de Chance por Edad a nivel Nacional

Síntesis	E D A D				
	18-24	25-34	35-44	45-54	55 y más
Distribución % de los apostadores	17%	24%	26%	19%	14%
Distribución % del mercado de Chance	9.0%	23%	29.5%	23.5%	15%
Valor promedio apuestas de Chance	\$1.228	\$1.524	\$1.698	\$1.729	\$1.702
# de veces promedio que juega al año	98.3	125.7	135	144.8	132.9

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

Por edades la mayor proporción de jugadores de lotería se presenta entre las personas de 25 a 44 años, que representan el 49% del valor de su mercado. Este grupo de edad juega en promedio 48 veces al año e invierte en promedio cada vez que apuesta \$4.000.

La mayor afinidad con la lotería se presenta a partir de los 35 años de edad así: los apostadores de 35 a 44 años son el 26% y representan el 29% del valor del mercado la lotería; los jugadores entre 45 y 54 años son el 19% del total del segmento y el 25% del valor del mercado de la lotería y el grupo de los mayores de 55, es el 14% del segmento de apostadores y representan el 18% del valor del mercado de las loterías.

**TABLA 33.** Análisis del mercado de Chance por sexo a nivel Nacional

Síntesis	S E X O	
	HOMBRES	MUJERES
Distribución % de los apostadores	54%	46%
Distribución % del mercado de Chance	60%	40%
Valor promedio apuestas de Chance	\$1.793	\$1.368
# de veces promedio que juega al año	132.1	124.9

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

Los hombres son muy afines con la lotería: representan el 54% del segmento de apostadores y tienen el 72% del valor de mercado de las loterías. Ellos están jugando en promedio 53 veces al año e invierten \$4.400 cada vez que juegan.

**TABLA 34.** Análisis del mercado de Chance por Regiones

Síntesis	R E G I O N E S					
	Bogotá	Cundina marca	Atlántica	Pacífica	Oriental	Central
Distribución % de los apostadores	35%	8%	12%	15%	10%	20%
Distribución % del mercado de Chance	31.9%	6.3%	15.4%	15.5%	8.3%	22.6%
Valor promedio apuestas de Chance	\$ 1.548	\$1.475	\$1.569	\$1.475	\$1.569	\$1.784
# de veces promedio que juega al año Chance	123.9	102.7	171.8	143.2	111.2	120.5

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

Bogotá tiene la mayor participación del mercado del chance con el 32% aun cuando representa el 35% del segmento apostadores. La región Atlántica tiene la mayor afinidad con el mercado del chance pues tiene el 15% de su mercado y solamente el 12% del segmento apostadores. Otra región con especial afinidad con el chance es la Central con el 23% de su mercado y el 20% del segmento de apostadores.

**🔴 Características del formulario de Apuesta Permanentes.** El juego de apuestas permanentes o chance operará en todo el Departamento de Santander en un formulario único preimpreso en papel de seguridad, con numeración consecutiva y con código de seguridad emitido por las empresas administradoras del monopolio rentístico. Los operadores de Chance sólo podrán comprar formularios a esas empresas.

Este formulario de Chance actual contiene las siguientes especificaciones:

### Formulario de chance actual

7 50E1921

@GADSA S.A. VOUCHER TEL. 216000

JUEGA CON LA LOTERIA DE: **Saudi**

FECHA: **7/10/04**

VALOR DIRECTO	VALOR COMBINADO	VALOR ULTIMAS 2 ULTIMAS	VALOR ULTIMA
<b>538 200</b>			

NUMERO: **538 200**

CARNÉ: **000** INCIDENTIVO

SERIE: **AAI** TOTAL APUESTA: **\$ 200**

CONCESIONARIO AUTORIZADO: **BUCARAMANGA**

VALIDEZ: **15 AÑOS**

CONTRATO: **0002 SEP 7 DE 2001**

APOSTADOR

JUEGO DE APUESTAS PERMANENTES (LEY 643 DE 2001)

**LOTERIA SANTANDER**

**LOTERIA SANTANDER**

**RETENCION EN LA FUENTE:** Las Apuestas Permanentes generan retención en la fuente del 20% por pago superior a \$ 854,000 (Art. 405-1 Do. 3804/03)

**PLAN DE PREMIOS (ART. 3 DECRETO NO. 1350 DE 2003)**

EL PLAN DE PREMIOS PARA EL JUEGO DE LAS APUESTAS PERMANENTES SERA EL SIGUIENTE PARA TODO EL TERRITORIO NACIONAL.

a. Por el acierto a las cuatro cifras se pagaran cuatro mil quinientos pesos (\$4.500,00) por cada peso (\$1,00) apostado (Dc. 1350/2003)

b. Por el acierto a las cuatro cifras en cualquier orden se pagaran doscientos ocho pesos ( 208,00) por cada peso ( 1,00) apostado

c. Por el acierto a las tres últimas cifras se pagaran cuatrocientos pesos (\$ 400,00) por cada peso (\$1,00) apostado

d. Por el acierto a las tres últimas cifras en cualquier orden se pagaran ochenta y tres pesos (\$ 83,00) por cada peso (\$ 1,00) apostado

e. Por el acierto a las dos últimas cifras se pagaran cincuenta pesos (\$ 50,00) por cada peso (\$ 1,00) apostado

f. Por el acierto a la última y única cifra se pagaran cinco pesos (\$5,00) por cada peso (\$1,00) apostado

**Decreto 33 de 1984, art. 20** todo formulario que este mal liquidado en la totalización de la apuesta, que presente enmendaduras, borrones o tachaduras que tiendan a desdibujar su serie y número, la fecha de apuesta, el nombre de la lotería con que se juega, el valor de la apuesta, el nombre de la entidad concedente, o los números a los que se apuesta, sera anulado por el concesionario antes de efectuarse el sorteo, dejando constancia de lo actuado en acta que se suscribirá con el colocador o vendedor.

**Nota:** La Loteria Santander, no es responsable sobre el pago de premios. Los reclamos deben hacerse ante la justicia ordinaria (art. 5, Inciso final ley 643 de 2001).

**Caducidad judicial** de este formulario: seis (6) meses.

Las Apuestas Permanentes generan Iva del 5% (Art. 62 Ley 863 de 2003)

**AGENTE AUTORIZADO**

**EL RIN "SUPERAPUESTAS"**

La División de Apuestas del Oriente Colombiano

Carrera 10No. 34 - 05 Tel: 6332040 - 6332035 - 6332065 Fax: 6332125 Bogotá - Col

DOMICILIO CONCESIONARIO BUCARAMANGA

- Nombre de la Entidad concedente.
- Nombre o razón social del concesionario.
- Número y fecha del contrato de concesión del juego de apuestas permanentes o chance.
- Numeración consecutiva.
- Casilla de anotar la ciudad y fecha de expedición del formulario.
- Numeración de identificación tributaria del concesionario.
- Domicilio comercial del concesionario.

- Casilla para anotar el nombre de la lotería tradicional o juego autorizado, con el que se realizará el sorteo.
- Casilla para anotar la fecha del sorteo.
- Casilla para anotar el número del carné del colocador o la máquina autorizada.
- Casilla para anotar la agencia de la cual depende el colocador.
- Máximo seis (6) casillas para anotar el número o números apostados. Los números seleccionados en cada apuesta no podrán tener más de cuatro (4) dígitos.
- Casillas para anotar el valor apostado a cada número, denominada número.
- Casillas para apostar un número combinado, denominada Valor combinado.
- Casillas para apostar un número con las dos últimas cifras, denominada valor 2 últimas.
- Casillas para apostar un número con la últimas cifras, denominada Valor última.
- Casilla para anotar el valor total de las apuestas realizadas, denominada Total Apuesta.
- Casilla para anotar el valor del incentivo o los incentivos.
- Código de seguridad.
- Plan de premios: Al respaldo del formulario.

### **Especificaciones técnicas y seguridades del formulario de Chance<sup>33</sup>**

- Calidad de impresión de los formularios. Los formularios, son elaborados en papel Bond blanco register, de 60 gramos por metro cuadrado sin blanqueador óptico, en original y copia. De diferentes colores, los que serán variados con previa solicitud de la empresa LOTERIA SANTANDER
- Presentación y empaque. Los formularios se presentan en talonarios de 50 unidades en original y copia. La carátula y contra carátula de los talonarios se elaboran en cartulina, se encuentran debidamente empastados con ganchos y empacados en estricto orden numérico y sin intercalaciones.
- Dimensiones. La dimensiones son de 5.4 centímetros de ancho por 10.8 centímetros de largo.
- Fondo de Agua que contiene un logo de chance y el slogan compre chance legal.

---

<sup>33</sup> Información suministrada por CADENA, que es el distribuidor de este formulario de Chance.

- Tintas de impresión original y copia. Todo formulario lleva como mínimo 4 tintas así:

### **Anverso**

- Tintas grasas para textos y rayados
  - Tinta fluorescentes invisible de reacción para visibilidad por medio de rayos de luz ultravioleta con el texto de empresa LOTERIA SANTANDER
  - Tinta de seguridad trirreactiva de color rojo para la numeración.
  - Tinta térmica que reaccione con el calor humano.
  - Tinta Invisible Reactiva a Derivados de Hipoclorito
  - Microtextos
  - Serpentina variable entre cabezote y el formulario
  - Dígito de cheque en la numeración
  - Fondo de seguridad en tinta SC reacciona con derivados de hidrocarburos
  - Colores diferentes para los fondos de los talonarios
  - Diseño anticolor de seguridad antifotográfico y numimástico
- 
- **Sistemas de Impresión utilizados.** Inicialmente la firma impresora CADENA S.A realiza un proceso de Pre-impresión, el cual consiste en realizar un control de la materia prima e insumos que conformarán el producto final, comprobando cada una de las características, y dejando una constancia por escrito, cada vez que haya una devolución al fabricante por fallas en la calidad de su producto. Esto incluye:
    - Papel: se trabaja con papel Láser certificado.
    - Tintas: se utilizan tintas SICPA para láser, resistentes a altas temperaturas.
    - Cuchillas de corte
    - Cuchillas de troquelado transversal
    - Planchas metálicas
  - Igualmente, se aplica el sistema de control de calidad de impresión litográfica y de seguridad, que consiste en detallar para un producto determinado, en una planilla,

los aspectos técnicos relacionados con: Arreglo de máquina, tensión longitudinal del papel, humedad del papel, calibre del papel y opacidad del papel.

El sistema de impresión realizado por la firma CADENA S.A, posee tres rotativas, marcas Rotatek con capacidad de aplicación de tintas de seguridad especiales, sistemas GP Tinter, reprocesador controlado por computador y salida a rollo plegado o a hojas.

La primera y segunda unidad imprimen el reverso y la tinta fluorescente invisible, las tintas de seguridad, en tanto que la tercera imprime la tinta de los textos y la tinta reactiva a los hipocloritos, entregando los talonarios listos para la terminación.

Estas tres prensas, la una fabricada en 1988 y las otras en 1993, producen en promedio 3.500 talonarios de chance, de 50 formularios cada uno por hora, con las más altas especificaciones requeridas por las diferentes Loterías del país.

La firma impresora posee tres tecnologías disponibles en el mercado internacional (IBM, OCE,XEROX) con 13 impresoras, las cuales están asistidas por Ingos de sistemas, quienes desarrollan el software y la seguridad inteligente requerida.

- **Impresión electrónica.** En este proceso se aplican controles similares a los descritos en el proceso de preimpresión, de tal manera que existan unas hojas estándar, que se van comparando con la producción, y se produzca la debida aprobación.

En este punto es preciso aclarar, que las impresiones de prueba son generadas internamente por la máquina, y no generan en ningún momento una impresión real.

- **Proceso terminación.** Las partes del proceso de terminación son:
  - Plegado
  - Engomado

- Troquelado longitudinal
- Intercalado de insertos
- Inserción
- Grapado

 **Características de diferenciación del chance legal e ilegal**

- La banda de seguridad.
- Código de seguridad.
- Nombre de la EMPRESA LOTERIA SANTANDER
- Al reverso del formulario debe encontrarse el operador autorizado.

- El logotipo de la EMPRESA LOTERIA SANTANDER impreso en “marca de agua”<sup>1</sup> en el centro del formulario.

🔴 **Características de distribución.** Sólo se podrá operar el juego de apuestas permanentes o chance, a través de terceros seleccionados mediante licitación pública, y por un plazo de cinco (5) años. Los operadores privados de esta modalidad de juego deberán tener un patrimonio técnico mínimo, otorgar las garantías y cumplir los demás requisitos que para tal efecto les señale el reglamento expedido por el Gobierno Nacional.

🔴 **Canales de Venta del juego de Apuestas Permanentes o Chance**

- Puntos de venta dotados por los Operadores de Chance con su respectiva publicidad, infraestructura y demás requerimientos para su funcionamiento, su localización es definida por el Operador.
- Vendedores en puntos fijos los cuales son dotados de una mesa y una silla por el Operador de Chance, su ubicación es definida por el vendedor.
- Vendedor ambulante, el cual tiene libre movilidad sin embargo la mayoría de estos tiene una zona de acción definida.

🔴 **Cadena de suministro.** Para realizar un pedido de formularios de Chance los Operadores de Chance mensualmente realizan su pedido con el Gerente de ENAPUESTAS U.T. y este comunica telefónicamente a la empresa LOTERIA SANTANDER, en su efecto la empresa realiza una orden de despacho la cual es enviada por fax a CADENA S.A., y por último este despacha los formularios a los 3 días, los formularios declarados por la empresa LOTERIA SANTANDER. Los formularios llegan a la LOTERIA SANTANDER, y este los distribuye a ENAPUESTAS U.T., el cual se encarga de distribuir a cada una de las Agencias de Chance. (Ver Anexo L)

🔴 **Procedimientos de ventas.** Para realizar las ventas de chance, los promotores se desplazan a las Agencias de Chance para reclamar su cupo, una vez que el

promotor tiene los formularios de chance se desplaza al sitio previamente definido entre el y sus vendedores para hacer la entrega oficial de los formularios a estos, desde ese momento los vendedores quedan habilitados para realizar las ventas, esto es realizado diariamente.

El proceso de recolección del juego con su respectivo dinero se hace de forma inversa, es decir los vendedores se acercan al promotor en un horario establecido y este a su vez es el encargado de rendir cuentas ante la Agencia de Chance respectiva.

Si por algún caso el vendedor, ya sea fijo o ambulante no alcanzó a entregar al promotor el juego, este se encuentra en la obligación de llevar el formulario a la Agencia de chance, antes de que sea realizado el sorteo.

El promotor tiene libertad para decidir si se desplaza a recoger el producto o establece un lugar de encuentro con los vendedores ambulantes y fijos, por lo general, los promotores recogen el juego a los vendedores fijos en la fuente.

Si se presenta algún incidente con el pago del premio, el cliente debe acercarse a la Agencia de Chance para realizar un acuerdo que le convenga a las partes, si esto no se da, el cliente puede demandar la Agencia (*ver anexo T*).

🔴 **Estrategias de posicionamiento.** Las estrategias de diferenciación son muy pocas entre las Agencias de Chance, debido a que el juego de chance por si mismo representa es un juego masivo, por tal razón no se ha distinguido por gestionar estrategias de posicionamiento, aunque hay que destacar que existen algunas Agencias que se preocupan por llegar al cliente de una forma diferente.

🔴 **Publicidad.** Históricamente las campañas de publicidad para el juego de chance no han sido prioridad, actualmente la empresa LOTERIA SANTANDER ha liderado una campaña publicitaria por los canales de comunicación de Radio y T.V.,

enfocada especialmente en concientizar a la población sobre las desventajas de comprar chance ilegal. Esta campaña ha sido financiada por la empresa LOTERIA SANTANDER y ENAPUESTAS U.T.

Es importante destacar el hecho de que los Operadores de chance, son ahora más concientes de la importancia que tiene la publicidad en la participación del apostador en el juego de chance.

🔴 **Promoción de ventas.** Las promociones de ventas son muy pocas, pero se puede destacar las promociones que existe en Barrancabermeja y Bucaramanga, debido al alto nivel de competitividad que existe entre las Agencias de Chance y entre estas se puede mencionar:

- Derecho a participar en rifas por el monto de \$20.000 que se tenga con los formularios de chance.
- La posibilidad de que los promotores ganen un % extra en sus ventas, por el hecho de concordar con las series que tienen de los formularios vendidos con el número ganador.
- La posibilidad de participar en la rifa de un carro en diciembre por la compra de chance.

🔴 **Relaciones públicas.** La EMPRESA LOTERIA SANTANDER es una empresa que se destaca por tener un alto manejo de relaciones públicas, debido a que es una empresa estatal, y que su junta directiva está conformada por un equipo heterogéneo de personalidades públicas.

🔴 **Características de la P de precio.** El precio es flexible y este es uno de los factores claves del éxito que ha tenido esta modalidad de juego, ya que una de las razones por las que los apostadores lo juegan masivamente es por la flexibilidad que existe en el valor de la apuesta<sup>34</sup>. La modalidad de precio se opera de igual forma en todas las Agencias de Chance.

---

<sup>34</sup> Esto se vio reflejado en el Estudio de Investigación de Mercados realizado por los autores de este proyecto, año 2.003.

La empresa LOTERIA SANTANDER recibe por derechos de explotación el 12% ingresos brutos obtenidos en el periodo.

🔴 **Plazos y condiciones de pago de los Operadores de Chance.** Los operadores de chance tienen un plazo de los 15 primeros días de cada mes, para entregar el dinero correspondiente a los derechos de explotación y estos son a su vez transferidos por la empresa LOTERIA SANTANDER al sector salud.

🔴 **Proyecciones de mercado.** En el estudio de Investigación de Mercados se realizó una proyección del potencial de mercados para apuestas permanentes el cual dio como resultado final:

**TABLA 35.** Proyección de Mercado de Apuestas Permanentes

ESTUDIOS DE MERCADOS	AÑOS	
	2003	2004
COASEDUIS <sup>35</sup>	4.700.000.000	4.711.131.590
ACTUAL <sup>36</sup>	10.790.604.513	11.182.200.000
DIFERENCIA	6.090.604.513	6.471.068.410

Fuente: Estudio de mercados, Coaseduis años 2.001 y Estudio de mercados, Genny Arias y Sergio Bolivar año 2.003

La diferencia en la proyección de mercados realizado por los autores de este plan de mercadeo para Apuestas Permanentes (Ver anexo S), con respecto al realizado por Coaseduis, fue muy favorable para la empresa LOTERIA SANTANDER, pues reflejó un significativo incremento en los derechos de explotación, permitiendo a su vez advertir a la empresa sobre el valor que en realidad se debe cobrar por concepto de Derechos de explotación a el Concesionario ENAPUESTAS U.T. y a su vez preparar a este para que se consiéntase sobre el valor que debe cancelar por este concepto. En el contrato firmado en el año 2.001, con vigencia hasta el año 2.006, entre la empresa LOTERIA SANTANDER Y ENAPUESTAS U.T., se acordó el valor que el

<sup>35</sup> Investigación de Mercados para Apuestas Permanentes, año 2.001, realizado por Coaseduis.

<sup>36</sup> Investigación de Mercados para Apuestas Permanentes, año 2.003 realizado por los autores de este Plan de Mercadeo para Apuestas Permanentes.

Concesionario<sup>37</sup> debía pagar por derechos de explotación<sup>38</sup>. Por lo anterior ENAPUESTAS U.T. no está obligada a transferir un rubro mayor que el estipulado en la Investigación de Mercados del año 2.001

Es importante destacar el hecho que ENAPUESTAS U.T., ha tenido gran disposición por transferir el valor real en cuanto a derechos de explotación, razón por la cual en el año 2.003 transfirió un mayor valor<sup>39</sup> que el que por ley le corresponde, esta misma situación se presentará en el año 2.004<sup>40</sup>.

🔴 **Aspectos legales.** El juego de Apuestas Permanentes esta reglamentado por la ley 643 del 2.001.

🔴 **Entidades de control y vigilancia:**

La empresa LOTERIA SANTANDER es una entidad encargada de controlar y vigilar la administración del juego de Apuestas Permanentes, en ENAPUESTAS U.T. A su vez la Superintendencia de Salud vigila y controla los recursos que la empresa LOTERIA SANTANDER transfiere al sector salud.

🔴 **Posicionamiento del producto.** El plan de mercadeo pretende posicionar el chance como un juego de suerte y azar seguro, económico, con gran cobertura, en el que es fácil ganar premios.

**7.1.6 Lotería.** Es una modalidad de juego de suerte y azar realizada en forma periódica por un ente legal autorizado, el cual emite y pone en circulación billetes indivisos o fraccionados de precios fijos singularizados con una combinación numérica y de otros caracteres a la vista obligándose a otorgar un premio en dinero, fijado previamente en el correspondiente plan al tenedor del billete o fracción cuya

---

<sup>37</sup> ENAPUESTAS U.T.

<sup>38</sup> Los derechos de explotación que ENAPUESTAS U.T., debía transferir a la LOTERIA SANTANDER fueron establecidos por medio de la proyección realizada en la Investigación de Mercados ejecutada por COASEDUIS del año 2.001

<sup>39</sup> El valor transferido en el año 2.003 corresponde a \$ 5.260.680.000

<sup>40</sup> El valor que será transferido para el año 2.004 corresponde a \$ 5.523.714.000

combinación o aproximaciones preestablecidas coincidan en su orden con aquella obtenida al azar en sorteo público efectuado por la entidad gestora.

A continuación se mostrará información relevante sobre la modalidad de juego de Loterías en Santander.

🔴 **Características de la modalidad del juego de loterías.** Es una modalidad de juego de suerte y azar realizada en forma periódica por un ente legal autorizado (Loterías del país), el cual emite y pone en circulación billetes indivisos o fraccionados de precios fijos singularizados con una combinación numérica y de otros caracteres a la vista obligándose a otorgar un premio en dinero, fijado previamente en el correspondiente plan al tenedor del billete o fracción cuya combinación o aproximaciones preestablecidas coincidan en su orden con aquella obtenida al azar en sorteo público efectuado por la entidad gestora.

La circulación de las loterías tradicionales es libre en todo el territorio nacional, pero los sorteos ordinarios se efectuarán de acuerdo con el cronograma anual que señale el Gobierno Nacional.

🔴 **Apostador.** Esta determinado por tres segmentos, los cuales son Bucaramanga, A.M.B. y Provincias.

▪ **Perfil del apostador de A.M.B.** Esta conformado de la siguiente forma:

- Lo juegan el 35% de las mujeres y el 47.9% de los hombres.
- Los hombres que más lo juegan pertenecen al estrato 3.
- Las mujeres más juegan a medida que aumenta el estrato.
- Los hombres que más juegan tienen una edad superior a 46 años.
- Las mujeres entre mayor sea su edad, más las juegan.
- Los hombres solteros juegan en menor proporción.
- Quienes más juegan son los jefes de hogar y los que viven solos.

▪ **Perfil del Apostador de Barrancabermeja**

- Las juegan el 15.3% de las mujeres y el 36.1% de los hombres.
- Las juegan principalmente mujeres de los estratos 3 - 4 y hombres de los estratos 2,3 y 4.
- Quienes juegan en mayor proporción son los mayores de 36 años.
- Las mujeres que más juegan son casadas o separadas.
- Los hombres que más juegan son casados, viudos o en unión libre.
- En cuanto al nivel de educación, quienes más juegan son mujeres con secundaria y hombres con formación técnica.
- Las personas que más juegan son pensionadas o que trabajan exclusivamente.
- Los ingresos de quienes más juegan se encuentran entre \$600 y \$800 mil pesos.
- **Perfil de Apostador de Provincias**
- Lo juegan el 21.2% de las mujeres y el 39.4% de los hombres.
- Principalmente las personas que más juegan son aquellas que trabajan exclusivamente o son pensionadas.
- El ingreso mensual de los hombres que más juegan esta entre \$800 mil y 2 millones de pesos; el de las mujeres se encuentra entre los \$600 mil y los 2 millones de pesos.
- Las mujeres juegan más en la provincia de García Rovira y las juegan menos en la de Vélez.
- Los hombres juegan más en la provincia de Soto y las juegan menos en la de García Rovira.
- Los hombres que más juegan tienen entre 36 y 55 años.

## **Mercado**

- **Etapa de la demanda.** La fragilidad del mercado de las loterías, ha generado una tendencia decreciente en la demanda del producto, aumentado de esta forma el riesgo financiero al conjunto de las loterías. Una de las razones principales que ha afectado la demanda del producto es la aparición de juegos como el Baloto, que aparte de su novedoso plan goza de exenciones tributarias.
- Las mujeres que más juegan tienen entre 46 y los 55 años.

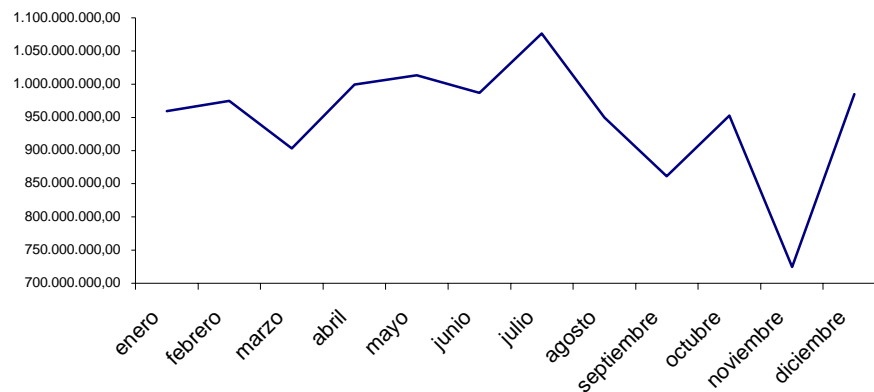
- **Estacionalidad.** Este mercado presenta estacionalidad significativa, según lo enunciado en la siguiente tabla.

**TABLA 36.** Promedio de Ventas de Loterías Foráneas en Santander

LOTERIAS	Total Ventas
Enero	\$ 959.547.258
Febrero	\$ 974.998.827
Marzo	\$ 902.907.167
Abril	\$ 999.416.293
mayo	\$ 1.013.282.111
junio	\$ 986.909.547
julio	\$ 1.076.279.000
agosto	\$ 949.985.522
septiembre	\$ 861.162.800
octubre	\$ 952.564.416
noviembre	\$ 724.494.271
diciembre	\$ 984.876.876

Fuente: ETESA

**TABLA37.** Promedio de ventas de loterías foráneas



En la grafica se observa que las ventas del mes de Julio son un pico alto; por el contrario existe un decremento de las ventas en el mes de Septiembre, que aún es más dramática en Noviembre.

- **Impacto de la tecnología.** Las loterías operan de forma similar, lo que quiere decir que no se esperan grandes cambios en cuanto a tecnología se refiere ya que la tecnología que actualmente poseen es costosa y adecuada para esta modalidad de juego. En este momento las loterías cuentan con sistemas hidroneumáticos, balotas o ruedas.

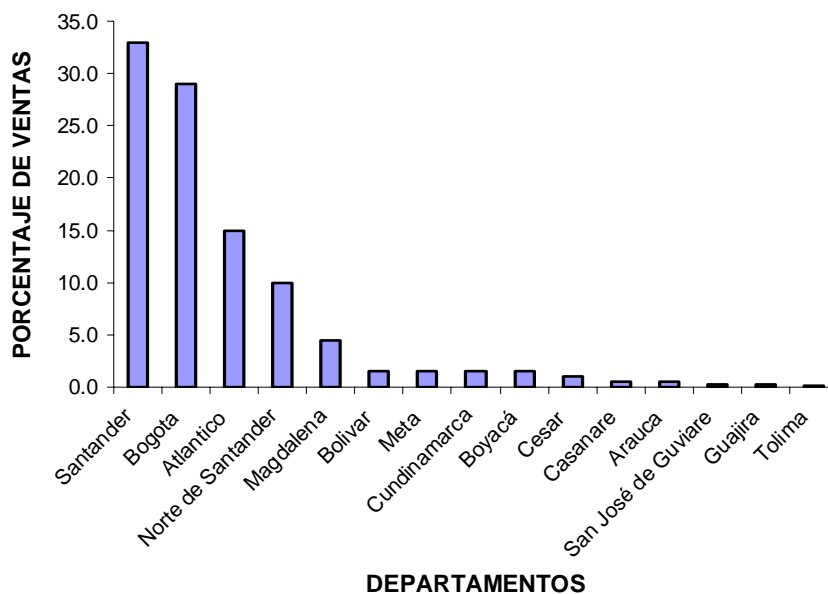
- **Participación del mercado de las loterías en Santander.** Esta determinado por el volumen de ventas de los últimos tres años:

**TABLA 38.** Distribución del Mercado de las Loterías en Santander

LOTERIAS	VENTA ANUAL	% MERCADO
Cundinamarca	\$ 1.394.641.667	8,10%
Cruz roja	\$ 868.580.667	5,05%
La Nacional	\$ 106.259.582	0,62%
Extra Colombia	\$ 1.225.179.689	7,12%
Boyaca	\$ 1.571.398.778	9,13%
Valle	\$ 4.338.333	0,03%
Tolima	\$ 11.839.260	0,07%
Manizales	\$ 9.592.333	0,06%
Cucuta	\$ 3.283.538.111	19,07%
9 Millonaria	\$ 2.275.957.333	13,22%
Huila	\$ 116.600.667	0,68%
Bogota	\$ 1.811.909.667	10,52%
Vallenata	\$ 13.553.667	0,08%
Santander	\$ 4.523.038.000	26,27%

Fuente: LOTERIA SANTANDER

**GRAFICOS 10.** Ventas por espacio geográfico



Fuente: Informe comisión de empalme LOTERIA SANTANDER 2.003

El grueso de los recursos de la lotería en el Departamento de Santander proviene de la venta externa, que representan el 66.6% de los ingresos, mientras los santandereanos solo aportan el 33.3%; en la siguiente tabla se detalla la contribución territorial.

**TABLA 39.** Ventas Territoriales De Lotería

REGIÓN	2001		2002		2003	
	Venta	%	Venta	%	Venta	%
Dentro Del Departamento	11.283.946.000	33.5	11.015.046.000	34.01	9.344.142.000	33.3
Fuera Del Departamento	22.383.812.000	66.4	21.374.112.000	65.99	18.685.726.000	66.6
<b>TOTAL</b>	<b>33.667.758.000</b>	<b>100</b>	<b>32.389.158.000</b>	<b>100</b>	<b>28.029.868.000</b>	<b>100</b>

Fuente: Lotería Santander

Es importante notar, que la cultura de compra de los Santandereanos, favorece a las loterías foráneas que tienen el 58% del mercado departamental que ascendió en el

año 2003 a la suma de veintidós mil doscientos cuarenta y nueve millones quinientos ochenta y un mil ochocientos trece pesos (\$22.249.581.813), ver la tabla No 2.

**TABLA 40.** Venta de Lotería en Santander

Loterías	Ventas en \$	% participación
LOTERIA SANTANDER	9.344.142.000	42.0%
Lotería Foráneas	12.905.439.813	58.0%
Total Ventas	22.249.581.813	100.0%

FUENTE: empresa LOTERIA SANTANDER

Este comportamiento generó en el año 2003 una balanza desfavorable en el pago de impuestos de \$ 500.000.000 para el departamento, así mientras ingresaron a la salud de los Santandereanos \$967.907.986 por concepto de impuesto a loterías foráneas<sup>41</sup>, los egresos con destino a otros departamentos por venta de Lotería Santander en aquellos, representaron \$1.401.429.450.

**🔴 ANALISIS DEL MERCADO DE LOTERIA A NIVEL NACIONAL<sup>42</sup>.** A continuación se presenta información sobre la opinión de los colombianos acerca del juego de maquinitas por estratos, edad, sexo y región.

---

<sup>41</sup> Debido a que las Loterías tienen una cobertura a nivel Nacional, están obligadas a pagar derechos de explotación denominados "Impuesto a foráneas" a cada departamento en el que registren ventas excepto al que pertenecen.

<sup>42</sup> Fuente: ETESA

**TABLA 41.** Análisis del mercado del juego de Loterías por Estrato a nivel Nacional

Síntesis	ESTRATOS				
	2	3	4	5 y 6	Sin Est.*
Distribución % de los apostadores	31%	43%	10%	8%	8%
Distribución % del mercado de Loterías	29.4%	39.2%	16.1%	10.8%	4.6%
Valor promedio apuestas de Loterías	\$3.576	\$3.705	\$5.009	\$5.119	\$3.781
# de veces promedio que juega al año Loterías	54.4	49.1	50.6	48.7	35.5

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

**TABLA 42.** Análisis del mercado de Loterías por Edad a nivel Nacional

Síntesis	E D A D				
	18-24	25-34	35-44	45-54	55 y más
Distribución % de los apostadores	17%	24%	26%	19%	14%
Distribución % del mercado de Loterías	7.6%	20.5%	28.9%	24.6%	18.3%
Valor promedio apuestas de Loterías	\$3.846	\$4.052	\$3.907	\$3.856	\$4.178
# de veces promedio que juega al año	41.3	47.2	49.3	54.7	52.8

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

**TABLA 43.** Análisis del mercado de Loterías por sexo a nivel Nacional

Síntesis	SEXO	
	HOMBRES	MUJERES
Distribución % de los apostadores	54%	46%
Distribución % del mercado	72.4%	27.60%
Valor promedio apuestas de Loterías	\$4.417	\$3.316
# de veces promedio que juega al año	52.8	45.2

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

**TABLA 44.** Análisis del mercado de Loterías por Regiones

Síntesis	REGIONES					
	Bogotá	Cundina marca	Atlántica	Pacífica	Oriental	Central
Distribución % de los apostadores	35%	8%	12%	15%	10%	20%
Distribución % del mercado de Loterías	32.9%	4.7%	20%	13.8%	9.9%	18.7%
Valor promedio apuestas de Loterías	\$ 4.935	\$3.781	\$3.225	\$3.311	\$3.468	\$3.694
# de veces promedio que juega al año Loterías	37.8	35.5	82.7	51.9	47.1	51.9

**Fuente:** Empresa Territorial para la Salud ETESA

Bogotá posee la mayor proporción de jugadores (35%) que representa el 33% del valor del mercado de las loterías.

La zona Atlántica tiene la mayor afinidad con la lotería: posee el 12% del segmento apostadores y tiene el 20% del valor del mercado de las loterías .

Con excepción del departamento de Cundinamarca, todas las regiones muestran afinidad con la lotería.

🔴 **Características del formulario.** El diseño de los formularios varía de acuerdo a la Lotería que lo distribuya, sin embargo todos los billetes tienen unas características comunes, las cuales son:

- Logotipo de la lotería
- El código de barras
- El número o serie de la fracción

🔴 **Estructura del plan de premios.** El plan de premios de las loterías tradicionales o de billetes, será aprobado por el órgano de dirección de la respectiva empresa industrial y comercial del Estado, del orden departamental o distrital, administradora de la lotería, o por el Consejo o Junta Directiva de la respectiva Sociedad de Capital Público Departamental (SCPD) que hayan constituido para la explotación de las mismas, atendiendo los criterios señalados por el Gobierno Nacional, a través del reglamento.

🔴 **Características de distribución.** Los departamentos y el Distrito Capital podrán explotar una lotería tradicional directamente o en forma asociada. Ningún departamento podrá tener participación para la explotación de la lotería en más de una Sociedad de Capital Público Departamental (SCPD).

🔴 **Canales de venta del juego de Lotería.** Actualmente utiliza dos canales de ventas

- Loteros ubicados en puntos fijos, los cuales son dotados de una mesa y una silla por el Operador de Chance, su ubicación es definida por el vendedor.
- Lotero ambulante, el cual tiene libre movilidad sin embargo la mayoría de estos tiene una zona de acción definida.

Cadena de suministro. El Distribuidor de Lotería informa a la empresa de LOTERIA, sobre el número de billetes que necesita para su venta, la LOTERIA verifica que este se encuentre a paz y salvo con respecto a la cancelación de los billetes, en caso de

estar a paz y salvo realiza una orden de despacho a CADENA, para que este a su vez despache al día siguiente a los Distribuidores, los billetes pedidos por la respectiva LOTERIA. Ver Anexo M.

🔴 **Logística de mercado.** Una vez el distribuidor ha cancelado la cantidad correspondiente a los billetes que ya jugaron, la lotería realiza la orden de despacho y de esta forma le da el aval a la empresa que fabrica los billetes, después de este proceso el fabricante debe entregar al distribuidor el producto, (el fabricante debe pagar los fletes), y por último para el distribuidor lo se encarga de dar los billetes a los loteros para que realicen las ventas.

🔴 **Requisitos para ser distribuidor de la lotería.**

- Solicitud dirigida al Gerente de la entidad.
- Dos referencias comerciales.
- Dos referencias personales.
- Una referencia Bancaria.
- Paz y salvo de las agencias de lotería con las que tiene negocio.
- Diligenciar formato de solicitud para distribuidores de Lotería.
- Copia última de declaración de renta
- Contar con sistema vía MODEM para el procedimiento de devolución de billetería.
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía.
- Certificado de constitución, representación legal-Cámara de Comercio.
- Presentar estados financieros.
- Foto del local interna y externa.

🔴 **Estrategias de posicionamiento.** Comúnmente las Lotería siguen la estrategia de diferenciación del producto, comunicando diferencias en cuanto a seguridad en el pago de premio, ya que esto es uno de los factores que más inciden en la compra de billetes.

🔴 **Medios de comunicación.** Los medios más utilizados por las loterías a nivel nacional, son primordialmente: televisión, prensa, vallas publicitarias, participación en eventos, patrocinio a eventos deportivos y sociales, pendones, pasacalles y volantes. Los sorteos se declaran de interés público nacional y se transmitirán en vivo y en directo por los canales públicos nacionales y/o regionales.

▪ **Publicidad.** Son manejados bajo la imagen corporativa que cada empresa realiza y se debe destacar el hecho de que hay un gran despliegue de publicidad en cuanto a Loterías de refiere.

🔴 **Promoción de ventas.** Actualmente algunas loterías han sacado al mercado bonos de loterías, para estimular la compra de billetes en un tiempo fijo y con un número fijo, en el que el cliente solo se acerca a comprar el bono que varía de precios y a cambio la lotería pone a jugar el número que el apostador ha elegido.

🔴 **Relaciones públicas.** Se puede decir que las loterías manejan un alto nivel de relaciones públicas, pero a pesar de ello hay que direccionar más los esfuerzos a esta importante herramienta.

🔴 **Marketing directo.** Esta a cargo de los loteros, ya que son ellos los que ofrecen el producto al apostador en su lugar de establecimiento, empresa, etc.

🔴 **Características del Precio.** Las fracciones están determinadas por cada lotería de la siguiente forma:

EMPRESA LOTERIA SANTANDER: 4 fracciones, Billete de \$8.000

Lotería Bogotá: 2 fracciones, Billete de \$10.000

Lotería Nacional: 3 fracciones, Billete de \$3.000

Lotería Boyacá: 5 Fracciones, Billete de \$ 10.000

Lotería Cundinamarca: 2Fracciones, Billete de \$ 6.000

Lotería Cruz roja: única fracción, Billete de \$2.000

Lotería 9 Millonaria: 2 Fracciones, Billeto de \$6.000

Lotería Cúcuta: 3 Fracciones, Billeto de \$ 6.000

🔴 **Plazos, destinación y condiciones de pago.** Los derechos de explotación correspondientes a la operación de cada juego, no podrán destinarse para cubrir gastos de funcionamiento y deberán ser girados al correspondiente Fondo de Salud dentro de los primeros diez (10) días hábiles del mes siguiente a la realización del juego.

🔴 **Proyecciones de mercado.** ETESA continuamente se interesa por realizar estudios de mercados para conocer los cambios en este.

🔴 **Aspectos legales.** Todo lo concerniente a las condiciones y la forma de administrar las loterías se encuentran en la ley 643 del 2.001.

**7.1.7 BALOTO.** Es un juego que consiste en acertar en cualquier orden 6, 5, 4 ó 3 números en una matriz de números del 1 al 45. Usted puede jugar a través de un tarjetón de juego que tiene 5 paneles para 5 apuestas distintas.

El baloto es la loto en línea en Colombia, esto quiere decir que el monto de los premios dependerá directamente de la cantidad de jugadas realizadas para cada sorteo.

🔴 **Apostador.**

▪ **Perfil del apostador de Baloto.** Está determinado por segmentos, los cuales son A.M.B., Barrancabermeja y Provincias.

**Perfil del apostador de Baloto de A.M.B.**

· Lo juegan el 10.3% de las mujeres y el 12.2% de los hombres.

- Lo juegan en mayor proporción quienes tienen un ingreso mensual superior a \$800.000.
- Pertenecen en su mayor parte a los estratos 3 y 4 (5 y 6.)
- Los divorciados son quienes más lo juegan.
- Quienes más lo juegan tienen como mínimo una formación técnica.
- Quienes trabajan exclusivamente o son pensionados, juegan en mayor proporción.

#### **Perfil del apostador de Baloto de Barrancabermeja**

- Lo juegan el 2% de las mujeres y el 8.3% de los hombres.
- Quienes más lo juegan tienen un ingreso mensual entre \$800.000 y 2 millones de pesos y pertenecen en su mayoría al estrato 4 (+ 5 y 6).
- Los hombres que juegan en mayor proporción tienen una edad superior a los 46 años.
- Los hombres que más lo juegan son casados o pensionados.

#### **Perfil del apostador de Baloto de Provincias**

- Lo juegan el 5.5% de las mujeres y el 9.1% de los hombres.
- El ingreso mensual de quienes más lo juegan está entre los \$800 mil y los 2 millones de pesos.
- Los hombres que más juegan pertenecen a la provincia de Guanentá (19%).
- Los hombres más jugadores tienen una edad superior a los 36 años.
- Las mujeres que más juegan están entre los 46 y los 55 años.
- Los hombres que juegan en mayor proporción son jefes de hogar, casados.
- El nivel de educación de los hombres que más juegan es de postgrado; el de las mujeres es técnico y universitario.
- Quienes juegan en mayor proporción son los pensionados.

🔴 **Plan de Premios.** El baloto ofrece un acumulado inicial (acumulados multimillonario) de \$2.000 millones de pesos, el cual se irá acumulando cada sorteo si no es ganado, hasta poder entregarlo a un nuevo multimillonario.

Cuando son los sorteos. Los días miércoles y sábados en la noche después del cierre de ventas, en presencia de todas las autoridades competentes y a través de un canal de TV con cobertura nacional (canal caracol). GTECH procede a realizar el sorteo donde se escogen al azar los 6 números ganadores.

🔴 **Canales de Comunicación.** El baloto cuenta con los siguientes canales de comunicación:

- Una línea de asistencia nacional gratuita para responder inquietudes.
- Canal de Televisión con cobertura nacional.
- Publicidad de esta modalidad de juego en propagandas de televisión.
- Los resultados pueden consultarse los lunes y viernes siguientes a cada sorteo en los principales diarios del país.
- Cuentan con una página web en la cual comunican los sorteos ([www.baloto.com](http://www.baloto.com)).
- Cuentan con una línea gratuita de asistencia nacional, cuyo número es 0180000-956886.
- Publicidad de radio.

🔴 **Entidad que Controla y Regula el Baloto.** Empresa Territorial para la Salud, ETESA.

🔴 **Como realizan un sorteo.** Estas empresas cuentan con una bóveda de seguridad para almacenar las máquinas baloterías del sorteo, maletines con las balotas, documentos, etc; ubicada en el canal Caracol contiguo al estudio de grabación del sorteo. Esta bóveda es filmada por cámaras de seguridad 24 horas al día. Además varios procedimientos de seguridad protegen el acceso a la bóveda.

A su vez cuentan con un sistema de seguridad de reconocimiento de huella digital y claves de acceso solo asequibles a personal autorizados la nuestra empresa. Una vez de ha abierto la bóveda, se graba con cámaras de seguridad cualquier movimiento de entrada o salida de personal y elementos. Adicionalmente la compañía de seguridad recibe una señal y reconfirma que la bóveda ha sido abierta

por el personal autorizado. Adentro de la bóveda una cámara de seguridad registra todos los movimientos las 24 horas del día y los 365 días del año. A esta bóveda sólo ingresa un funcionario de Gtech y un representante de ETESA.

La apertura de la bóveda siempre se hace en presencia de un funcionario de ETESA.

Tecnología para el sorteo. En cada sorteo hay disponibles dos máquinas y dos maletines que poseen los sets de balotas que serán utilizados, El objetivo es tener disponibles una máquina y un set de balotas para utilizar en el sorteo al aire, y otra máquina con otro set de balotas de repuesto por si se presenta cualquier eventualidad. A ambos se les realizan pruebas de seguridad previas al sorteo para descartar adulteraciones tanto en máquinas como en balotas. Esta pruebas se realizan en presencia de un delegado de Alcaldías Locales quién actúa como testigo durante todo el proceso.

Una vez han salido las dos máquinas baloterías al estudio (la principal y la de repuesto) se hacen pruebas previas al sorteo en presencia de un funcionario de ETESA, un delegado de Alcaldías Locales y el público invitado.


Pre-sorteos. Cinco pruebas con cada máquina y con cada maletín de balotas, previo al sorteo.

Post-sorteo. Dos pruebas adicionales inmediatamente después de finalizado el sorteo con la misma máquina y las mismas balotas usadas en el sorteo al aire. Todos los procedimientos son grabados por las cámaras del canal y los resultados de los pre y post sorteos son documentados en actas firmadas por las autoridades correspondientes.

Procedimientos para el sorteo. Los maletines con las balotas que se usan en los sorteos poseen sellos de seguridad colocados por el Icontec en sus laboratorios, una vez realizado el pesaje de las balotas certificando que el set de balotas puede ser utilizado para el sorteo.

Los sellos de seguridad pueden ser quitados únicamente en presencia de los delegados, del público y de las cámaras. Únicamente el representante de ETESA puede romper los sellos de seguridad en presencia del delegado de Alcaldías Locales.

En presencia de los delegados, del público y de las cámaras, se extraen las balotas del maletín de seguridad (con guantes para evitar contacto físico directo) y se cuentan una por una. Solo una persona está autorizada para manipular las balotas y la máquina antes, durante y después del sorteo.

 **Análisis del mercado de Baloto a nivel nacional**<sup>43</sup>. A continuación se presenta información sobre la opinión de los colombianos acerca del juego de Baloto por estratos, edad, sexo y región.

**TABLA 45.** Análisis del mercado de Baloto por Estrato a nivel Nacional

Síntesis	ESTRATOS				
	2	3	4	5 y 6	Sin Est.*
Distribución % de los apostadores	31%	43%	10%	8%	8%
Distribución % del mercado de Baloto	21.3%	41.1%	15.1%	18.5%	3.9%
Valor promedio apuestas de Baloto	\$3.445	\$3.421	\$3.427	\$4.322	\$3.286
# de veces promedio que juega al año Baloto	33.5	31.9	34.1	34	23.2

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

\* Cundinamarca

<sup>43</sup> Fuente: ETESA

Específicamente las clases medias y altas contribuyen con el 34% de su mercado teniendo solamente entre ellas un 18% del segmento total de apostadores

**TABLA 46.** Análisis del mercado de Baloto por Edad a nivel Nacional

Síntesis	E D A D				
	18-24	25-34	35-44	45-54	55 y más
Distribución % de los apostadores	17%	24%	26%	19%	14%
Distribución % del mercado de Baloto	15.4%	24%	24.1%	20.7%	15.8%
Valor promedio apuestas de Baloto	\$3.476	\$3.574	\$3.370	\$3.456	\$3.451
# de veces promedio que juega al año	33.6	30.1	32.2	32.1	35.6

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

**TABLA 47.** Análisis del mercado de Baloto por sexo a nivel Nacional

Síntesis	S E X O	
	HOMBRES	MUJERES
Distribución % de los apostadores	54%	46%
Distribución % del mercado de Baloto	69%	31%
Valor promedio apuestas de Baloto	\$3.509	\$3.399
# de veces promedio que juega al año	36.2	26.3

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

Los hombres aportan el 69% del mercado del Baloto y son el 54% del segmento de apostadores y, Bogotá representa el 57% del mercado cuando solo tiene el 35% de los jugadores totales.

**TABLA 48.** Análisis del mercado de Baloto por Regiones

Síntesis	R E G I O N E S					
	Bogotá	Cundina marca	Atlántica	Pacífica	Oriental	Central
Distribución % de los apostadores	35%	8%	12%	15%	10%	20%
Distribución % del mercado de Baloto	56.6%	3.9%	14.4%	10.2%	2.6%	12.3%
Valor promedio apuestas	\$3.378	\$3.286	\$4.276	\$3.881	\$4.006	\$3.190
# de veces promedio que juega al año Baloto	30.6	23.2	53.6	37	28.4	31.5

Fuente: Empresa Territorial para la Salud ETESA

Estos resultados indican que el Baloto tiene una oportunidad importante de crecimiento, pues con excepción de Bogotá y la región Atlántica, su participación está muy por debajo del número de apostadores de cada una de las regiones.

Incrementando sustancialmente el número de puntos de juego del Baloto, en las ciudades y regiones donde tiene escasa presencia su participación en el mercado de juegos puede crecer de manera significativa.

 **Precio.** El precio de un formulario es de \$5.000 incluido IVA.

Slogan. Cómprelo, gánelo y disfrútelo.

**7.1.8 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.

De acuerdo a estudios realizados anteriormente se sabe que las rifas presentan un alto porcentaje de participación dentro del mercado de juegos de suerte y azar del Departamento de Santander; sin embargo estos estudios no han podido revelar con precisión el impacto real que estas ejercen sobre el mercado debido a que en general las rifas, son en su gran mayoría ofrecidas bajo un marco de ilegalidad, por lo cual no cuentan con una organización formal lo que hace que este mercado se encuentre inundado de diversas presentaciones, diseños, planes de premios y formas de distribución.

En cuanto a los medios de promoción, las únicas que lo hacen, habitualmente a través de perifoneo y carteles, son las rifas legales que generalmente se consiguen en el mercado a un costo notablemente superior al de las rifas ilegales.

- **Derechos de explotación.** Las rifas generan derechos de explotación equivalentes al catorce por ciento (14%) de los ingresos brutos. Al momento de la autorización, la persona gestora de la rifa deberá acreditar el pago de los derechos de explotación correspondientes al ciento por ciento (100%) de la totalidad de las boletas emitidas. Realizada la rifa se ajustará el pago de los derechos de explotación al total de la boletería vendida.

Modalidad de operación de las rifas. Sólo se podrá operar el monopolio rentístico sobre rifas mediante la modalidad de operación por intermedio de terceros mediante autorización.

- **Perfil del apostador de Rifas.** Está determinado por segmentos, los cuales son Bucaramanga y su Área Metropolitana, Barrancabermeja y Provincias.

#### **Perfil del apostador de Rifas de A.M.B.**

- Las juegan el 12.2% de las mujeres y el 8.2% de los hombres.
- Quienes más juegan pertenecen a los estratos 2 y 1 en mayor proporción.
- Las mujeres a mayor edad, más rifas compran.
- Los hombres que más juegan están entre los 26 y los 55 años.
- El estado civil de quienes más juegan es la unión libre.
- Los hombres que más juegan tienen educación básica primaria.
- Las personas que más las juegan son aquellas que trabajan exclusivamente o son pensionadas.

#### **Perfil del apostador de Rifas de Barrancabermeja**

- Las juegan el 22.8% de las mujeres y el 15% de los hombres.
- La proporción de gente que las juega disminuye a medida que aumenta el estrato.
- Las mujeres que más juegan son separadas y unión libre.
- Los hombres que más juegan son separados y viudos.
- La proporción de hombres que más juegan tienen un nivel de educación primaria o no la tienen.
- El ingreso mensual de quienes más las juegan esta entre \$600 y \$800 mil pesos.

#### **Perfil del apostador de Rifas de Provincias**

- Las juegan el 25.5% tanto de las mujeres como de los hombres.
- Son jugadas en menor proporción en las Provincias Comunera y de Vélez.
- Los hombres más jugadores tienen entre 26 y 45 años.
- Las mujeres que menos juegan son las mayores de 55 años.
- La gente que más juega son los separados y quienes viven en unión libre.
- Los hombres que son pensionados y los que no trabajan ni estudian, son los que menos las juegan.

- Las mujeres que más juegan es porque: trabajan, estudian o son pensionadas.
- Los hombres que más juegan tienen un ingreso mensual de entre \$400 y \$600 mil pesos.
- Las mujeres que más juegan tienen un ingreso mensual de entre \$600 y \$800 mil pesos.

## **7.2 MARKETING TÁCTICO**

Para la realización del plan estratégico, fue necesario establecer una alianza estratégica con el concesionario ENAPUESTAS U.T.<sup>44</sup>, ya que este plan estratégico de mercadeo, está diseñado para que la empresa LOTERIA SANTANDER y ENAPUESTAS U.T. trabajen en equipo y juntos logren mejorar las falencias existentes en el juego de Chance.

El plan estratégico de mercadeo además de contribuir al cumplimiento de los objetivos trazados, permite desarrollar otras metas que son ramificaciones de estos, lo cuales son exigir resultados, ya que por medio de la Alianza estratégica<sup>45</sup> con ENAPUESTAS U.T. la entidad les brinda apoyo tanto logístico como económico en algunas de sus actividades, y consolidar la imagen corporativa de la empresa LOTERIA SANTANDER por medio de algunas de las tácticas que se generadas .

Las estrategias mencionadas a continuación están dirigidas a un público objetivo conformado por hombres y mujeres mayores de 16 años, ubicados en el Departamento de Santander.

**7.2.1 Objetivos Específicos del Marketing Táctico.** Las tácticas contenidas en este plan de mercadeo están enfocadas principalmente hacia las actividades de control, vigilancia y regulación, sin embargo estas tácticas implícitamente generarían

---

<sup>45</sup> La Alianza Estratégica es de carácter informal; en esta los actores deberán definir conjuntamente sus responsabilidades en cuanto a personal comprometido, costos y plazos de las acciones que se lleguen a gestar en cualquier plan que sea desarrollado, independientemente de quien tenga la iniciativa.

un mayor nivel de confianza sobre el juego por lo cual se presume un incremento de las ventas<sup>46</sup> para el juego de Chance las cuales se espera que contribuyan de manera significativa con lo expresado<sup>47</sup> por los directores de las Agencias de Chance en cuanto a un aumento de las ventas del 5% con relación a las del año anterior.

- 🔴 Generar mecanismos de control más eficaces sobre el juego de chance en el Departamento de Santander.
- 🔴 Mejorar el nivel de confianza del juego de Chance en Santander.
- 🔴 Aclarar los factores diferenciadores del juego de Chance legal con respecto a la competencia ilegal.

**7.2.2 Producto.** La estrategia planteada a continuación se ha enfocado a desarrollar el producto, es decir el juego de chance.

#### 🔴 **ESTRATEGIA 1**

▪ **Justificación de la estrategia.** La empresa LOTERIA SANTANDER considera que es preciso llevar a cabo la sistematización en el departamento de Santander debido principalmente a tres razones de peso: la primera razón se debe a que actualmente el juego de chance se ha sistematizado en otros departamentos con excelentes resultados<sup>48</sup>; la segunda razón se debe a que la empresa LOTERIA SANTANDER día tras día busca mejorar los mecanismos de control que ejerce sobre el concesionario ENAPUESTAS U.T. y de esta forma desempeñar a cabalidad su función como entidad de control, regulación y vigilancia del Concesionario, por lo anterior la implementación de la sistematización en el chance representaría la mejor alternativa, ya que la entidad podría conocer en tiempo real las compras que efectúan los apostadores, esto no es posible con el Chance manual; por último la visión estratégica corporativa tiene contemplado certificarse en calidad, para lo cual se requiere estar sistematizado.

---

<sup>46</sup> Esto se vio reflejado en el Estudio de Investigación de Mercados ejecutado por los autores y en el Estudio de ETESA.

<sup>47</sup> Fuente: Estudio de competitividad de las Agencias de Chance.

<sup>48</sup> Esto fue enunciado por un experto en la materia el Dr. Orlando Otero Goyeneche Subgerente de Mercadeo y Ventas de la Lotería Santander.

- **Estrategia.** Mejorar los mecanismos de control sobre el juego de chance.
- **Táctica.** Sistematizar el juego de chance.
- **Acción.** Debido a la sensibilidad que presenta el juego de chance sistematizado, la empresa LOTERIA SANTANDER ha decidido realizar un estudio que sirva como patrón de comparación<sup>49</sup> con el estudio adelantado por ENAPUESTAS U.T.; este estudio deberá especificar de la mejor manera como se debe llevar a cabo la implementación de esta variante del juego en el departamento de Santander. A continuación se presentará el contenido del estudio de implementación del juego de Chance sistematizado, del cual fue contemplada y aprobada en este Plan de Mercadeo la Fase 1; las demás fases se definen básicamente a manera de recomendación y la continuidad de las demás fases quedan a criterio de la empresa una vez ejecutada la fase 1.

**Fase 1.** En esta fase se realizará un estudio de Benchmarking en las Agencias de Chance más representativas, los distribuidores de la tecnología de sistematización y las Loterías que se encuentren ubicadas en Bogotá, Pereira y Cali, ya que estas ciudades son las más representativas a nivel nacional en cuanto a sistematización se refiere.

El Benchmarking pretende conocer la siguiente información:

- Conocer todos los procesos inherentes a la sistematización del juego de chance.
- Indagar acerca de los problemas más frecuentes que se presentan con respecto al Chance sistematizado.
- Identificar los factores más críticos en la implementación del Chance sistematizado.

---

<sup>49</sup> El enfoque del estudio adelantado por ENAPUESTAS U.T. no hace énfasis específico sobre los mecanismos de control a los cuales apunta la empresa LOTERIA SANTANDER.

- Indagar acerca del impacto que tuvo la sistematización sobre los apostadores.
- Conocer los componentes del servicio y del formulario de Chance en formas continuas.
- Conocer el impacto que tuvo la sistematización sobre las Loterías de Risaralda, Bogotá y Valle.
- Conocer los cambios con relación a los canales de distribución.
- Identificar las posibles variables externas que pueden afectar la implementación del chance sistematizado.
- Conocer las características del software y su forma de operación.
- Conocer los distribuidores de esta tecnología y pedir información sobre las especificaciones de la tecnología, el costo y conocer de ellos mismos las implicaciones, falencias y mejoras que presenta esta.
- Identificar que actividades tienen un mayor potencial para ser mejoradas.
- Conocer cual fue el comportamiento de las ventas después de sistematizar.
- Conocer los costos tecnológicos de implementación y de operación del sistema en las ciudades que se visitarán.
- Determinar el nivel de conocimiento requerido para la operación del Sistema.
- Conocer los resultados enfocados al control de las ventas que arroja el software.
- Conocer grado de seguridad que ofrece el software.

### **Requerimientos**

Para la ejecución del Benchmarking es indispensable entrevistar las siguientes personalidades por ciudad: Director de Apuestas Permanentes de las respectivas Loterías, a un representante de la Agencia de Chance más destacada en cuanto a la administración de esta tecnología, los jefes comerciales de los distribuidores de tecnología más destacados y a un vendedor de chance sistematizado y manual. Además se visitaran los sitios que presenten una incidencia relevante en la sistematización del Chance en cada ciudad.

**Fase 2. Investigación Exploratoria.** Teniendo en cuenta la información recopilada sobre los modelos, oportunidades, restricciones, y dificultades de la sistematización

en otros departamentos, se procede por medio de una investigación exploratoria a indagar sobre el impacto que tendría la implementación de esta en la población objetivo, debido a que es ella la que percibirá los cambios generados por esta tecnología.

La investigación exploratoria se efectuará en Bucaramanga (en esta ciudad se encuentran la mayor proporción de apostadores) en puntos estratégicos de concurrencia masiva, con el objetivo de obtener información de la población sobre las inquietudes, temores, amenazas y demás percepciones de la implementación de esta tecnología en Santander.

**Fase 3. Estudio Técnico.** Tiene por objeto propender por la selección del modelo tecnológico y administrativo consecuente con el mercado y las restricciones financieras; esto implica:

- Conocer los proveedores de hardware y software, y formularios exigidos para la sistematización del juego.
- Conocer la capacidad, limitaciones y requerimientos de los diversos equipos y software existentes en el mercado y de esta forma seleccionar la tecnología más conveniente.
- Evaluar las implicaciones que tendría la aplicación de la tecnología de forma parcial y total.
- Cotizar los costos de software, equipos e impresión de formas continuas.
- Determinar los factores que se deben tener en cuenta para la adaptación de la tecnología en el Departamento de Santander.
- Analizar los canales de distribución en el Departamento de Santander.
- Microlocalización de los puntos de venta de chance sistematizado.

**Fase 4. Estudio Financiero.** Una vez ejecutadas las fases previas, se hace necesario proponer un modelo financiero que incluya los costos en los que se incurre para la implementación de la sistematización.

En esta fase se formularán diferentes escenarios teniendo en cuenta las variables más relevantes de las que se identificaron en las fases anteriores, con el objetivo de consolidar los flujos netos de caja que permitan analizar la conveniencia o inconveniencia de los escenarios planteados en este para seleccionar el más indicado.

**Fase 5. Impacto en los vendedores de Chance.** Después de conocer la forma como debe realizarse la implementación de la sistematización en el Departamento de Santander, el paso a seguir es buscar los mecanismos que permitan adaptar a los vendedores y disminuir el impacto que tendría esta.

- Tiempo de Ejecución

**TABLA 49.** Costo total Estrategia 1Producto.

TOTAL COSTO	\$3'610.000
-------------	-------------

Este costo solo es asumido para el Benchmarking. Los costos de la tabla 49 se encuentran detallados en el Anexo N,.

**7.2.3 Comunicación.** Las estrategias planteadas a continuación pretenden establecer un mayor vínculo con el cliente, creando nuevos canales de comunicación y mejorando los existentes, esto con la finalidad de alcanzar una mejor imagen corporativa y ejercer un mayor control sobre las operaciones propias del juego de Chance. Para tal fin es necesario aprovechar las excelentes relaciones interinstitucionales que maneja la EMPRESA LOTERIA SANTANDER con las Alcaldías y otras entidades pertenecientes a las provincias del departamento de Santander.

## **ESTRATEGIA 1**

- **Justificación de la Estrategia.** Desmotivación de los apostadores que juegan Chance en las Provincias, debido a la deficiente divulgación de los resultados, esto se detecto por vivencias de trabajo de campo.

El Juego de Chance tiene un elemento favorecedor respecto al juego de Loterías y el Baloto, en cuanto al plan de premios, ya que en el chance existe mayor probabilidad de ganar premios, sin embargo, el monto del premio es menor, es por esto que se ven más ganadores en el juego de chance.

- **Estrategia.** Crear un canal efectivo de comunicación entre los clientes de las provincias y la empresa LOTERIA SANTANDER, por medio del cual se pueda divulgar la información que la Lotería considere pertinente.

- **Táctica.** Instalar tableros manuales en los puntos de contacto estratégicos con el cliente, por medio de los distribuidores<sup>50</sup> del juego de Lotería y de las Alcaldías de los municipios más relevantes de las provincias. A su vez se debe disponer de un empleado en cada uno de estos puntos de publicidad estratégicos, que se encargue de realizar las respectivas actualizaciones de los resultados.

Los tableros deben contener la información de los resultados de cada una de las Loterías; asimismo se distribuirán en estos puntos estratégicos una vez al mes afiches que contengan el número de ganadores en las provincias y el valor de los premios entregados en este período en cada una de las provincias.

El criterio que se tuvo en cuenta para seleccionar los municipios en los cuales se ejecutará inicialmente esta táctica son los que tienen mayor densidad poblacional, esto con el fin de lograr transmitir la publicidad a una mayor proporción de la población. Si por medio del seguimiento a esta táctica se evidencia un impacto positivo en el volumen de ventas; el paso a seguir será la implementación de esta,

---

<sup>50</sup> Los distribuidores del juego lotería, son los encargados de comercializar el producto, es decir los billetes de la EMPRESA LOTERIA SANTANDER.

una vez realizado el análisis entre costo-beneficio a todos los municipios en los que se distribuye el juego de chance.

- **Acciones.** Las acciones que se tendrán en cuenta para ejecutar esta táctica son:
- Especificaciones del tablero: De 150 \* 80 cm
- Especificaciones del afiche: De 30 \* 45 cm
- Número de tableros: 22 tableros mensuales
- Plazo máximo para su implementación: Agosto del 2.004<sup>51</sup>.

Financiado: empresa LOTERIA SANTANDER

- Responsables de la ejecución: El Gerente quien es el que realiza los respectivos contactos para llevar a cabo la táctica y el Subgerente de Mercadeo que se encarga de la logística e implementación de esta.
- Número de Empleados: los encargados de actualizar los tableros en las Alcaldías de los 18 municipios y los 4 distribuidores de Lotería de los 3 municipios, no representará costo alguno para la empresa LOTERIA SANTANDER en cuanto al pago por esta prestación de servicio, ya que el Alcalde de cada Provincia contribuirá con este presupuesto, esto debido a la mutua colaboración interinstitucional que existe, ya que la empresa LOTERIA SANTANDER aporta a las Alcaldías dinero para ferias, eventos sociales y deportivos de gran trascendencia, esto sin contar que a las Alcaldías les interesa que existan más recursos para el sector salud.
- Contenido de la información. El objetivo principal de la realización de estos tableros por parte de la empresa LOTERIA SANTANDER es crear o reforzar en la

---

<sup>51</sup> Se estableció de esta forma, debido a que deben gestionarse los respectivos acuerdos con cada una de las Alcaldías y los distribuidores de Lotería de los municipios que contempla esta táctica.

población objetivo, la imagen de una Institución con un alto grado de credibilidad y seriedad, ya que se preocupa por brindar información veraz y relevante. Debido a lo anterior es indispensable que los tableros queden con el sello personal de la empresa de modo que la población a primera vista asocie los tableros con esta. El tablero debe contener la siguiente información: el logotipo de la empresa, el slogan, los números ganadores por lotería, una frase que acerque a la Lotería a unos valores afectivos básicos para la población, esto con la intención de buscar un nivel más alto del top of mind<sup>52</sup> y top of Heart<sup>53</sup>, los cuales serán medidos a través del estudio de investigación de mercados para Apuestas Permanentes que será efectuado anualmente.

**TABLA 50.** Municipios en los que se distribuirá los Tableros en Santander

<b>PROVINCIAS</b>	<b>Alcaldías</b>	<b>Distribuidores de EMPRESA LOTERIA SANTANDER</b>
García Rovira	Capitanejo Málaga San Andrés	Málaga
Comunera	Oiba Socorro Suaita	
Guanentá	Barichara San Gil Charalá	
Soto	Lebrija Sabana Torres Rionegro	
Mares	San Vicente Zapatoca Puerto Wilches	Zapatoca

<sup>52</sup> Recordación de la marca

<sup>53</sup> La marca logra posicionarse en el corazón de los apostadores, es decir que la persona es fanática de la marca.

Vélez	Vélez Cimitarra Barbosa	Barbosa (2 distribuidores) Vélez
-------	-------------------------------	--

- Presupuesto

**TABLA 51.** Total costo de la Estrategia 1 de comunicación

COSTOS	VALOR TOTAL ANUAL
TOTAL	\$ 22.854.000/año

Los costos de la tabla 51 se encuentran detallados en el Anexo O.

## ESTRATEGIA 2

- **Justificación de la Estrategia.** Actualmente la empresa LOTERIA SANTANDER cuenta con una línea telefónica de quejas y reclamos, asimismo cuenta con una persona encargada de atender esta línea; sin embargo, esta línea no se encuentra registrada en el directorio telefónico, por lo cual es evidente que los clientes poseen el medio para informar a la empresa LOTERIA SANTANDER sobre los inconvenientes que se les presentan, pero estos no han sido informados sobre la existencia de este canal.

Frecuentemente las personas que comunican quejas o reclamos, se encuentran por lo general ubicadas en A.M.B, se acercan a la entidad para informar y buscar solución por medio de esta, por esta razón la empresa LOTERIA SANTANDER ha registrado gran cantidad de reclamos<sup>54</sup> por parte de los clientes, pero estos no reflejan la total magnitud del problema ya que existe una gran proporción de clientes que no se acercan a la empresa LOTERIA SANTANDER por que no disponen de tiempo suficiente o porque les es imposible desplazarse como ocurre con los apostadores de las Provincias y de los sectores alejados del A.M.B.

<sup>54</sup> Los reclamos son atendidos actualmente por Supervisora de Apuestas Permanentes.

Es de vital importancia crear canales de comunicación entre la empresa LOTERIA SANTANDER y sus clientes del juego de Lotería como de Chance, ya que de esta forma la entidad puede conocer en tiempo real las posibles eventualidades por las que están transcurriendo estas modalidades de juego, y por lo tanto puede tomar medidas en pro de solucionar los problemas que se presentan y ejercer con mayor veracidad su papel de entidad controladora y reguladora, en este caso de Apuestas Permanentes.

- **Estrategia.** Ejercer una mayor control, identificando las quejas, reclamos y opiniones más frecuentes de los clientes de Apuestas Permanentes.

- **Táctica.** Pasar la línea de quejas y reclamos a una línea gratuita de atención al cliente a nivel nacional y registrarla en el directorio telefónico. Simultáneamente informar al departamento de Santander sobre la existencia de esta, valiéndose de las campañas publicitarias que habitualmente realiza la empresa LOTERIA SANTANDER.

- **Acciones**

- Financiado: Empresa LOTERIA SANTANDER.

- Responsable de la ejecución: Subgerente de Mercadeo.

- Empresa encargada de la acción: TELECOM.

- Servicios incluidos por esta línea: A continuación se presenta una lista de servicios adicionales ofrecidos por TELECOM seleccionados por su relevancia en la implementación de esta táctica:

- \* Conexión y desconexión: Involucra el inicio y finalización del servicio.

- \* Restricción Por Zonas: Se puede escoger una zona determinada para tener el servicio, esta fue definida por la empresa LOTERIA SANTANDER con cobertura a nivel nacional.
- \* Restricción Por Tiempo: Se enruta el tiempo de acuerdo con el requerimiento, es decir por horarios específicos. La línea puede ser temporal o permanente. De igual manera se puede realizar restricciones por días conjuntamente por tiempo.
- \* Restricción de llamadas desde celulares: Se puede restringir el uso de las llamadas originadas desde celulares.

**Especificaciones de la línea telefónica para la empresa LOTERIA SANTANDER:**

- \* línea gratuita 01-8000 de atención al cliente, cuyo costo es asumido por la empresa LOTERIA SANTANDER.
  - \* Con cobertura nacional, ya que de esta forma se benefician los juegos tanto de lotería como de Chance.
  - \* Con restricción de llamadas a celulares, ya que implica un costo muy alto y a su vez innecesario.
  - \* con un horario de atención al cliente de 8 a.m. a 12 p.m. y de 2 p.m. a 6 p.m.
- Costos de la implementación de la línea gratuita:

**TABLA 52.** Costo de implementación de la estrategia 2 de comunicación

COSTO ESTRATEGIA 2	COSTO TOTAL ANUAL
TOTAL COSTO	\$ 20.448.426

Los costos de la tabla 52 se encuentran discriminados en el Anexo P.

**RECOMENDACION**

El encargado de atender la línea gratuita de atención al cliente debe llevar un registro de base de datos el cual debe contener primordialmente:

- las quejas y reclamos
- Entidad causante de estas anomalías

- Lugar de procedencia y los datos personales de los usuarios que llamen.
- Fecha de la llamada.

### **ESTRATEGIA 3**

▪ **Justificación de la Estrategias:** Debido a que el propósito fundamental de la empresa LOTERIA SANTANDER es generar recursos destinados específicamente para los servicios de salud en el Departamento de Santander; la entidad ha direccionado todas sus acciones en pro de incrementar cada vez más las transferencias a este sector. Sin embargo, se evidenció<sup>55</sup> la falta de conocimiento por parte de la población del Departamento sobre los aportes que realiza la empresa LOTERIA SANTANDER al sector salud, especialmente los estratos 1 y 2 los cuales son los más beneficiados pero notablemente los menos enterados. A su vez se detectó confusión en los clientes en cuanto al destino de las transferencias de las Loterías con las que se juega el chance, ya que estos consideran que en el caso de apostar chance con una Lotería diferente a la de Santander, las respectivas transferencias serían destinadas al Departamento del cual procede la Lotería con la que apostaron.

Es de vital importancia que la población Santandereana entienda que jugar chance legal contribuye a generar recursos para la Salud del Departamento de Santander, por el contrario cuando se juega chance y rifas ilegales<sup>56</sup>, solo se logra enriquecer a unos cuantos capitalistas que solo buscan el beneficio propio, sin llegar a aportar recursos al Departamento, esto sin contar con el riesgo que se corre al apostar en estos juegos clandestinos, ya que es poco probable que cumplan con el pago de premios.

▪ **Estrategia.** Restarle mercado al chance y rifas ilegales y aumentar la motivación y el apoyo de la población Santandereana por el juego de chance oficial.

---

<sup>55</sup> En el Estudio de Investigación de Mercados, incluido en este proyecto.

<sup>56</sup> El chance y las rifas ilegales ofrecen al cliente un premio más atractivo, ya que no pagan impuestos.

Táctica: Realizar una campaña publicitaria utilizando los medios de comunicación de radio y TV<sup>57</sup>, para transmitir la siguiente información:

- \* El aporte del juego de Chance al sector salud.
- \* La destinación de las transferencias si se juega chance según el los resultados de otras loterías diferentes a la Santander
- \* Aclarar la diferencia entre el chance legal e ilegal.
- \* Dar a conocer a la luz pública un informe anual sobre el monto específico transferido a la Secretaría de Salud Departamental por concepto de juego de Chance.

▪ **Acciones:**

- Financiado por la empresa LOTERIA SANTANDER y ENAPUESTAS U.T.
  
- Responsable de la ejecución: Subgerente de Mercadeo de la LOTERIA SANTANDER y representante legal de ENAPUESTAS U.T.

Costo: Para el año 2.004 el presupuesto aprobado por concepto de publicidad es de \$700'000.000 para el juego de Lotería; de estos, una proporción aún no establecida<sup>58</sup> será destinada a contratar paquetes publicitarios con diversos oferentes dentro de los medios de comunicación radio y T.V. Debido a que las campañas publicitarias que forman parte de esta táctica, contienen información cuyo objeto es la aclaración de aspectos que se identifican plenamente dentro de las obligaciones de la empresa LOTERIA SANTANDER para con el negocio de Apuestas Permanentes; el costo que estas representan será incluido dentro del paquete publicitario que será contratado, en un porcentaje que esta por determinarse.

---

<sup>57</sup> Se seleccionó la televisión y la Radio por ser medios de comunicación masivos que poseen un significativo nivel de audiencia, además son los medios más utilizados por la empresa LOTERIA SANTANDER.

<sup>58</sup> Debido al proceso de empalme de la nueva administración.

Fecha de Implementación: Será determinada por el comité de planeación de la empresa LOTERIA SANTANDER una vez asignado el presupuesto de publicidad.

**TABLA 53.** Canales de transmisión

Transmisión Radio	Transmisión T.V.
Radio melodía	T.R.O
Colmundo	
Lemas de Colombia	
Betuliana estereo	
Emisora Latina	
Latina estereo	
La voz de Petróleo	
Radio Laser	
Radio Primavera	
Yarima	
Ponzoña	
UIS estereo	
Radio reloj	
U estereo	
Mañana Net	
Emisoras de Provincia	

Fuente: LOTERIA SANTANDER

**Estrategia de creación.** Consiste en una técnica útil para definir con claridad y precisión la comunicación del producto que un publicista requiere para el diseño del paquete publicitario, con el cual se pretende alcanzar los objetivos del plan de mercadeo.

- **Objetivo:** convencer al público objetivo de que el chance es un juego que aporta a la salud de los Santandereanos, por eso siempre hay que apostar chance legal.
- **Reason Why:** la EMPRESA LOTERIA SANTANDER transfiere a la Secretaría de Salud de 12% de los ingresos brutos que genera el juego de Apuestas Permanentes o Chance por derechos de explotación.
- **Estilo y tono:** es un juego confiable, económico y contribuyente al sector salud.
- **Imagen del consumidor apostador exigente** en cuanto a la transparencia del juego.

**7.2.3 PLAN DE CONTINGENCIA PARA LAS ESTRATEGIAS.** A continuación se presentan las tácticas alternativas para cada una de las estrategias principales, con el fin de implementarlas en el caso de que las tácticas principales no cumplan con lo previsto.

#### **ESTRATEGIA ALTERNATIVA 1**

- **Justificación de la Estrategia.** La empresa LOTERIA SANTANDER cada vez se preocupa más por mejorar la comunicación con el cliente, por tal razón a participado en Ferias, eventos deportivos, sociales, como también ha utilizado medios de comunicación tales como radio y televisión.

Actualmente se ha visto que el altavoz, es un efectivo medio de difusión para la población de los municipios pequeños de las provincias.

- **Estrategia.** Crear un canal efectivo de comunicación entre el cliente de las Provincias y la empresa LOTERIA SANTANDER, por medio del cual se pueda divulgar la información que la Lotería considere pertinente.

- **Táctica.** Contratar una persona para que transmita por altavoz los resultados diarios de las loterías en las zonas de concurrencia masiva en los pueblos.

Se decidió transmitir los resultados por altavoz, ya que su costo es menor comparado con la transmisión en radio o televisión. Asimismo en las provincias es muy frecuente este medio de comunicación (altavoz), por tal razón el altavoz es un medio de comunicación que además de ser económico es efectivo.

- **Acciones:**

- Costo: para la implementación de esta táctica no se causará un costo adicional en cuanto al pago por esta prestación de servicio, ya que el Alcalde de cada Provincia contribuirá con este presupuesto, esto debido a la mutua colaboración interinstitucional que existe, ya que la EMPRESA LOTERIA SANTANDER aporta a las Alcaldías.

**TABLA 54.** Costo estrategia Alternativa 1. Este costo se asume para los municipios de la tabla 55

<b>TOTAL COSTO ESTATEGIA</b>	\$ 800.000
------------------------------	------------

- Los costos de la tabla 54 se encuentran discriminados en el Anexo R.

- Contenido de la publicidad. La publicidad debe contener la siguiente información:
  - \* Los resultados de los premios
  - \* El slogan de la lotería.
  - \* Una frase que le haga ver a los clientes que la lotería esta invirtiendo en brindar información al cliente.
    - \* Al final del mes informar sobre el número de personas ganadoras y el monto global ganado en los premios, en las provincias.

Fecha de Implementación: Agosto 20 del 2.004

**TABLA 55.** Municipios en los que serian instalados los tableros.

PROVINCIAS	Alcaldías	Distribuidores de EMPRESA LOTERIA SANTANDER
García Rovira	Capitanejo Málaga San Andrés	Málaga
Comunera	Oiba Socorro Suaita	
Guanentá	Barichara San Gil Charalá	
Soto	Lebrija Sabana Torres Rionegro	
Mares	San Vicente Zapatoca Puerto Wilches	Zapatoca
Vélez	Vélez Cimitarra Barbosa	Barbosa (2 distribuidores) Vélez

## ESTRATEGIA ALTERNATIVA 2

- **Justificación de la estrategia.** Estrategia alternativa de contingencia para las campañas publicitarias informativas y aclaratorias.
- **Estrategia.** restarle mercado al chance y rifas ilegales y aumentar la motivación y el apoyo de la población Santandereana por el juego de chance oficial.
- **Táctica.** Realizar una campaña publicitaria utilizando medios de comunicación gráficos (volantes) para transmitir la siguiente información:

- El aporte del juego de Chance al sector salud.
- La destinación de las transferencias si se juega chance según el los resultados de otras loterías diferentes a la Santander
- Aclarar la diferencia entre el chance legal e ilegal.
- Dar a conocer a la luz pública un informe anual sobre el monto específico transferido a la Secretaría de Salud Departamental por concepto de juego de Chance.

▪ **Acciones:**

- Financiado por la empresa LOTERIA SANTANDER
- Responsable de la ejecución: Subgerente de Mercadeo de la LOTERIA SANTANDER.
- Distribución: Los volantes deben ser distribuidos prioritariamente a los estratos socioeconómicos 1 y 2; esto de manera proporcional al número de clientes potenciales y además en los barrios que ENAPUESTAS U.T. considere más representativos en cuanto a volúmenes de juego.

Costo: Debido a que las campañas publicitarias que forman parte de esta táctica, contienen información cuyo objeto es la aclaración de aspectos que se identifican plenamente dentro de las obligaciones de la empresa LOTERIA SANTANDER para con el negocio de Apuestas Permanentes; el costo que estas representan será incluido en el presupuesto anual para el producto Lotería Santander y es el siguiente:

**TABLA 56.** Costo estrategia Alternativa 2

<b>TOTAL COSTO ESTATEGIA</b>	\$ 4.500.000
------------------------------	--------------

Los costos de la tabla 56 se encuentran discriminados en el anexo S.

- Fecha de Implementación: Será determinada por el comité de planeación de la empresa LOTERIA SANTANDER una vez asignado el presupuesto de publicidad.

#### 7.2.4 IMPLEMENTACION

##### **ESTRATEGIA 1**

- **Justificación de la estrategia.** Debido a que en otros departamentos aparte del sorteo tradicional nocturno, se encuentra en funcionamiento el chance a mediodía que ha dado excelentes resultados según los incrementos de ventas registrados por las respectivas Loterías, la empresa LOTERIA SANTANDER quiso indagar por medio del Estudio de Investigación de Mercados del año 2.003, sobre la aceptación que tendría el chance a mediodía en el Departamento de Santander.

Después de ejecutado el Estudio de Investigación de Mercados del año 2.003, se evidenció con un 70.83%, un significativo nivel de aceptación del chance a mediodía, es por esta razón que la empresa LOTERIA SANTANDER junto con ENAPUESTAS U.T. emprendieron la ardua tarea de llevar a cabo la implementación de este nuevo horario de sorteo.

La implementación del chance a mediodía se encuentra en la etapa final de ejecución, ya que se ha evaluado y definido el costo, la fecha, los responsables, la logística, y demás requerimientos (los detalles se encuentran definidos más adelante en el ítem de acción) que son necesarios para la implementación de este.

El paso final necesario para llevar a cabo la implementación es la autorización por parte de la empresa LOTERIA SANTANDER, que es la entidad encargada de conceder el permiso para el funcionamiento de este, por medio de la emisión de una resolución en la cual se autoriza las condiciones y la fecha de implementación, es por esta razón que ya se tiene programada una reunión con los respectivos Gerentes de ENAPUESTAS U.T. y la empresa LOTERIA SANTANDER el día 04 de Mayo en horas de la tarde en la cual se firmará la resolución.

Es relevante destacar el hecho de que la Lotería ha brindado su colaboración a ENAPUESTAS U.T., con el fin de lograr un mayor incremento en el volumen de venta y por ende en las transferencias al sector salud.

- **Estrategia.** Incrementar el valor de los derechos de explotación.

Táctica: Implementar un sorteo de chance a mediodía como una variante al juego de Chance tradicional.

- **Acción:**

- Posibles Nombres: la hormiguita millonaria, la hormiguita culona, La culoncita, el leopardo, el canario, la bucara.

- Días: lunes a domingo (incluye los festivos)

- Horario: 1:00 p.m

- Lugar: sala de juegos empresa LOTERIA SANTANDER

- Plazo Para Iniciación: JUNIO de 2004

- Requisitos para la implementación del chance de mediodía:

**Actos administrativos:** la implementación de este juego requiere de una Resolución derivada de la Gerencia y la realización de un otro si al contrato con ENAPUESTAS.

**Soporte logístico:** En la realización del sorteo se requiere de lo siguiente:

- Transmisión del sorteo (Televisión – Radio)

- Sala de juegos

- 6 Ruedas Fichet: 4 para el sorteo y 2 adicionales en caso de presentarse algún inconveniente con alguna de ellas.

**Soporte Administrativo:** en la realización del juego al medio día se harán presentes las siguientes personalidades las cuales estarán a cargo de la transparencia del juego:

- El Gerente General de la empresa LOTERIA SANTANDER o su Delegado.
- El Jefe de la Oficina Asesora de Control Interno
- El Delegado de la Alcaldía
- El Delegado de la Contraloría Departamental
- El Delegado de ENAPUESTAS U.T.

Así mismo estarán presentes:

- Modelos
- El Coordinador de Sorteos: el cual tendrá bajo su responsabilidad el desarrollo del sorteo.

• Costos: Los costos que se ocasionen por la realización del sorteo estarán a cargo del Concesionario ENAPUESTAS U.T. los cuales son los siguientes:

- Pago de las Cuatro Modelos
- El mantenimiento de las Ruedas Fichet cada 3 meses o la compra de un juego de ruedas.
- La transmisión de los sorteos.
- Pago de Horas Extras a los asistentes del sorteo
- Pago de transporte de los asistentes al sorteo.
- Publicidad del lanzamiento del nuevo juego de chance al medio día.

- Presupuesto

**TABLA 57.** Costo estrategia Implementación Estrategia 1

COSTO ESTRATEGIA	COSTO PRIMER AÑO
TOTAL COSTOS	\$ 323.800.000

Los costos de la tabla 57 se encuentran discriminados en el anexo T.

El nivel de avance en la ejecución de esta táctica, se ve demarcado por la compra del juego de ruedas.

## ESTRATEGIA 2

- **Justificación de la estrategia.** El Estudio de Investigación de Mercados, sirvió como base para identificar el desconocimiento de la población Santandereana con un 95,27% acerca del descuento que exige la ley en el pago de premios y la base sobre la cual este se aplica. La falta de información por parte de los jugadores de Chance ha sido causa de una indebida explotación por parte de las Agencias de Chance, ya que estas acostumbran a cobrar un impuesto del 10% sobre los premios inferiores al tope establecido por la ley el cual corresponde a \$850.000.
- **Estrategia.** Regular a las Agencias de Chance en cuanto al pago de premios, debido al significativo número de quejas que son comunicadas a la empresa LOTERIA SANTANDER por este concepto.
- **Táctica.** Colocar al reverso del formulario información sobre el descuento que exige la ley en el pago de premios y la base sobre la cual se aplica.
- **Implementación.** Por medio de la resolución 1350 se hizo indispensable cambiar el diseño del formulario de chance, aprovechando lo anterior se incluyó la información pertinente al descuento en los premios y la base sobre la cual este se aplica.

El formulario de chance comenzó a distribuirse en el Departamento de Santander con la información especificada en esta táctica a partir del primero de febrero del 2.004.

La información adicionada al formulario es la siguiente:

“Retención en la fuente: Las Apuestas Permanentes generan retención en la fuente del 20% por pago superior a \$854.000. (Art. 404 1 Dic 3804/03)”

**7.3 ACCIÓN Y CONTROL.** El plan de control y seguimiento esta conformado por los estudios de mercados para Apuestas Permanentes que se realizarán anualmente, en el cual se debe seguir la misma metodología llevada en el estudio de mercados presentado en este proyecto y de esta forma lograr hacer seguimiento de las estrategias registrando la evolución de los resultados de las tácticas ejecutadas en este plan de mercadeo. Como complemento para este plan se han desarrollado los siguientes indicadores cuyos responsables serán los funcionarios de la división de Apuestas Permanentes de la LOTERIA SANTANDER, por lo cual se ha sugerido la creación de un fólder que contenga los formatos de registro en los que deberán anotarse las generalidades de los principales problemas relacionados con el juego de Chance y que además competen con las funciones reguladoras de la empresa.

**7.3.1 Indicadores.** Los parámetros de control para la evaluación que sugieren los siguientes indicadores<sup>59</sup>, serán establecidos a partir del lapso que comprende su respectiva periodicidad del cual se obtiene un primer referente.

---

<sup>59</sup> Solo Indicadores que presentan una periodicidad mensual y Trimestral.

## FICHA TÉCNICA

NOMBRE DEL INDICADOR: # DE QUEJAS POR DESCUENTO INDEBIDO

OBJETIVO DEL INDICADOR: Medir el nivel de cumplimiento de las Agencias de Chance en relación con el Decreto reglamentario #

DEFINICIÓN OPERACIONAL: NÚMERO DE QUEJAS POR DESCUENTO INDEBIDO

UNIDAD DE MEDIDA: # Quejas

FUENTE DE INFORMACIÓN: Anotación de las generalidades de los problemas que se presentan con Apuestas Permanentes.

PERIODICIDAD: Mensual

AREA DE CUBRIMIENTO: Bucaramanga y su Área Metropolitana

TIPO DE INDICADOR: Eficacia

FICHA TÉCNICA

NOMBRE DEL INDICADOR: % DE DESCUENTOS INDEBIDOS POR AGENCIA DE CHANCE

OBJETIVO DEL INDICADOR: Determinar cuales son las Agencias de Chance que con mayor frecuencia presentan problemas por descuentos indebidos a ganadores.

DEFINICIÓN OPERACIONAL: 
$$\frac{\# \text{ Descuentos indebidos de Agencia Y}}{\# \text{ Total de quejas recibidas}}$$

UNIDAD DE MEDIDA: Porcentaje

FUENTE DE INFORMACIÓN: Anotación de las generalidades de los problemas que se presentan con Apuestas Permanentes.

PERIODICIDAD: Mensual

AREA DE CUBRIMIENTO: Bucaramanga y su Área Metropolitana

TIPO DE INDICADOR: Composición

## FICHA TÉCNICA

NOMBRE DEL INDICADOR: VALOR MEDIO DE LOS PREMIOS NO PAGADOS

OBJETIVO DEL INDICADOR: Identificar tendencias en este tipo de problemas y llegar a prevenirlos.

DEFINICIÓN OPERACIONAL: 
$$\frac{\text{Valor acumulado de premios no pagados}}{\# \text{ premios reportados como no pagados}}$$

UNIDAD DE MEDIDA: Pesos

FUENTE DE INFORMACIÓN: Anotación de las generalidades de los problemas que se presentan con Apuestas Permanentes.

PERIODICIDAD: Trimestral

AREA DE CUBRIMIENTO: Bucaramanga y su Área Metropolitana

TIPO DE INDICADOR: Composición

## FICHA TÉCNICA

NOMBRE DEL INDICADOR: PORCENTAJE DE PREMIOS NO PAGADOS POR AGENCIA DE CHANCE

OBJETIVO DEL INDICADOR: Identificar las Agencias en las cuales se presenta con mayor frecuencia este tipo de problema.

DEFINICIÓN OPERACIONAL: 
$$\frac{\# \text{Premios no pagados por Agencia Y}}{\# \text{Total de premios no pagados}}$$

UNIDAD DE MEDIDA: Porcentaje

FUENTE DE INFORMACIÓN: Anotación de las generalidades de los problemas que se presentan con Apuestas Permanentes.

PERIODICIDAD: Trimestral

AREA DE CUBRIMIENTO: Bucaramanga y su Área Metropolitana

TIPO DE INDICADOR: Composición

## FICHA TÉCNICA

NOMBRE DEL INDICADOR: INEFECTIVIDAD EN ACCIONES CONTRA DESCUENTOS INDEBIDOS POR AGENCIA

OBJETIVO DEL INDICADOR: Medir la capacidad de regulación que posee la Empresa frente a este tipo de problemas.

DEFINICIÓN OPERACIONAL: 
$$\frac{\# \text{ Casos no solucionados por Agencia Y}}{\# \text{ Total casos que presentó la Agencia Y}}$$

UNIDAD DE MEDIDA: Porcentaje

FUENTE DE INFORMACIÓN: Anotación de las generalidades de los problemas que se presentan con Apuestas Permanentes.

PERIODICIDAD: Trimestral

AREA DE CUBRIMIENTO: Bucaramanga y su Área Metropolitana

TIPO DE INDICADOR: Efectividad

## FICHA TÉCNICA

NOMBRE DEL INDICADOR: VARIACIÓN EN CONSUMO DE  
TALONARIOS POR AGENCIA DE  
CHANCE

OBJETIVO DEL INDICADOR: Medir el incremento anual de cada Agencia de Chance en el consumo de talonarios y confrontar con su respectivo volumen de ventas.

DEFINICIÓN OPERACIONAL 
$$\frac{\# \text{ Vigente Talonarios para Agencia Y}}{\text{Anterior } \# \text{ Talonarios para Agencia Y}} - 1$$

UNIDAD DE MEDIDA: Porcentaje

FUENTE DE INFORMACIÓN: Anotación de las generalidades de los problemas que se presentan con Apuestas Permanentes.

PERIODICIDAD: Anual

AREA DE CUBRIMIENTO: Bucaramanga y su Área Metropolitana

TIPO DE INDICADOR: Utilización

FICHA TÉCNICA	
NOMBRE DEL INDICADOR:	IMPACTO DE LAS CAMPAÑAS INFORMATIVAS HACIA EL APOSTADOR DE CHANCE
OBJETIVO DEL INDICADOR:	Medir la eficacia del paquete publicitario ejecutado anualmente por la Empresa.
DEFINICIÓN OPERACIONAL:	$\frac{\% \text{ Vigente de conocimiento del factor Y}}{\% \text{ Conocimiento del factor Y el año anterior}}$
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Estudio anual de Investigación de Mercados para Apuestas Permanentes en Santander.
PERIODICIDAD:	Anual
AREA DE CUBRIMIENTO:	Departamento de Santander
TIPO DE INDICADOR:	Eficacia

Este último indicador deberá servir como base para el desarrollo del Plan de Mercadeo del próximo año, en el cual a su vez deben definirse objetivos para el estudio de Investigación de Mercados previsto para ese mismo año y de esta forma establecer la metodología para evaluar la eficacia de las tácticas desarrolladas en cada Plan de Mercadeo que la empresa LOTERIA SANTANDER efectúe.

**7.3.2 Seguimiento a través de la Investigación de Mercados.** A continuación se muestra una tabla, la cual contiene las preguntas<sup>60</sup> que deberán ser incluidas en los próximos Estudios de Investigación de Mercados anuales<sup>61</sup> y que sirven de indicadores, que permitirán medir el nivel de eficacia que registren las tácticas presentadas en este Plan de Mercadeo.

PREGUNTA	ASPECTO A EVALUAR
Que aspectos negativos le ve al Chance? Que nivel de confianza le tiene al Chance? Que imagen tiene de la empresa LOTERIA SANTANDER	Imagen corporativa
Conoce usted el plan de premios? Conoce usted cual es el descuento legal? Actualmente le apuesta al Chance ilegal? Principalmente porque razón le apuesta al Chance ilegal?	Publicidad Informativa
Con que criterio decide apostar? Con que Lotería prefiere apostar? Cual es su frecuencia de juego?	Publicidad Aclaratoria
Hace cuanto juega Chance?	Nuevos clientes

<sup>60</sup> Están contenidas en la encuesta aplicada dentro del marco del Estudio de Investigación de Mercados para Apuestas Permanentes que se incluye en este proyecto.

<sup>61</sup> Los Estudios de Investigación de Mercados se realizarán anualmente, según lo establecido por el Decreto 1013 del 2.003.

## CONCLUSIONES

- La Investigación de Mercados, dio una clara idea acerca del comportamiento y los hábitos de compra del apostador de Chance, lo cual hace que las acciones orientadas al control por parte de la Lotería Santander sean más consistentes.
- Por medio de la proyección de la Investigación de Mercados, la actual administración pudo establecer el valor de los derechos de explotación para el 2.007.
- La Investigación de Mercados sirvió de base para la elaboración del Plan Estratégico Corporativo para el cuatrienio (2.004-2.007), el cual fue presentado a la Gobernación de Santander.
- La Lotería Santander considera que la Investigación de Mercados es una herramienta de vital importancia para medir y controlar el efecto de las acciones implementadas en los futuros Planes Estratégicos para Apuestas Permanentes.
- Debido a que la Investigación de Mercados reflejó la situación actual del mercado de Chance en el Departamento de Santander; la entidad ha emprendido un proceso de concientización hacia el Concesionario.
- Debido al incremento acelerado de los derechos de explotación de Chance con respecto al negocio de Lotería, se ha logrado crear conciencia de la importancia del Plan Estratégico para la división de Apuestas Permanentes.
- A través del Plan Estratégico de Mercadeo se formularon estrategias enfocadas hacia el seguimiento y control del juego de chance, lo cual condujo a que la Organización mostrara un especial interés por la implementación de la Sistematización de este.

**Anexo A.**  
**Formato de Encuesta Investigación de**  
**Mercados**



## JUEGO DE CHANCE

6 En el siguiente cuadro marque con X en las columnas según considere?

X	A. Hace cuanto lo juega
1	Más de 5 años
2	Entre 1 y 5 años
3	Entre 6 meses y 1 año
4	Menos de 6 meses

X	B. Apuesta Promedio/formulario
1	\$1-\$400
2	\$401-\$800
3	\$801-\$1200
4	\$1201-\$1600
5	\$1601-\$2000
6	\$2001-\$2500
7	\$2501-\$3000
8	\$3001-\$3500
9	\$3501-\$4000
10	> \$4000 cuanto? _____

7. A cuantas cifras le apuesta?

**ENCUESTADOR: Enumere por orden de preferencia, donde 1 = más importante**

1. Una \_\_\_ 2. Dos \_\_\_ 3. Tres \_\_\_ 4. Cuatro \_\_\_ 5. Combinado \_\_\_

8. Conoce cuanto le pagarían por peso apostado según el número de cifras al que usted le juegue? **CUANTO?** 1. SI \_\_\_ 2. NO \_\_\_

9. Si Ud. se gana el chance conoce los descuentos que exige la ley, y la base sobre la cual se le aplican? **CUAL?** 1. SI \_\_\_ 2. NO \_\_\_

10. Por cual de las siguientes razones escoge usted un punto de venta de Chance?

**ENCUESTADOR: Marque solo 1 razón**

1. Buen Servicio \_\_\_ 2. Cercanía \_\_\_ 3. Venta Ambulante \_\_\_ 4. Por recomendación \_\_\_ 5. Vendedor Conocido \_\_\_  
6. Según la Agencia de Apuestas \_\_\_ 7. Le es indiferente \_\_\_

OTRA: \_\_\_\_\_

11. A la hora de apostar Ud. Decide hacerlo teniendo en cuenta los siguientes criterios:

**ENCUESTADOR: Seleccione solo una de las siguientes frases.**

Ud. decide apostar, de acuerdo al (los) día(s) de la semana que prefiere, sin tener en cuenta que lotería juega.	1	<b>PASE A LA 12</b>
Ud. decide apostar, de acuerdo a la(s) lotería(s) que prefiere, sin tener en cuenta los días.	2	<b>PASE A LA 13</b>
Ud. decide apostar sin tener en cuenta el día ni la lotería (Indiferente)	3	<b>PASE A LA 14</b>

12. Que día(s) prefiere para jugar chance?

DIAS	MARQUE X	DIAS	MARQUE X	DIAS	MARQUE X	PASE A LA PREGUNTA 14
Lunes	1	Jueves	4	Domingo	7	
Martes	2	Viernes	5			
Miércoles	3	Sábado	6			

13. Con que lotería(s) prefiere jugar?

LOTERÍAS	MARQUE X		MARQUE X		MARQUE X	PASE A LA PREGUNTA 14
Bogotá	1	Nacional	4	Cúcuta	7	
Cundinamarca	2	Cruz Roja	5	9 Millonaria	8	
Santander	3	Boyacá	6			

14. Marque el número correspondiente a la(s) Casa(s) de Apuestas con la(s) que Ud. generalmente juega

No.	Casa de Apuestas	No.	Casa de Apuestas	No.	Casa de Apuestas
1	Apuestas ochoa	7	Apuestas el diamante	13	Chance Chucureño
2	Apuestas el Puma	8	Apuestas la hormiguita	14	Chance Libertad
3	Apuestas el dorado	9	Apuestas Belimar	15	Apuestas el Gato
4	Superapuestas el Rin	10	Apuestas El Carare	16	Chance Petrolero
5	Apuestas la Perla	11	Chance Pipatón	17	Chance Barrancabermeja
6	Apuestas Rionegro	12	Apuestas el Rin	18	<b>LE ES INDIFERENTE</b>

15. Si se creara un juego de chance diario, en que horario le gustaría que se realizara?

HORARIO	MARQUE X
Mediodía	1
2 - 4 p.m.	2
4 - 6 p.m.	3
6 - 8 p.m.	4
Le es indiferente	5

16. Ud. le apostaría a un chance que juegue a mediodía? 1. \_\_\_SI 2. \_\_\_NO

17. A Ud. le gustaría jugar chance teniendo la opción de escoger entre dos o más Loterías en un mismo día? 1. \_\_\_SI 2. \_\_\_NO

18. A Ud. le gusta apostarle a **varios** números utilizando 2 o más formularios, sin tener que llenar todas sus casillas?

1. \_\_\_SI 2. \_\_\_NO

19. Cuantas veces Ud. apuesta en un día? 1 \_\_\_ 1 vez 2 \_\_\_ 2 veces 3 \_\_\_ 3 veces 4 \_\_\_ 4 o más veces

20. Ud. prefiere comprar chance a: 1 \_\_\_ Un punto de venta fijo 2 \_\_\_ Un vendedor ambulante 3 \_\_\_ Indiferente

21. De las siguientes características seleccione la que más le llame la atención a la hora de jugar chance  
**ENCUESTADOR: marque con X solo 1 característica**

CARACTERÍSTICAS	X
Los premios que ofrece son atractivos	1
El valor de la apuesta es económico/barato	2
Pagan los premios cumplidamente	3
Es fácil ubicar los vendedores de chance	4
Se divulgan los resultados	5
Es fácil ganar los premios	6
Es seguro y confiable	7
Por tradición familiar o recomendación	8

Otro: Cual? \_\_\_\_\_

22. Es fácil encontrar sitios donde apostar Chance? 1. SI \_\_\_ 2. NO \_\_\_

23. De la siguiente lista marque la característica que Usted considere más negativa al jugar chance.

**ENCUESTADOR: Marque con X solo 1 característica**

1. Mal servicio \_\_\_ 2. No pagan los premios \_\_\_ 3. Falta publicidad \_\_\_ 4. Formulario mal elaborado \_\_\_  
 5. Falta seguridad en el juego \_\_\_ 6. El juego no es sistematizado \_\_\_ 7. Premios poco atractivos \_\_\_ 8. Ninguna de las anteriores \_\_\_

24. Que nivel de confianza le genera el juego de chance?

NIVEL DE CONFIANZA	X	PORQUE
Ninguna Confianza	1	
Poca Confianza	2	
Mucha Confianza	3	
No Sabe/No Responde	4	

25. Ud. Alguna vez ha apostado en un formulario no oficial?

1. SI	<b>CONTINUE</b>
2. NO	<b>PASE A LA 29</b>

26. Actualmente sigue apostando en estos formularios no oficiales?

1. SI	<b>CONTINUE</b>
2. NO	<b>PASE A LA 28</b>

27. Porque apuesta en estos?

RAZONES DE PREFERENCIA	MARQUE X	<b>PASE A LA 29</b>
Pagan más	1	
Es más confiable	2	
Los vendedores son conocidos	3	
Ofrecen un mejor servicio	4	
No hay descuentos a la hora de reclamar el premio	5	
Es fácil encontrar los vendedores o puntos de venta	6	
Incrementan el valor de la apuesta sin pagar por ello	7	

Otros \_\_\_\_\_

28. Porque dejo de apostar en estos?

RAZONES	MARQUE X
Poca confiabilidad	1
No pagan los premios	2
Porque es ilegal	3
Por sugerencia de otras personas	4
Por temor a ser castigado por la ley	5

Otros \_\_\_\_\_

29. Conoce el sistema de seguridad de los formularios de chance? 1. SI \_\_\_ 2. NO \_\_\_

30. El chance sistematizado se vende en otros Departamentos, a Ud. le gustaría que se vendiera en Santander? 1. SI \_\_\_ 2. NO \_\_\_

31. Ha ganado alguna vez en el juego del chance?

1	SI	
2	NO	<b>CONTINUE</b>

32. Considera que a pesar de no haber ganado tiene altas posibilidades de ganar?

1	SI	
2	NO	

33. Tuvo alguna vez problema con el pago del premio?

1	SI	
2	NO	

34. Porque razones no juega chance?

RAZONES	MARQUE X
Baja probabilidad de ganar	1
Poca confiabilidad del juego	2
No pagan los premios	3
Plan de premios poco atractivo	4
No dispone de dinero para jugarlo	5

Otros \_\_\_\_\_

35. Cual de las siguientes razones es la que más lo motivaría a participar en el juego del chance.

**ENCUESTADOR: Marque con X solo 1 factor**

RAZONES	MARQUE X
Que le genere confianza	1
Por recomendación de alguien de confianza amigo / familiar	2
Más propaganda y publicidad	3
Que le sea fácil de conseguir	4
Que este vigilada por el Gobierno	5
Que transmitan los sorteos por la radio o TV	6
No le interesan definitivamente	7

Otras \_\_\_\_\_

36. Que imagen tiene de la LOTERÍA SANTANDER? 1. Excelente\_\_\_ 2.Buena\_\_\_ 3.Regular\_\_\_ 4.Mala\_\_\_ 5.Pésima\_\_\_ 6.Desconoce\_\_\_

37. Conoce el sector al que van destinados los recursos que genera el juego de Chance? **(CUAL?)** 1. SI\_\_\_ 2. NO\_\_\_

### DATOS DEMOGRAFICOS

Muchas gracias por haber respondido. Mi supervisor necesita verificar que yo le haya hecho la entrevista y para eso voy a pedirle unos datos.

<b>Nombre y Apellido:</b>	<b>38. Sexo:</b> 1.M___ 2.F___
<b>Municipio:</b>	<b>39. Estrato:</b> 1___ 2___ 3___ 4___
<b>Barrio:</b>	<b>40. Edad:</b>
<b>Dirección:</b>	<b>Teléfono:</b>

41. Estado Civil: 1.Soltero\_\_\_ 2.Casado\_\_\_ 3.Unión Libre\_\_\_ 4.Separado\_\_\_ 5.Divorciado\_\_\_  
6. Viudo\_\_\_ 7.No responde\_\_\_

42. Ultimo grado de educación que usted terminó? 1. Primaria\_\_\_ 2. Secundaria\_\_\_ 3. Técnica – Tecnológica\_\_\_  
4. Universitaria\_\_\_ 5. Postgrado\_\_\_ 6. Ninguno\_\_\_ 7.No responde\_\_\_

43. Cual de las siguientes opciones describe mejor su posición en el hogar? 1. Jefe del hogar (Padre/Madre)\_\_\_  
2. Hijo(a)\_\_\_ 3. Otro familiar\_\_\_ 4. Otro NO familiar\_\_\_ 5. Vive solo\_\_\_ 6.No responde\_\_\_

44. Cual es su ocupación actual?

Trabaja exclusivamente	1	<b>CONTINÚE</b>
Trabaja y estudia	2	
Estudia exclusivamente	3	<b>PASE A LA 46</b>
No trabaja ni estudia	4	
Es pensionado	5	

45. Cual de estas opciones describe mejor su condición de trabajo?

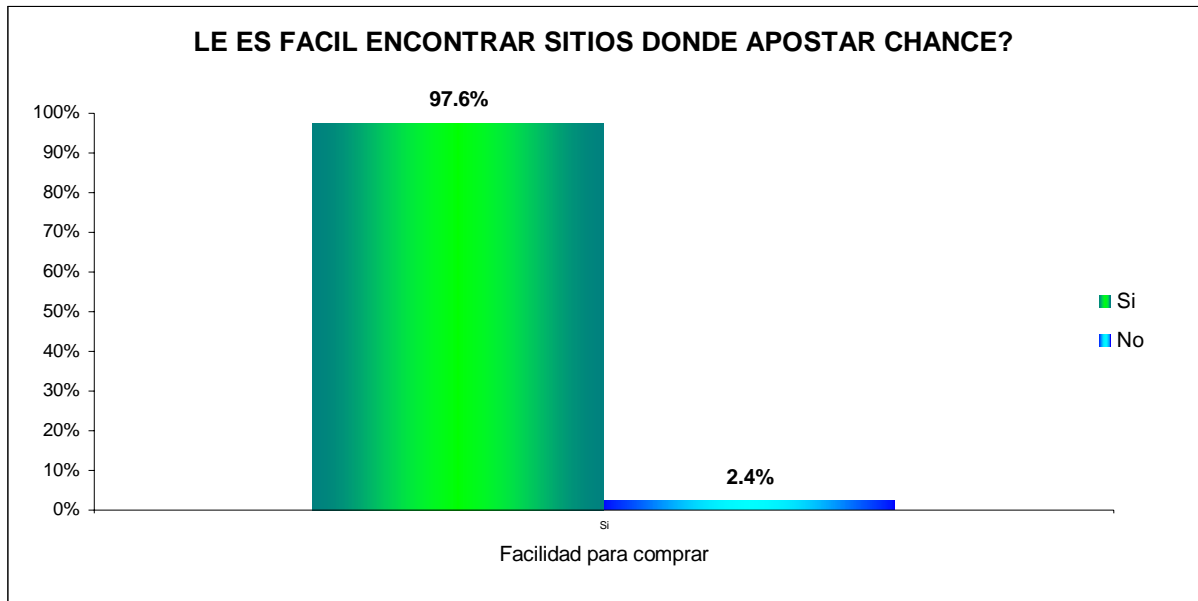
Trabaja en empresa familiar	1
Es empleado(a) de una Empresa Privada	2
Es empleado(a) del Gobierno	3
Es empleado(a) doméstico(a)	4
Es trabajador independiente	5
Es Empleador (Patrón)	6
No responde	7

46. En cual de estas opciones se encuentran los ingresos mensuales de su hogar aproximadamente?

Menos de \$200.000 pesos	1
Entre \$200.001 y \$400.000 pesos	2
Entre \$400.001 y \$600.000 pesos	3
Entre \$600.001 y \$800.000 pesos	4
Entre \$800.001 y \$1.000.000 pesos	5
Entre \$1.000.001 y \$2.000.000 pesos	6
Mas de \$2. 000.000 pesos	7
No responde	8

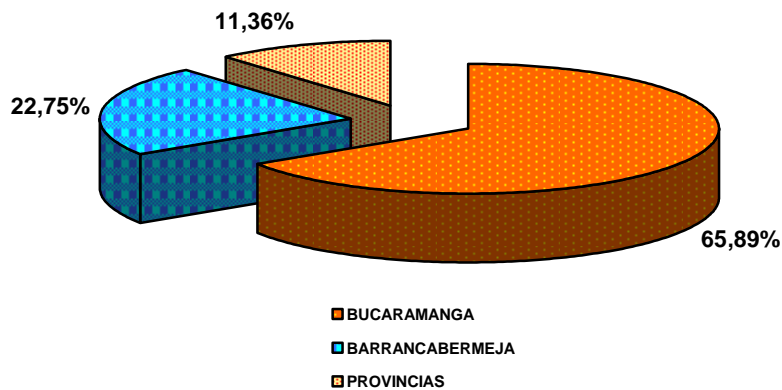
**Anexo B.**  
**Resultados Generales de los Jugadores de  
Chance en el Departamento de Santander**

## GENERAL DEPTO.



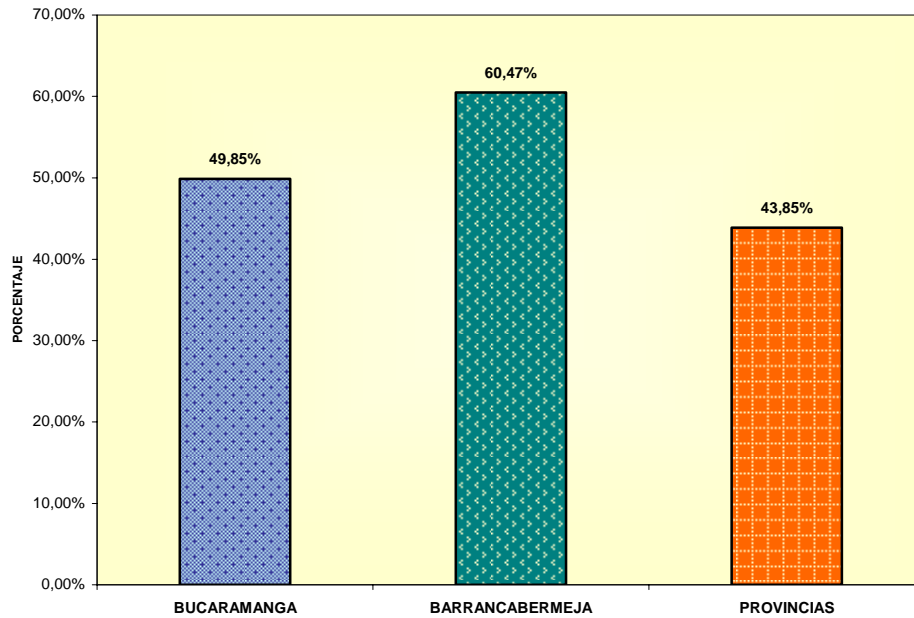
Se concluye que en todo el Departamento el Chance es un juego que se encuentra fácilmente a disposición de cualquier persona.

## VALOR DE MERCADO DISCRIMINADO POR ZONAS



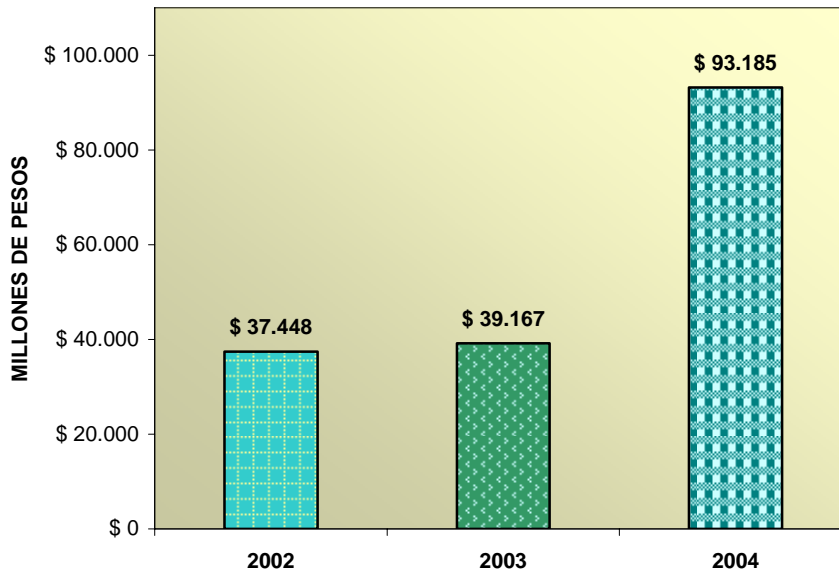
Este grafico representa el porcentaje de participación de cada zona en el valor del mercado global de Chance en el Departamento de Santander.

### PROPORCIÓN DE JUGADORES DE CHANCE POR ZONA



En Barrancabermeja cerca del 60% de la población considerada dentro de los parámetros del estudio, apuesta en el juego de Chance.

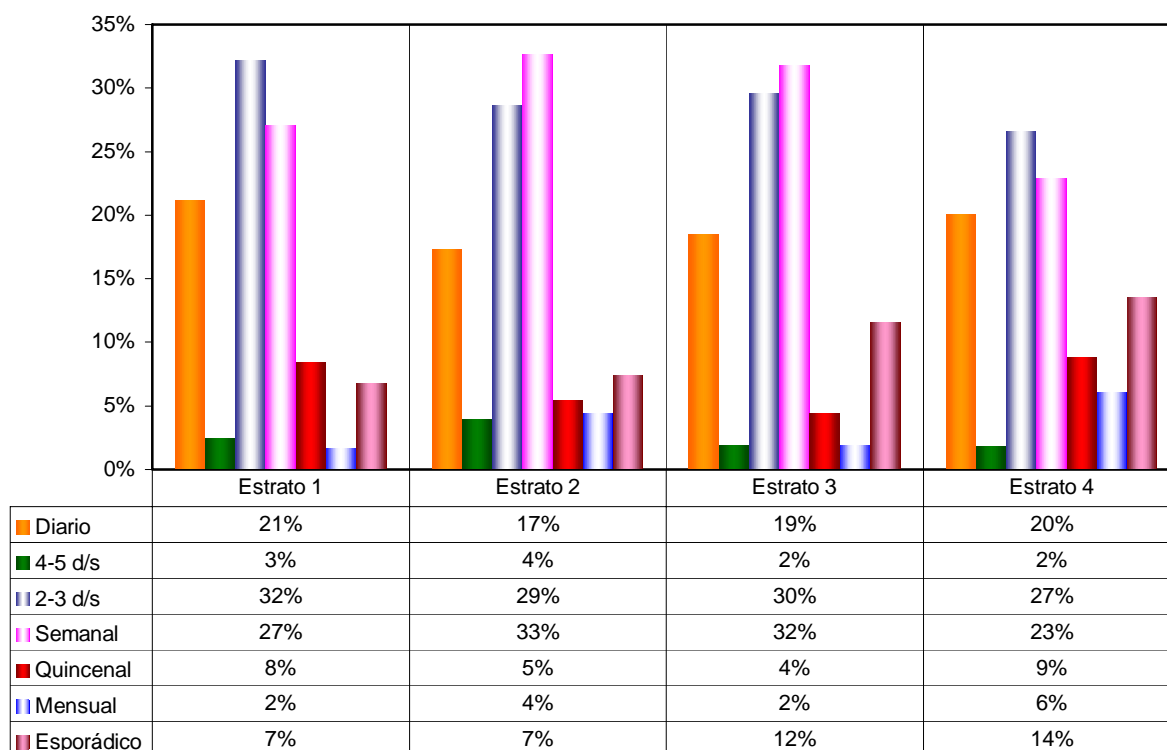
### VALOR DEL MERCADO AÑOS (2002-2004)



Los valores correspondientes a los años 2002 y 2003 son los que fueron proyectados en el estudio de Mercados realizado en el año 2001 para apuestas permanentes.

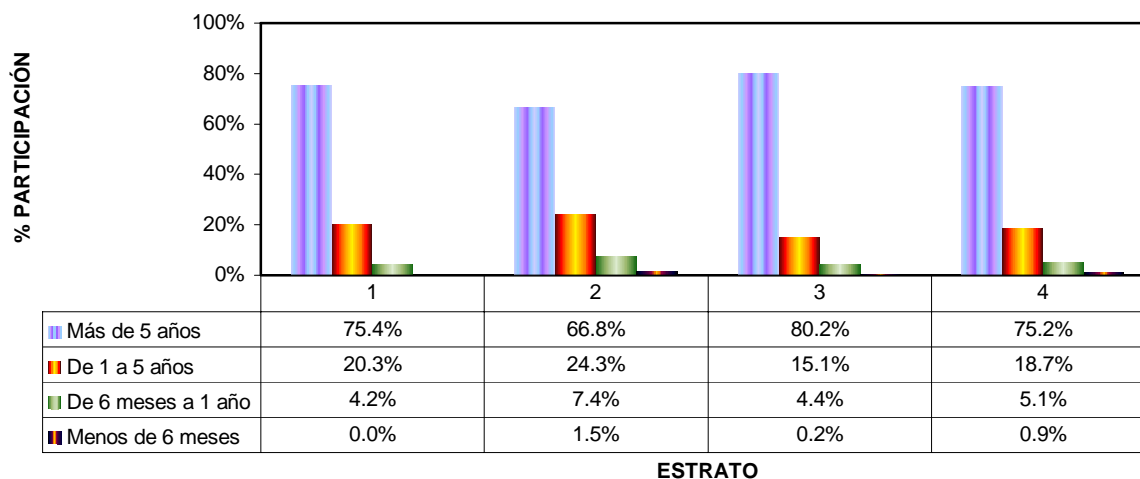
**Anexo C.**  
**Resultados de los Jugadores de Chance del**  
**AMB**

### Frecuencia de juego



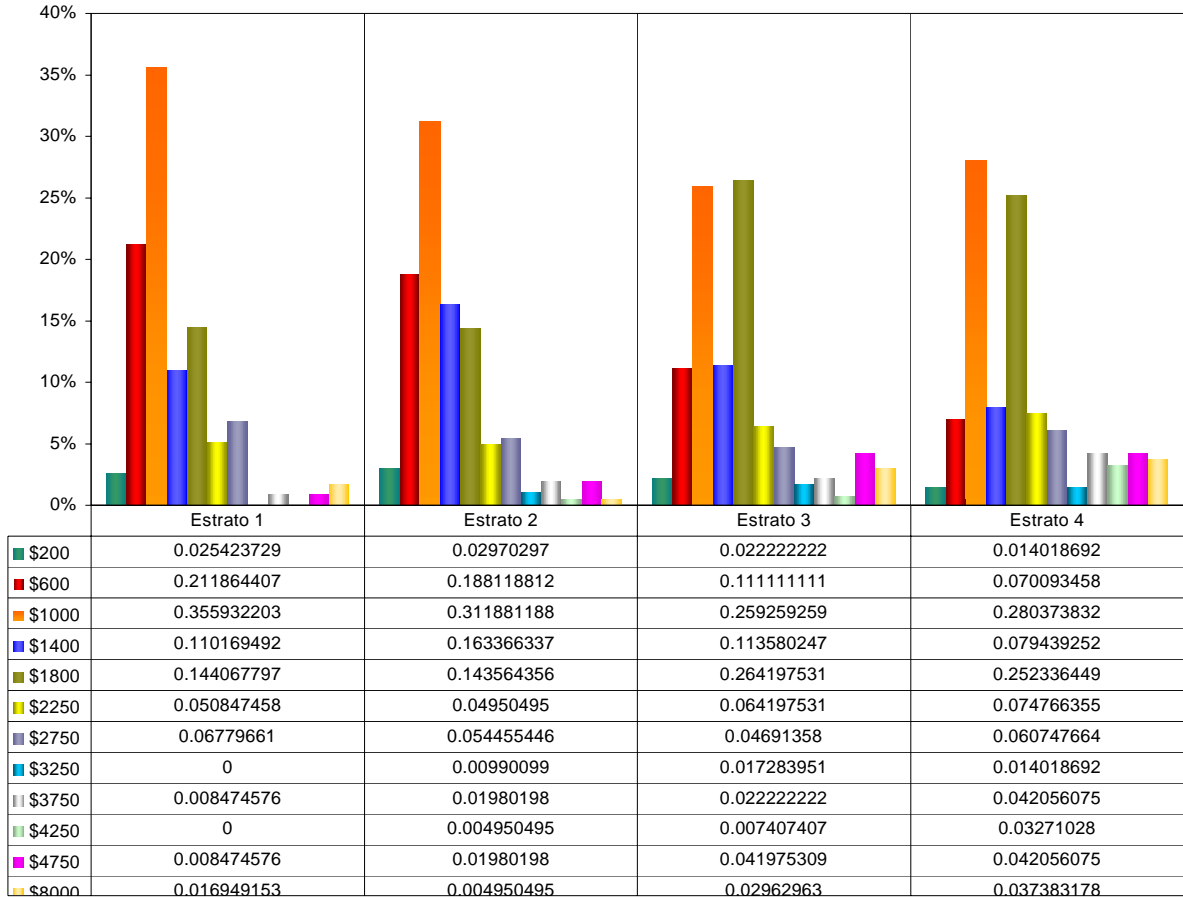
Se puede apreciar que los jugadores de Chance prefieren apostar entre 1 y 3 veces por semana.

### TIEMPO DE JUEGO



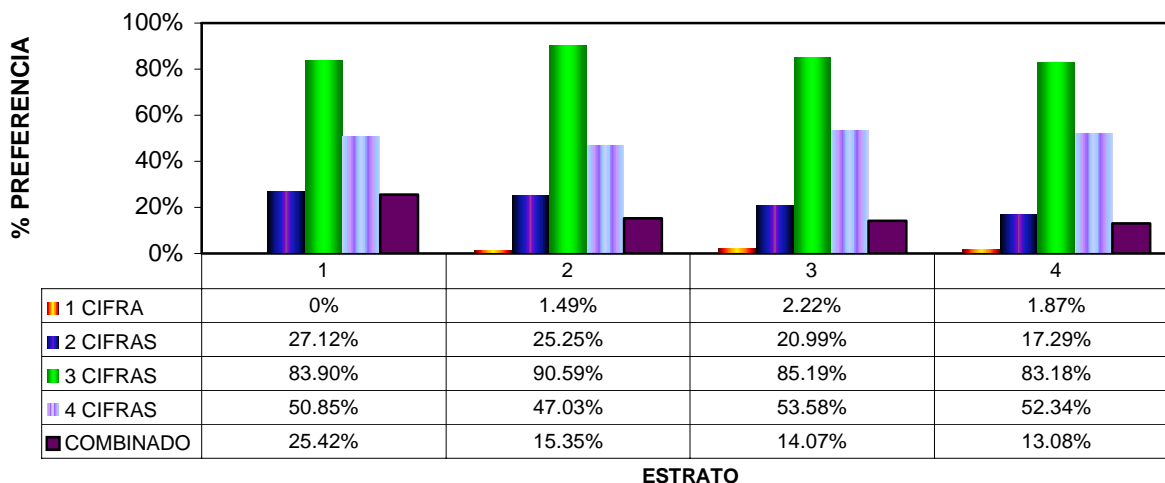
En general existe una buena base de fieles apostadores; además en el último año, el Estrato 2 fue el que aportó una mayor proporción de nuevos jugadores de Chance.

### Apuesta promedio/Formulario



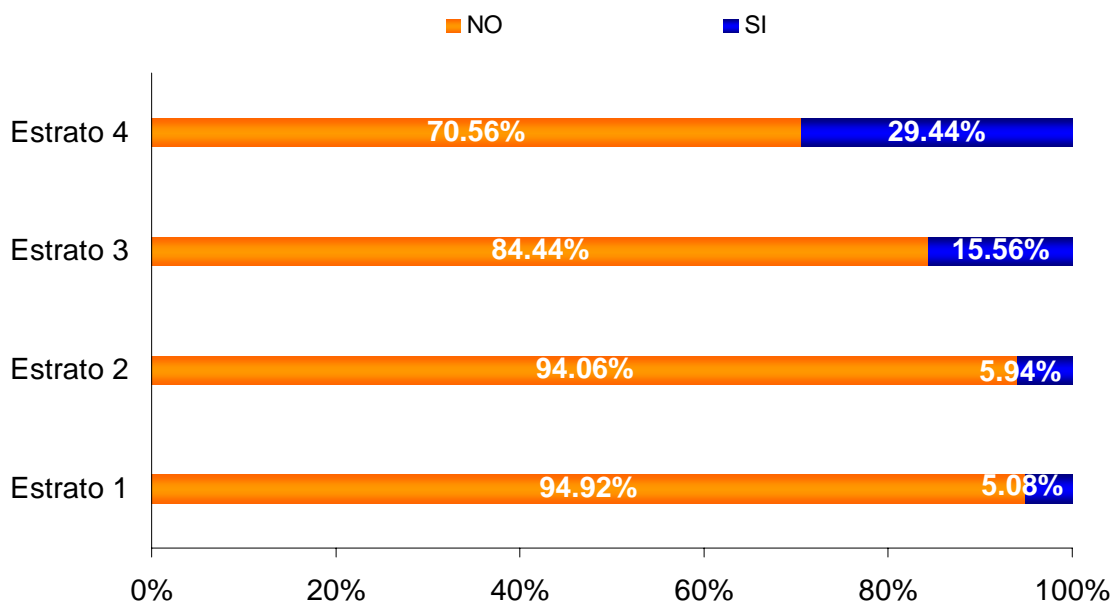
La mayor parte de los jugadores de Chance prefiere apostar entre \$600 y \$1800. Las apuestas altas son significativas solamente en los estratos 3 y 4.

**PREFERENCIA POR EL NUMERO DE CIFRAS PARA APOSTAR CHANCE EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA**



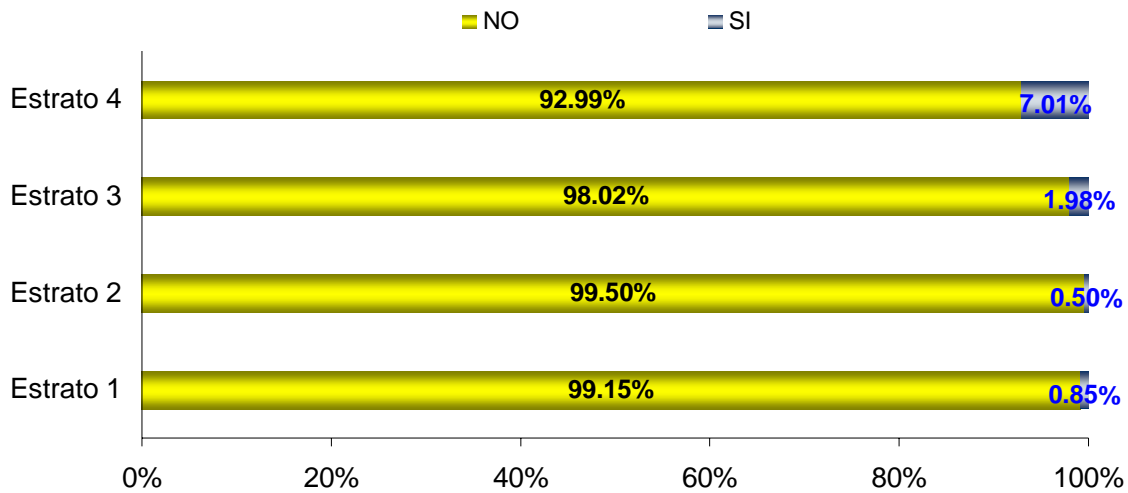
Las apuestas a la última cifra tienen baja acogida mientras que por lo general los jugadores prefieren apostar a las tres y cuatro cifras.

**Conoce el plan de premios?**



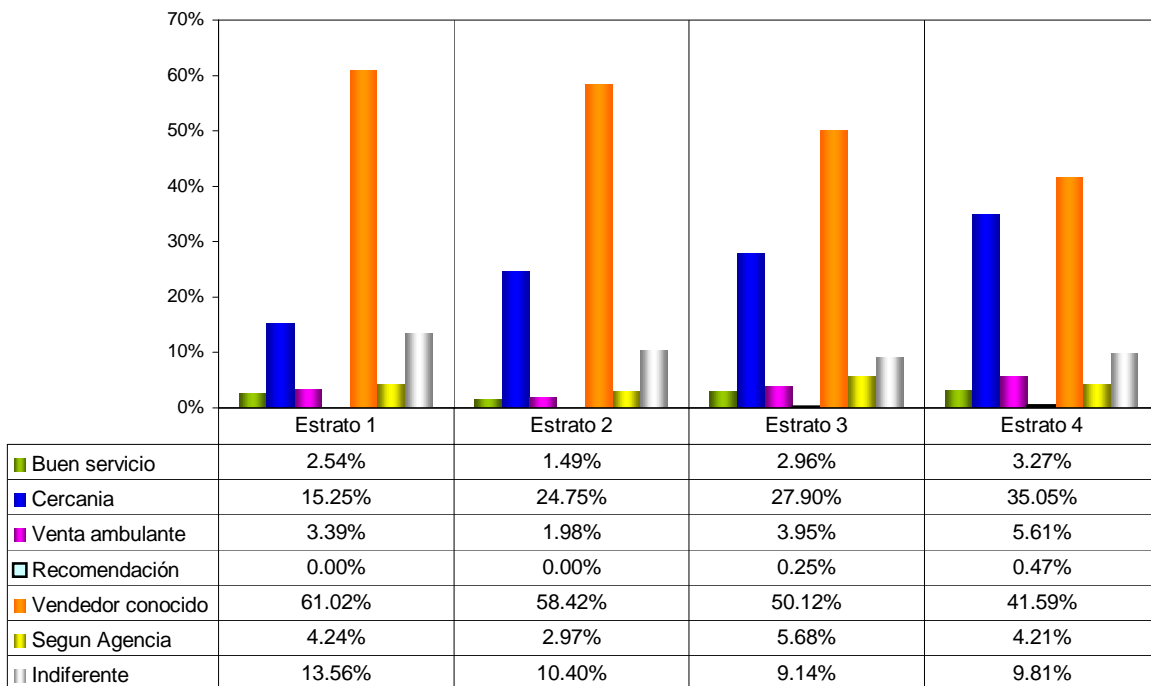
El desconocimiento del plan de premios es mayor a medida que el estrato socioeconómico es más bajo.

### Conoce cual es el descuento por premio que exige la ley la base sobre la cual se aplica?



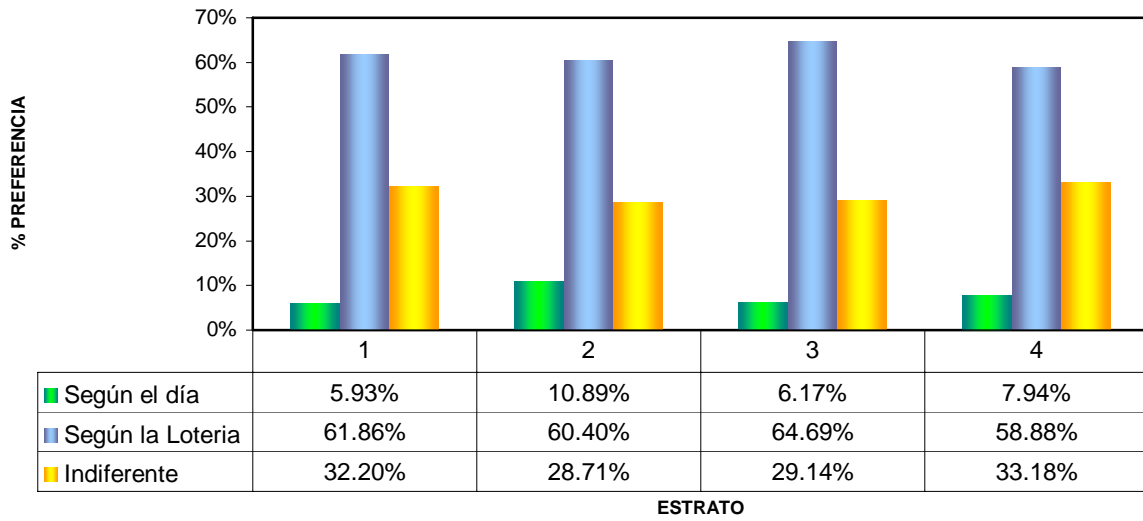
El nivel de conocimiento del descuento legal es casi nulo en los estratos 1, 2 y 3.

### Por cual de las siguientes razones selecciona su punto de venta de chance?



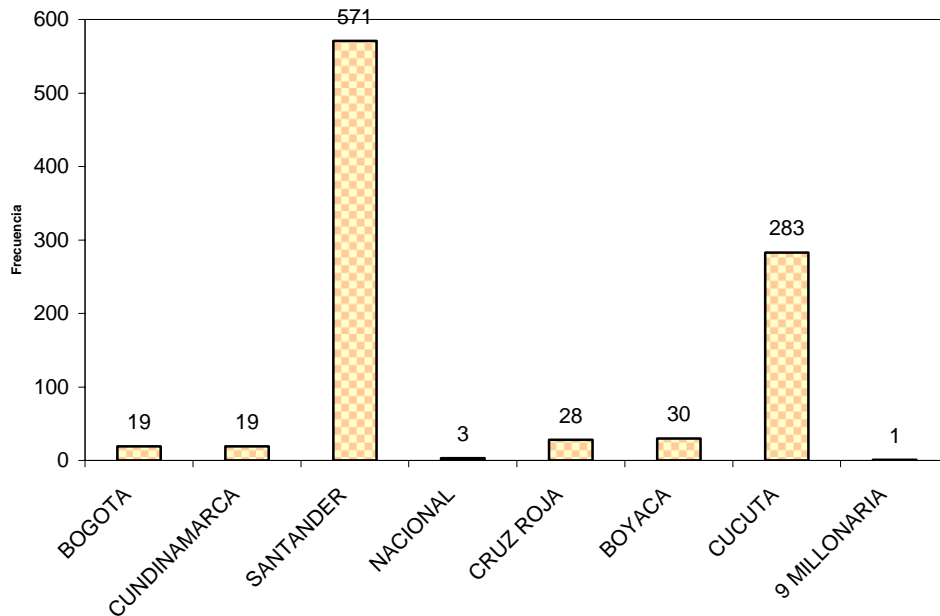
La selección del punto de venta esta influenciada principalmente por el conocimiento del vendedor y la cercanía.

### CRITERIO PARA APOSTAR



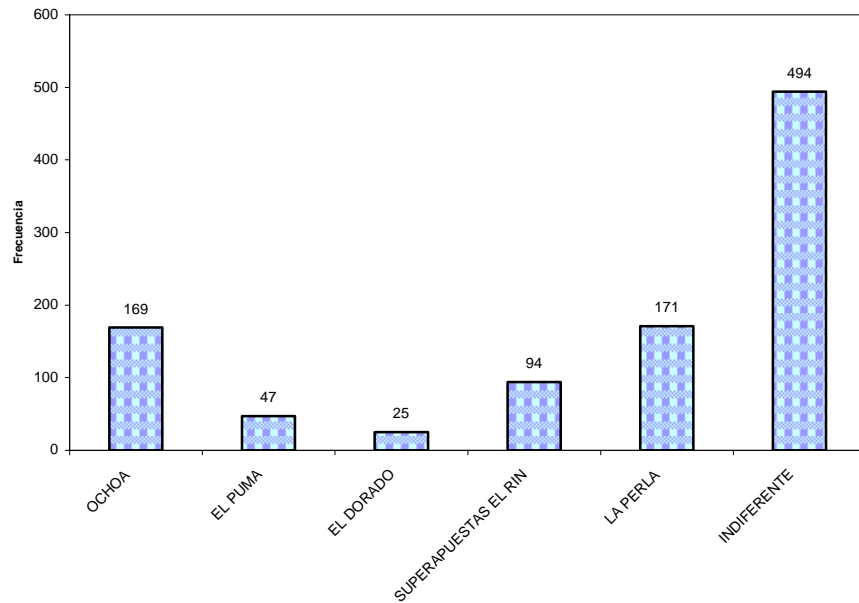
Se puede apreciar que en general los jugadores de Chance prefieren apostar de acuerdo a sus loterías preferidas.

### LOTERIA PREFERIDA PARA JUGAR CHANCE AREA METROPOLITANA



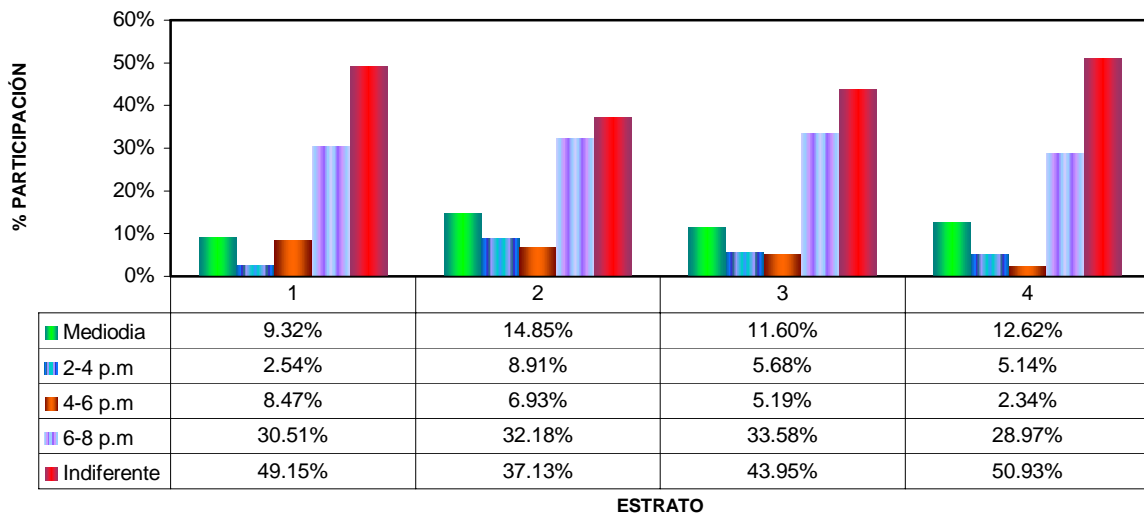
La atipicidad del Chance en el Departamento de Santander se hace evidente con la preferencia por la apuesta con las Loterías Santander y Cúcuta respectivamente.

**PREFERENCIA POR LAS AGENCIAS DE CHANCE  
AREA METROPOLITANA**



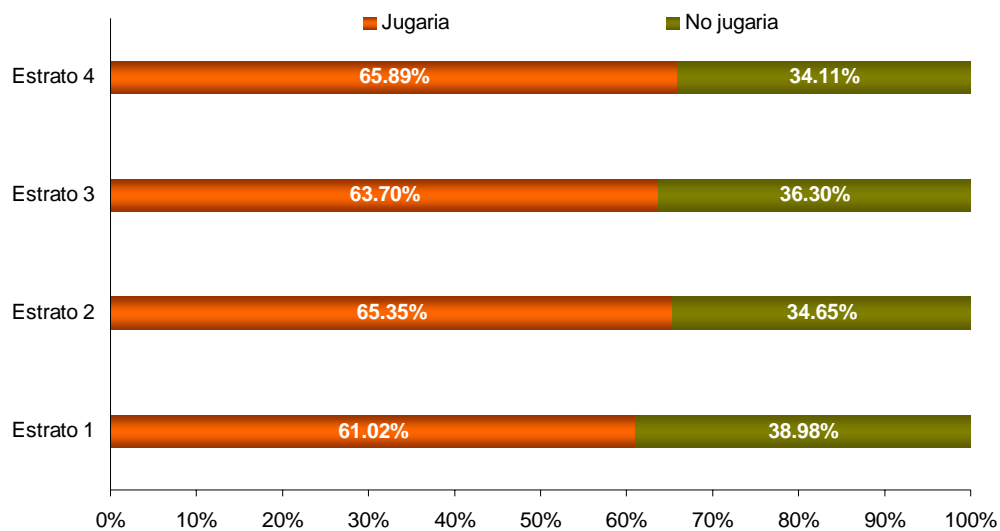
La mayoría de los jugadores de Chance apuestan sin tener en cuenta la agencia de Chance a la que le compran.

**HORARIO DEL NUEVO JUEGO**



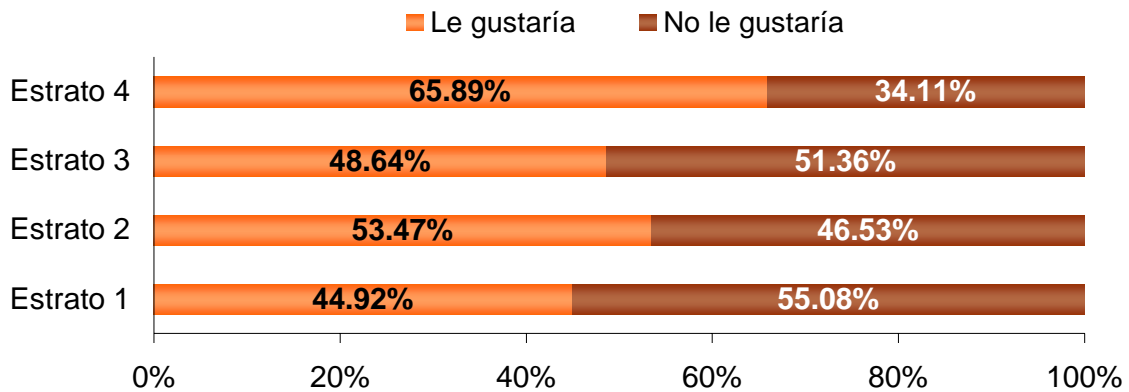
En cuanto a la preferencia por la hora del sorteo para el nuevo juego, se puede observar que para una considerable proporción de apostadores este no es un factor influyente en sus hábitos para comprar Chance; sin embargo el horario preferido sería el de 6-8 p.m.

## Apostaría a un chance que juegue a mediodía?



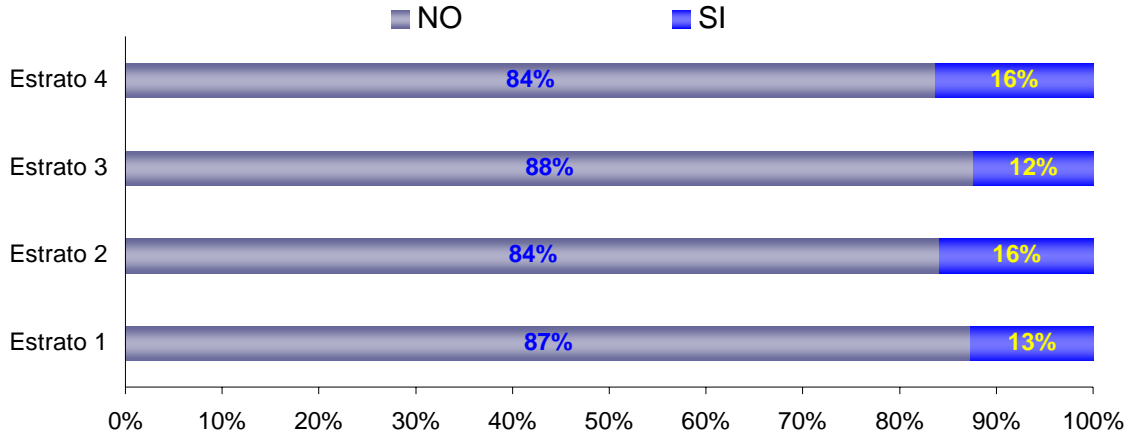
El nivel de aceptación por parte de los apostadores con respecto al horario de mediodía para el nuevo sorteo de Chance, supera el 60%.

## Le gustaría jugar chance teniendo la opción de escoger entre dos o más loterías en un mismo día?



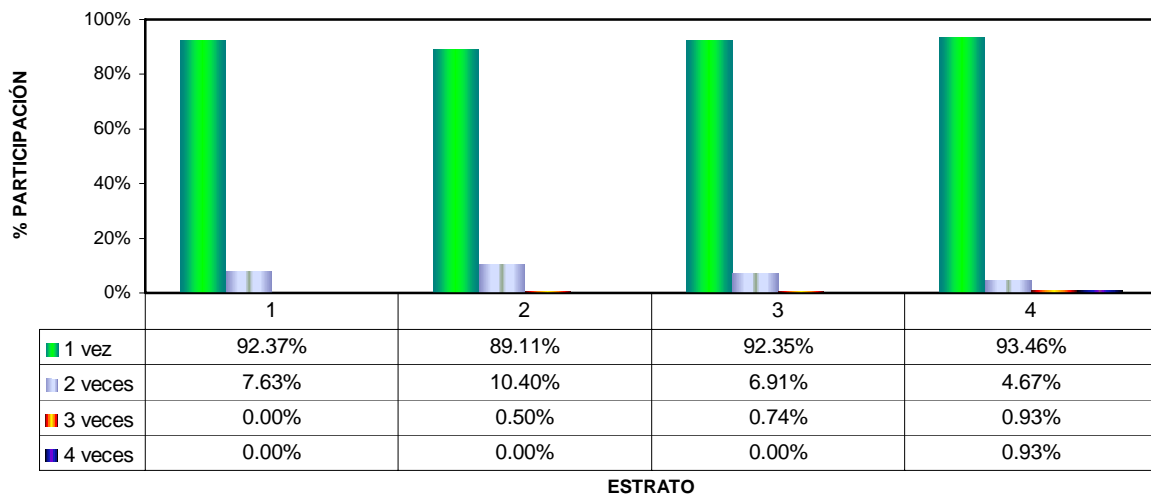
Los apostadores del estrato 4, presentan una mayor aceptación que los demás estratos en cuanto a esta alternativa en el juego.

### Cuando apuesta chance lo hace utilizando dos o más formularios sin tener que llenar todas sus casillas?



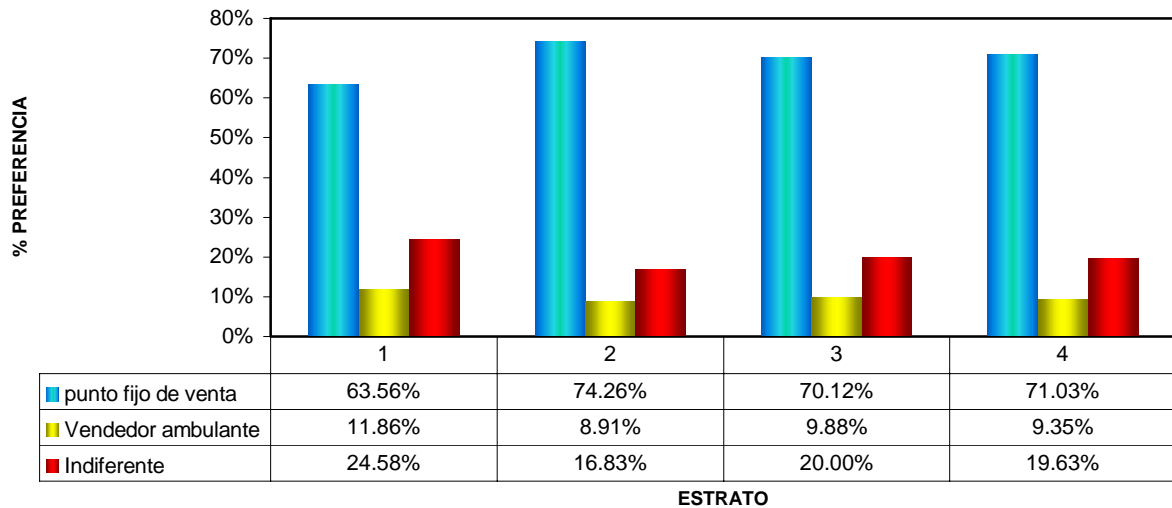
Aproximadamente solo el 15% de los apostadores acostumbran llenar varios formularios en una apuesta.

### NUMERO DE APUESTAS DIARIAS



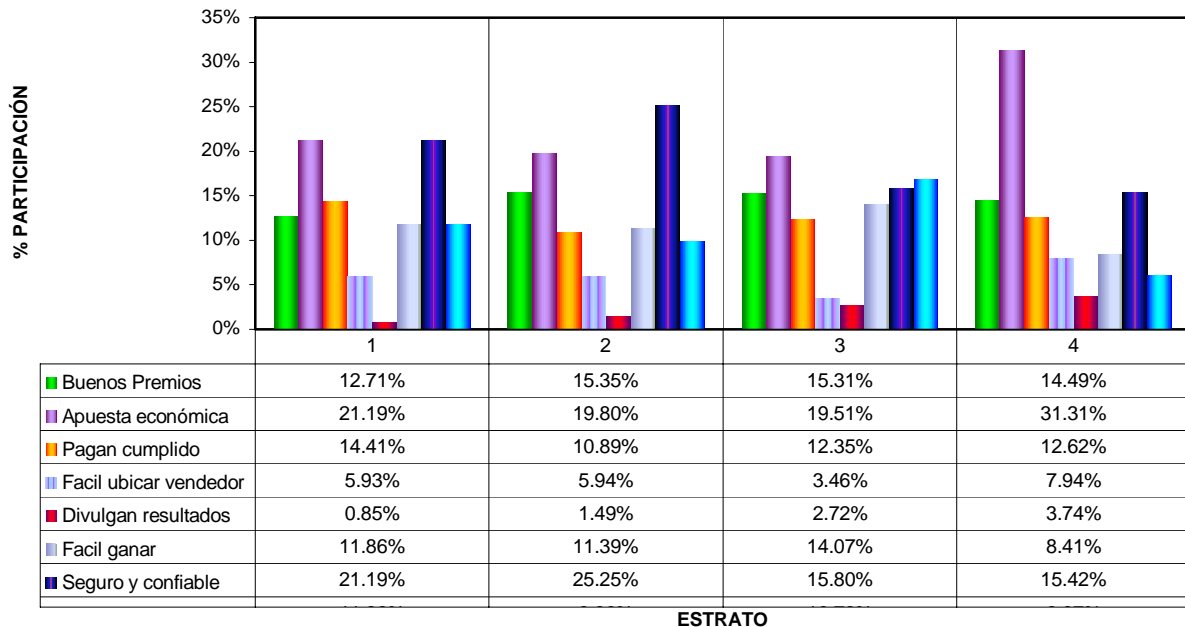
La mayoría de los jugadores de Chance realiza solamente una apuesta el día en que decide hacerlo.

### A QUIEN PREFIERE COMPRARLE?



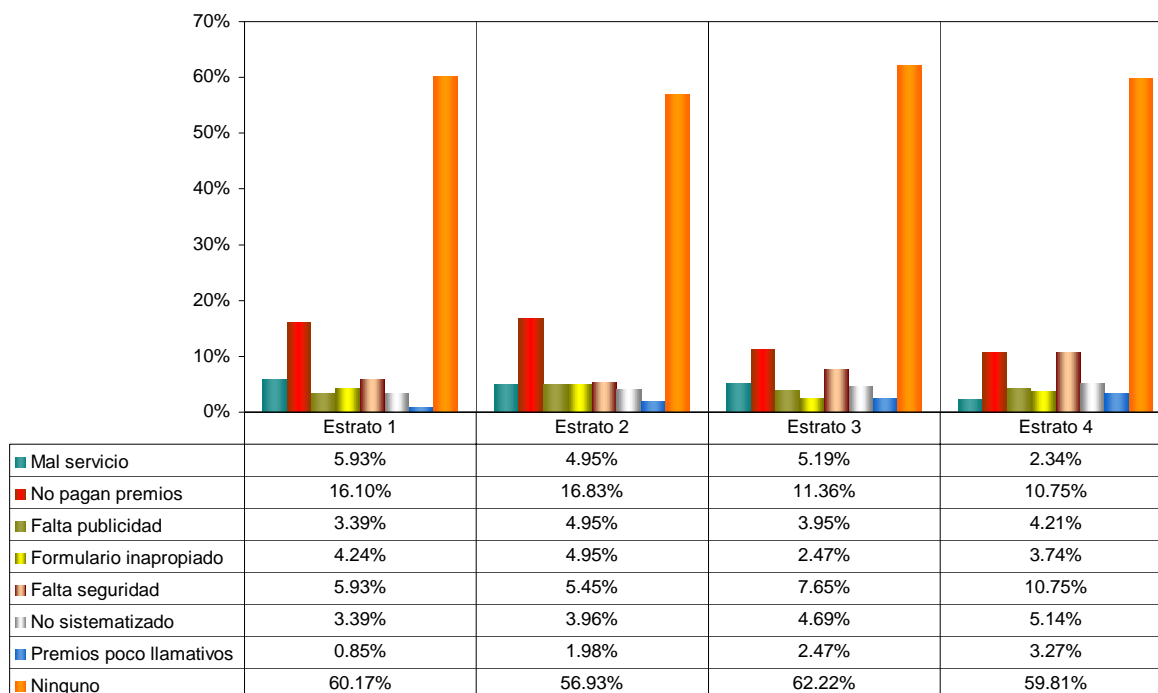
Puede notarse que los jugadores de Chance prefieren comprarle principalmente a un punto de venta fijo.

### MOTIVACIÓN A JUGAR CHANCE



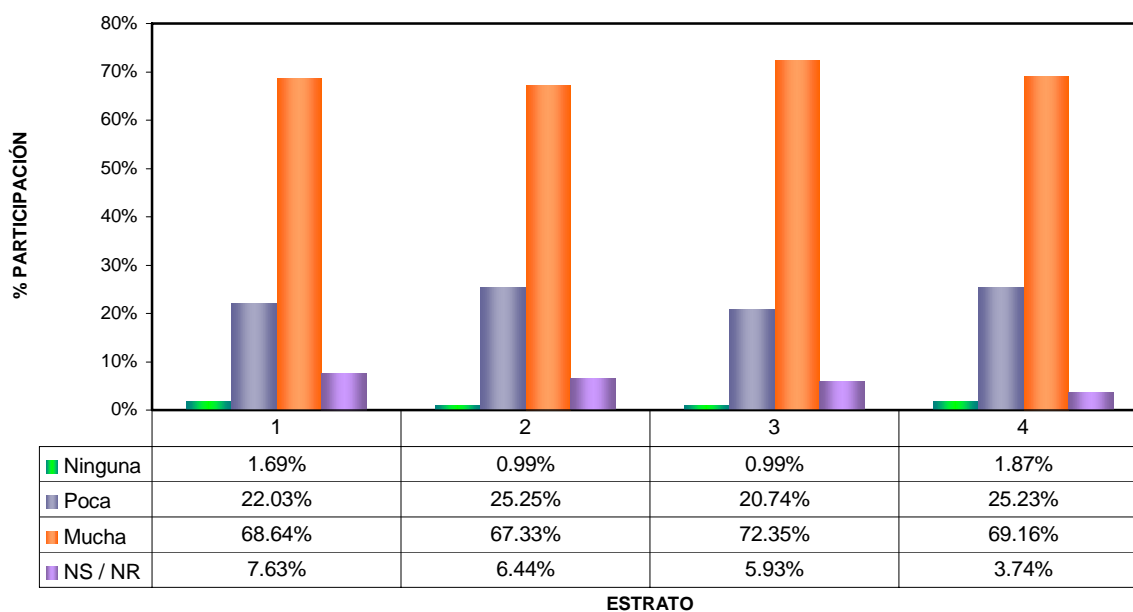
Los principales factores que influyen en el nivel preferencia por el juego de Chance son la flexibilidad en la apuesta y en segundo lugar la seguridad y confiabilidad. Cabe destacar que en el Estrato 3 la tradición para apostar tiene un alto grado de influencia en comparación con los demás estratos, y por otra parte contrasta el hecho de que en el Estrato 4 la flexibilidad en la apuesta es notablemente el factor más motivador para jugar Chance.

### Cual es el aspecto más negativo del juego de chance?



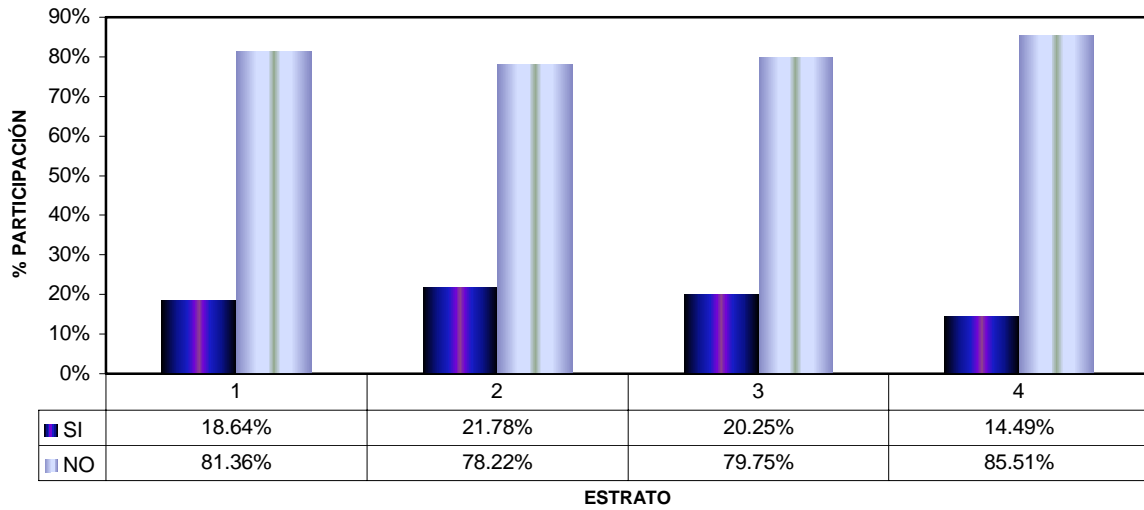
Se aprecia que la mayoría de apostadores esta conforme con el juego de Chance; sin embargo cabe destacar que las principales quejas se presentan por el no pago de premios y por falta de seguridad en el juego.

### QUE NIVEL DE CONFIANZA LE TIENE AL CHANCE?



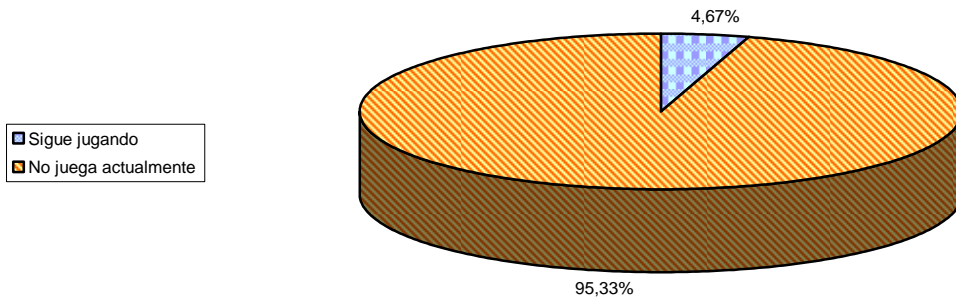
Cabe resaltar que cerca del 25% de los apostadores no confía en el Chance.

### HA JUGADO CHANCE NO OFICIAL?



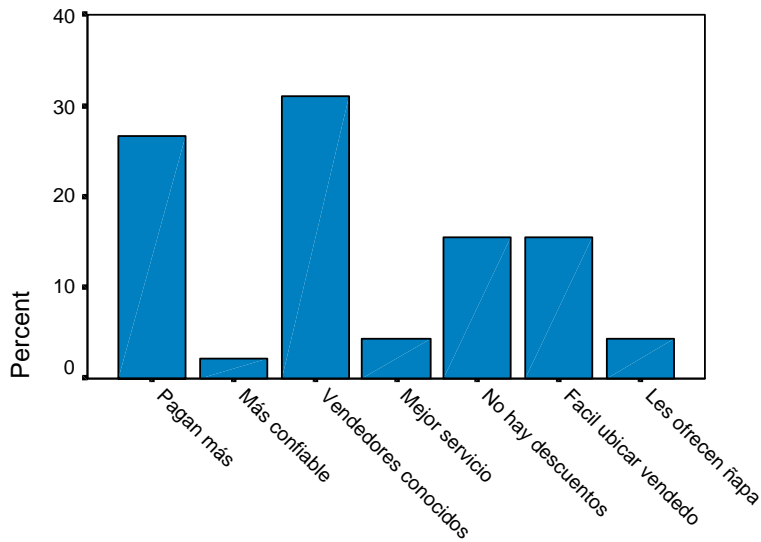
Puede apreciarse que más del 15% de los apostadores de Chance han jugado alguna vez Chance ilegal.

### CHANCE ILEGAL ACTUALMENTE?



En la actualidad cerca del 5% de los jugadores de Chance apuesta ilegal.

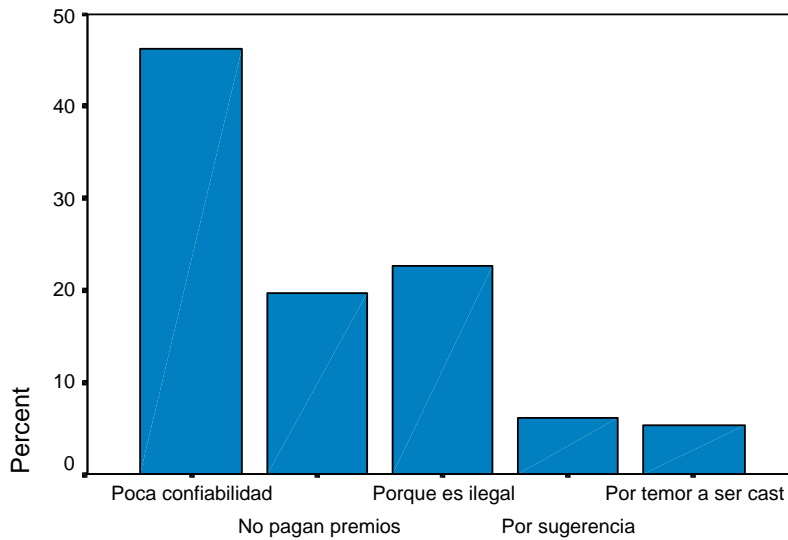
### Porque razón juega ilegal?



Porque razón juega ilegal?

Los principales motivos por los cuales los jugadores apuestan en formularios no oficiales son el hecho de conocer a los vendedores y que ofrecen premios mayores.

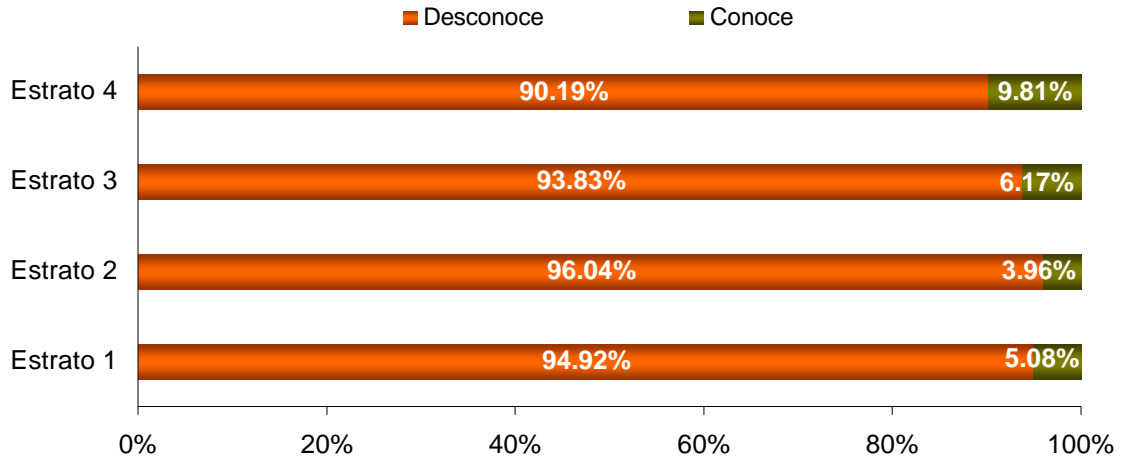
### Porque deajo el Chance ilegal?



Porque deajo el Chance ilegal?

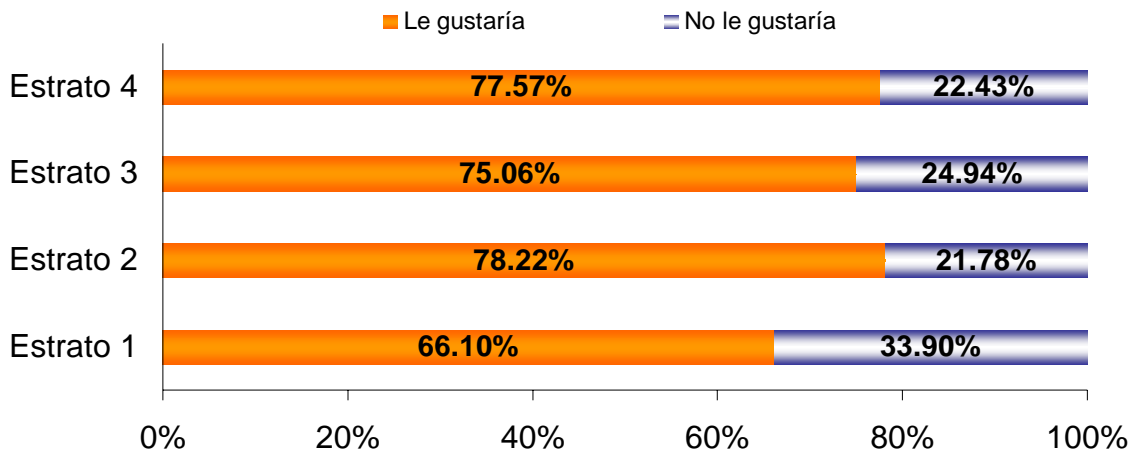
Quienes ya no juegan Chance ilegal, lo dejaron principalmente porque no les ofrecía garantías y por ende no les da confianza.

### Conoce el sistema de seguridad del formulario?



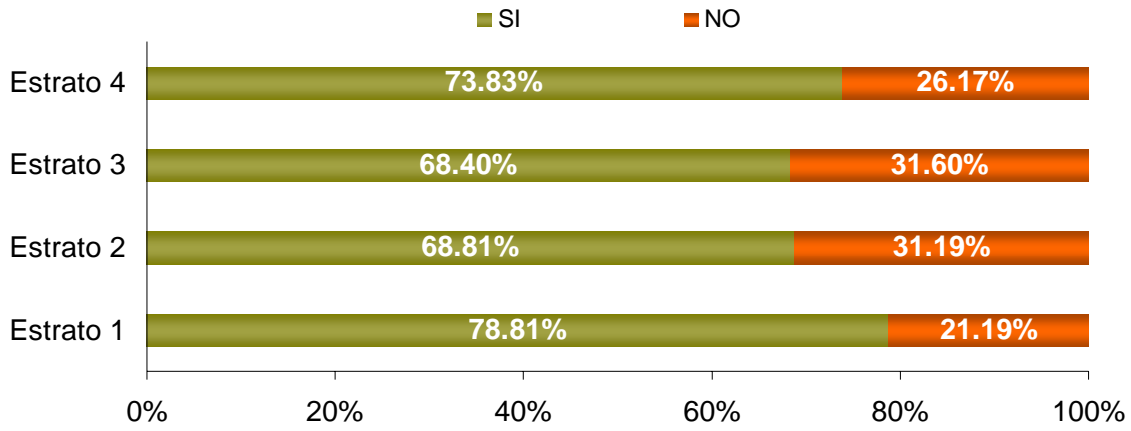
El nivel de conocimiento del sistema de seguridad del formulario de Chance no supera el 10% en el AMB.

### Le gustaría que se vendiera chance sistematizado?



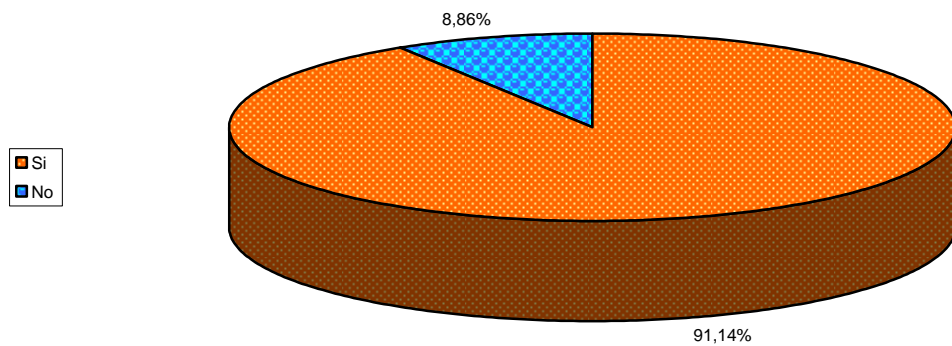
Si el juego de Chance llegara a sistematizarse, su acogida sería aceptable. Sin embargo los apostadores del estrato 1 son más reacios ante este cambio.

### Ha ganado alguna vez en el juego de chance?



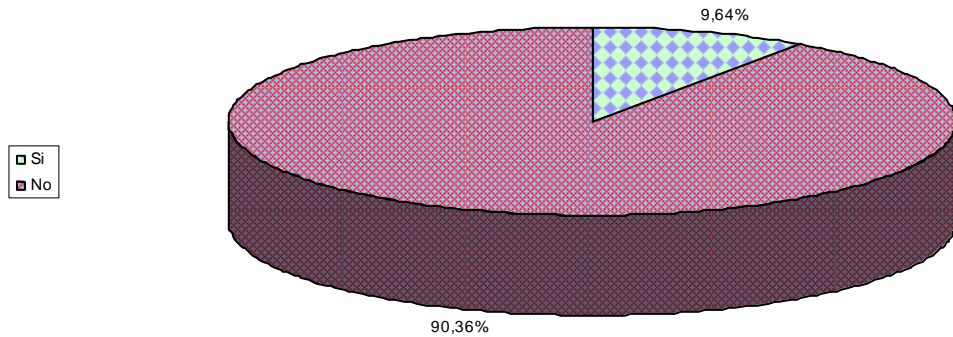
La proporción de apostadores que alguna vez han ganado en el juego de Chance es significativa en todos los estratos.

### CONSIDERA ALTAS SUS POSIBILIDADES DE GANAR?



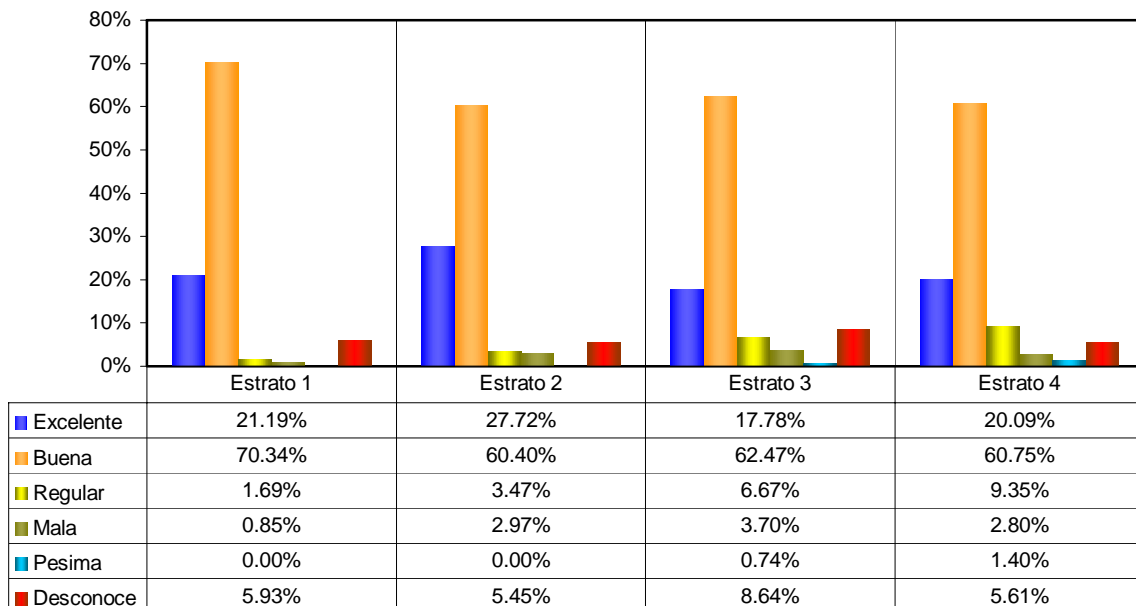
Más del 90% de los jugadores de Chance que hasta el momento no han ganado, consideran que aún tienen altas posibilidades de hacerlo.

### TUVO ALGUN PROBLEMA CON EL PAGO DEL PREMIO?



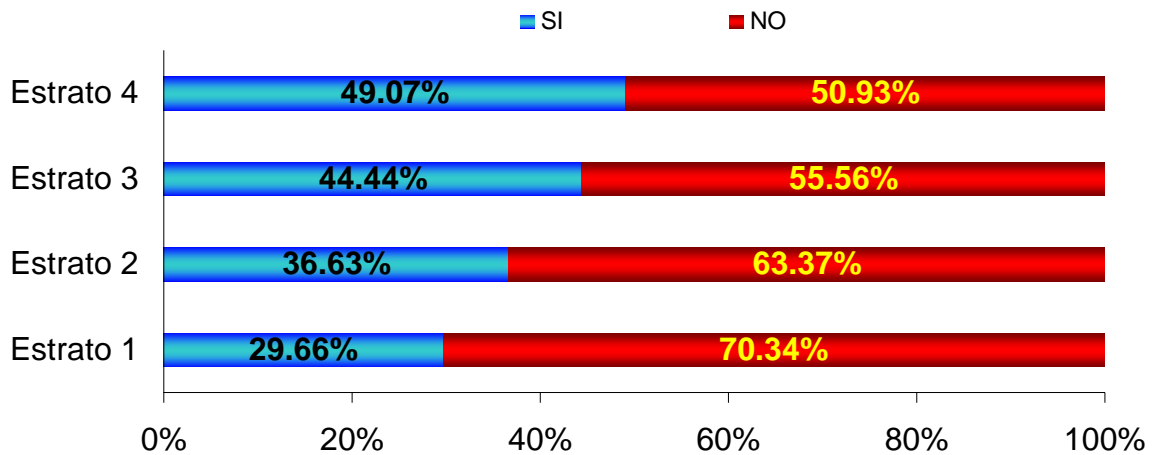
Cerca del 10% de los apostadores que han ganado alguna vez, han tenido algún inconveniente con el pago del premio.

### Que imagen tiene de la Lotería Santander?



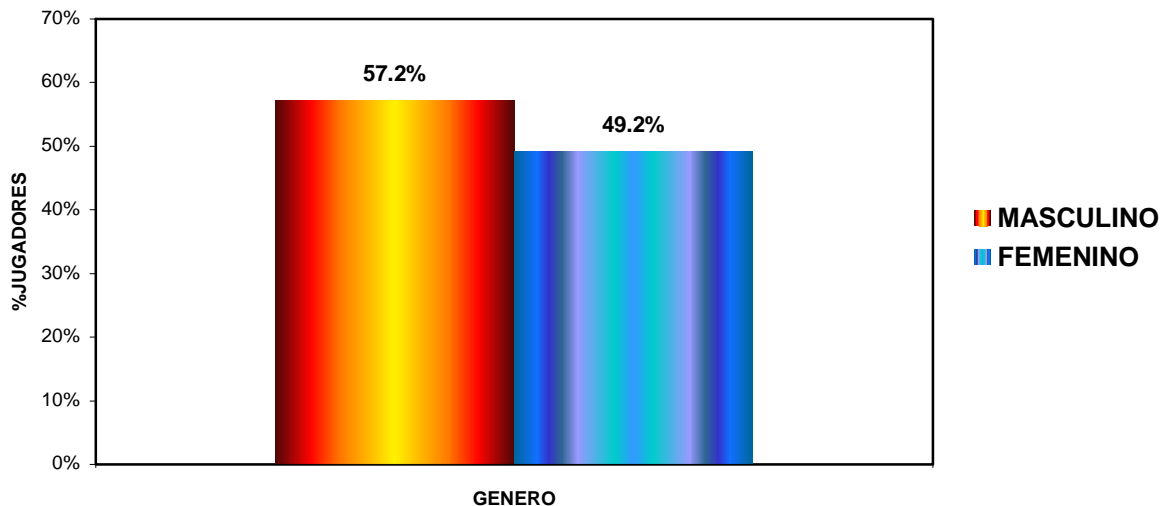
Se puede decir que la Lotería Santander en la actualidad posee un excelente nivel de aceptación sobre todo en los estratos bajos.

### Conoce a que sector van destinados los recursos que genera el juego de Chance?



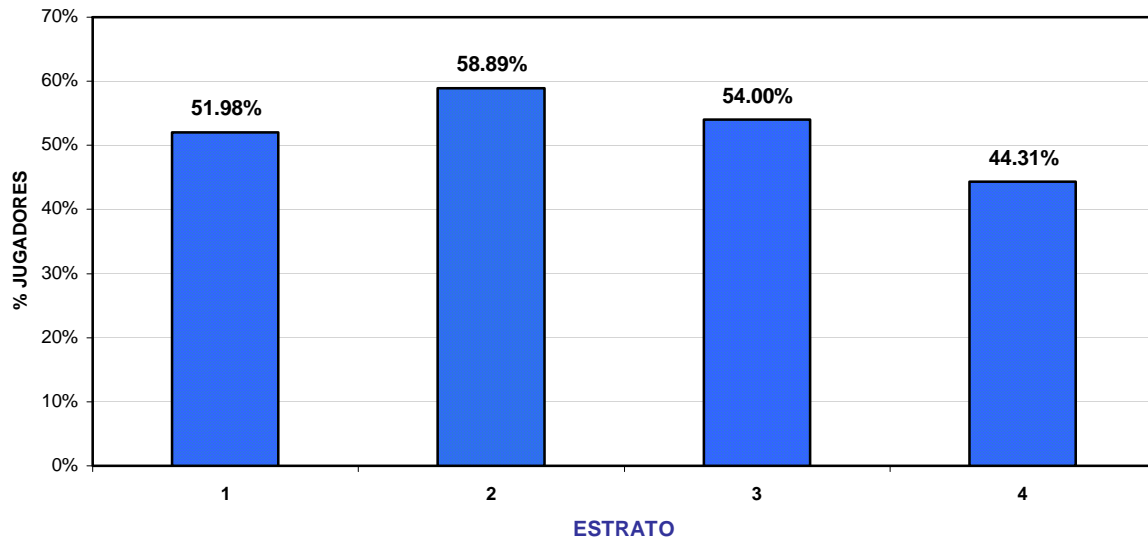
El nivel de conocimiento acerca de la destinación de las regalías que genera el juego de Chance es mayor a medida que el estrato socioeconómico es más alto.

### JUGADORES DE CHANCE EN AMB SEGÚN EL GENERO



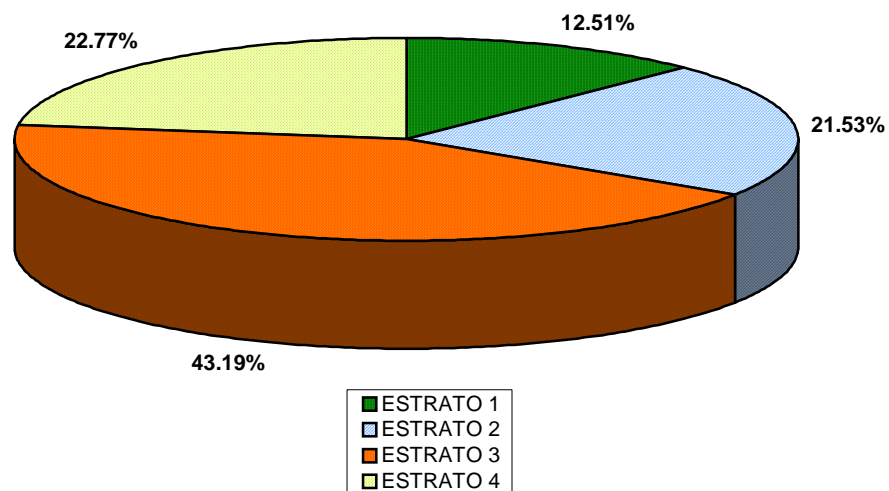
En Bucaramanga y su Área Metropolitana, los hombres participan en mayor proporción que las mujeres en el juego de Chance.

### PROPORCIÓN DE JUGADORES DE CHANCE POR ESTRATO EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA



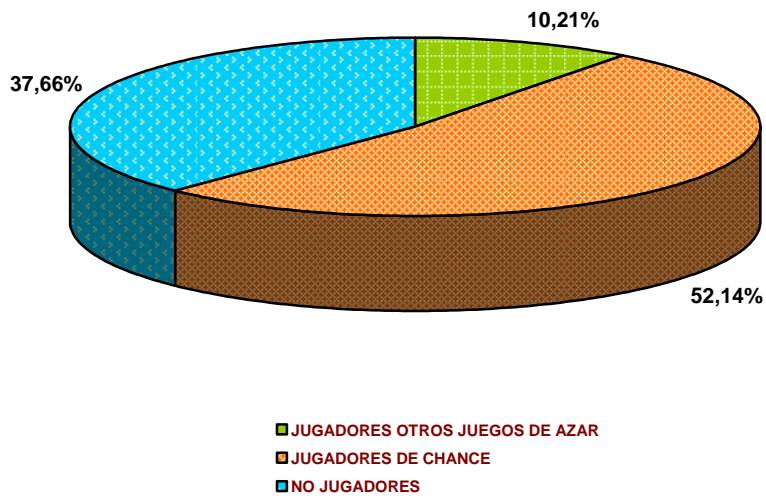
Se observa que la población del estrato 2 es la que más apuesta en el Chance, mientras que la del estrato 4 es la que menos porcentaje de participación tiene.

### PARTICIPACIÓN POBLACIONAL DE CADA ESTRATO EN EL MERCADO DE CHANCE DE BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA



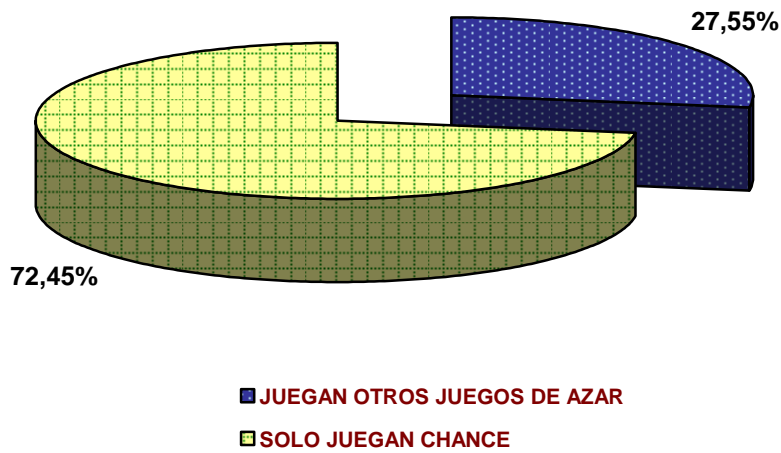
En cuanto a la participación en el volumen del mercado de Chance, el Estrato 4 es el que más dinero aporta; los estratos 2 y 3 están en un nivel similar de participación y finalmente el estrato 1 es notablemente el que menos dinero aporta en este mercado.

### DISTRIBUCIÓN EN EL AREA METROPOLITANA



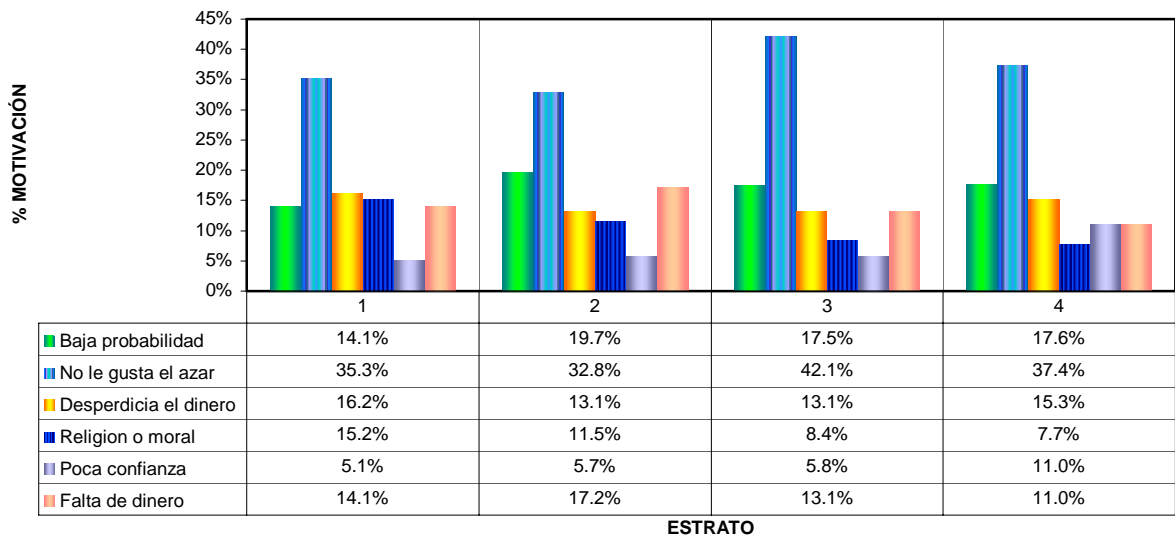
Quienes juegan Chance abarcan más de la mitad del mercado potencial de juegos de suerte y azar mientras que la proporción de no jugadores es considerable.

### JUGADORES DE CHANCE EN GENERAL



Dentro de los jugadores de Chance cabe destacar el hecho de que el 27.55% de estos, apuestan además en otros juegos de suerte y azar.

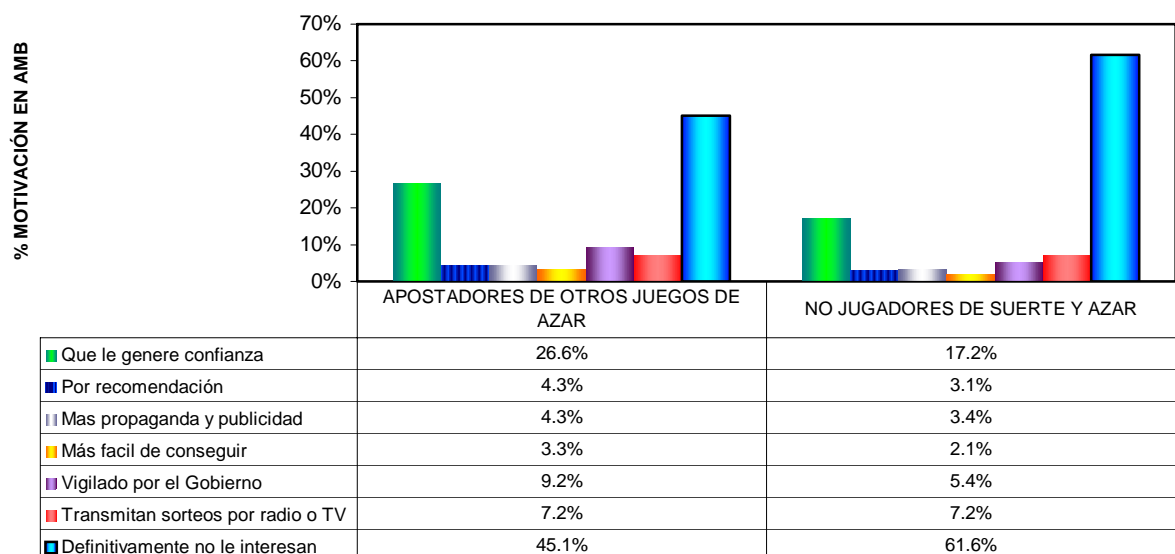
### PORQUE RAZÓN NO PARTICIPA EN JUEGOS DE SUERTE Y AZAR?



ESTRATO

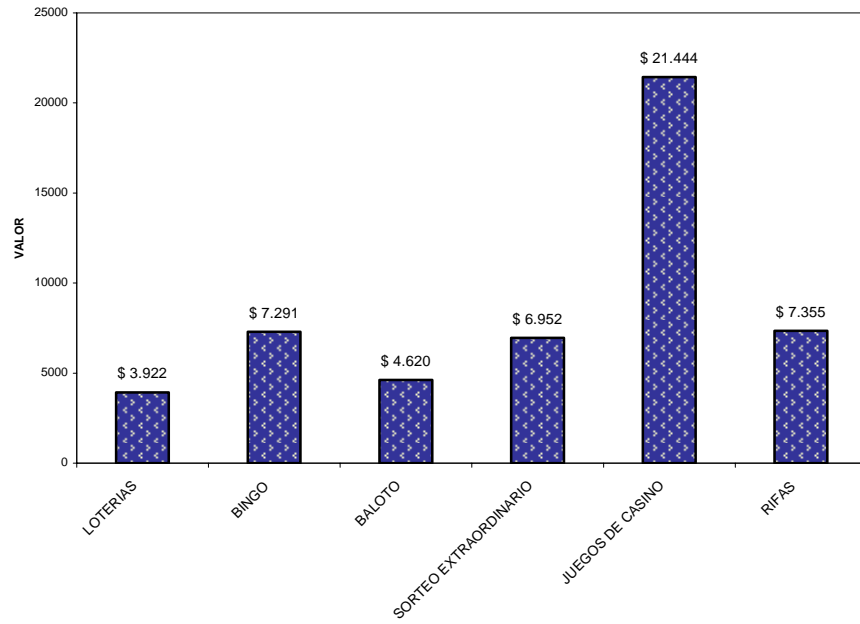
La gente que no apuesta en juegos de suerte y azar, principalmente no lo hacen porque no les gusta el azar.

### QUE LO MOTIVARÍA A JUGAR CHANCE?



Definitivamente el factor que más motivaría a jugar a quienes no apuestan en el Chance, es la seguridad que les genere confianza.

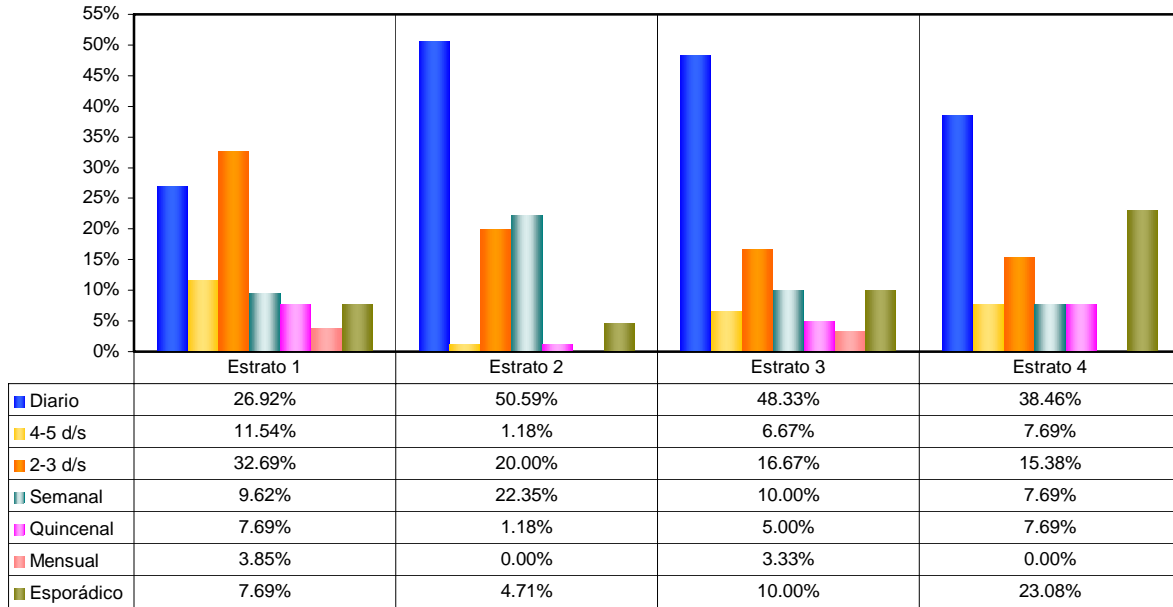
### APUESTA PROMEDIO EN OTROS JUEGOS DE AZAR



Las apuestas más altas las registran aquellos que participan en juegos de casino.

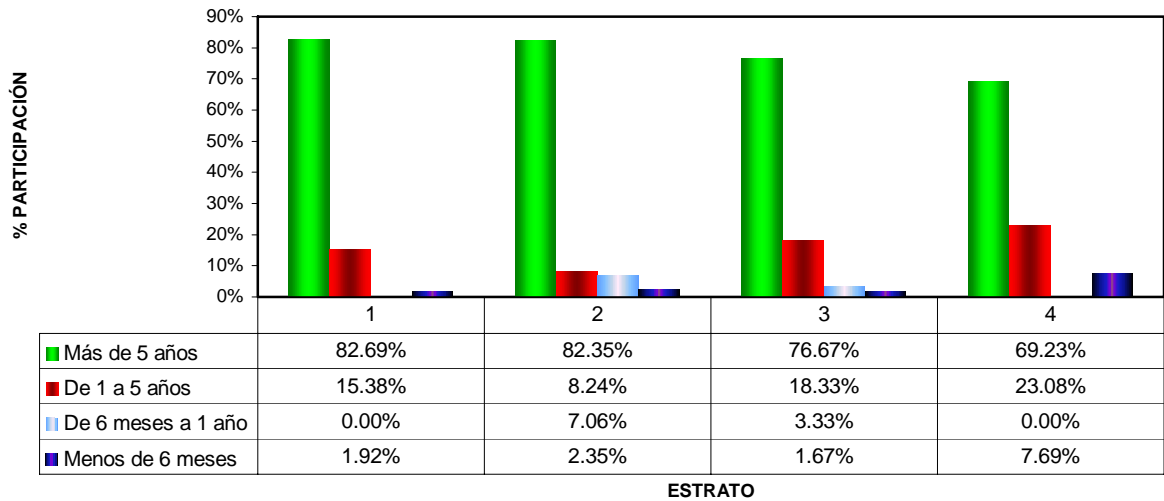
**Anexo D.**  
**Resultados de los Jugadores de Chance de**  
**Barrancabermeja**

### Frecuencia de Juego



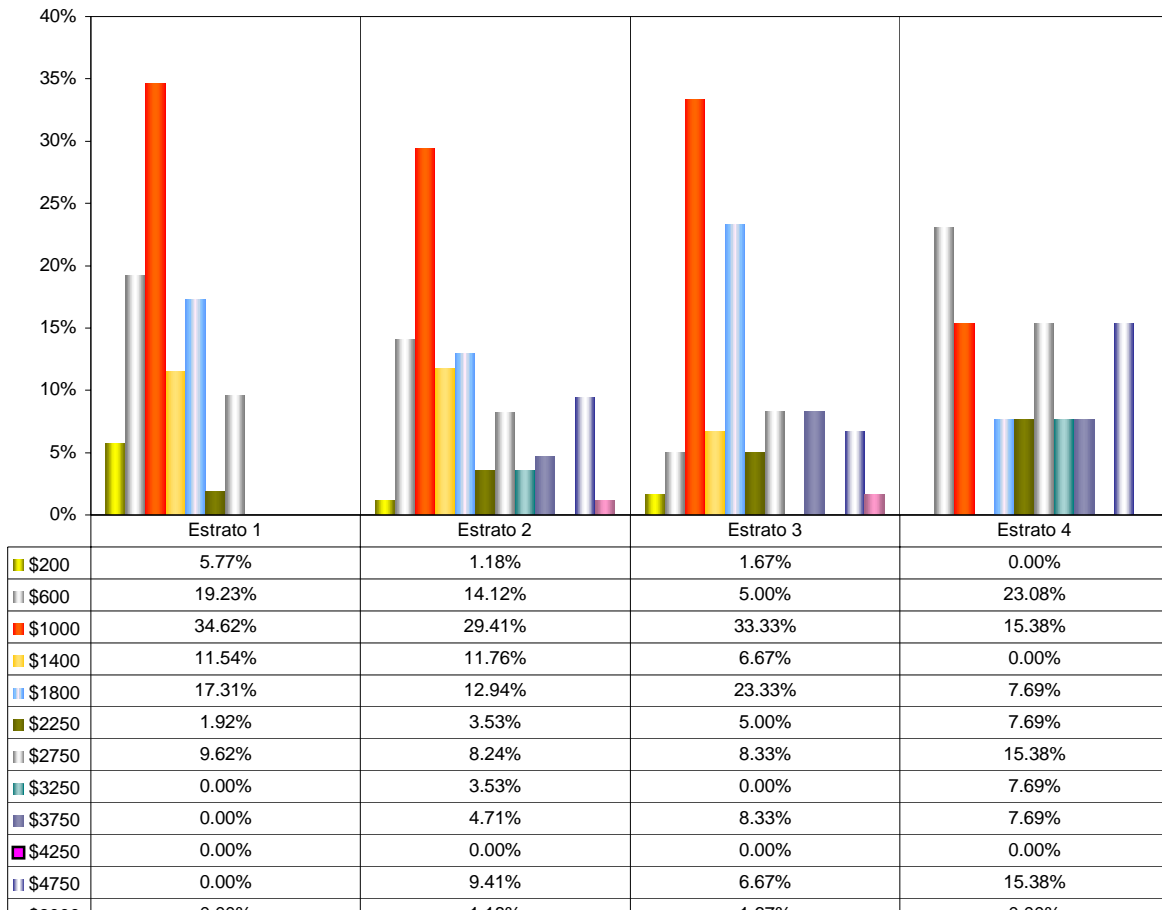
Los jugadores de Chance principalmente acostumbran apostar diariamente.

### TIEMPO DE JUEGO



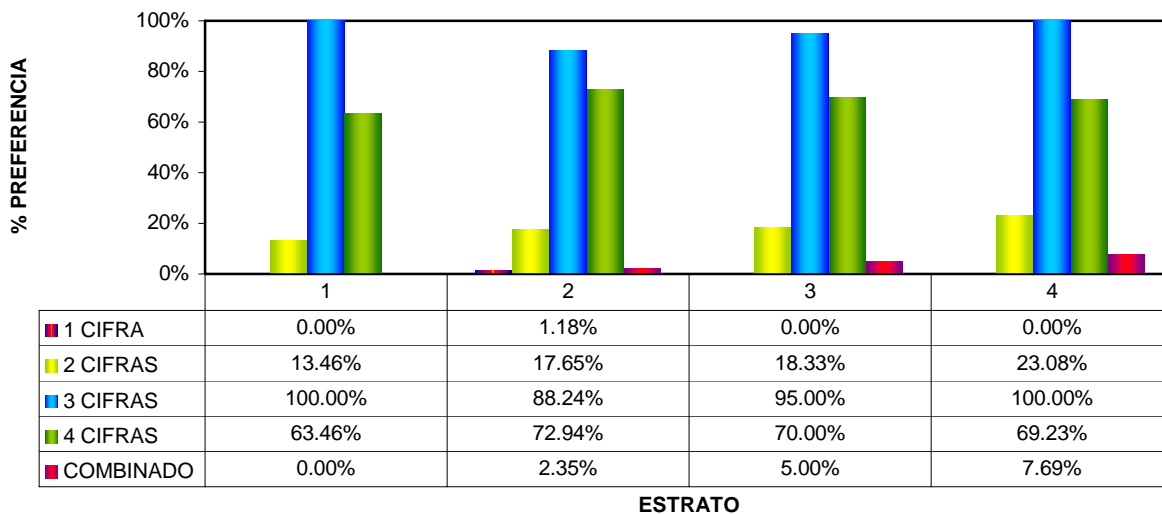
Se aprecia que el juego de Chance cuenta con una buena base de apostadores fieles.

### Apuesta promedio



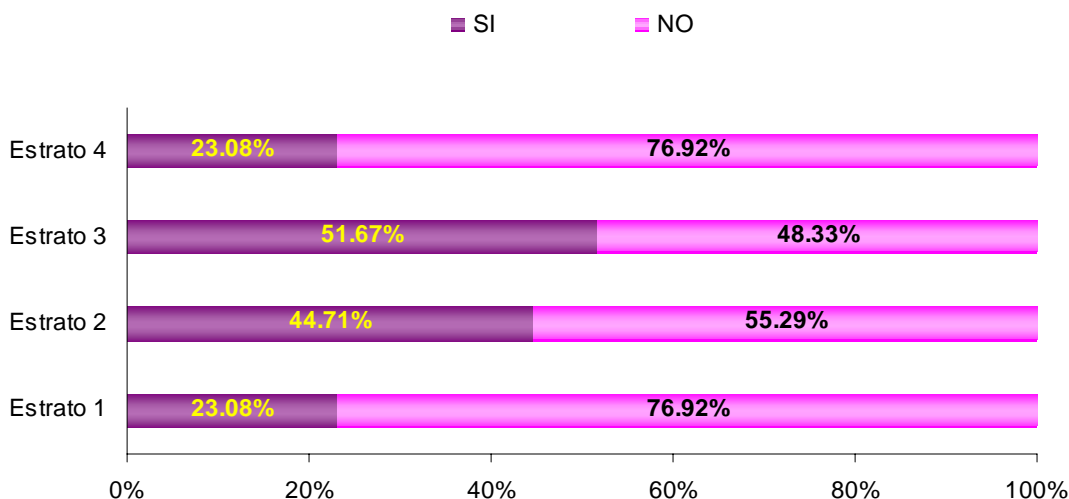
Las apuestas habitualmente se encuentran entre los \$600 y los \$1.800.

### PREFERENCIA POR EL NUMERO DE CIFRAS PARA APOSTAR CHANCE EN BARRANCABERMEJA



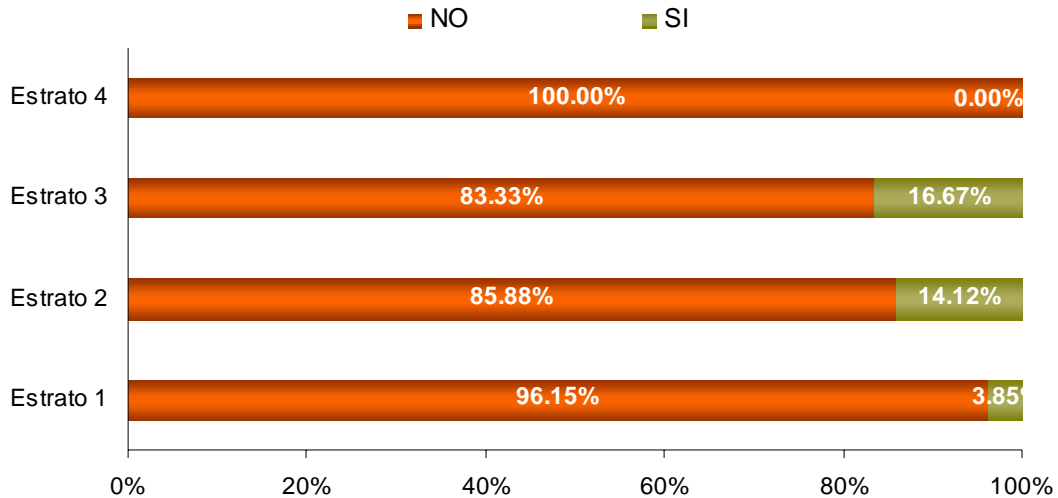
Claramente se observa la preferencia por las 3 y 4 cifras respectivamente.

### Conoce el plan de premios?



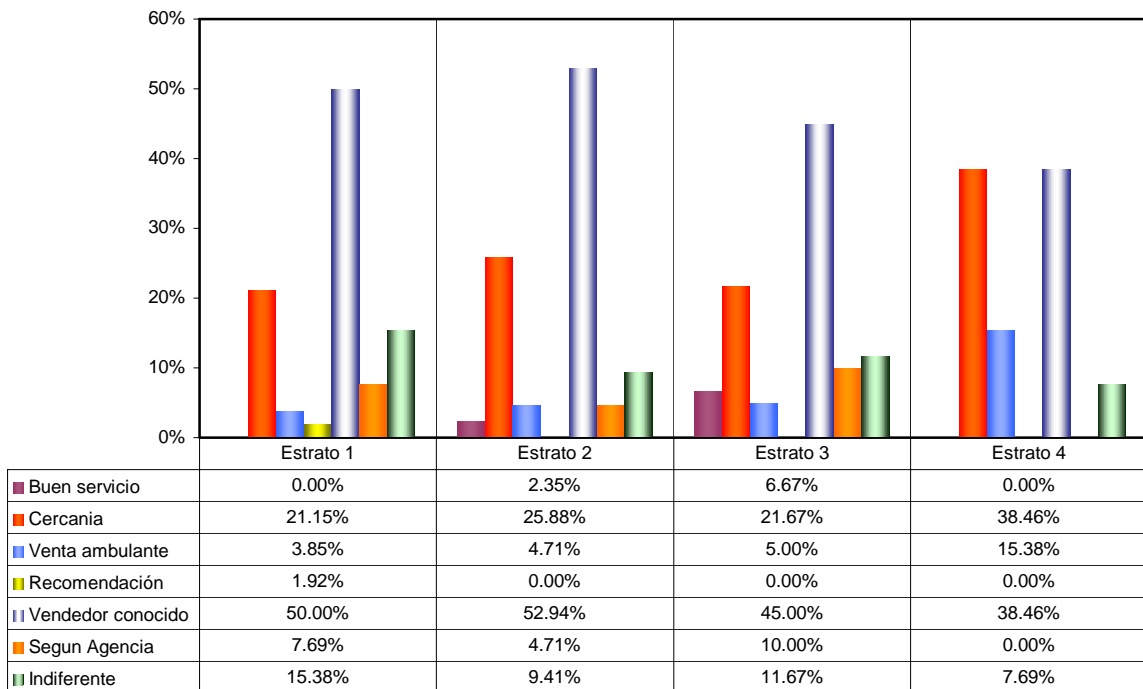
El desconocimiento del plan de premios que ofrece el juego de Chance es elevado especialmente en los estratos 1 y 4.

### Conoce cual es el descuento por premio que exige la ley la base sobre la cual se aplica?



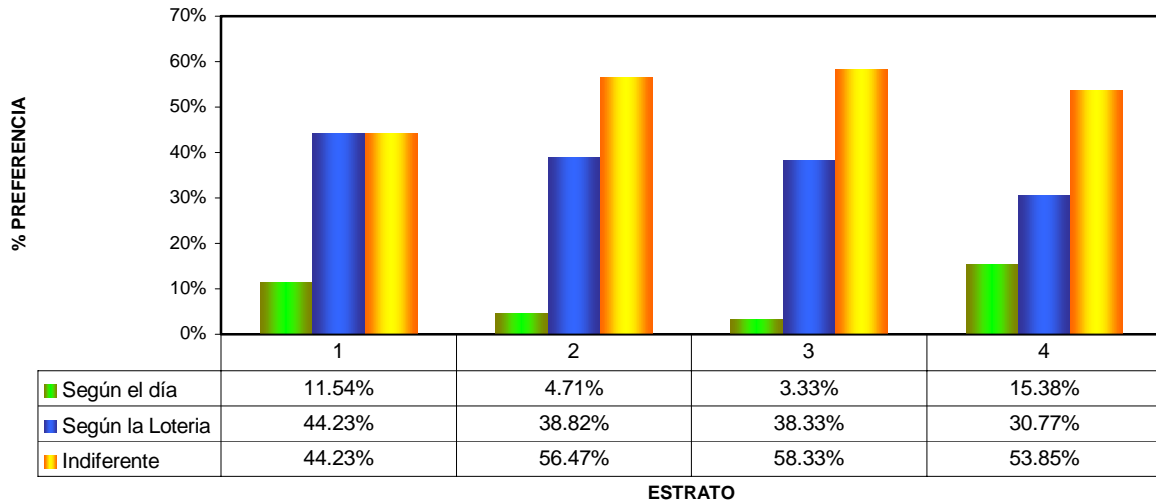
El conocimiento del descuento legal sobre los premios es muy bajo acentuándose en los estratos 1 y 4.

### Por cual de las siguientes razones selecciona su punto de venta de chance?



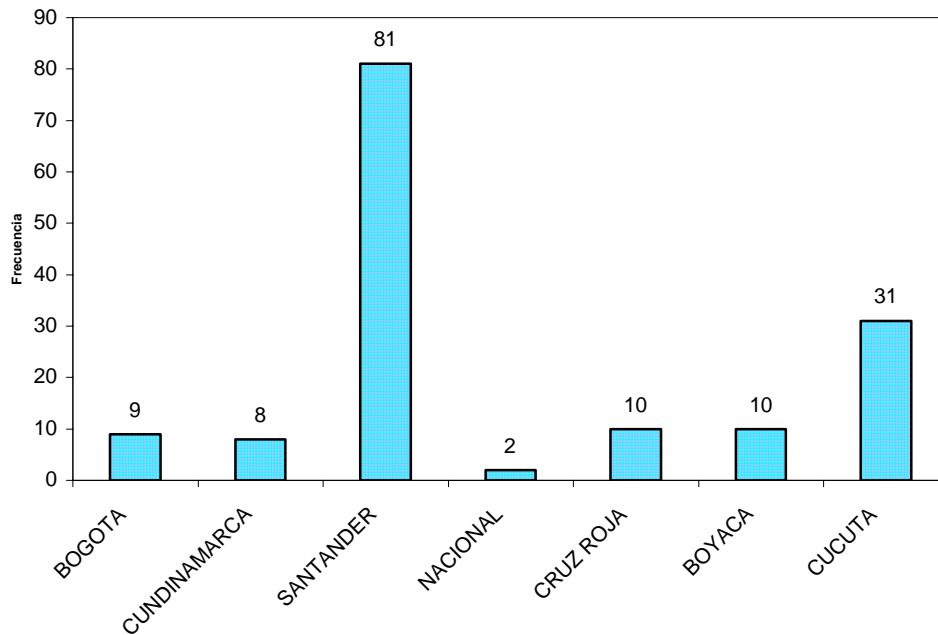
Los apostadores seleccionan su punto de venta principalmente porque conocen al vendedor o por cercanía.

### CRITERIO DE APUESTA



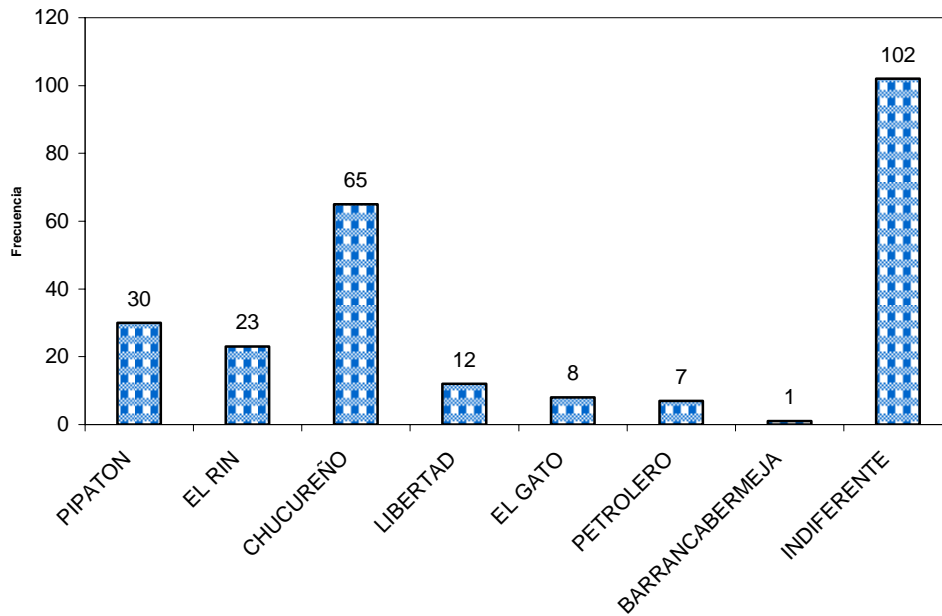
Los jugadores de Chance prefieren apostar según alguna Lotería aunque para la mayor parte este criterio no es trascendental a la hora de apostar.

### LOTERIA PREFERIDA PARA JUGAR CHANCE BARRANCABERMEJA



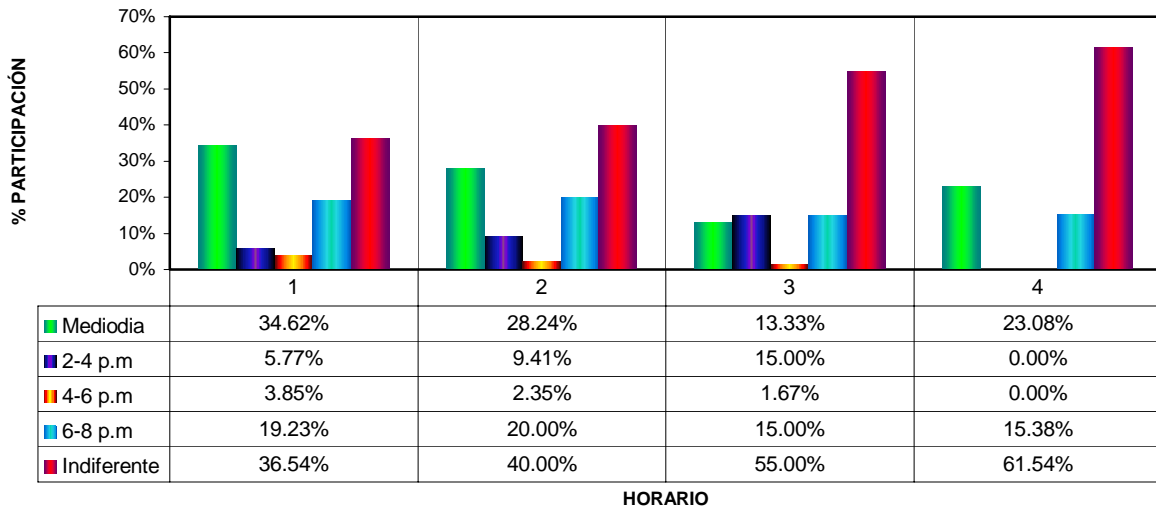
El comportamiento atípico en el juego de Chance del Departamento de Santander se refleja en la preferencia para apostar con las Loterías de Santander y Cúcuta.

**PREFERENCIA POR LAS AGENCIAS DE CHANCE  
BARRANCABERMEJA**



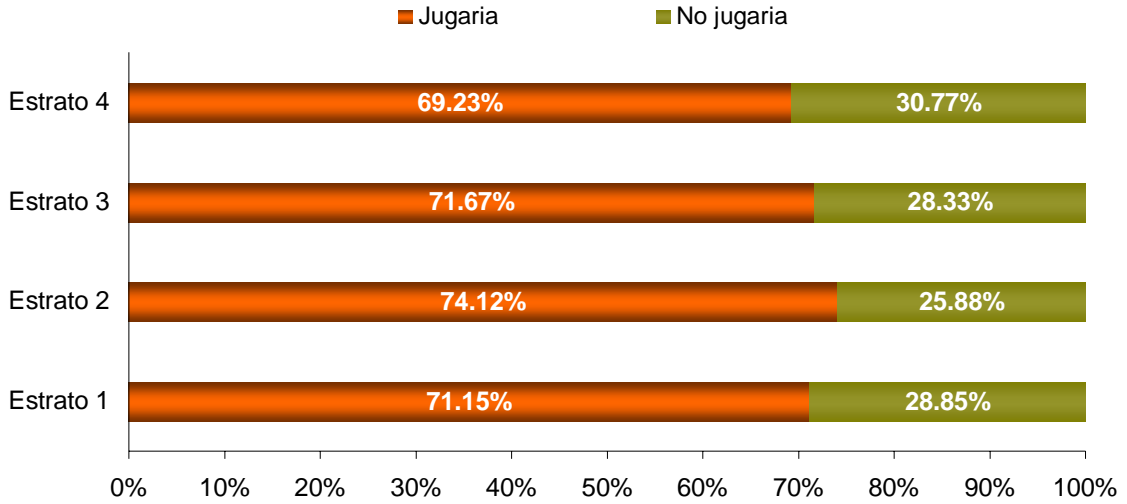
A pesar de que la mayoría de los apostadores no tiene en cuenta a las agencias de Chance a la hora de apostar, la que más sobresale es Chance Chucureño.

**HORARIO DEL NUEVO JUEGO**



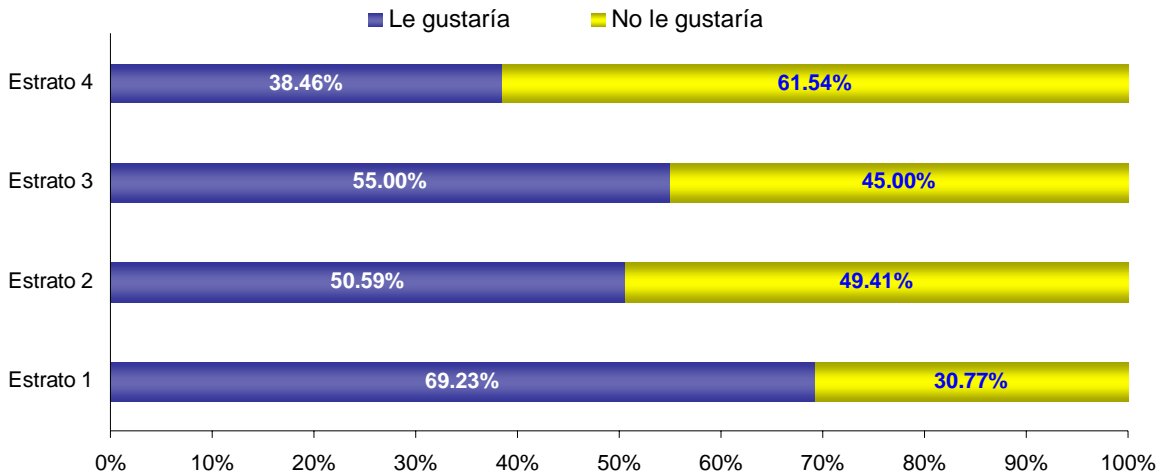
El horario del nuevo sorteo no es influyente para la mayor proporción de apostadores; sin embargo el horario de mediodía es el más aceptado.

## Apostaría un chance que juegue a mediodía?



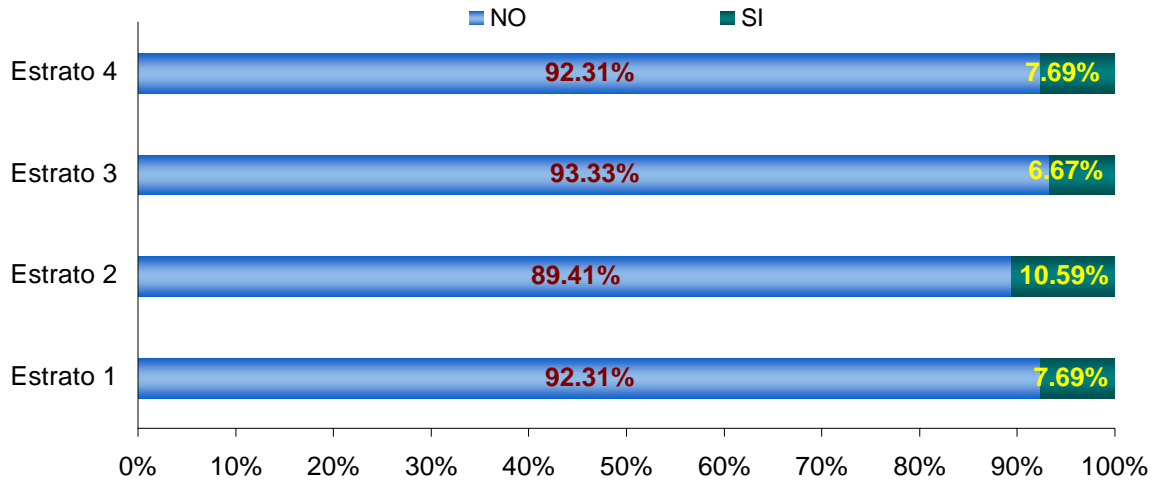
La aceptación del sorteo de Chance a mediodía esta alrededor del 70%.

## Le gustaría jugar chance teniendo la opción de escoger entre dos o más loterías en un mismo día?



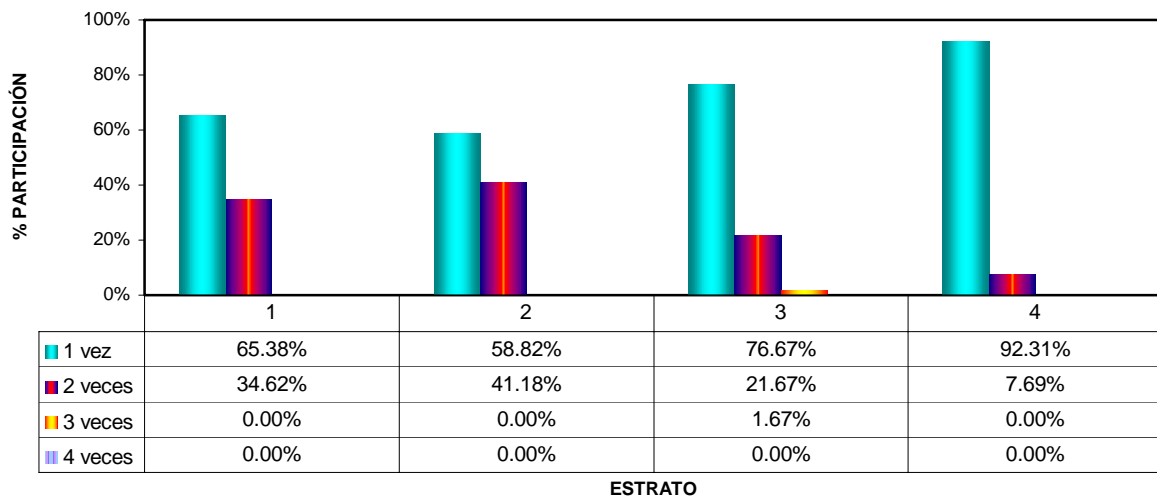
Puede notarse que la aceptación de este hecho varia entre estratos.

### Cuando apuesta chance lo hace utilizando dos o más formularios, sin tener que llenar todas sus casillas?



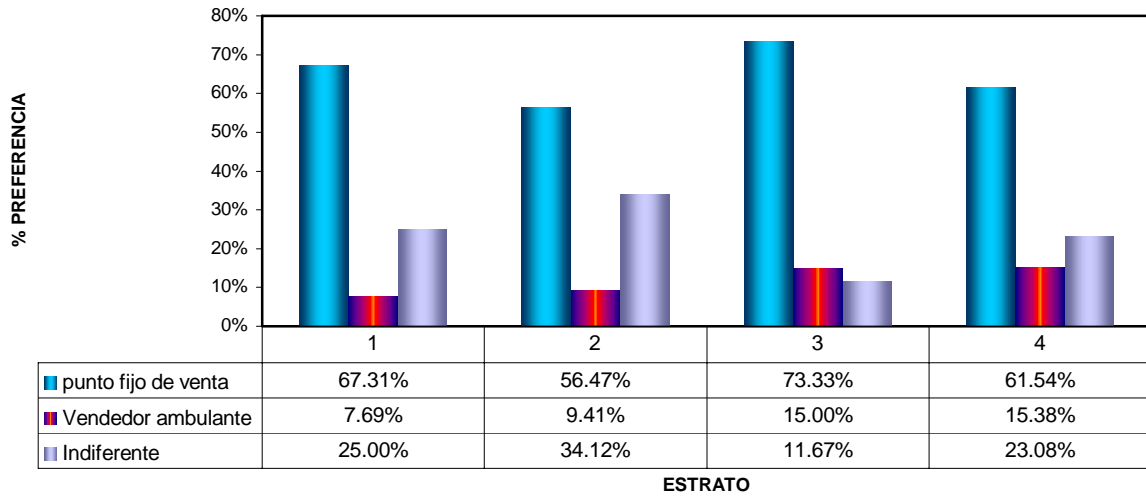
La proporción de apostadores que emplean más de un formulario para realizar su apuesta, no supera el 10%.

### NUMERO DE APUESTAS DIARIAS



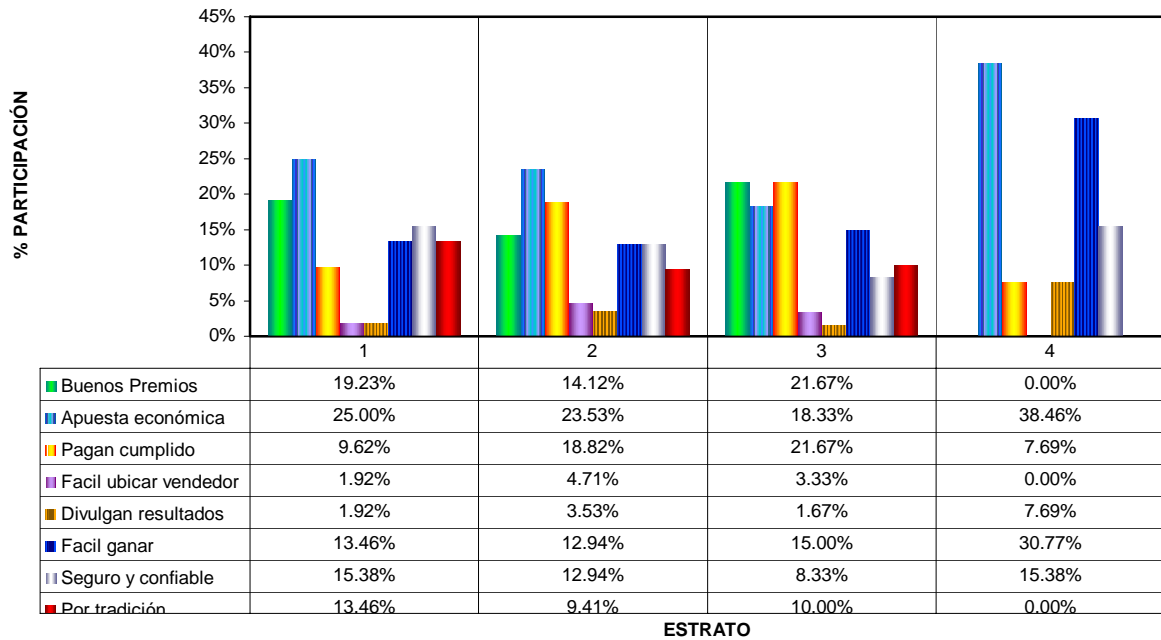
Existe un alto porcentaje de jugadores que apuestan más de una vez al día.

### A QUIEN PREFIERE COMPRARLE?



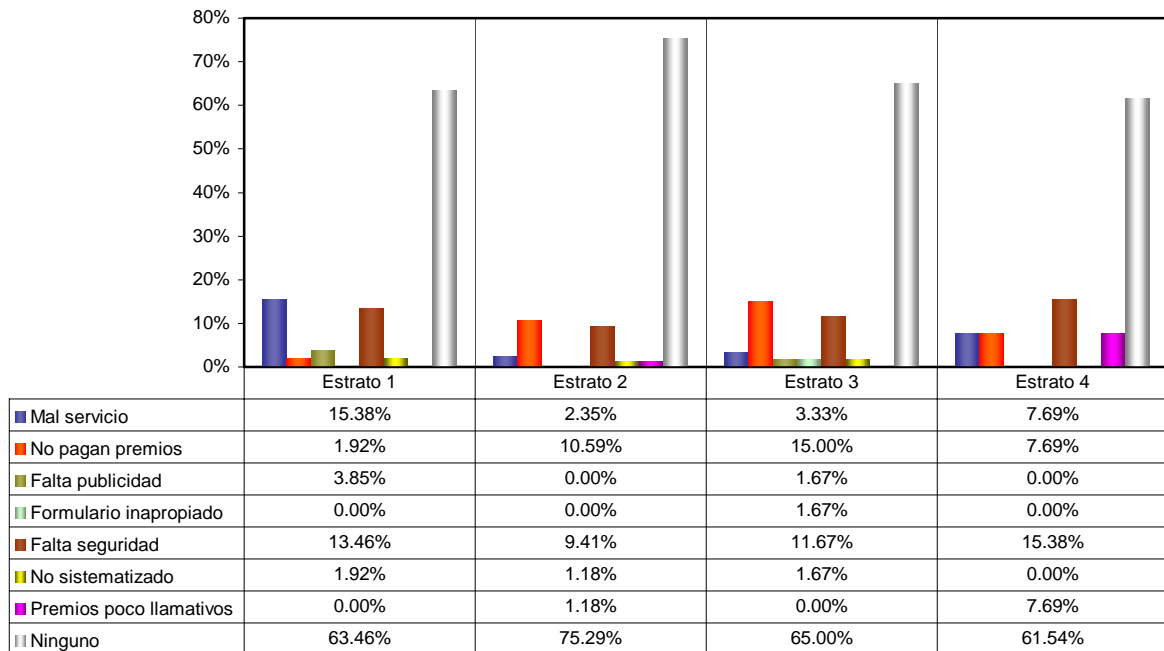
Se puede apreciar que la mayoría de apostadores compra Chance en un punto de venta fijo.

### MOTIVACIÓN A JUGAR



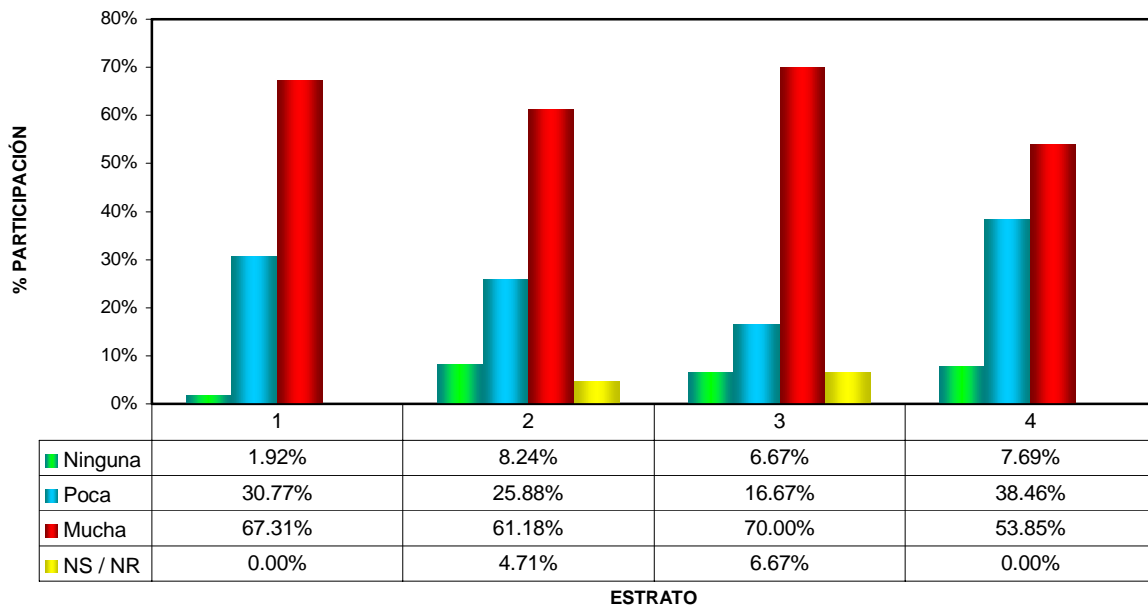
Los factores que más incentivan a la gente a jugar Chance son la flexibilidad en la apuesta, los pagos cumplidos y el buen plan de premios que ofrece.

### Cual es el aspecto más negativo del juego de chance?



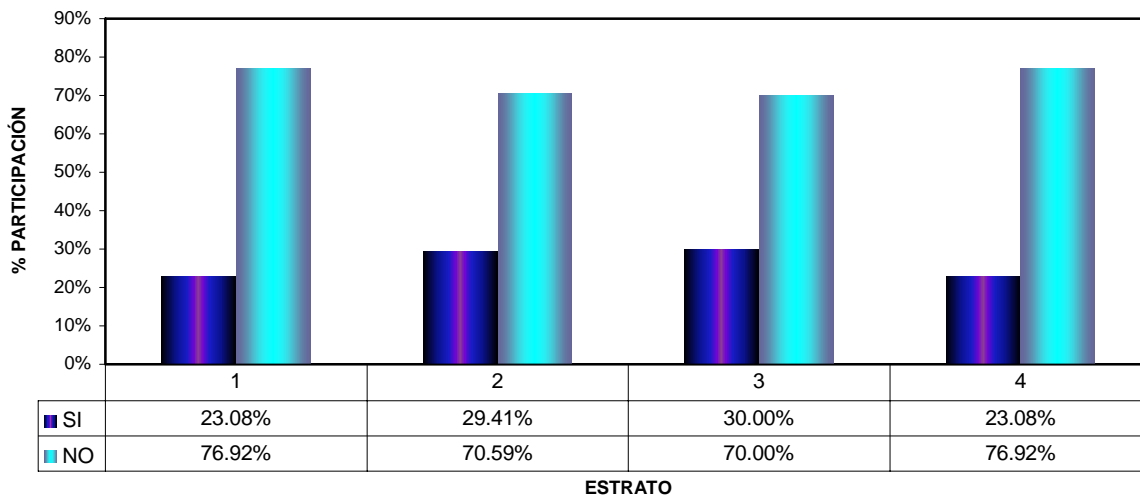
En general los apostadores no le ven ningún aspecto negativo al juego de Chance; sin embargo cabe destacar la falta de seguridad y el no pago de premios.

### QUE NIVEL DE CONFIANZA LE TIENE AL CHANCE?



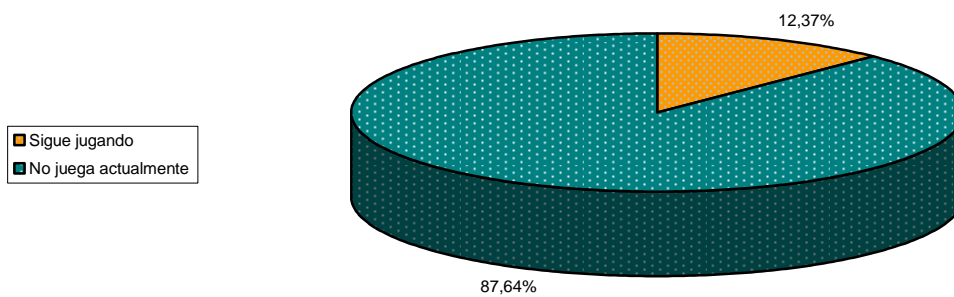
El nivel de confianza en el juego no supera el 70%.

### HA JUGADO CHANCE NO OFICIAL?



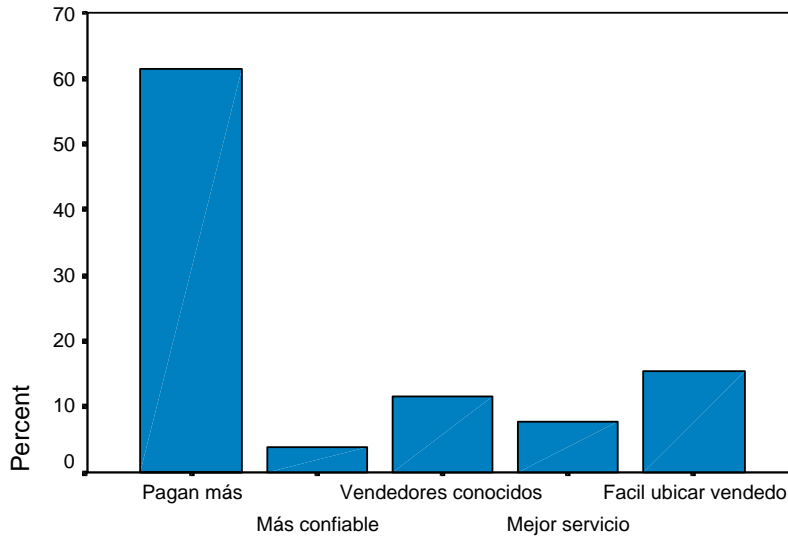
Se observa que más del 20% de los jugadores de Chance alguna vez han apostado en el Chance ilegal.

### Jugadores de chance ilegal



Actualmente más del 10% de los jugadores de Chance se encuentran apostándole al Chance ilegal.

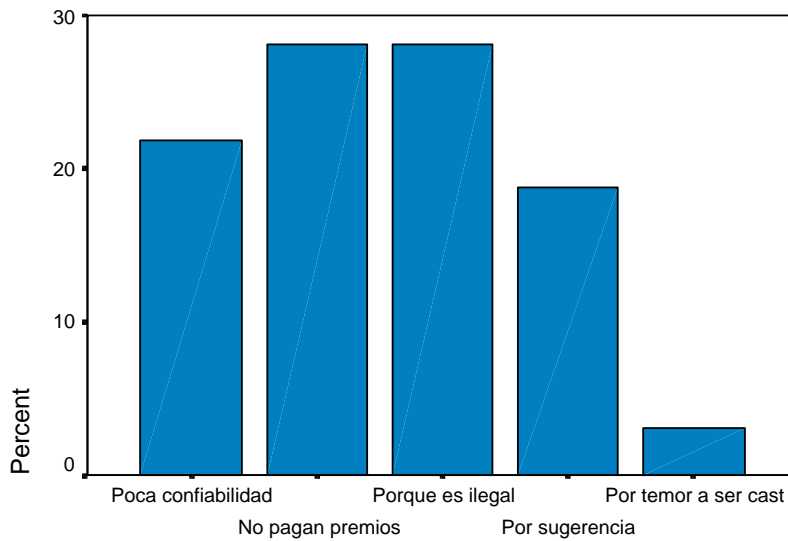
### Porque razón juega ilegal?



### Porque razón juega ilegal?

Quienes juegan ilegal lo hacen principalmente porque les pagan más.

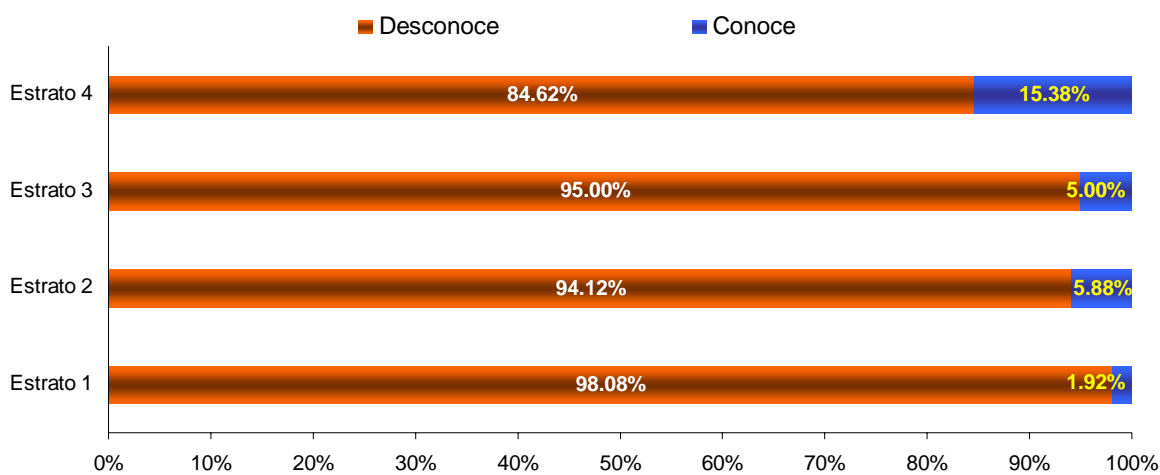
### Porque deajo el Chance ilegal?



### Porque deajo el Chance ilegal?

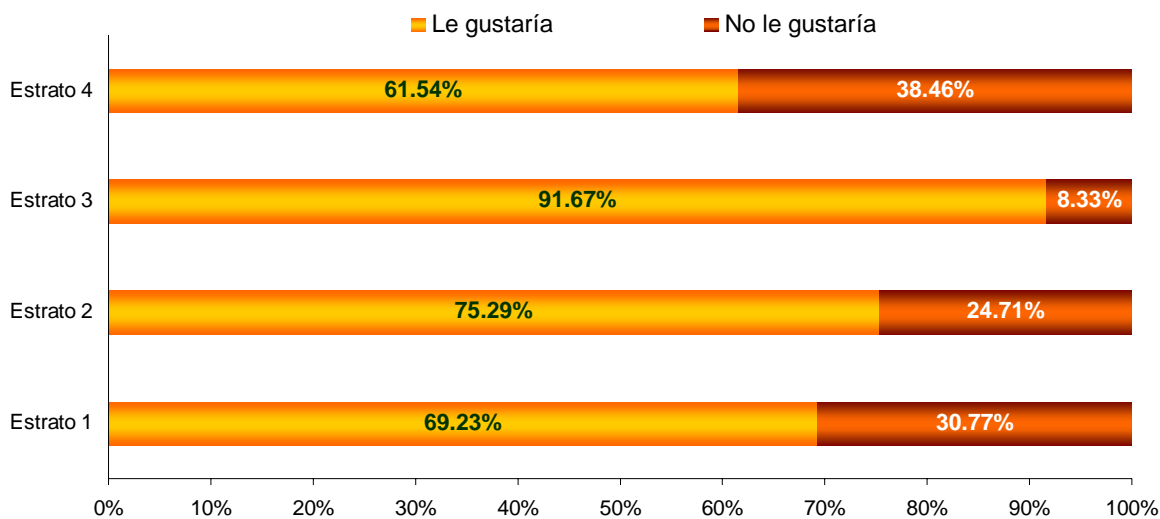
Quienes dejaron de jugar Chance ilegal lo hicieron principalmente porque no pagaban los premios y por el hecho de ser ilegal.

### Conoce el sistema de seguridad del formulario de chance?



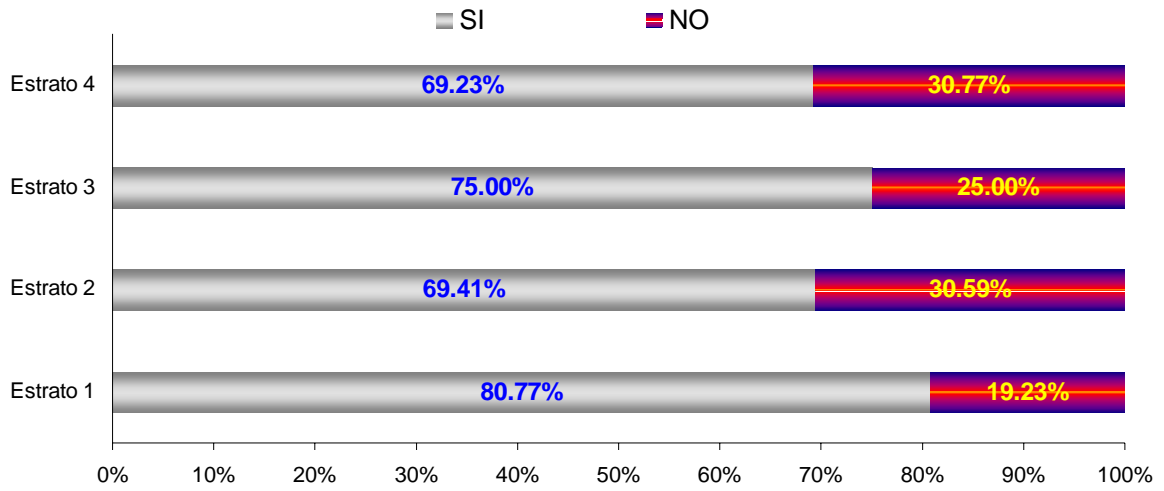
El nivel de conocimiento es muy bajo sobre todo en los estratos 1 al 3.

### Le gustaría que se vendiera chance sistematizado?



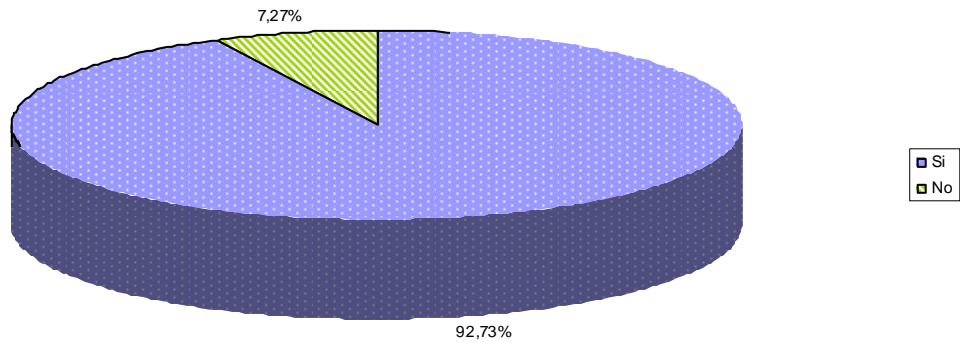
El nivel de aceptación para la sistematización del Chance es significativamente alto.

### Ha ganado alguna vez en el juego del chance?



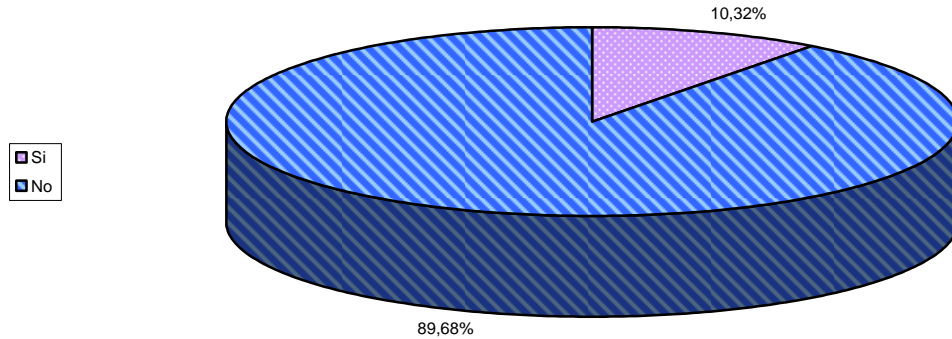
Se observa que en general más del 70% de los jugadores de Chance alguna vez han ganado.

### Considera Altas Sus Posibilidades de Ganar?



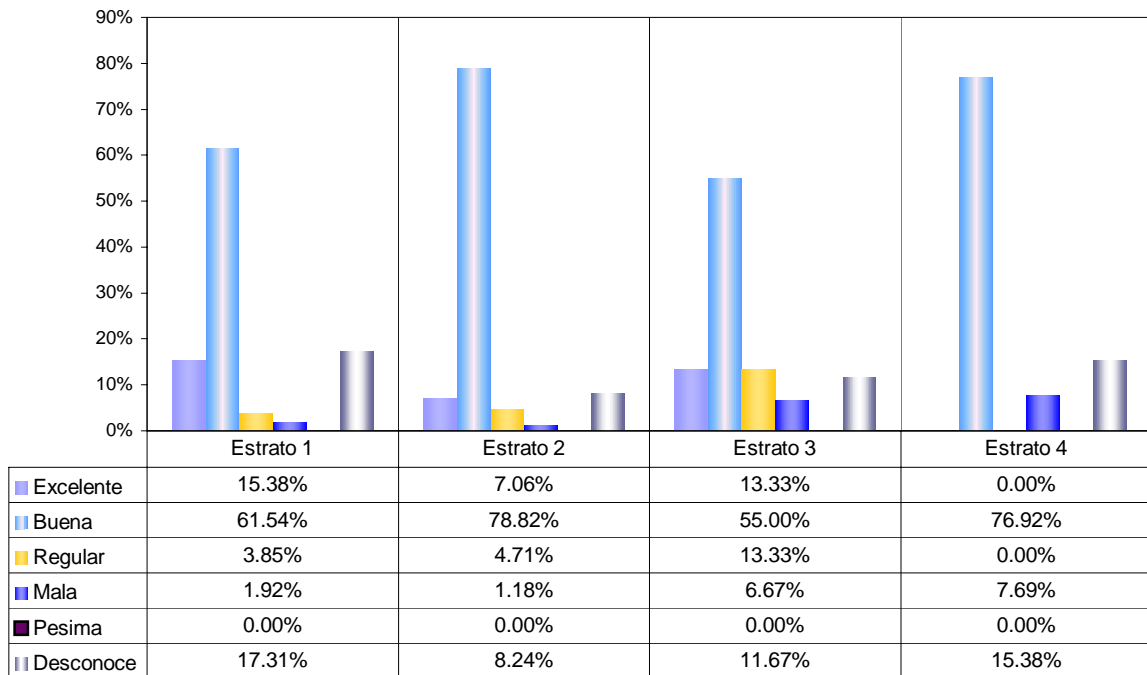
Más del 90% de quienes no han ganado en el Chance consideran que sus posibilidades de hacerlo son altas.

### Tuvo Problemas con el Pago del Premio?



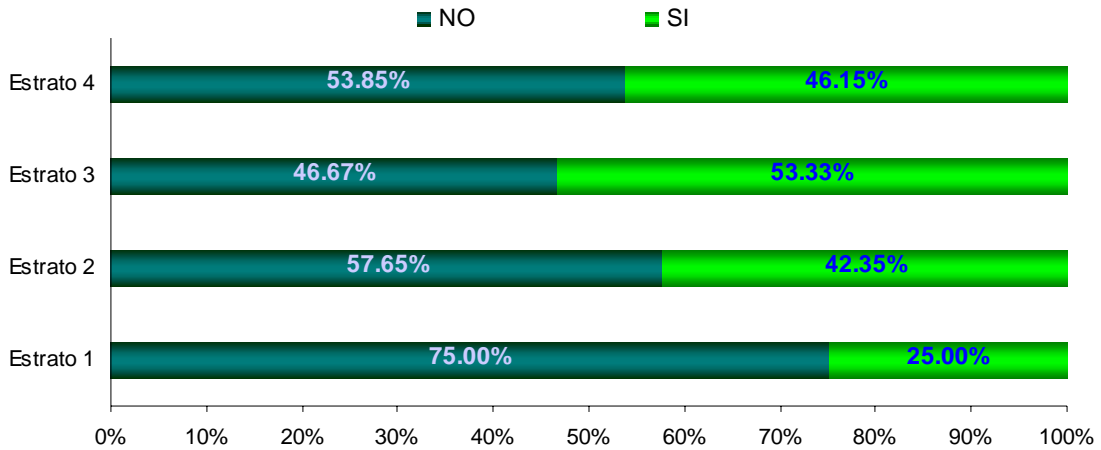
Se destaca el hecho de que más de un 10% de los ganadores del Chance han tenido algún inconveniente con el pago del premio.

### Que imagen tiene de la Lotería Santander?



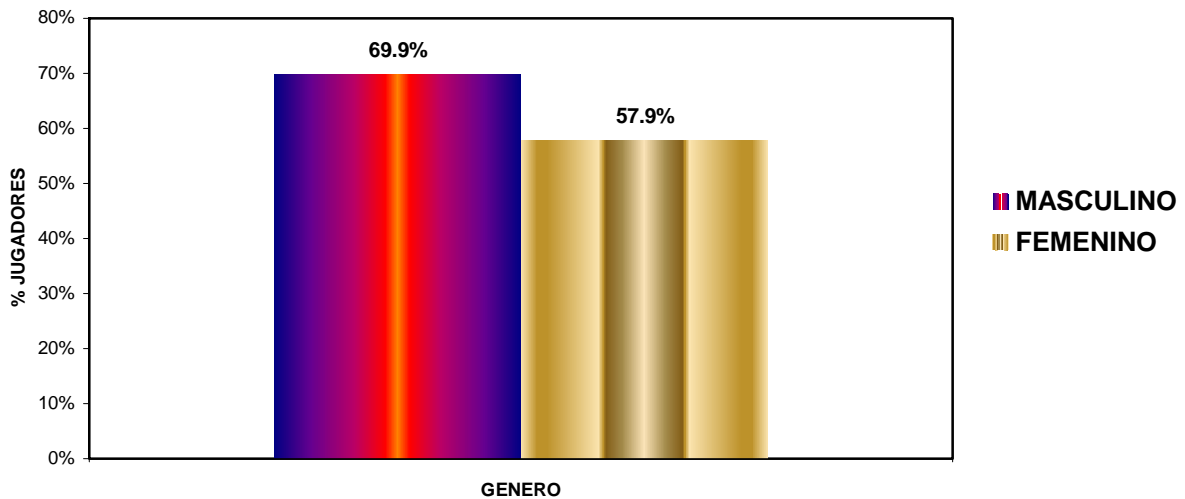
La imagen desfavorable de la Lotería Santander es preocupante en el estrato 3.

### Conoce a que sector van destinados los recursos que genera el juego de Chance?



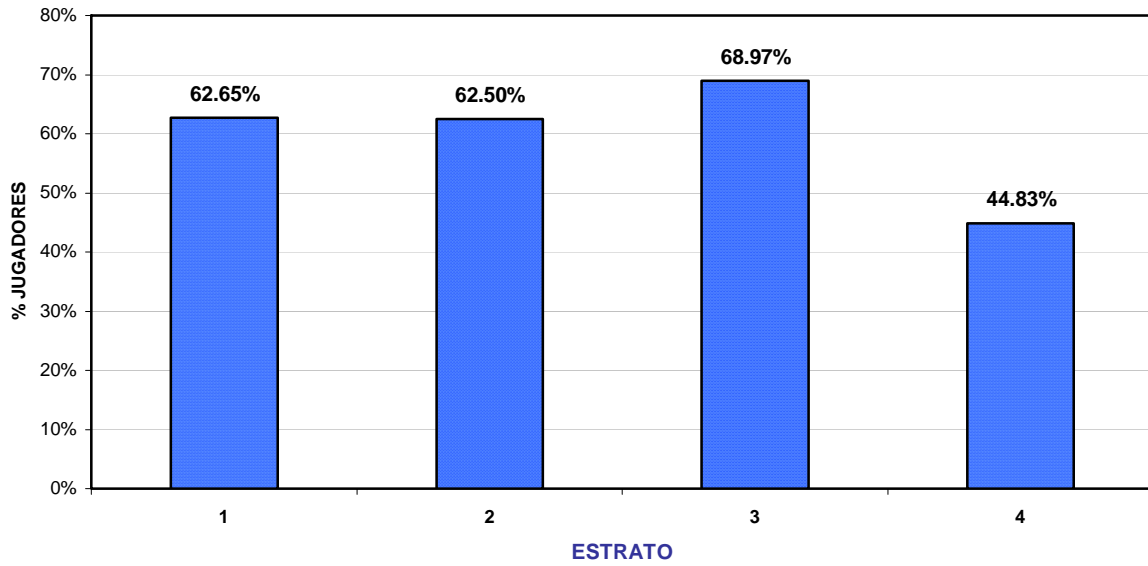
El desconocimiento de la destinación de regalías del Chance es muy bajo en el estrato 1.

### JUGADORES DE CHANCE EN BARRANCABERMEJA SEGÚN EL GENERO



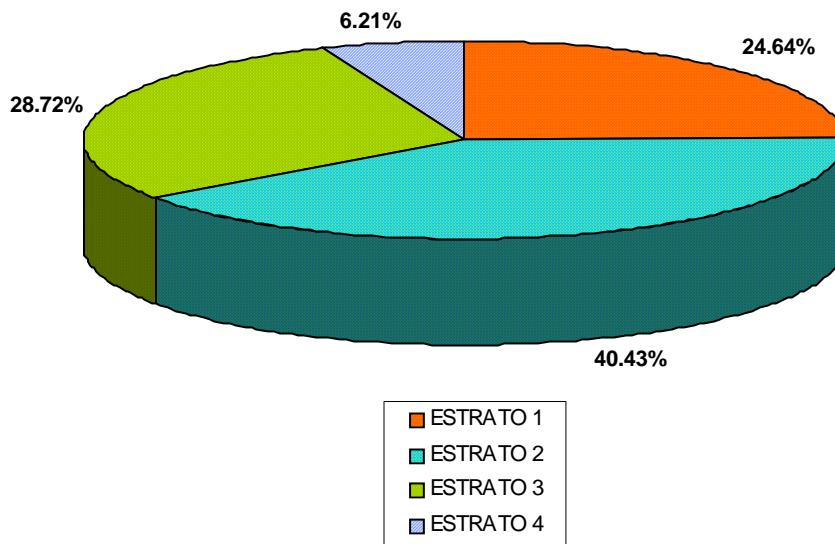
La proporción de hombres que juega Chance, supera a la de las mujeres en un 12%.

### PROPORCIÓN DE JUGADORES DE CHANCE POR ESTRATO EN BARRANCABERMEJA



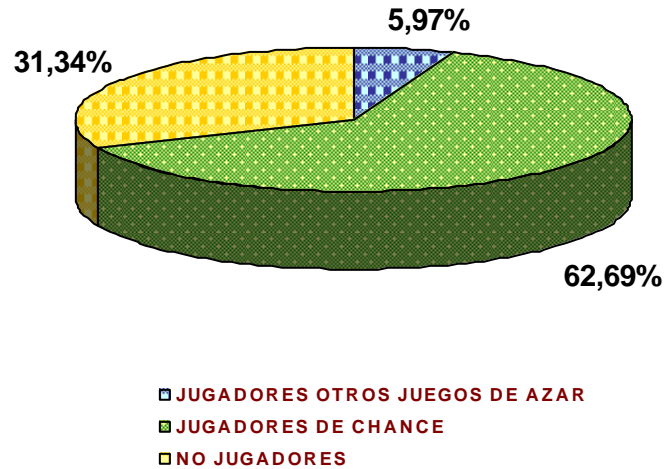
La proporción de jugadores en el estrato 4 es notablemente inferior a la de los demás estratos.

### PARTICIPACIÓN POBLACIONAL DE CADA ESTRATO EN EL MERCADO DE CHANCE DE BARRANCABERMEJA



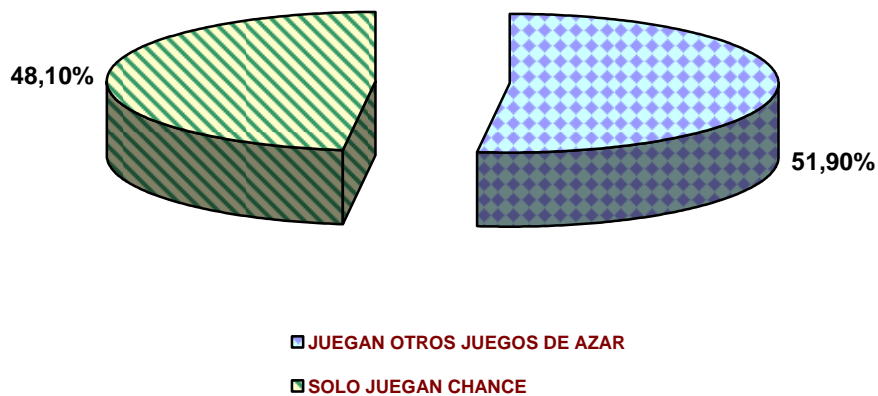
El estrato 2 es el que mayor participación tiene dentro del valor del Mercado de Chance de Barrancabermeja.

### DISTRIBUCIÓN EN BARRANCABERMEJA



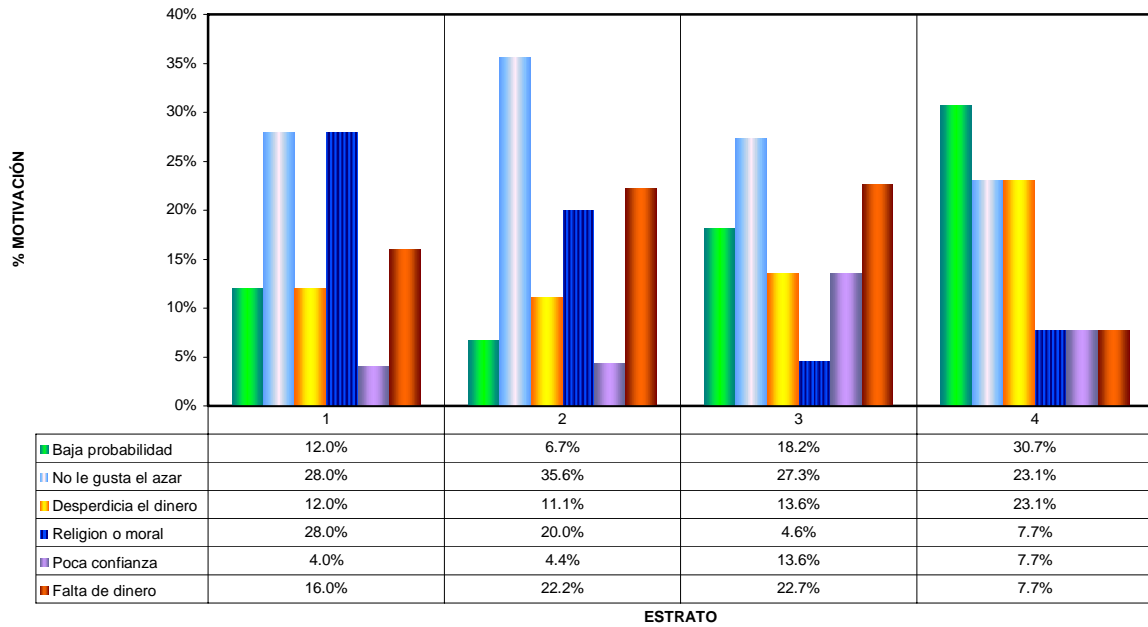
La mayor proporción del mercado potencial de Barrancabermeja la ocupa el juego de Chance, mientras que una tercera parte de este mercado la conforman los no jugadores de suerte y azar.

### JUGADORES DE CHANCE EN GENERAL



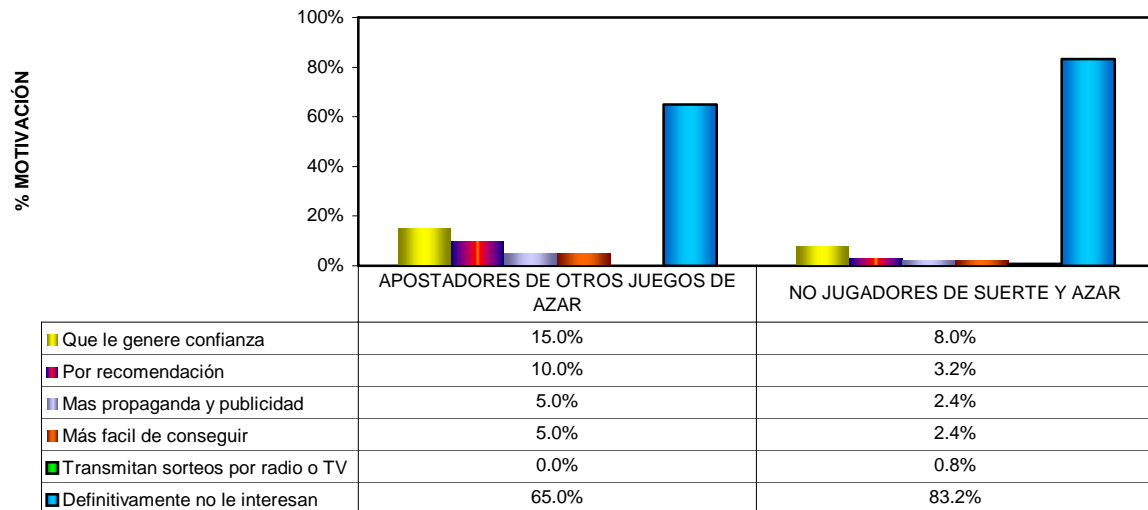
El 48.1% de los jugadores de Chance además de apostar en este, también compran otros juegos de suerte y azar.

### PORQUE RAZÓN NO PARTICIPA EN JUEGOS DE SUERTE Y AZAR?



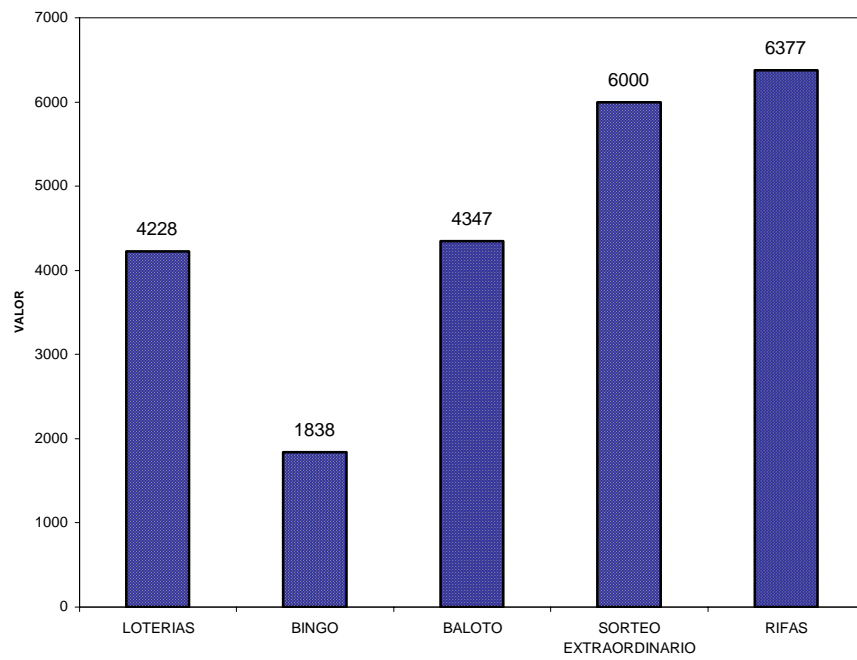
Las principales razones de la gente para no apostar en juegos de suerte y azar aparte de que no les guste el azar son la religión y la falta de dinero en los estratos 1 y 2, mientras que para los estratos 3 y 4 son la baja opción de ganar y el desperdicio del dinero.

### QUE LO MOTIVARÍA A JUGAR CHANCE?



El factor que más motivaría a la gente a participar en el juego de Chance es la generación de confianza.

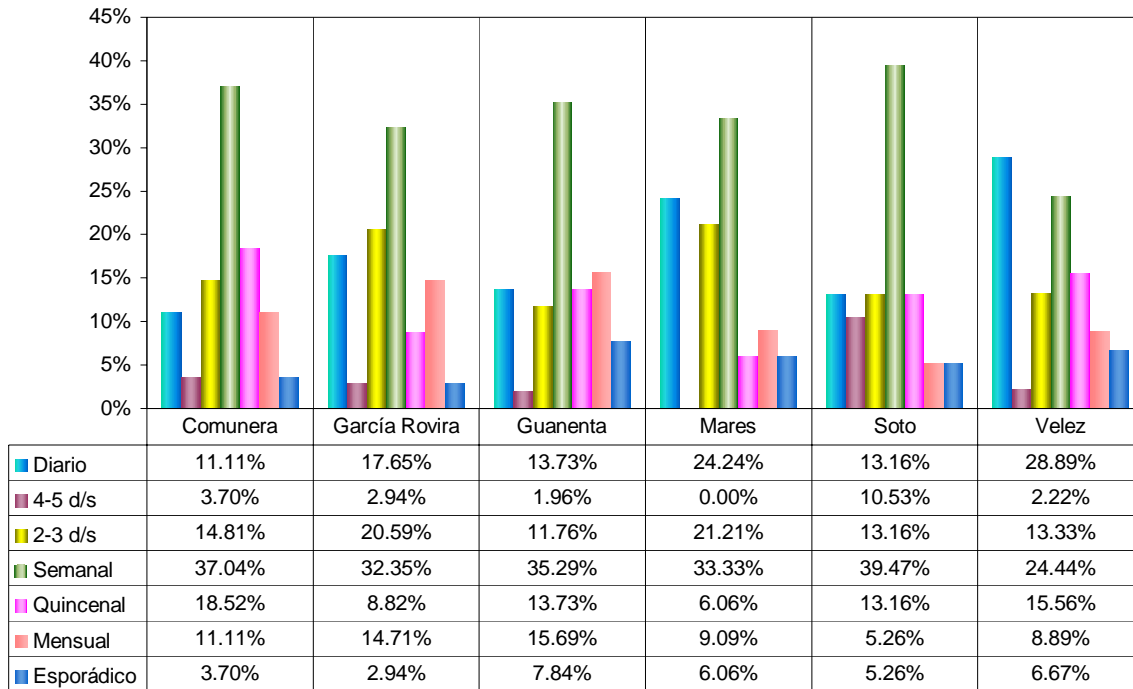
APUESTA PROMEDIO EN OTROS JUEGOS DE AZAR



Las apuestas más promedio más altas en otros juegos de suerte y azar se presentan en las Rifas y los Sorteos Extraordinarios.

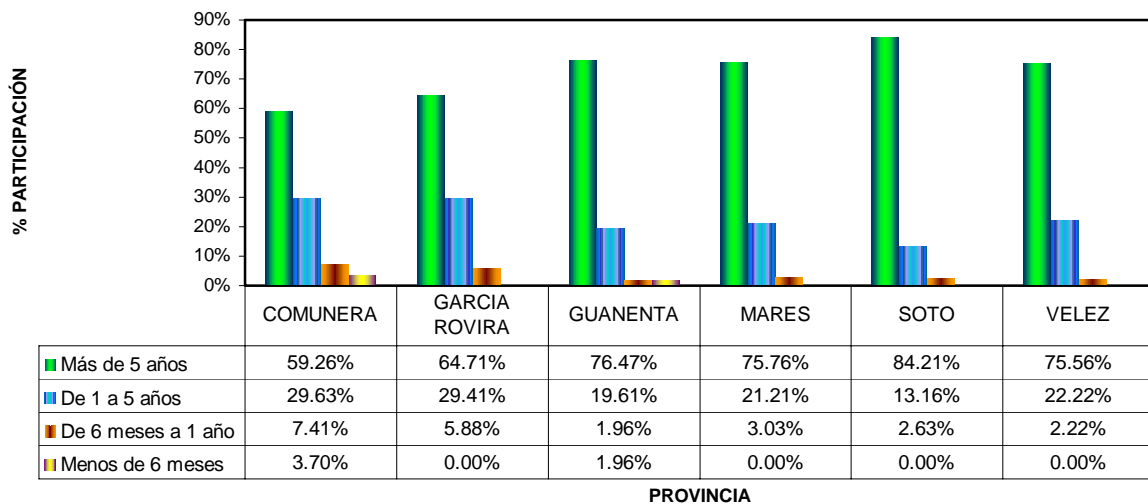
**Anexo E.**  
**Resultados de los Jugadores de Chance de**  
**Provincias**

### Frecuencia de Juego



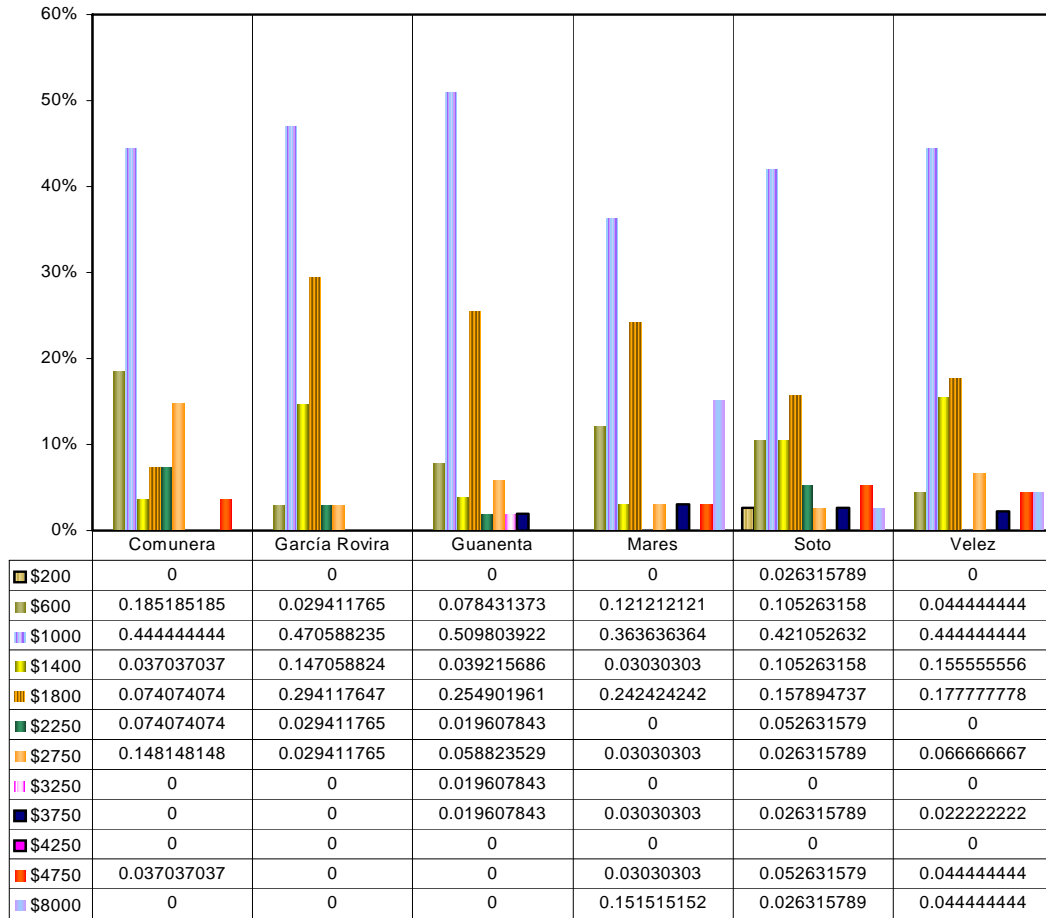
La frecuencia de juego es semanal principalmente; sin embargo se puede observar que en las provincias de Velez y de Mares, existe una proporción significativa de jugadores que apuestan entre 1 y 3 días por semana.

### TIEMPO DE JUEGO



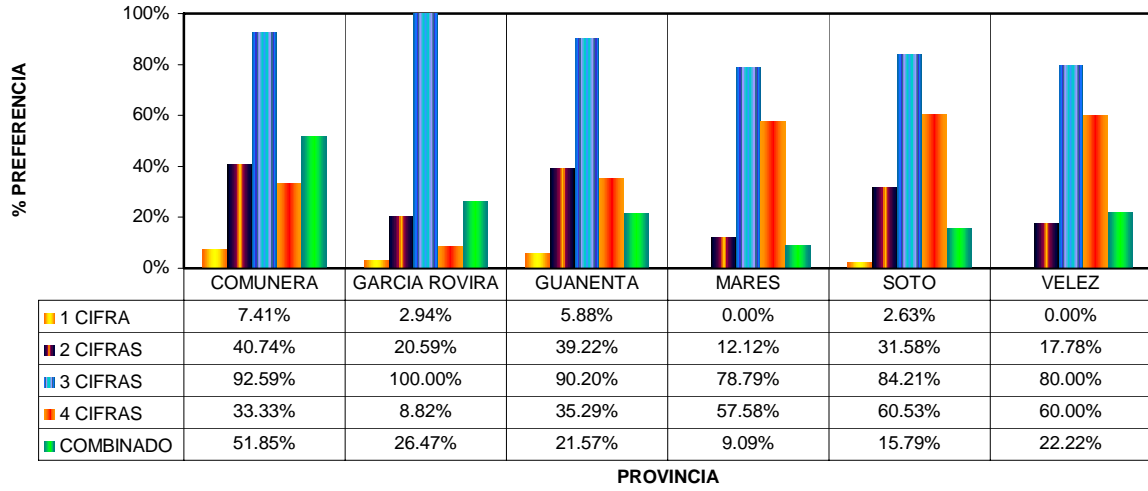
En la provincia Comunera, cerca del 10% de los apostadores se iniciaron en el juego de Chance en el último año.

### Apuesta promedio/formulario



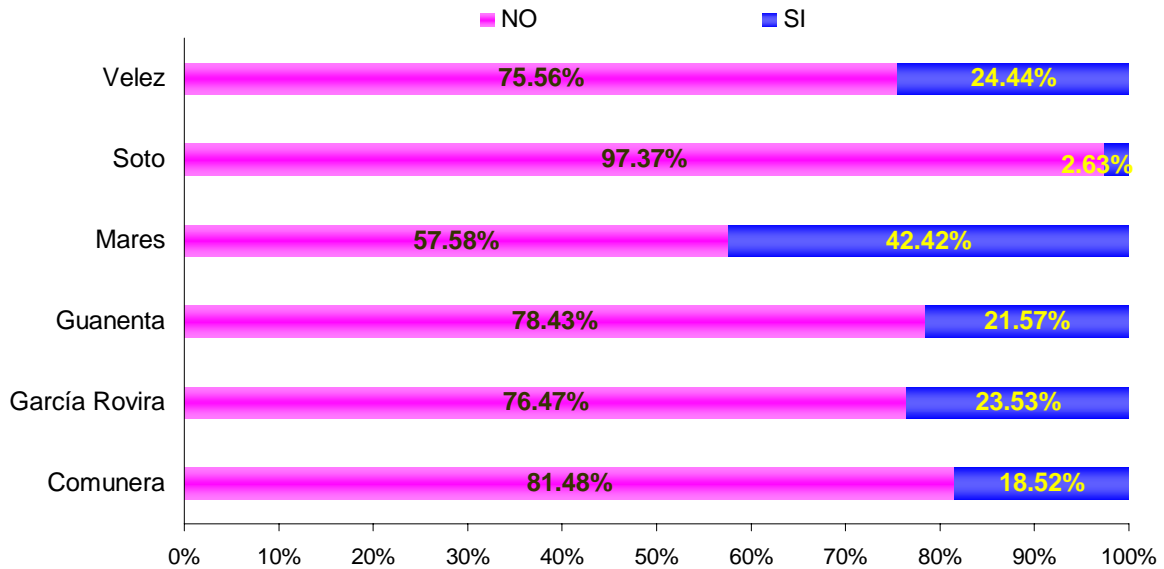
En general las apuestas más frecuentes se encuentran entre los \$1.000 y \$1.800 excepto en la provincia Comunera en donde predomina la apuesta entre los \$6'

### PREFERENCIA POR EL NUMERO DE CIFRAS PARA APOSTAR CHANCE EN LAS PROVINCIAS



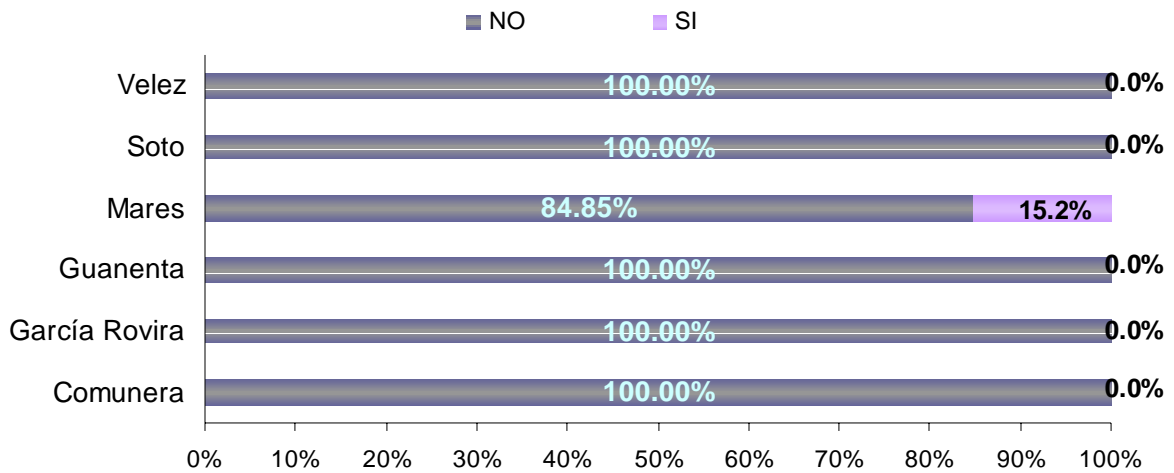
En general, la apuesta más común es a las 3 cifras. Las 4 cifras presentan una buena acogida en las provincias de Mares, Soto y Vélez.

### Conoce el plan de premios?



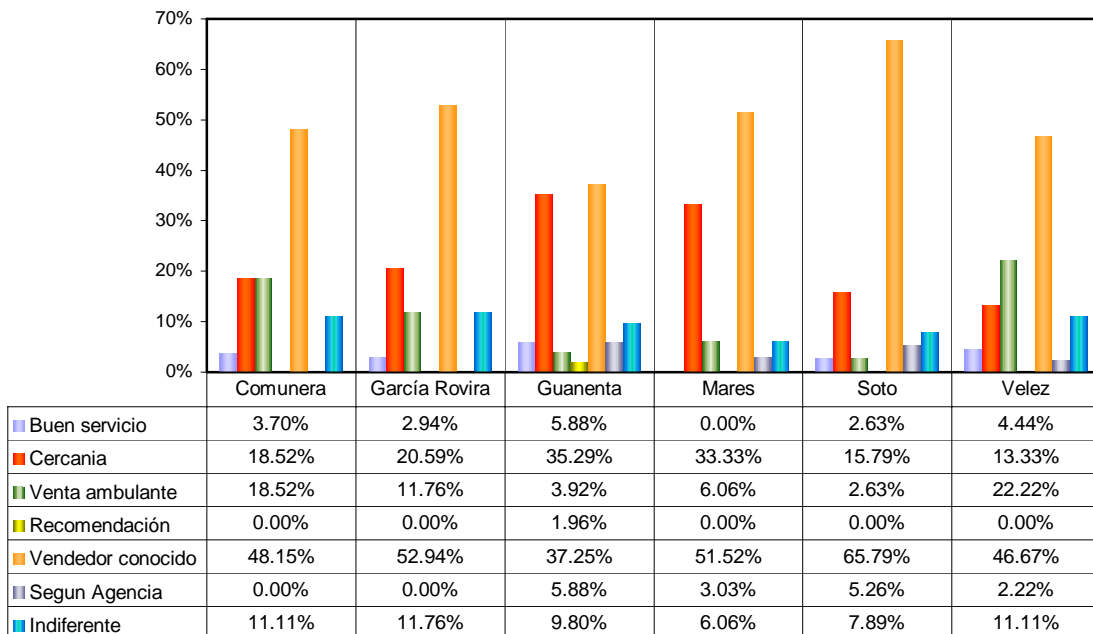
El nivel de conocimiento del plan de premios que ofrece el Chance es bajo, siendo más notable este hecho en la provincia de Soto.

### Conoce cual es el descuento por premio que exige la ley la base sobre la cual se aplica?



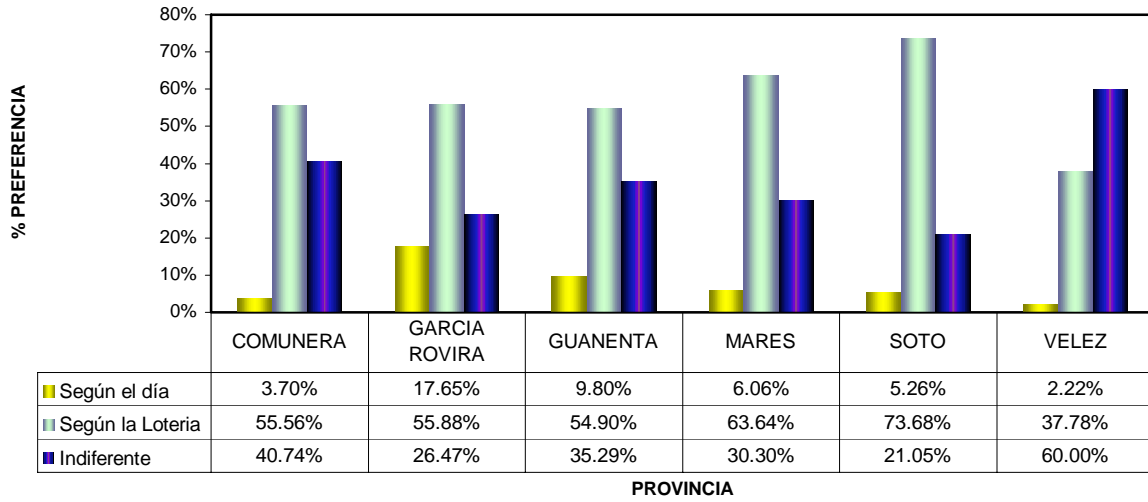
El desconocimiento del descuento legal sobre los premios es nulo en todas las provincias excepto en la de Mares.

### Por cual de las siguientes razones selecciona su punto de venta de chance?



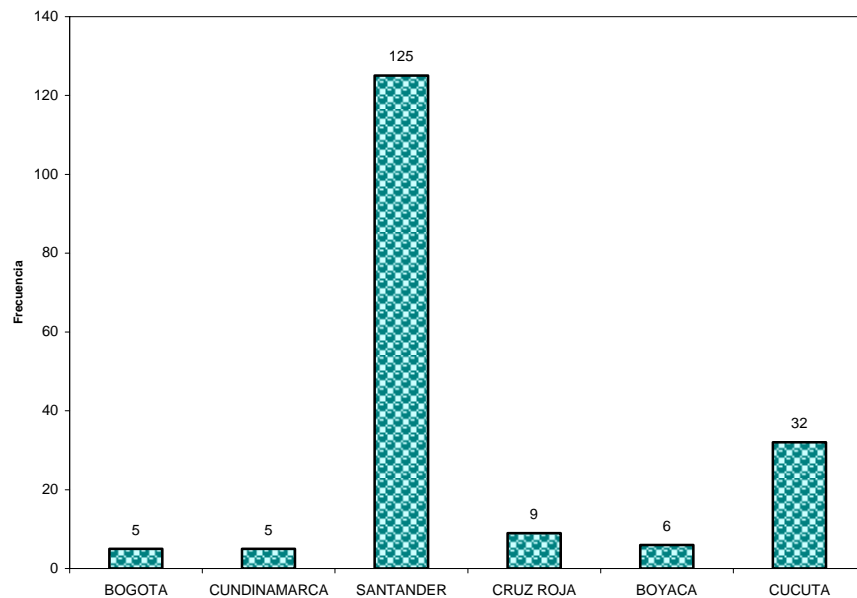
Las principales razones para seleccionar un punto de venta son el conocimiento del vendedor y la cercanía.

### CRITERIO DE APUESTA



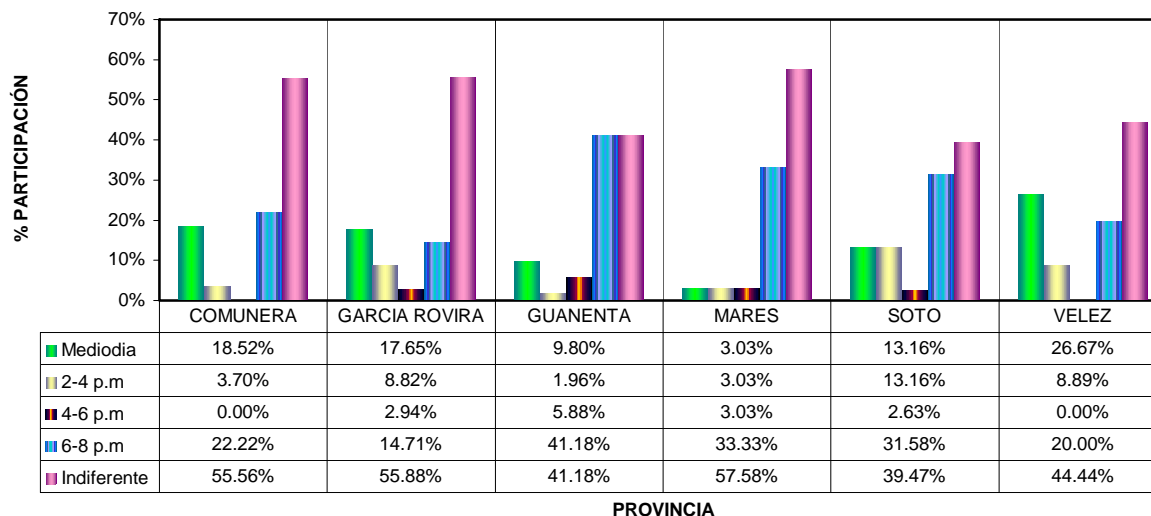
Se destaca el hecho de que existe una preferencia para apostar según alguna Lotería excepto en la provincia de Velez en donde este factor no es tan determinante.

### LOTERIA PREFERIDA PARA JUGAR CHANCE PROVINCIAS



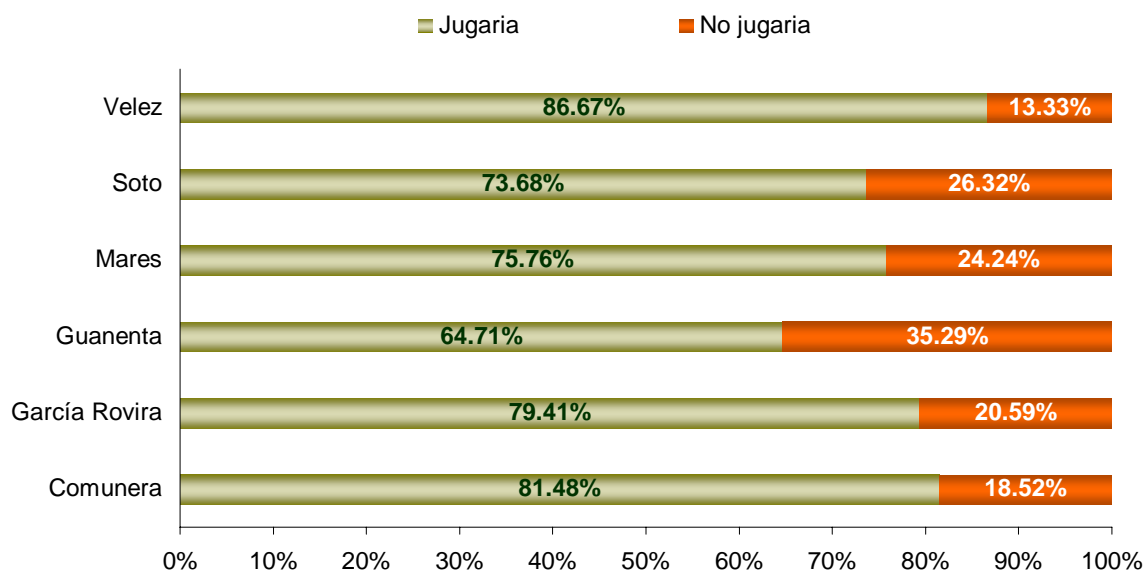
El comportamiento atípico de las apuestas es evidente en las provincias ya que predomina la preferencia por la Lotería Santander y la Cúcuta.

### HORARIO DEL NUEVO JUEGO



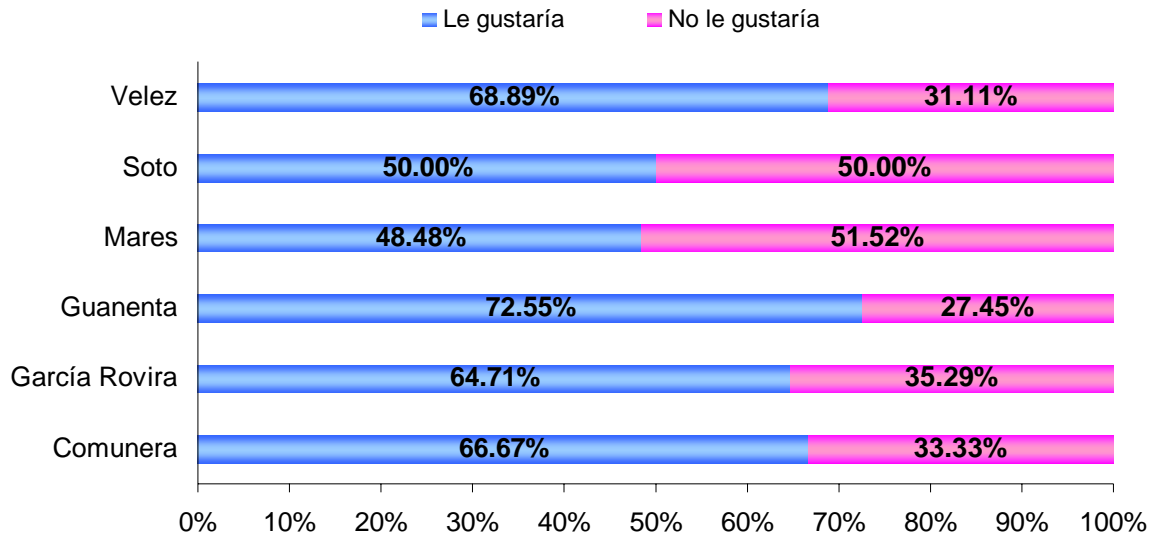
Para la mayoría de los apostadores el horario del sorteo es indiferente; sin embargo los horarios de mayor aceptación serian de 6 – 8 p.m y a mediodía respectivamente.

### Apostaría a un Chance que juegue al mediodía?



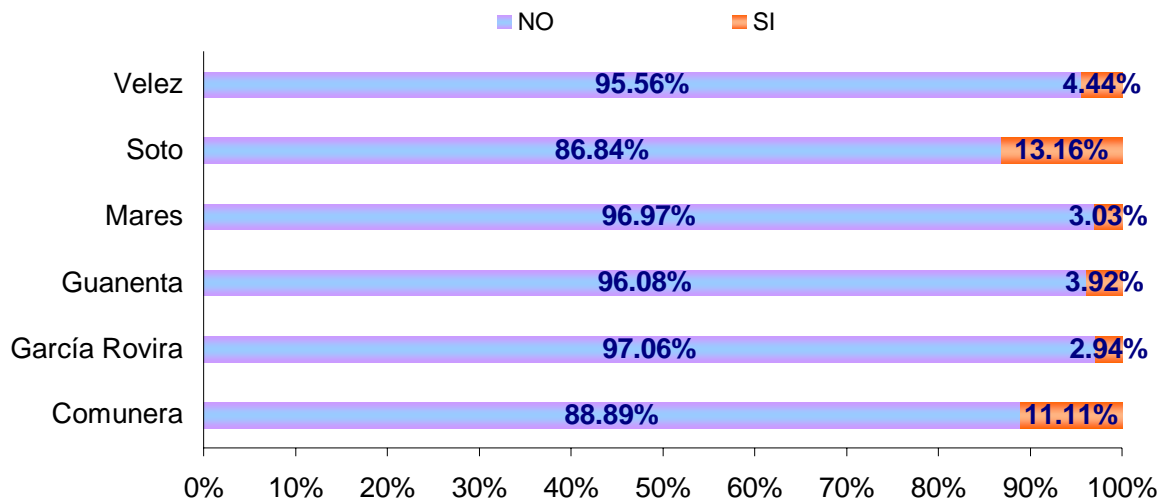
La aceptación del horario de mediodía para el nuevo sorteo en general es aceptable, siendo inferior al 70% solamente en la provincia de Guanenta.

### Le gustaría jugar Chance teniendo la opción de escoger entre dos o más loterías en un mismo día?



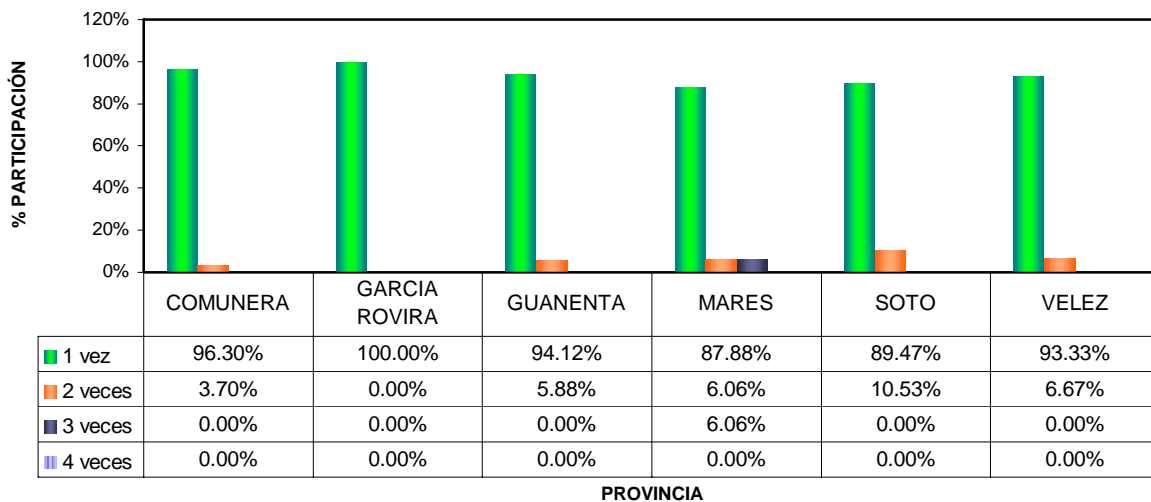
Las opiniones en cuanto a este aspecto están ligeramente a favor.

### Cuando apuesta chance lo hace utilizando dos o más formularios sin tener que llenar todas sus casillas?



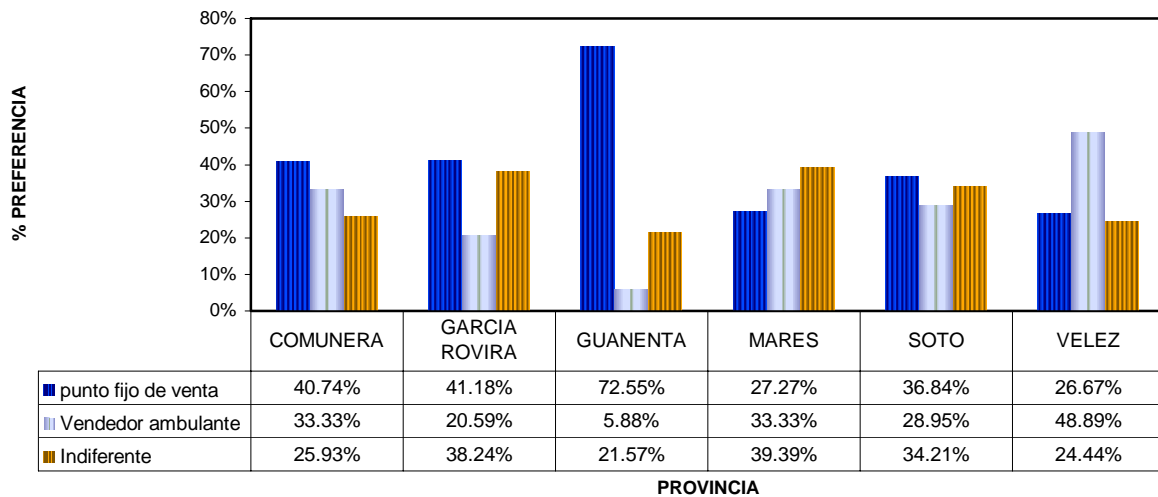
En las provincias Comunera y de Soto, más del 10% de los apostadores acostumbra utilizar mas de un formulario por apuesta.

### NÚMERO DE APUESTAS DIARIAS



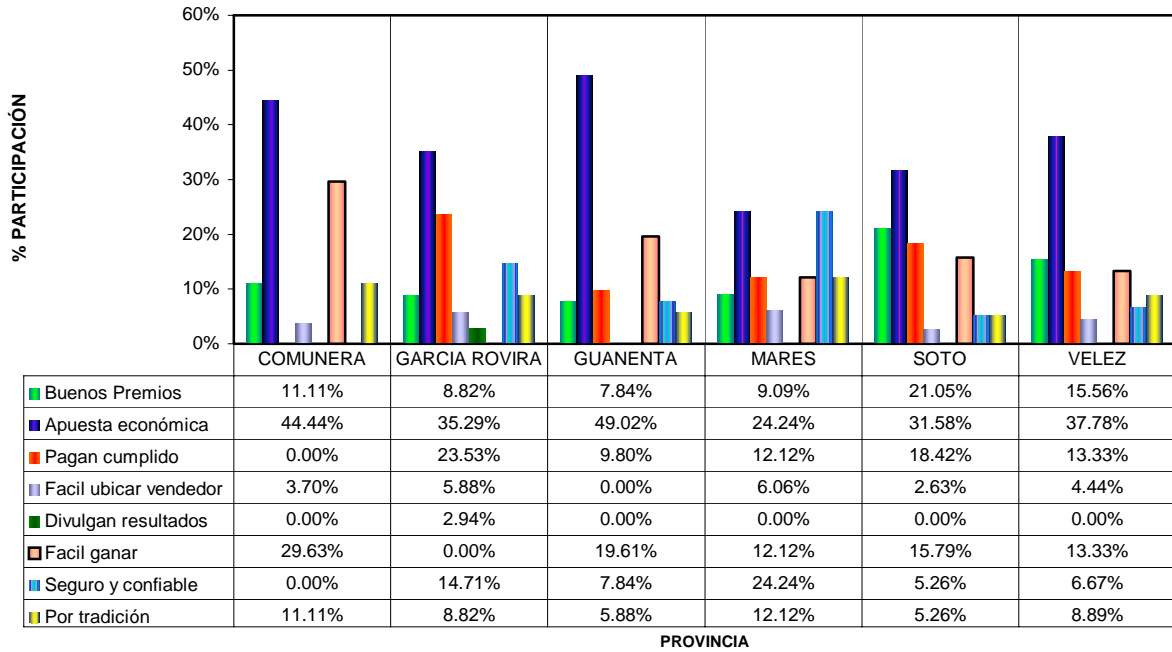
La mayoría de los jugadores de Chance apuestan solo una vez por día cuando deciden hacerlo.

### A QUIEN PREFIERE COMPRARLE?



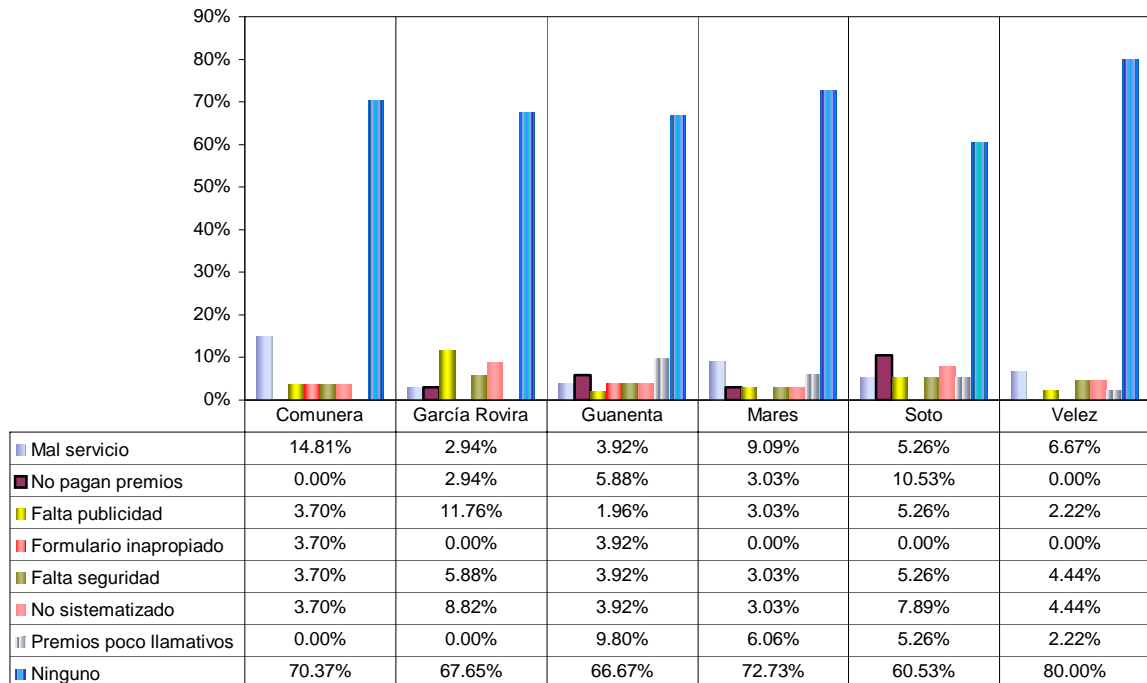
La preferencia por un punto de venta fijo es notable en las provincias de Guanenta, Garcia Rovira y Comunera; en la provincia de Vélez prevalece la venta ambulante.

## MOTIVACIÓN A JUGAR



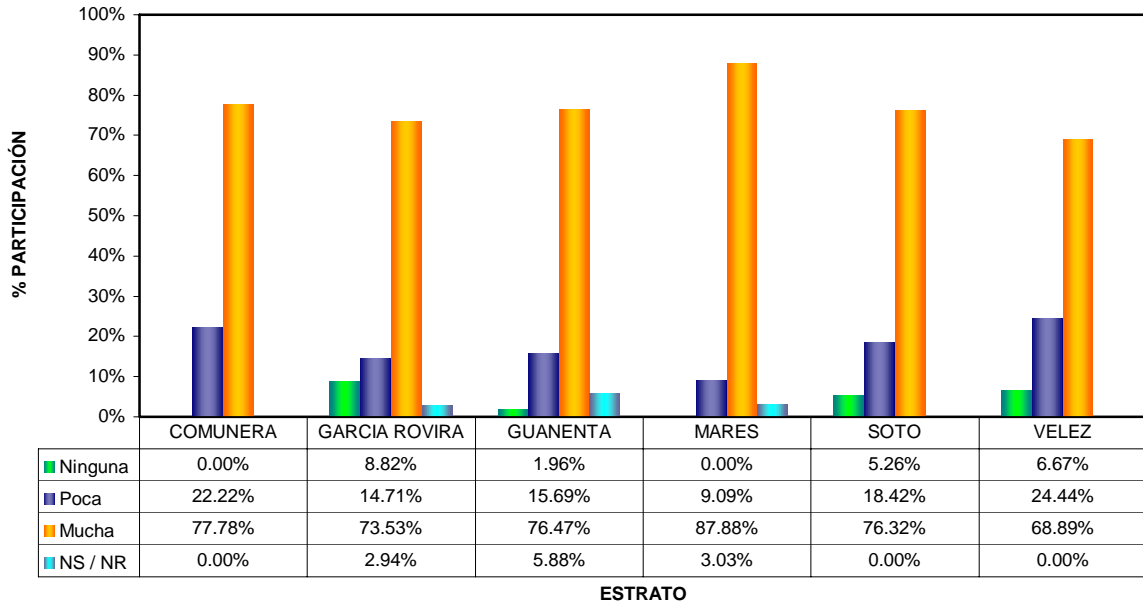
En general el factor que más incentiva a que la gente juegue Chance es la flexibilidad de la apuesta.

## Cual es el aspecto más negativo del juego de chance?



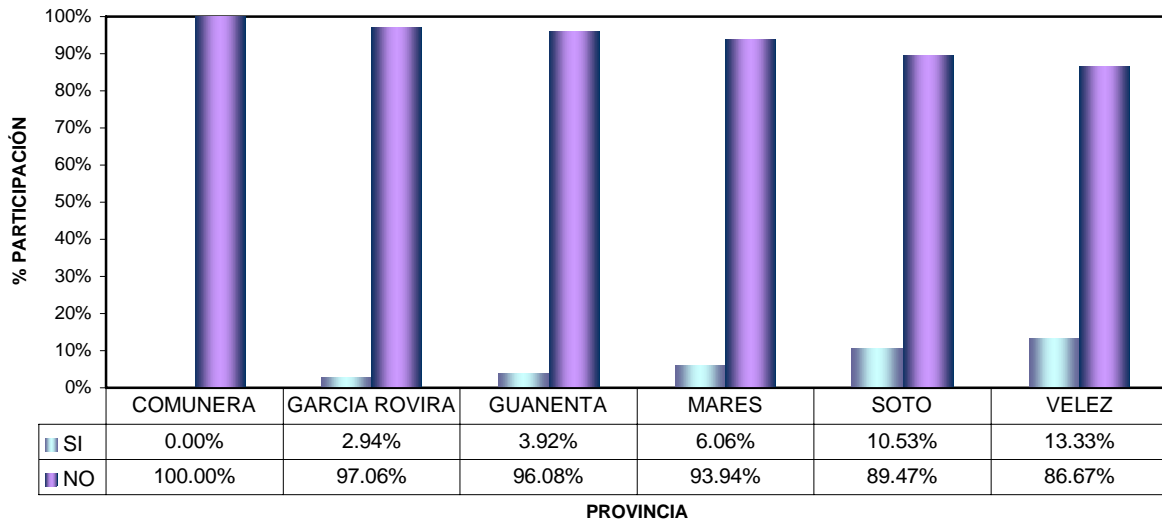
La mayoría de jugadores de Chance no presentan queja alguna contra el juego.

### QUE NIVEL DE CONFIANZA LE TIENE AL CHANCE?



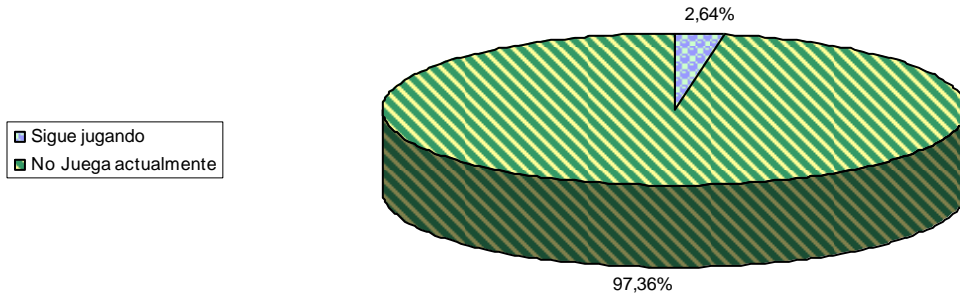
El nivel de confianza en el Chance es bueno; sin embargo en la Provincia de Vélez, este no supera el 70%.

### HA JUGADO CHANCE NO OFICIAL?



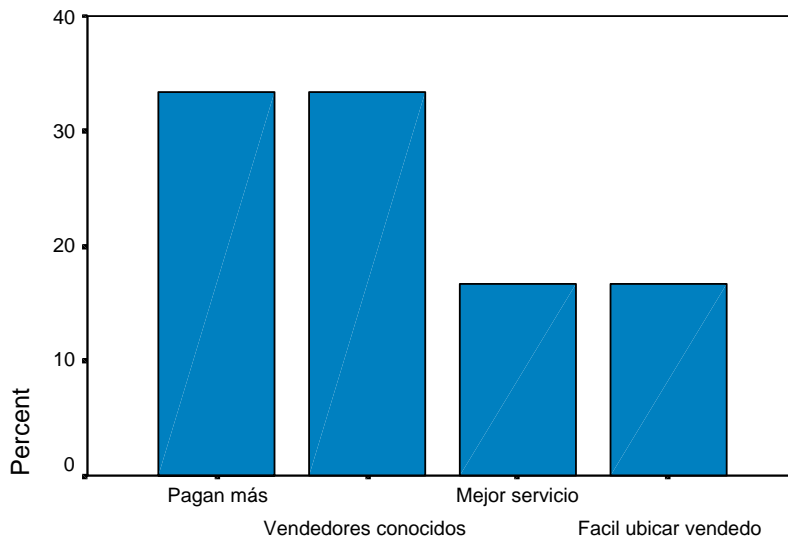
Las Provincias que presentan un mayor índice de jugadores que alguna vez han apostado en el Chance ilegal son la de Mares, Soto y Vélez.

### CHANCE ILEGAL ACTUALMENTE?



Actualmente menos del 3% de los Jugadores de Provincias apuesta en el Chance ilegal.

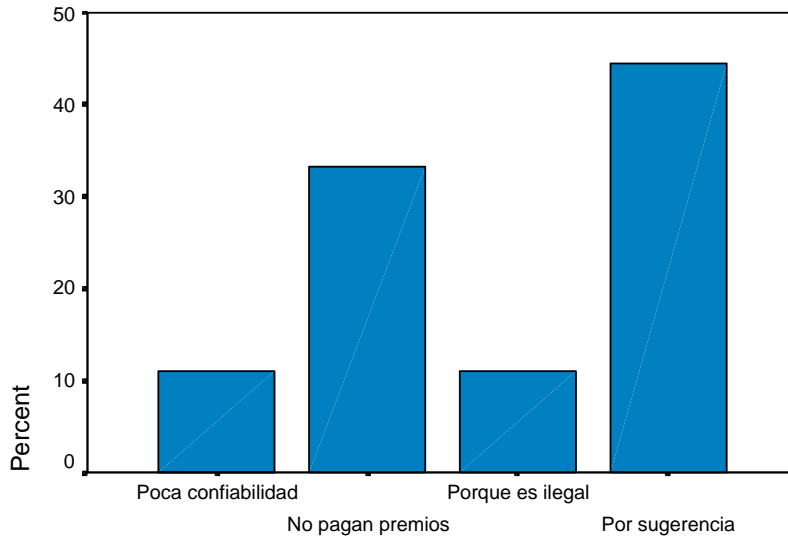
### Porque razón juega ilegal?



### Porque razón juega ilegal?

Quienes juegan Chance ilegal lo hacen principalmente porque conocen a los vendedores y porque les ofrecen mayores premios.

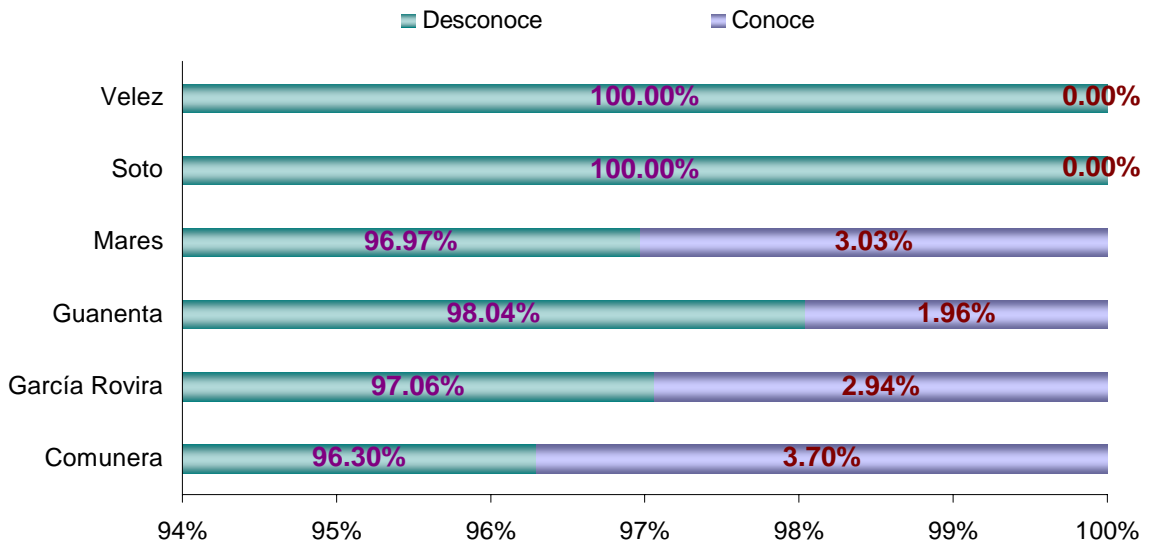
### Porque deajo el Chance ilegal?



Porque deajo el Chance ilegal?

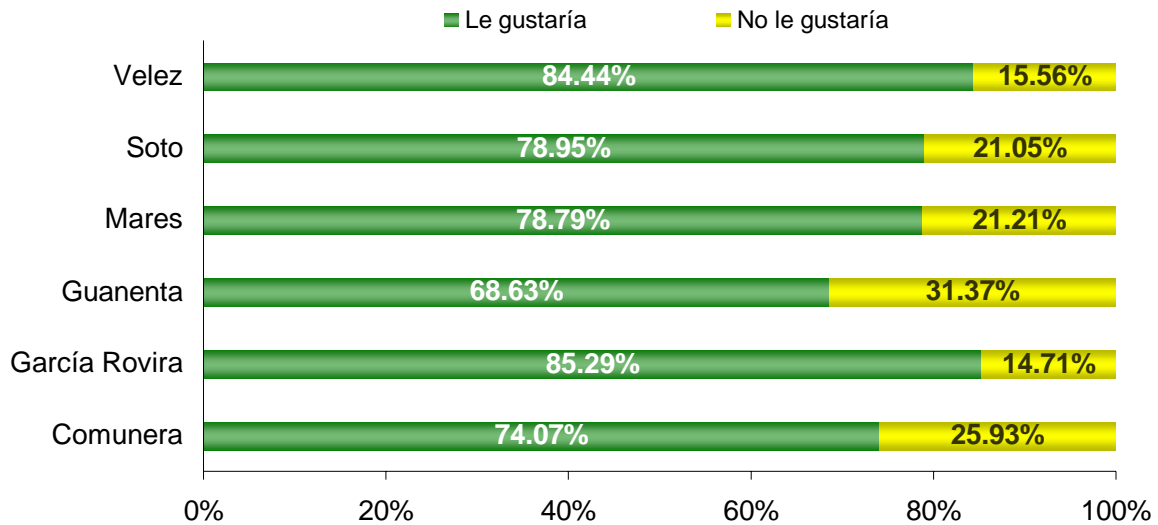
Los jugadores de Chance que dejaron de apostar ilegal, lo hicieron por sugerencia de otras personas y porque no pagaban los premios.

### Conoce el sistema de seguridad del formulario de chance?



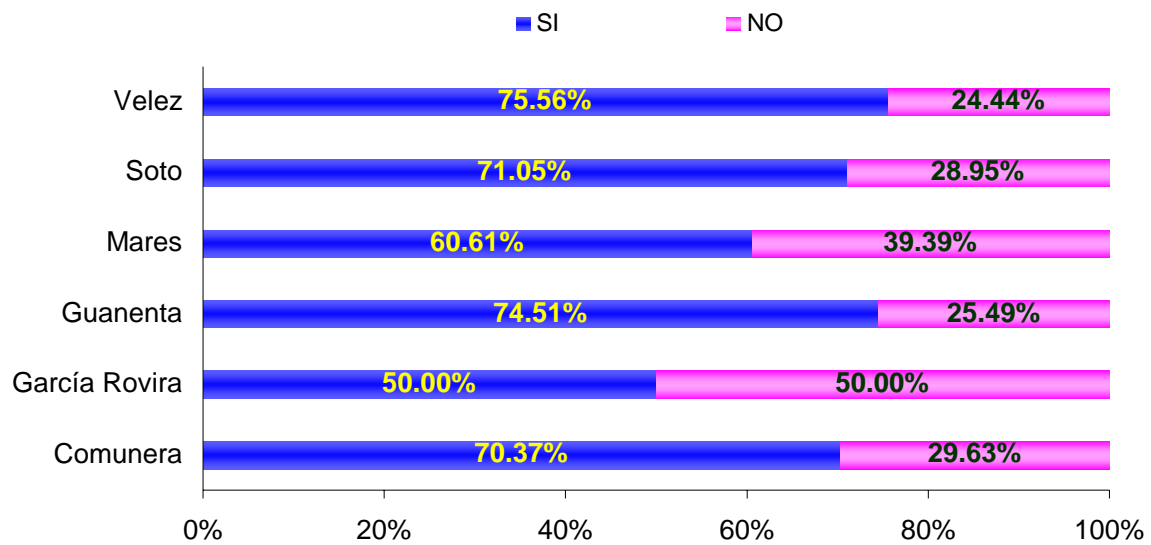
En las provincias de Vélez y de Soto, puede observarse que el desconocimiento es total; pero en general, en todas las provincias es bajo.

### Le gustaría que se vendiera chance sistematizado?



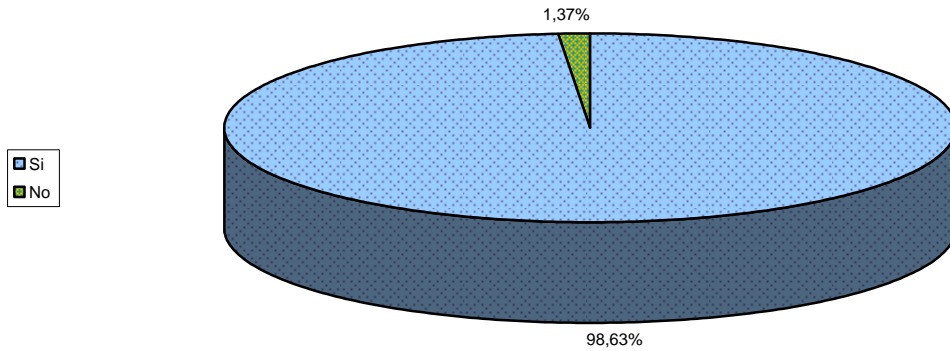
Más del 70% de los apostadores aceptarían la sistematización del juego de Chance.

### Ha ganado alguna vez en el juego del chance?



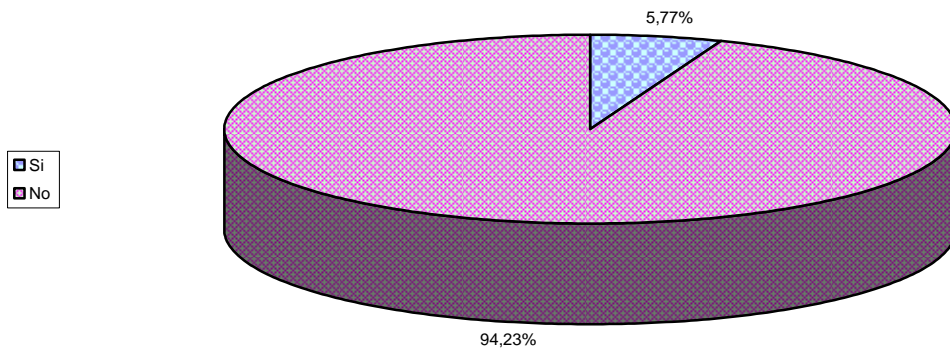
La proporción de jugadores que alguna vez se ha ganado el Chance es alta.

**AUN CONSIDERA ALTAS SUS POSIBILIDADES DE GANAR?**



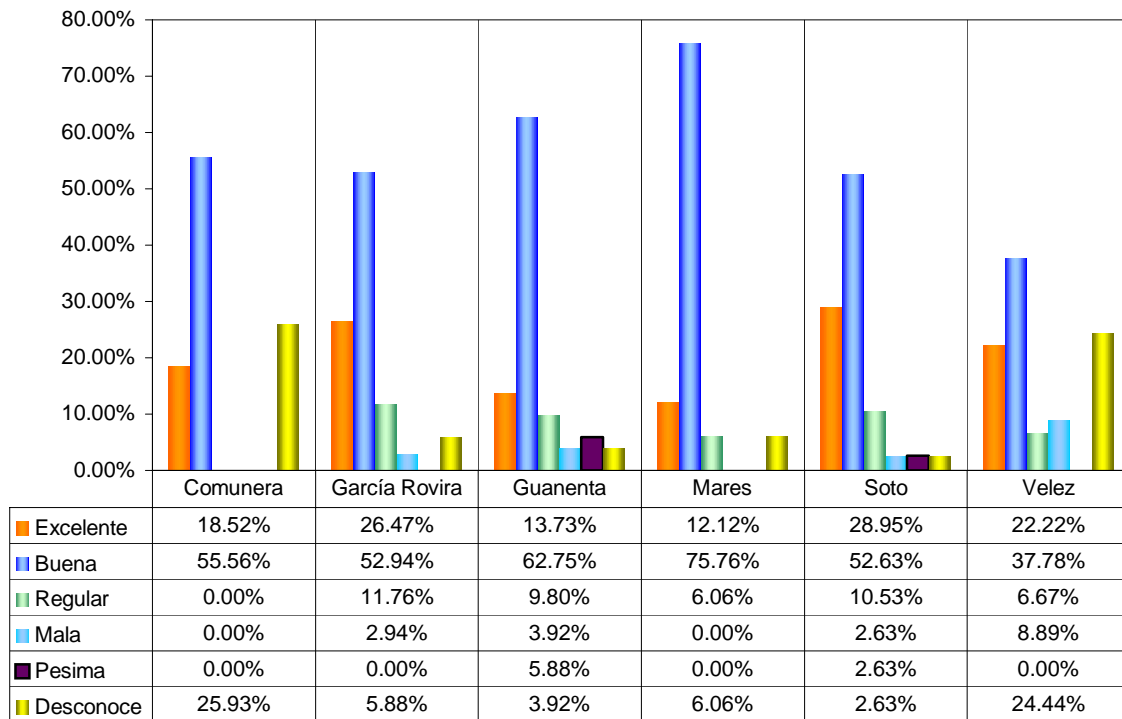
Casi la totalidad de los apostadores que hasta el momento no han ganado en el Chance, consideran que sus posibilidades de lograrlo son altas.

**TUVO ALGUN PROBLEMA CON EL PAGO DEL PREMIO?**



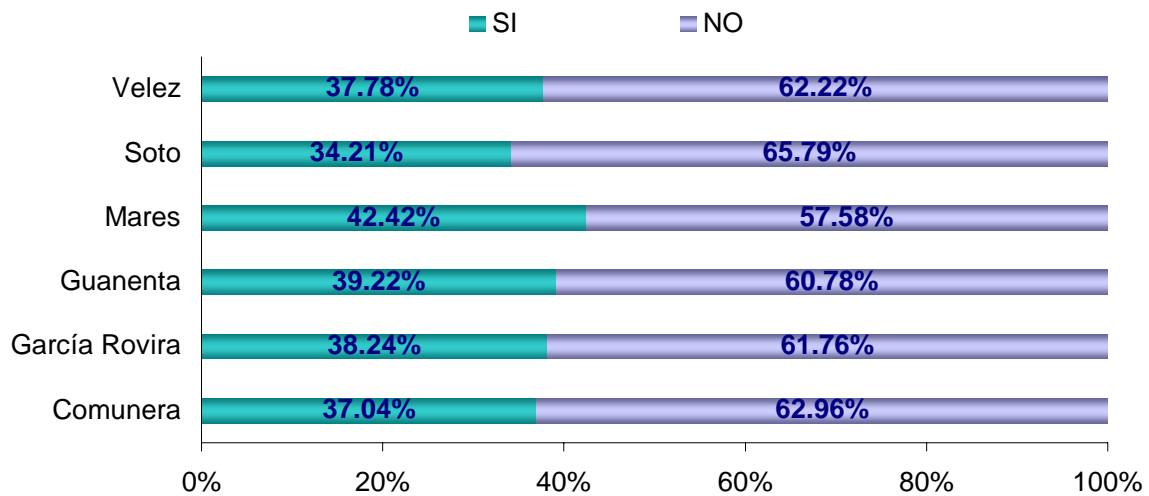
Cerca del 6% de los jugadores de Chance que alguna vez ganaron, tuvieron algún tipo de inconveniente con el pago del premio.

### Que imagen tiene de la Lotería Santander?



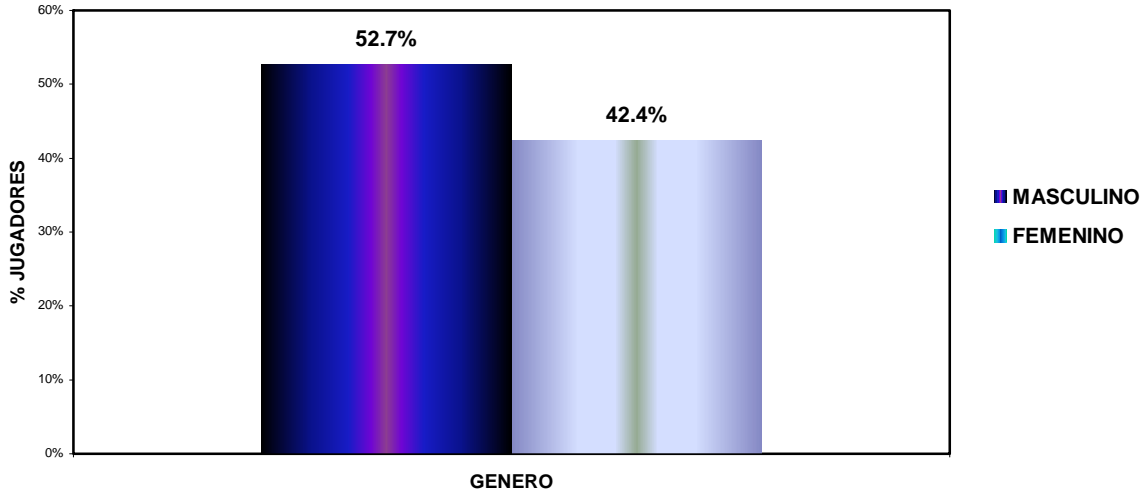
La imagen desfavorable de la Lotería Santander, no supera el 15%.

### Conoce a que sector van destinados los recursos que genera el juego de Chance?



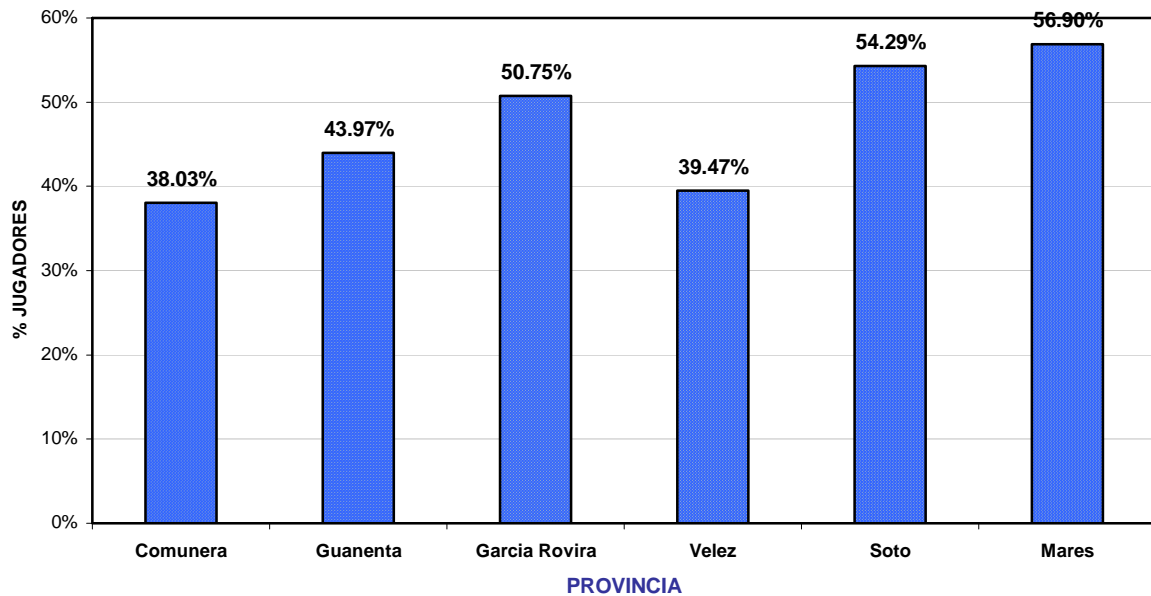
El nivel de conocimiento del destino de los regalías que genera el Chance no supera el 40%.

### JUGADORES DE CHANCE EN LAS PROVINCIAS SEGUN EL GENERO



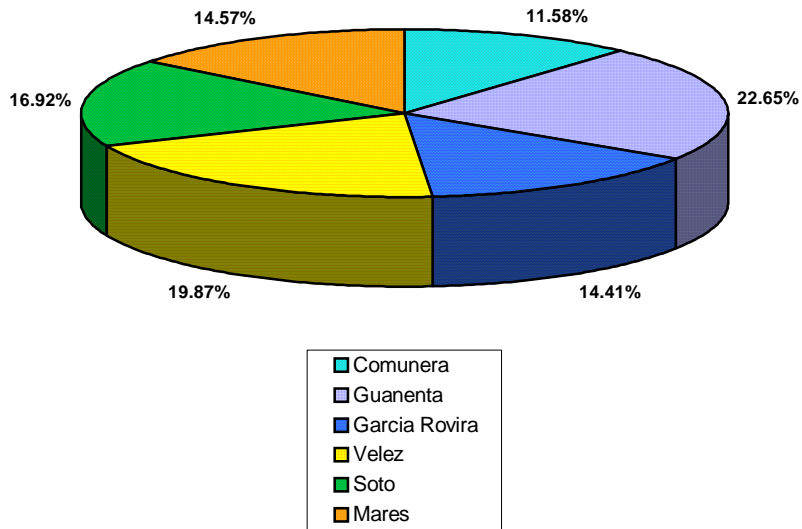
Se puede apreciar que la diferencia en el nivel de apuestas entre los hombres y las mujeres esta alrededor de un 10%.

### PROPORCIÓN DE JUGADORES DE CHANCE EN LAS PROVINCIAS



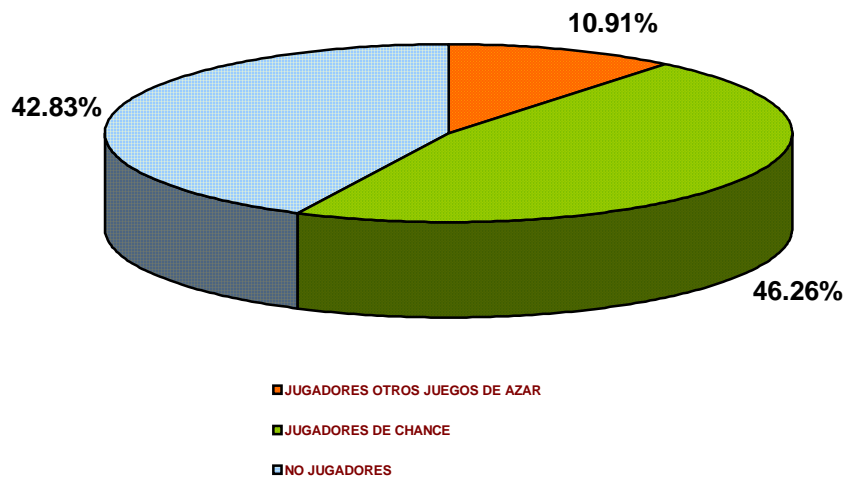
Las provincias que presentan un nivel más bajo de apuestas en el Chance son la Comunera, la de Vélez y la de Guanenta.

### PARTICIPACIÓN POBLACIONAL DE CADA PROVINCIA EN EL MERCADO DE CHANCE



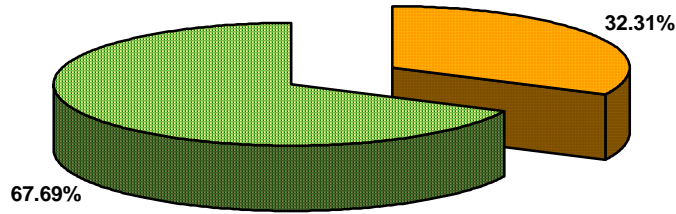
Las provincias de Guanenta y de Vélez son las que tienen una mayor participación en el valor del Mercado de Chance propio de las provincias.

### DISTRIBUCIÓN EN PROVINCIAS



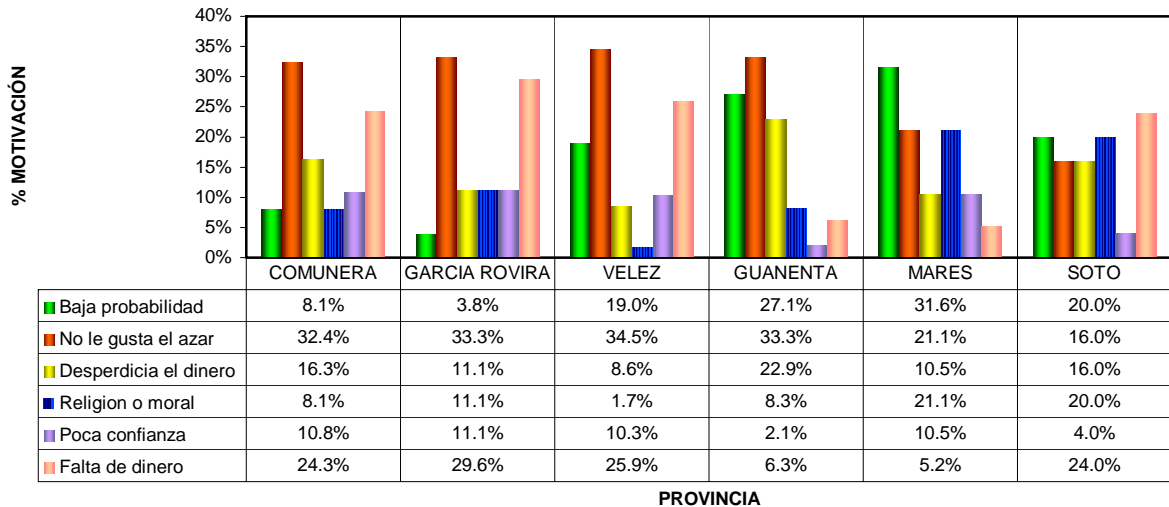
La proporción de no jugadores de suerte y azar es considerablemente alta respecto al mercado potencial que presentan las provincias.

### JUGADORES DE CHANCE EN GENERAL



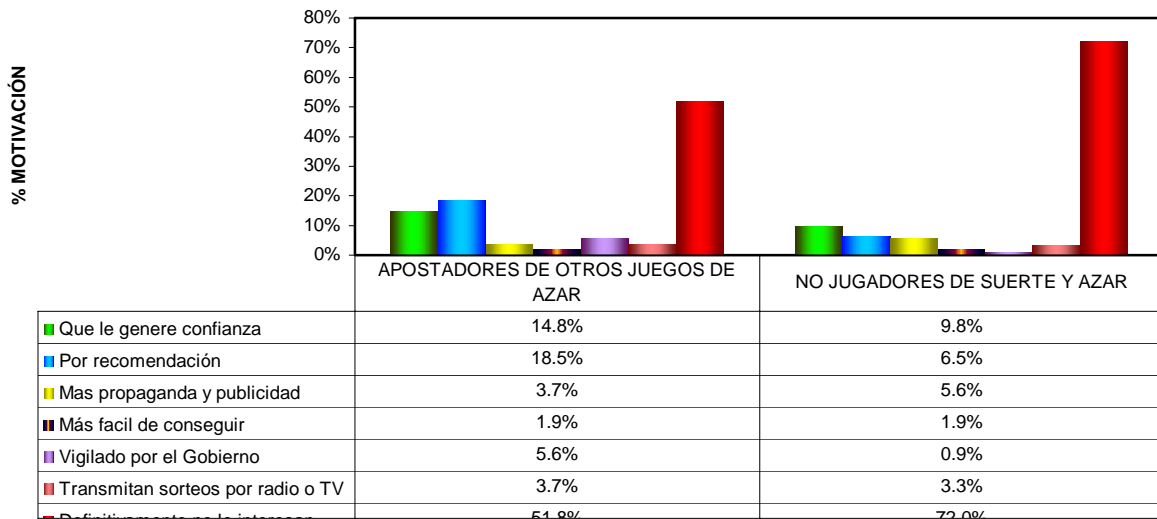
Entre los jugadores de Chance, existe un 32.31% que también apuesta en otros juegos de suerte y azar.

### PORQUE RAZÓN NO PARTICIPA EN JUEGOS DE SUERTE Y AZAR?



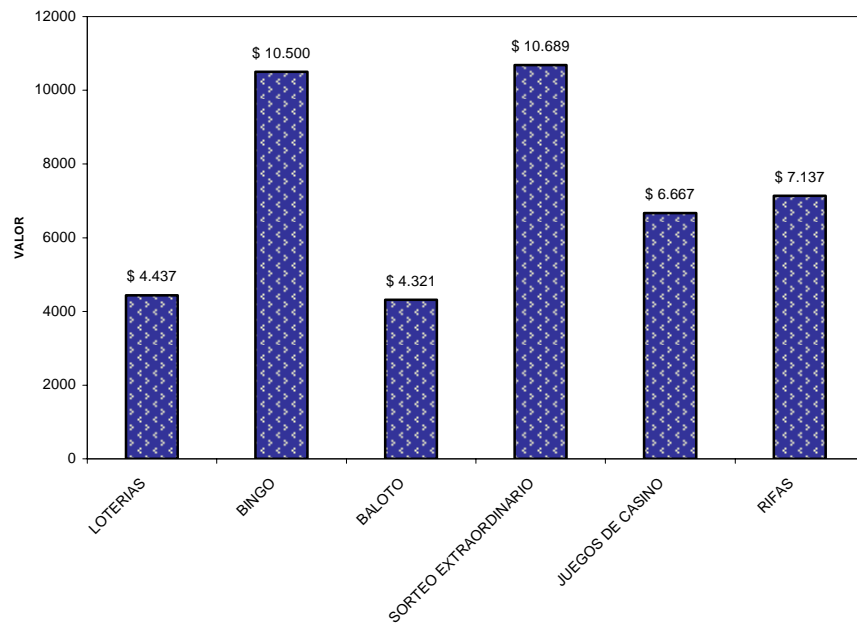
Las razones por las cuales la gente no apuesta en juegos de suerte y azar son principalmente el hecho de que no les gusta el azar, la falta de dinero y que además consideran que tienen pocas opciones de ganar.

### QUE LO MOTIVARÍA A JUGAR CHANCE?



Puede observarse que a la mayoría de la gente que no juega Chance, definitivamente no le interesa este juego; sin embargo una proporción considerable jugaría si el juego les ofreciera un mayor nivel de confianza.

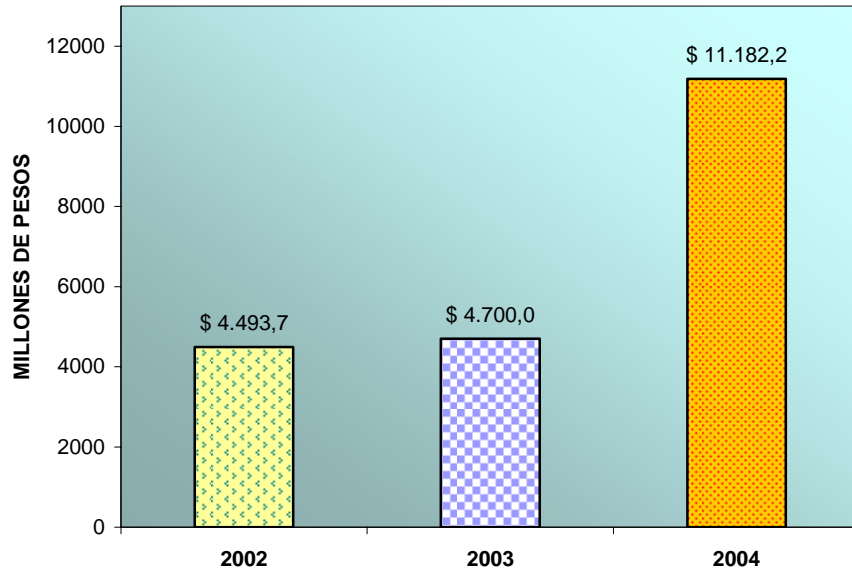
### APUESTA PROMEDIO EN OTROS JUEGOS DE AZAR



Generalmente quienes juegan Bingo o Sorteos Extraordinarios, apuestan un valor más alto en estos.

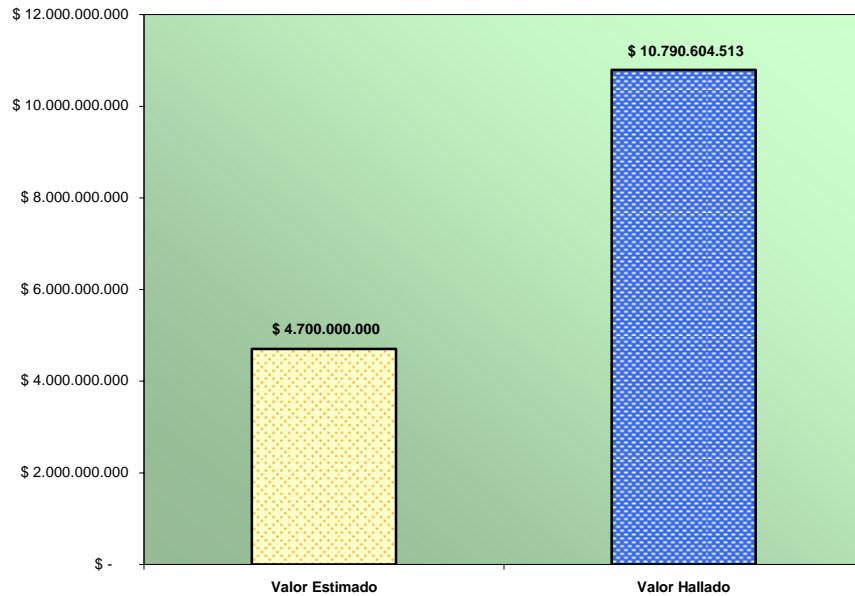
**Anexo F.**  
**Resultado de la Proyección del Mercado de**  
**Chance 2003-2004**

**DERECHOS DE EXPLOTACIÓN  
AÑOS (2002-2004)**



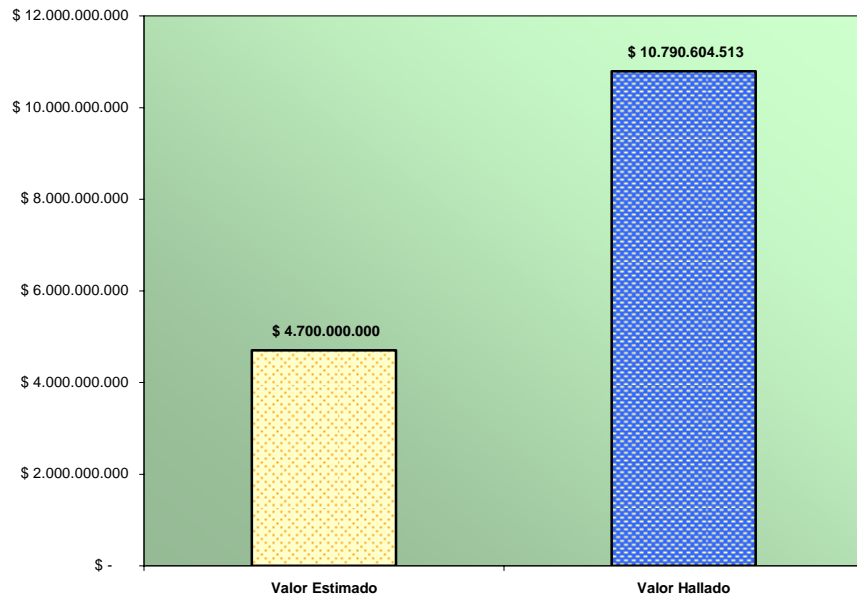
Los valores correspondientes a los años 2002 y 2003 fueron los proyectados en el estudio de Mercados realizado en el año 2001 para apuestas permanentes.

**COMPARACIÓN DERECHOS DE EXPLOTACIÓN  
AÑO 2003**



Los valores correspondientes a los años 2002 y 2003 son los proyectados en el estudio de Mercados realizado en el año 2001 para apuestas permanentes.

COMPARACIÓN DERECHOS DE EXPLOTACIÓN  
AÑO 2003



## ANEXO G RESULTADOS DE TABULACIÓN CRUZADA

### HIPOTESIS 1

$H_0$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, menor es el conocimiento del plan de premios.

$H_1$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, mayor es el conocimiento del plan de premios.

Se rechaza  $H_0$ .

Crosstab

			Tiempo de juego				Total
			Más de 5 años	De 1 a 5 años	Entre 6 meses y 1 año	Menos de 6 meses	
Plan de premios	Si	Count	221	46	5		272
		% within Plan de premios	81.3%	16.9%	1.8%		100.0%
		% within Tiempo de juego	21.4%	18.1%	7.8%		20.0%
	No	Count	810	208	59	12	1089
		% within Plan de premios	74.4%	19.1%	5.4%	1.1%	100.0%
		% within Tiempo de juego	78.6%	81.9%	92.2%	100.0%	80.0%
Total	Count	1031	254	64	12	1361	
	% within Plan de premios	75.8%	18.7%	4.7%	.9%	100.0%	
	% within Tiempo de juego	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Dado que se rechaza  $H_0$ ., se concluye que los apostadores de chance entre más tiempo l

leven jugando mayor conocimiento tiene del plan de premios.

### HIPÓTESIS 2

$H_0$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, menor es el conocimiento del descuento legal.

$H_1$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, mayor es el conocimiento del descuento legal.

Se rechaza  $H_0$ .

Crosstab

			Tiempo de juego				Total
			Más de 5 años	De 1 a 5 años	Entre 6 meses y 1 año	Menos de 6 meses	
Dcto. Legal	Si	Count	46	7	1		54
		% within Dcto. Legal	85.2%	13.0%	1.9%		100.0%
		% within Tiempo de juego	4.5%	2.8%	1.6%		4.0%
	No	Count	985	247	63	12	1307
		% within Dcto. Legal	75.4%	18.9%	4.8%	.9%	100.0%
		% within Tiempo de juego	95.5%	97.2%	98.4%	100.0%	96.0%
Total	Count	1031	254	64	12	1361	
	% within Dcto. Legal	75.8%	18.7%	4.7%	.9%	100.0%	
	% within Tiempo de juego	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Dado que se rechaza la  $H_0$ , se concluye que a mayor tiempo de estar jugando Chance, mayor es el conocimiento del descuento legal.

### HIPÓTESIS 3

$H_0$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, menor es el conocimiento de la destinación de las regalías.

$H_1$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, mayor es el conocimiento de la destinación de las regalías.

Se rechaza  $H_0$ .

Crosstab

			Tiempo de juego				Total
			Más de 5 años	De 1 a 5 años	Entre 6 meses y 1 año	Menos de 6 meses	
Destinación de Regalías	Si	Count	460	80	17	4	561
		% within Destinación de Regalías	82.0%	14.3%	3.0%	.7%	100.0%
		% within Tiempo de juego	44.7%	31.5%	26.6%	30.8%	41.2%
	No	Count	570	174	47	9	800
		% within Destinación de Regalías	71.3%	21.8%	5.9%	1.1%	100.0%
		% within Tiempo de juego	55.3%	68.5%	73.4%	69.2%	58.8%
Total	Count	1030	254	64	13	1361	
	% within Destinación de Regalías	75.7%	18.7%	4.7%	1.0%	100.0%	
	% within Tiempo de juego	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Dado que se rechaza la  $H_0$ , se concluye que a mayor tiempo de estar jugando Chance, mayor es el conocimiento de la destinación de las regalías.

### HIPÓTESIS 4

$H_0$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, menor es la aceptación del Chance sistematizado.

$H_1$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, mayor es la aceptación del Chance sistematizado.

No se rechaza  $H_0$ .

Crosstab

			Tiempo de juego				Total
			Más de 5 años	De 1 a 5 años	Entre 6 meses y 1 año	Menos de 6 meses	
Chance Sistematizado	Le gustaría	Count	761	205	51	13	1030
		% within Chance Sistematizado	73.9%	19.9%	5.0%	1.3%	100.0%
		% within Tiempo de juego	73.9%	81.0%	79.7%	100.0%	75.7%
	No le gustaría	Count	269	48	13		330
		% within Chance Sistematizado	81.5%	14.5%	3.9%		100.0%
		% within Tiempo de juego	26.1%	19.0%	20.3%		24.3%
Total	Count	1030	253	64	13	1360	
	% within Chance Sistematizado	75.7%	18.6%	4.7%	1.0%	100.0%	
	% within Tiempo de juego	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Existe evidencia estadística de que a mayor tiempo de estar jugando chance, menor es la aceptación del Chance sistematizado.

### HIPÓTESIS 5

$H_0$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, menor es el nivel de confianza en el juego.

$H_1$ : A mayor tiempo de estar jugando Chance, mayor es el nivel de confianza en el juego.

Se rechaza  $H_0$ .

Crosstab

			Tiempo de juego				Total
			Más de 5 años	De 1 a 5 años	Entre 6 meses y 1 año	Menos de 6 meses	
Nivel de confianza	Ninguna	Count	25	5	4		34
		% within Nivel de confianza	73.5%	14.7%	11.8%		100.0%
		% within Tiempo de juego	2.4%	2.0%	6.3%		2.5%
	Poca	Count	218	65	18	4	305
		% within Nivel de confianza	71.5%	21.3%	5.9%	1.3%	100.0%
		% within Tiempo de juego	21.1%	25.6%	28.1%	30.8%	22.4%
	Mucha	Count	742	171	39	5	957
		% within Nivel de confianza	77.5%	17.9%	4.1%	.5%	100.0%
		% within Tiempo de juego	72.0%	67.3%	60.9%	38.5%	70.3%
	NS / NR	Count	46	13	3	4	66
		% within Nivel de confianza	69.7%	19.7%	4.5%	6.1%	100.0%
		% within Tiempo de juego	4.5%	5.1%	4.7%	30.8%	4.8%
Total	Count	1031	254	64	13	1362	
	% within Nivel de confianza	75.7%	18.6%	4.7%	1.0%	100.0%	
	% within Tiempo de juego	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Dado que se rechaza  $H_0$ , se concluye que a mayor tiempo de estar jugando Chance, mayor es el nivel de confianza en el juego.

### HIPÓTESIS 6

$H_0$ : Quienes apuestan con mayor frecuencia en el Chance, son los que más desconocen el plan de premios.

$H_1$ : Quienes apuestan con mayor frecuencia en el Chance, son los que más conocen el plan de premios.

Se rechaza  $H_0$ .

Crosstab

			Plan de premios		Total
			Si	No	
Frecuencia de juego Chance	Diario	Count	105	204	309
		% within Frecuencia de juego Chance	34.0%	66.0%	100.0%
		% within Plan de premios	38.7%	18.7%	22.7%
	4-5 dias/sem	Count	13	30	43
		% within Frecuencia de juego Chance	30.2%	69.8%	100.0%
		% within Plan de premios	4.8%	2.8%	3.2%
	2-3 dias/sem	Count	67	282	349
		% within Frecuencia de juego Chance	19.2%	80.8%	100.0%
		% within Plan de premios	24.7%	25.9%	25.7%
	Semanal	Count	53	324	377
		% within Frecuencia de juego Chance	14.1%	85.9%	100.0%
		% within Plan de premios	19.6%	29.8%	27.7%
	Quincenal	Count	9	84	93
		% within Frecuencia de juego Chance	9.7%	90.3%	100.0%
		% within Plan de premios	3.3%	7.7%	6.8%
	Mensual	Count	7	54	61
		% within Frecuencia de juego Chance	11.5%	88.5%	100.0%
		% within Plan de premios	2.6%	5.0%	4.5%
	Esporádico	Count	17	111	128
		% within Frecuencia de juego Chance	13.3%	86.7%	100.0%
		% within Plan de premios	6.3%	10.2%	9.4%
Total		Count	271	1089	1360
		% within Frecuencia de juego Chance	19.9%	80.1%	100.0%
		% within Plan de premios	100.0%	100.0%	100.0%

Dado que se rechaza la  $H_0$ , se concluye que quienes apuestan con mayor frecuencia en el Chance, son los que más conocen el plan de premios.

### HIPÓTESIS 7

$H_0$ : Quienes apuestan con mayor frecuencia en el Chance, son los que más desconocen el descuento legal.

H<sub>1</sub>: Quienes apuestan con mayor frecuencia en el Chance, son los que más conocen el descuento legal.

Se rechaza H<sub>0</sub>.

Crosstab

			Dcto. Legal		Total
			Si	No	
Frecuencia de juego Chance	Diario	Count	27	282	309
		% within Frecuencia de juego Chance	8.7%	91.3%	100.0%
		% within Dcto. Legal	50.0%	21.6%	22.7%
	4-5 dias/sem	Count	3	40	43
		% within Frecuencia de juego Chance	7.0%	93.0%	100.0%
		% within Dcto. Legal	5.6%	3.1%	3.2%
	2-3 dias/sem	Count	12	337	349
		% within Frecuencia de juego Chance	3.4%	96.6%	100.0%
		% within Dcto. Legal	22.2%	25.8%	25.7%
	Semanal	Count	7	370	377
		% within Frecuencia de juego Chance	1.9%	98.1%	100.0%
		% within Dcto. Legal	13.0%	28.3%	27.7%
	Quincenal	Count	1	92	93
		% within Frecuencia de juego Chance	1.1%	98.9%	100.0%
		% within Dcto. Legal	1.9%	7.0%	6.8%
	Mensual	Count	1	60	61
		% within Frecuencia de juego Chance	1.6%	98.4%	100.0%
		% within Dcto. Legal	1.9%	4.6%	4.5%
	Esporádico	Count	3	125	128
		% within Frecuencia de juego Chance	2.3%	97.7%	100.0%
		% within Dcto. Legal	5.6%	9.6%	9.4%
Total		Count	54	1306	1360
		% within Frecuencia de juego Chance	4.0%	96.0%	100.0%
		% within Dcto. Legal	100.0%	100.0%	100.0%

Dado que se rechaza H<sub>0</sub>., se concluye que quienes apuestan con mayor frecuencia en el Chance, son los que más conocen el descuento legal.

### HIPÓTESIS 8

H<sub>0</sub>: El hecho de conocer la destinación de las regalías del Chance, no influye en la decisión de jugar chance ilegal.

H<sub>1</sub>: El hecho de conocer la destinación de las regalías del Chance, influye en la decisión de jugar chance ilegal.

No se rechaza H<sub>0</sub>.

No existe evidencia estadística de que el hecho de conocer la destinación de las regalías del Chance, influya en la decisión de jugar chance ilegal.

### HIPÓTESIS 9

$H_0$ : La frecuencia de juego en el Chance, no influye en el nivel de confianza sobre este.

$H_1$ : La frecuencia de juego en el Chance, influye en el nivel de confianza sobre este.

No se rechaza  $H_0$ .

No existe evidencia estadística que la frecuencia de juego de chance influya con el nivel de confianza.

### **HIPÓTESIS 10**

$H_0$ : El nivel de ingresos del jugador de Chance no influye en el valor de su apuesta.

$H_1$ : El nivel de ingresos del jugador de Chance influye en el valor de su apuesta.

No se rechaza  $H_0$ .

No existe evidencia estadística de que el nivel de ingresos del jugador de Chance influya en el valor de su apuesta

### **HIPÓTESIS 11**

$H_0$ : La frecuencia de juego en el Chance, no influye en el conocimiento del sistema de seguridad del formulario.

$H_1$ : La frecuencia de juego en el Chance, influye en el conocimiento del sistema de seguridad del formulario.

No se rechaza  $H_0$ .

No existe evidencia estadística de que la frecuencia de juego influya en el conocimiento del sistema de seguridad del formulario de chance.

### **HIPÓTESIS 12**

$H_0$ : La frecuencia de juego en el Chance, no influye en la aceptación del Chance Sistematizado.

$H_1$ : La frecuencia de juego en el Chance, influye en la aceptación del Chance Sistematizado.

No se rechaza  $H_0$ .

No existe evidencia estadística de que la frecuencia de juego influya en la aceptación del chance sistematizado.

### **HIPÓTESIS 13**

$H_0$ : La frecuencia de juego en el Chance, no influye en el conocimiento de la destinación de las regalías que genera el juego.

$H_1$ : La frecuencia de juego en el Chance, influye en el conocimiento de la destinación de las regalías que genera el juego.

No se rechaza  $H_0$ .

No existe evidencia estadística de que la frecuencia de juego influya en el conocimiento de la destinación de las regalías.

**Anexo H.**  
**Matriz D.O.F.A.**

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ D.O.FA. PARA APUESTAS PERMANENTES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto reconocimiento y tradición.</li> <li>2. Las características del juego son atractivas.</li> <li>3. Esta respaldada por la Lotería que a su vez proyecta buena imagen.</li> <li>4. Alta cobertura.</li> <li>5. El juego transfiere recursos al sector salud.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe control total de los formularios de chance.</li> <li>2. Falta de identidad de los vendedores con las Agencias de Chance.</li> <li>3. Falta divulgación de los números ganadores.</li> <li>4. Existe un gran desconocimiento por parte de los apostadores sobre el plan de premios, el descuento legal, el sistema de seguridad del formulario, la destinación de las regalías</li> <li>5. Servicio al cliente deficiente.</li> <li>6. Falta de integración de las Agencias de chance.</li> <li>7. Falta de planeación y estrategias por parte de las Agencias.</li> <li>8. Ya están establecidas las zonas de influencias de cada agencias, imposibilitando la expansión.</li> <li>9. El nivel de confianza que general los vendedores ambulantes es muy baja.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta receptividad del público.</li> <li>2. Altas posibilidades de crecimiento.</li> <li>3. La imagen del juego de chance es sensible.</li> <li>4. Demanda alta</li> <li>5. Alto nivel de aceptación hacia la implementación del juego de chance.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar un plan de incentivo que premie a los apostadores fieles.</li> <li>2. Planear la implementación del juego de chance al medio día basándose en la buena imagen de la Lotería Santander.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar planes de mejoramiento para hacer el servicio más eficaz y eficiente.</li> <li>2. Diseñar herramientas que estimulen al vendedor y a su vez le generen sentido de pertenencia con la Agencia.</li> <li>3. Diseñar un mecanismo de divulgación de los premios entregados y el # de personas beneficiadas.</li> <li>4. Realizar una campaña publicitaria que permita informar al apostador sobre las reglas generales del juego.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe una gran proporción de apostadores que no está desacuerdo con la sistematización del juego de chance.</li> <li>2. Existencia de chance y rifas ilegales.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear planes que permitan vincular a los jugadores tradicionales con la sistematización.</li> <li>2. Por medio de una campaña de divulgación de las transferencias al sector salud, minimizar los efectos del chance y rifas ilegales.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar un plan de contingencias contra el chance ilegal, partiendo de la integración de las Agencias.</li> <li>2. Realizar una campaña de sensibilización e información, sobre la sistematización del juego de chance.</li> <li>3. Partiendo de la integración de las Agencias, diseñar un manual por medio del cual se estandaricen procedimientos para la implementación de la sistematización y de esta forma evitar cometer errores por falta de planeación e información.</li> </ol>

**Anexo I.**  
**Formato de Entrevista para Operadores de**  
**Chance**

**ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD**  
**ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE LAS AGENCIAS DE CHANCE**

1. Realizan algún tipo de publicidad para el juego de Chance?  
 SI\_\_\_ NO\_\_\_
2. Que tipo de publicidad realizan?

MEDIO	Marque X
Radio	1
Prensa	2
TV	3
Revistas	4
Volantes	5
Bragas, Uniformes	6

3. Que porcentaje sobre las apuestas le pagan a los vendedores? %
4. Que porcentaje sobre las apuestas le pagan a los Promotores? %
5. Manejan algún plan de incentivos diferentes para vendedores y/o promotores  
 1.SI\_\_\_  
 Cuales?\_\_\_\_\_
- 2.NO\_\_\_
6. Existe un Departamento de Planeación dentro de la Organización?  
 SI\_\_\_ NO\_\_\_
7. Existe un Departamento encargado de las proyecciones de ventas y la aplicación de las Estadísticas para el control del negocio?

1	SI	
2	NO	<b>CONTINU E</b>

8. Quien y de que forma realizan las proyecciones de ventas y el control?
9. Que porcentaje sobre las ventas les representan sus costos de funcionamiento? %
10. Como se perfila la Agencia para los próximos años? (Visión)
11. En los puntos de venta de Chance poseen algún mecanismo de control total respecto al consumo de talonarios y sus respectivos formularios?  
 Cual?\_\_\_\_\_
12. Quienes y de que forma recogen el dinero que genera el juego de Chance?
13. Que tipo de comunicación existe con las diferentes sucursales?

14. Que opinión tiene acerca de las rifas?
15. Que consecuencias les ha traído la venta ilegal de Chance?
16. Particularmente que acciones han tomado contra la venta ilegal de Chance?
17. Están conformes con el contrato de concesión?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
18. Están de acuerdo con la sistematización del juego de Chance en el Departamento?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
19. Desde el punto de vista empresarial, que ventajas y que limitaciones tiene la sistematización del juego de Chance para la Agencia?
20. Cuantas máquinas están dispuestos a adquirir inicialmente para la sistematización del juego de Chance? \_\_\_\_\_
21. Cual es el volumen de ventas proyectado para este año? \$
22. Contratan vendedores móviles? %
23. Sus vendedores y promotores están identificados?
24. Que tipo de distintivos utilizan los vendedores de la Agencia?
25. Que opinión tienen acerca de los reclamos por el no pago de premios?
26. Que políticas tiene la Agencia ante este tipo de reclamos?
27. Cual cree que sea su competidor más fuerte en la zona?
28. Que estrategias utilizan para fortalecer la imagen de la Agencia?
29. Que fortalezas y que debilidades le ve a su competidor más fuerte?
30. Cual cree usted que sea el factor más relevante al cual se le deba apuntar para sobresalir ante la competencia?
31. Cuales son las estrategias más relevantes que les han detectado a sus competidores?
32. Respecto a la competencia local, en que puesto se clasifican?
33. Que imagen tiene de la Lotería Santander?
34. Que aspectos positivos y negativos resaltaría de la Lotería Santander?
35. Como es la relación con ENAPUESTAS U.T.?
36. Se respetan en su totalidad las decisiones de ENAPUESTAS U.T.?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
37. Que futuro le ve a ENAPUESTAS U.T. en cuanto a la renovación del contrato de concesión?

**Anexo J.**  
**Tabla Resumen de entrevista a las Agencias de  
Chance**

AGENCIAS DE CHANCE DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER

Preguntas	LA PERLA	EL PUMA	SUPERAPUESTAS EL RIN	RIONEGRO	EL DIAMANTE	EL CARARE	BELIMAR	CHUCUREÑO	LIBERTAD BARRANCABERMEJA	EL RIN	PIPATON	EL GATO	PETROLERO
<i>Realizan publicidad?</i>	Radio Prensa T.V Revista	Radio Patrocinios	Radio T.V Volantes Calcomanias	Tableros	Radio Camisetas y gorras	Perifoneo Radio	No	Radio Prensa Volantes Camisetas	Radio	Radio Prensa	Radio Prensa T.V.	Radio Tableros con información sorteo del	Radio
<i>% pagado sobre apuestas a vendedores</i>	27%	25%	25% - 30%	25%	20%	20%	20%	40% al 25% 3% mensual 2% semestral	25%	20%	25% al 30% 150 vendedores a sueldo	20% diario	20% diario 3% mensual 2% semestral
<i>% pagado sobre apuestas a promotores</i>	7%	5%	5% - 7%	5%	5%	5%	5%	3%	3%	3%	5% Además de promotores cuentas con jefes de zona	3%	3% mensual y la mitad del promedio de ventas
<i>Manejan algún plan de incentivos?</i>	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Vendedores se les paga 200 veces por la colilla	Si	Si Sueldo y bonificaciones	3% semestral 3% bonificación Premios por colilla de los carnet	No
<i>Existe Depto. de planeación?</i>	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No existe un dpto. pero proyectan metas con tiempo de cumplimiento establecidos	No	No
<i>Hacen proyecciones de venta</i>	Si EXCEL	No	Si	No	No	No	No	No	Si Manual	No	Si Sistematizado	No	Si Excel
<i>Que % sobre ventas les representan sus costos de funcionamiento?</i>	15%	5% - 7%	17% - 18%	10% - 15%	No	8%	10%	10% al 15%	70% incluyendo impuestos premios	35%	14% al 15%	30%	10%
<i>Hay control en el consumo talonarios y sus respectivos formularios?</i>	No	No Por confianza	No	No	Si Conteo Manual	Si	Si Conteo Manual	No existe un control de formularios ya que el volumen de vtas es alto	Si Manual	Si Manual	Si Sistematizado	Si En los Puntos de ventas se les da 2 formularios	Si Excel arroja el consumo de cada punto de vta y cada vendedor
<i>Las rifas afectan el negocio?</i>	Si	Si ocupa un 5% al 10% del mercado	Si 25% - 30% del mercado	Si 30% del mercado	Si	30% del mercado	Si 30% del mercado	Si 10% al 20% del mercado	Si 30% del mercado	Si 20% al 25% del mercado	Si 10%: existe cultura ilegal en los clientes  La rifa es un mecanismo disuasivo del cliente.	Si No tienen el porcentaje	Si 10% del mercado
<i>Que % del mercado abarca el Chance ilegal?</i>	no se ha cuantificado	30% al 35% del mercado	40% del mercado	20%	No existe chance ilegal	No hay	40% del mercado	Ya no existe Antes un 20%	Si 50% del mercado	Se ha disminuido en gran proporción	Si Antes el 30% ahora ha disminuido	Si No tienen el porcentaje	Si 5% del mercado

AGENCIAS DE CHANCE DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER

Preguntas	LA PERLA	EL PUMA	SUPERAPUESTAS EL RIN	RIONEGRO	EL DIAMANTE	EL CARARE	BELIMAR	CHUCUREÑO	LIBERTAD BARRANCABERMEJA	EL RIN	PIPATON	EL GATO	PETROLERO
<i>Están conformes con el contrato de concesión?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No Tiende a desaparecer el chance	Si	Si	Si	Si	Si
<i>Están de acuerdo con la sistematización del juego de Chance?</i>	Si	Si	Si Completa	Si Parcial	Si Parcial	Si Parcial	Si	Si Parcial	Si Parcial	Si Parcial	Si esta en implementación	Si	Si
<i>Cuales son las ventajas y desventajas la sistematización del juego de chance para la Agencia?</i>	Solo ventajas no hay limitaciones	Vulnerabilidad electrónica del servidor	Capacitación intensiva a los vendedores Limitación es el costo de la tecnología	Disminuye posibilidades a vendedores sin preparación	Más seguridad para la gente	Problema social	Controla al vendedor; se dificultará el manejo de la hta	Aumenta el volumen de ventas, disminuye tiempo de proceso, Disminuye posibilidades a vendedores sin preparación	Aumenta las ventas Dificultades a los vendedores en el manejo de la hta.	Limitación económica	Hay dominio de la venta, se disminuye el costo del juego	Sistematización local, no por internet ya que lo hace vulnerable	Es una importante herramienta para controlar el juego y evitar fraude.  Eliminación de no pagos  Limitación los vendedores ambulantes.
<i>Cuántas máquinas adquirirían inicialmente?</i>	No sabe	No ha decidido	1500 Maquinas	No decidido aún.	No se ha definido	No se ha definido	3 Maquinas	50 Máquinas 18 puntos de venta	10 Máquinas	50 Máquinas	150 Máquinas para niñas caminantes y 25 computadores en puntos de venta	No se ha definido	10 Maquinas
<i>Cual es el volumen de ventas proyectado para este año?</i>	\$8.000 millones	No sabe	4500 – 4600 Millones de pesos	No está claramente definido.	1.680 millones de pesos	1.080 millones de pesos	No tiene proyectado	Esta dada por el aumento de la inflación	No tiene proyectado	No tiene Proyectado	250 millones de pesos con un incremento del 1% anual	De 60 millones a 65 millones	1.800 millones de pesos
<i>Contratan vendedores ambulantes?</i>	Si El 95% son ambulantes	No	Si Del 10% al 15%, son ambulantes	Si	Si 100 vendedores ambulantes	Si	Si	Si 50 vendedores	Si El 100%	Si El 10%	Si, 100 vendedores exigencia bachillerato	Si 50 vendedores	Si 200 vendedores ambulantes y
<i>Sus vendedores están identificados ?</i>	Con # de cédula	Con Carné	# Interno	# Interno	Carnet	Con 4 últimos dígitos de la cédula	Carnet con el # de la cédula	Identificados con un código interno	Si Carnet	No	Si Carnet	Si Carnet con código interno	Si Con carnet
<i>Que tipo de distintivos utilizan sus vendedores?</i>	No tienen	Cajones, tableros	Bragas, gorras,	No tienen	Gorras, Camisetas	No tienen	No tienen	Camisetas	Chalecos	No	Si Uniformes, manejan imagen corporativa	No	Si Chaleco
<i>Cual cree que sea su competidor más fuerte de la zona?</i>	Chance ilegal	La Perla	Todas las Agencias	Chance ilegal y rifas	No tienen	No hay	Chance ilegal y rifas	Todos	Chucureño	Todos los situados en Barrancabermeja	Chucureño	Chucureño	Chucureño

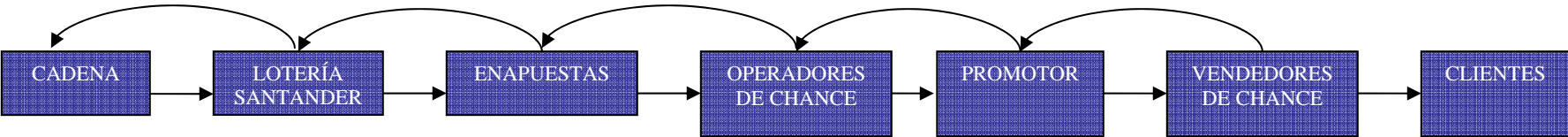
AGENCIAS DE CHANCE DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER

Preguntas	LA PERLA	EL PUMA	SUPERAPUESTAS EL RIN	RIONEGRO	EL DIAMANTE	EL CARARE	BELIMAR	CHUCUREÑO	LIBERTAD BARRANCABERMEJA	EL RIN	PIPATON	EL GATO	PETROLERO
<i>Están conformes con el contrato de concesión?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No Tiende a desaparecer el chance	Si	Si	Si	Si	Si
<i>Están de acuerdo con la sistematización del juego de Chance?</i>	Si	Si	Si Completa	Si Parcial	Si Parcial	Si Parcial	Si	Si Parcial	Si Parcial	Si Parcial	Si esta en implementación	Si	Si
<i>Cuales son las ventajas y desventajas de la sistematización del juego de chance para la Agencia?</i>	Solo ventajas no hay limitaciones	Vulnerabilidad electrónica del servidor	Capacitación intensiva a los vendedores Limitación es el costo de la tecnología	Disminuye posibilidades a vendedores sin preparación	Más seguridad para la gente	Problema social	Controla al vendedor: se dificultará el manejo de la hta	Aumenta el volumen de vtas, disminuye tiempo de proceso, Disminuye posibilidades a vendedores sin preparación	Aumenta las ventas Dificultades a los vendedores en el manejo de la hta.	Limitación económica	Hay dominio de la venta, se disminuye el costo del juego	Sistematización local, no por internet ya que lo hace vulnerable	Es una importante herramienta para controlar el juego y evitar fraude.  Eliminación de no pagos  Limitación los vendedores ambulantes.
<i>Cuántas máquinas adquirirían inicialmente?</i>	No sabe	No ha decidido	1500 Maquinas	No decidido aun.	No se ha definido	No se ha definido	3 Maquinas	50 Máquinas 18 puntos de venta	10 Máquinas	50 Máquinas	150 Máquinas para caminantes y 25 computadores en puntos de venta	No se ha definido	10 Maquinas
<i>Cual es el volumen de ventas proyectado para este año?</i>	\$8.000 millones	No sabe	4500 – 4600 Millones de pesos	No está claramente definido.	1.680 millones de pesos	1.080 millones de pesos	No tiene proyectado	Esta dada por el aumento de la inflación	No tiene proyectado	No tiene Proyectado	250 millones de pesos con un incremento del 1% anual	De 60 millones a 65 millones	1.800 millones de pesos
<i>Contratan vendedores ambulantes?</i>	Si El 95% son ambulantes	No	Si Del 10% al 15%, son ambulantes	Si	Si 100 vendedores ambulantes	Si	Si	Si 50 vendedores	Si El 100%	Si El 10%	Si, 100 vendedores exigencia bachillerato	Si 50 vendedores	Si 200 vendedores ambulantes y
<i>Sus vendedores están identificados?</i>	Con # de cédula	Con Carné	# Interno	# Interno	Carnet	Con 4 últimos dígitos de la cédula	Carnet con el # de la cédula	Identificados con un código interno	Si Carnet	No	Si Carnet	Si Carnet con código interno	Si Con carnet
<i>Que tipo de distintivos utilizan sus vendedores?</i>	No tienen	Cajones, tableros	Bragas, gorras,	No tienen	Gorras, Camisetas	No tienen	No tienen	Camisetas	Chalecos	No	Si Uniformes, manejan imagen corporativa	No	Si Chaleco
<i>Cual cree que sea su competidor más fuerte de la zona?</i>	Chance legal	La Perla	Todas las Agencias	Chance ilegal y rifas	No tienen	No hay	Chance ilegal y rifas	Todos	Chucureño	Todos los situados en Barrancabermeja	Chucureño	Chucureño	Chucureño

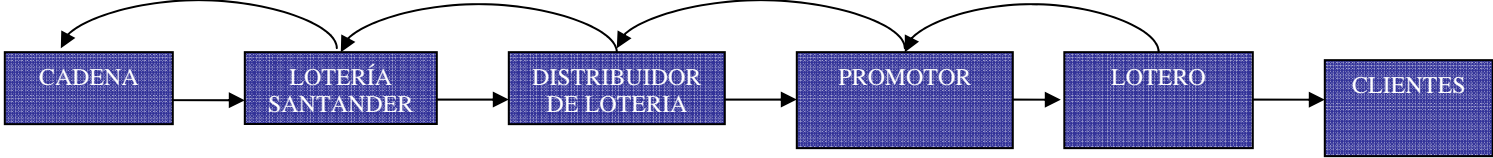
**Anexo K.**  
**Costo de la Investigación de Mercados y**  
**Análisis de Competitividad de los Operadores**  
**de Chance**

<b>COSTOS</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<i>Costo Encuestas</i>	\$ 2.500	2.138	Encuestas	\$ 5.345.000
<i>Total Transporte</i>				\$ 1.818.000
Transporte encuestadores	\$ 3.000	12	Encuestadores	\$ 372.000
Transporte Promedio InterM/pal	\$ 15.000	19	Municipios	\$ 1.140.000
Transporte promedio Inv.	\$ 4.500	34	Días	\$ 306.000
<i>Total Manutencion</i>				\$ 2.180.000
Alimentación Promedio/día	\$ 15.000	34	Días	\$ 1.020.000
Alojamiento Promedio/día	\$ 20.000	29	Días	\$ 1.160.000
<i>Imprevistos</i>		5%	Porcentaje	\$ 473.150
<i>Comunicaciones y Equipos</i>				\$ 100.000
<i>Costos Información Necesaria</i>				\$ 20.000
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>				<b>\$ 9.936.150</b>
Estampillas procultura		2%		\$ 250.000
Estampillas prodesarrollo		2%		\$ 250.000
Estampillas reforestación		1%		\$ 125.000
Estampillas PRO-UIS		2%		\$ 250.000
Industria y comercio		0,5%		\$ 62.500
Estampillas pro-hospitales universitarios		2%		\$ 250.000
Estampilla tercera edad		1%		\$ 125.000
Retencion en la fuente		10%		\$ 1.250.000
<b>TOTAL IMPUESTOS</b>		20,5%		<b>\$ 2.562.500</b>
<b>TOTAL COSTO ESTUDIO DE MERCADOS</b>				<b>\$ 12.498.650</b>

**Anexo L.**  
**Cadena de Suministro del juego de Chance**



**Anexo M.**  
**Cadena de Suministro del juego de Lotería**



**Anexo N.**  
**Tablas de costos para el conjunto de las estrategias contenidas en el plan de mercadeo**

<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 370.804.926</b>
<b>COSTO REAL PARA LA EMPRESA</b>	<b>\$ 12.712.500</b>

Las diferencias entre los costos son debidas a que la empresa LOTERIA SANTANDER posee una buena parte del personal, la infraestructura física, y otros recursos necesarios para la ejecución de las estrategias formuladas en este Plan de Mercadeo; por lo tanto la empresa deberá asumir un costo relativamente bajo.

La opción de proyectar un estado de resultados fue contemplada y evaluada; este no se elaboró ya que una vez formuladas las estrategias que comprende este Proyecto, se determinó que estas se enfocaban hacia objetivos que no perseguían de manera explícita resultados en materia de ventas de Chance, además de esto, las actividades dirigidas hacia la consecución de cualquier resultado financiero para el negocio de Chance, es función exclusiva de cada una de las agencias registradas dentro del contrato de concesión para la explotación del juego de Apuestas Permanentes. Sin embargo, de acuerdo a lo manifestado por los directores de las Agencias de Chance que participaron en el estudio de competitividad respectivo, el objetivo financiero que pretenden alcanzar en el 2.004, es un incremento del 5% en las ventas con respecto a las del año 2.003, lo cual implicaría el mismo incremento en los derechos de explotación; la proyección de las transferencias por este concepto se presenta a continuación:

<b>Derechos de Explotación - AÑO 2,003</b>	<b>\$ 5.260.680.000</b>
<b>Derechos de Explotación - AÑO 2,004</b>	<b>\$ 5.523.714.000</b>

**Anexo O.**  
**Costos de la Estrategia 1 de Producto**

<b>CAUSALES</b>	<b>COSTO</b>
<b>TOTAL TRANSPORTE</b>	<b>\$ 1.660.000,00</b>
<i>Transporte intermunicipal</i>	\$ 1.400.000,00
<i>Transporte interno</i>	\$ 260.000,00
<b>TOTAL MANUTENCION</b>	<b>\$ 1.950.000,00</b>
<i>Alojamiento</i>	\$ 1.170.000,00
<i>Alimentación</i>	\$ 780.000,00
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>\$ 3.610.000,00</b>

Fuente: Estudio de Conveniencia Lotería Santander

**Anexo P.  
Costos de las Estrategias 1 y 2 de  
Comunicación**

## ESTRATEGIA 1

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL ANUAL
<b>COSTO FIJOS</b>			<b>\$ 5.004.000</b>
Tableros	22	100.000	\$ 2.200.000
Fletes de Tableros	22	20.000	\$ 440.000
Afiches	22	6.500	\$ 1.716.000
Fletes por Afiches	22	3.000	\$ 648.000
<b>COSTO DE EQUIPO Y MANTENIMIENTO</b>			<b>\$ 220.000</b>
Mantenimiento de Tableros	22	10.000	\$ 220.000
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>			<b>\$ 17.600.000</b>
Contrato de Prestación de Servicios*		800.000	\$ 17.600.000
<b>OTROS GASTOS</b>			<b>\$ 30.000</b>
<b>TOTAL COSTO ESTRATEGIA 1 COMUNICACIÓN**</b>			<b>\$ 22.854.000</b>
<b>COSTO REAL PARA LA EMPRESA</b>			<b>\$ 5.254.000</b>
NOTA			
* Incluye servicio diario de actualización de resultados.			
** El valor de los tableros y sus respectivos fletes solo se causarán en el primer año.			

Fuente: Archivo LOTERIA SANTANDER

## ESTRATEGIA 2

CONCEPTO	COSTO TOTAL ANUAL
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 3.756.000</b>
costo por cargo básico*	\$ 156.000
Tarifas vigentes TELECOM Local y Larga Distancia**	\$ 3.600.000
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$ 12.642.426</b>
Sueldo empleado	\$ 10.800.000
aportes parafiscales	\$ 972.000
salud	\$ 432.000
Pensiones y Cesantías	\$ 382.050
Arp	\$ 56.376
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	<b>\$ 3.500.000</b>
Telefono	\$ 150.000
Computador, Estabilizador, Impresora HP 3820, Monitor 17"	\$ 2.000.000
Licencia Software	\$ 1.350.000
<b>Muebles y Enseres</b>	<b>\$ 550.000</b>
Escritorio	\$ 180.000
Mueble Computador	\$ 180.000
Silla Giratoria	\$ 190.000
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>\$ 20.448.426</b>
<b>COSTO REAL PARA LA EMPRESA</b>	<b>\$ 3.756.000</b>
*no incluye IVA (16%)	
**Larga distancia: llamadas a nivel Departamental	

Fuente: TELECOM

## **Anexo Q.**

### **Costos de la Estrategia 3 de Comunicación**

**NOTA:** Esta estrategia no representó costo alguno, ya que depende de la expedición de un permiso oficial.

**Anexo R.**  
**Costos de las Estrategias Alternativas 1 y 2 del**  
**plan de Contingencia**

ALTERNATIVAS  
ESTRATEGIA 1

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO ANUAL
Volantes	50000	\$ 2.500.000
Distribución de volantes		\$ 2.000.000
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>\$ 4.500.000</b>
<b>COSTO REAL PARA LA EMPRESA</b>		<b>\$ 4.500.000</b>

Fuente: LOTERIA SANTANDER

ESTRATEGIA 2

CONCEPTO	COSTO ANUAL
Contrato de Prestación de Servicios	\$ 720.000
alquiler del altavoz	\$ 100.000
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 820.000</b>
<b>COSTO REAL PARA LA EMPRESA</b>	<b>\$ 720.000</b>

Fuente: LOTERIA SANTANDER

**Anexo S.**  
**Costo estrategia 1y 2 implementadas**

## ESTRATEGIA 1

CONCEPTO	CANT.	COSTO PRIMER AÑO
<b>COSTOS DE PUBLICIDAD</b>		<b>\$ 205.840.000</b>
Transmision* resultados radio		\$ 12.000.000
Transmision* resultados mensual tv		\$ 180.000.000
<b>COSTOS LANZAMIENTO</b>		<b>\$ 7.720.000</b>
Chiva publicitaria con papayera	2 horas	\$ 230.000
Animacion		\$ 250.000
Tarjetas de invitacion	50	\$ 110.000
volantes	10000	\$ 530.000
Publicacion vanguardia		\$ 5.000.000
Coctel	80	\$ 600.000
Animacion musical		\$ 1.000.000
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>		<b>\$ 67.440.000</b>
Modelos		\$ 36.000.000
Transporte personal delegado**		\$ 7.200.000
Horas extras		\$ 24.240.000
<b>COSTOS DE EQUIPO Y MANTENIMIENTO</b>		<b>\$ 28.400.000</b>
Compra de ruedas	6	\$ 12.000.000
Mantenimiento de ruedas		\$ 10.400.000
Mantenimiento sala de juegos		\$ 6.000.000
<b>OTROS GASTOS</b>		<b>\$ 14.455.000</b>
Servicio de Energía Eléctrica		\$ 55.000
Refrigerio**	300	\$ 14.400.000
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>\$ 323.855.000</b>
<b>COSTO REAL PARA LA EMPRESA</b>		<b>\$ 55.000</b>
* la transmisión se realizará diariamente incluidos domingos y festivos		
**proyectado para 10 personas		

Fuente: LOTERIA SANTANDER

## ESTRATEGIA 2

CONCEPTO	COSTO ANUAL TOTAL
Costo Plantilla de formulario	\$ 37.500
<b>TOTAL COSTO ESTRATEGIA 1 IMPLEMENTADA</b>	<b>\$ 37.500</b>

Fuente: CADENA Impresores

**ANEXO T. Calculo del valor de Mercado de Chance en el  
Departamento de Santander para el año 2003**

FRECUENCIA DE JUEGO	APUESTA MEDIA - L.I. IDC:97.78%	DIAS DE JUEGO AL AÑO	VALOR ANUAL APOSTADO	PARTICIPACIÓN SEGÚN FRECUENCIA	
Esporádico	\$ 1,181.14	3	\$ 3,543.42	10.50%	\$ 372.1
Mensual	\$ 969.06	12	\$ 11,628.72	3.40%	\$ 395.4
Quincenal	\$ 1,249.93	25	\$ 31,248.25	6.20%	\$ 1,937.4
Semanal	\$ 1,440.17	50	\$ 72,008.50	29.40%	\$ 21,170.5
2-3 d/s	\$ 1,616.33	100	\$ 161,633.00	29.10%	\$ 47,035.2
4-5 d/s	\$ 769.00	200	\$ 153,800.00	2.40%	\$ 3,691.2
Diario	\$ 1,924.37	300	\$ 577,311.00	19.00%	\$ 109,689.1
<b>PONDERACIÓN VALOR ANUAL APOSTADO / JUGADOR</b>					<b>\$ 184,290.8</b>

**CÁLCULO DEL VALOR DEL MERCADO DE CHANCE PARA EL AÑO 2.003  
AMB**

Cientes Potenciales AMB: 644,921

Proporción de Jugadores de Chance en AMB al 97.78% de Confianza: 49.85%

V.M. AMB = ( \$ 184,290.8 \* 49.85% \* 644,921 )

<b>VALOR DE MERCADO AMB</b>	<b>\$ 59,252,984,258</b>
-----------------------------	--------------------------

## BARRANCABERMEJA

FRECUENCIA DE JUEGO	APUESTA MEDIA - L.I. IDC:97.78%	DIAS DE JUEGO AL AÑO	VALOR ANUAL APOSTADO	PARTICIPACIÓN SEGÚN FRECUENCIA	
Esporadico	\$ 671.25	3	\$ 2,013.8	8.1%	\$ 163.1
Mensual	\$ -	12	\$ -	1.9%	\$ -
Quincenal	\$ 619.52	25	\$ 15,488.0	4.3%	\$ 666.0
Semanal	\$ 918.82	50	\$ 45,941.0	14.8%	\$ 6,799.3
2-3 d/s	\$ 1,190.97	100	\$ 119,097.0	21.9%	\$ 26,082.2
4-5 d/s	\$ 1,153.47	200	\$ 230,694.0	5.7%	\$ 13,149.6
Diario	\$ 1,813.94	300	\$ 544,182.0	43.3%	\$ 235,630.8
PONDERACIÓN VALOR ANUAL APOSTADO / JUGADOR					\$ 282,491

Clientes Potenciales Barrancabermeja: 119,734

Proporción de Jugadores de Chance en Barrancabermeja al 97.78% de Confianza: 60.47%

V.M. BARRANCABERMEJA = ( \$184,290.8 \* 49.85% \* 644,921 )

VALOR DE MERCADO BARRANCABERMEJA	\$ 20,454,589,168
----------------------------------	-------------------

## PROVINCIAS

FRECUENCIA DE JUEGO	APUESTA MEDIA - L.I. IDC:97.78%	DIAS DE JUEGO AL AÑO	VALOR ANUAL APOSTADO	PARTICIPACIÓN SEGÚN FRECUENCIA	
Esporadico	\$ 482.86	3	\$ 1,448.58	5.70%	\$ 82.6
Mensual	\$ 968.20	12	\$ 11,618.40	10.90%	\$ 1,266.4
Quincenal	\$ 1,039.52	25	\$ 25,988.00	12.70%	\$ 3,300.5
Semanal	\$ 1,335.53	50	\$ 66,776.50	33.20%	\$ 22,169.8
2-3 d/s	\$ 1,062.12	100	\$ 106,212.00	15.70%	\$ 16,675.3
4-5 d/s	\$ 592.22	200	\$ 118,444.00	3.50%	\$ 4,145.5
Diario	\$ 1,543.63	300	\$ 463,089.00	18.30%	\$ 84,745.3
PONDERACIÓN VALOR ANUAL APOSTADO / JUGADOR					\$ 132,385.4

Clientes Potenciales Provincias: 175,935

Proporción de Jugadores de Chance en Barrancabermeja al 97.78% de Confianza: 43.85%

V.M. PROVINCIAS = ( \$132,385.4 \* 43.85% \* 175,935 )

VALOR DE MERCADO PROVINCIAS	\$ 10,214,130,852
-----------------------------	-------------------

VALOR DEL MERCADO DE CHANCE EN SANTANDER	\$ 89,921,704,278
VALOR DERECHOS DE EXPLOTACIÓN (12%)	\$ 10,790,604,513

**ANEXO V. Procedimiento de venta del Chance**

