

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CONSULTORIA EMPRESARIAL

CORREDOR EMPRESARIAL S.A.

ANDREA GRANDAS LOPEZ

DIEGO ROMERO MURILLO

BOGOTÁ

AGOSTO, 2.019

TABLA DE CONTENIDO

1.	ANALISIS DE SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	5
1.1.	MISIÓN.....	5
1.2.	VISIÓN	5
1.3.	OBJETIVOS	5
1.3.1.	Estratégicos.....	5
1.4.	ORGANIGRAMA	6
1.5.	AREA DE MERCADEO Y VENTAS	7
1.6.	PRESUPUESTOS	7
1.7.	DATOS GENERALES.....	9
2.	ANALISIS DE SECTOR	12
2.1.	CARACTERISTICAS DEL SECTOR DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR	12
2.1.1.	Niveles de Crecimiento.....	15
2.1.2.	Tipos de Clientes.....	17
2.1.3.	Fortalezas	19
2.1.4.	Debilidades.....	19
2.2.	TENDENCIAS DE MERCADO.....	20
2.2.1.	Tendencia a Nivel Mundial.....	21
2.2.2.	Tendencias a Nivel Nacional	25
2.3.	ATRACTIVO DEL MERCADO.....	26
2.3.1.	Poder de Negociación de los Clientes	27
2.3.2.	Poder de Negociación de los Proveedores	28
2.3.3.	Competidores Entrantes.....	29
2.3.4.	Productos Sustitutos	30
2.3.5.	Rivalidad de competidores.....	31
2.4.	PARTICIPACION RELATIVA DE MERCADO BCG.....	74
2.5.	ESTUDIO DE CLIENTES E INTERMEDIARIOS.....	76
2.5.1.	Clientes	76
2.5.2.	Canales De Venta E Intermediarios	82
2.6.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	87
2.7.	COMPARATIVO PRODUCTOS EXISTENTES.....	90

2.8.	ANALISIS DE PRECIOS	91
3.	MAPA DE COMPETITIVIDAD INICIAL.....	95
3.1.	DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD.....	95
3.1.1.	Áreas Fuertes.....	95
3.1.2.	Áreas Débiles	96
3.2.	ANALISIS MIME	97
3.3.	ANALISIS MATRIZ DOFA.....	98
3.3.1.	Oportunidades.....	98
3.3.2.	Fortalezas	99
3.3.3.	Debilidades	99
3.3.4.	Amenazas.....	101
4.	ANALISIS SUBAREA MERCADEO.....	102
4.1.	SERVICIO AL CLIENTE.....	102
4.2.	GESTION COMERCIAL Y VENTAS	103
4.3.	CANALES DE DISTRIBUCION.....	103
4.4.	CONOCIMIENTO DEL MERCADO	104
4.5.	CONSUMIDOR Y CLIENTES.....	104
4.6.	COMUNICACIONES.....	105
4.7.	ESTRUCTURA - FORMALIZACIÓN DEL ÁREA	105
4.8.	MARCA	106
4.9.	SOLO PARA SERVICIOS.....	106
4.10.	PRODUCTO / SERVICIO.....	106
4.11.	PRECIO.....	107
5.	SUBAREAS SELECCIONADAS	108
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ANALISIS INTERNO Y ENTORNO...	109
7.	PLAN DE MARKETING	111
7.1.	ESTIMACIONES PRELIMINARES.....	111
7.1.1.	Estimación Ventas BetPlay 2019.....	111
7.1.2.	Estimación Ventas On Line Colombia 2019.....	112
7.1.3.	Estimación Ventas On Line Colombia 2020.....	112
7.2.	DEFINICION DE OBJETIVOS.....	114
7.2.1.	Participación de Mercado.....	114

7.2.2.	Ventas	114
7.2.3.	Crecimiento.....	115
7.2.4.	Posicionamiento.....	115
7.3.	DEFINICION DE ESTRATEGIAS INTEGRADAS DE MARKETING.....	116
7.3.1.	Estrategia de Marca y Posicionamiento.....	116
7.3.2.	Estrategia de Producto y Servicios	117
7.3.3.	Estrategia de Canales de Distribución	118
7.3.4.	Estrategia de Promoción y Comunicación.....	119
7.3.5.	Estrategia de Precio.....	120
7.3.6.	Estrategia de Marketing Digital	120
7.3.7.	Estrategia de Mejoramiento de Áreas Críticas	121
8.	PLAN COMERCIAL.....	122
8.1.	PRESUPUESTO GENERAL DE VENTAS.....	122
8.2.	PRESUPUESTO POR CANAL	126
8.3.	PRESUPUESTO POR PRODUCTO	126
9.	TABLERO DE CONTROL.....	128
10.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	131
11.	VICTORIAS TEMPRANAS	132
11.1.	MODELO DE ESTIMACION DE VENTAS	132
11.1.1.	Estimación Ventas BetPlay 2019.....	132
11.2.	MODELO DE ASIGNACION DE VENTAS POR DISTRIBUIDOR Y PRODUCTO.....	132
11.3.	VISION	137
11.4.	TARJETA DE REGISTRO CLIENTES.....	137

1. ANALISIS DE SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1. MISIÓN

“Participar en todas las licitaciones, contratos u oportunidades a nivel nacional en lo relacionado con juegos de suerte y azar y operaciones transaccionales, con la mayor rentabilidad posible, potencializando las sinergias entre las empresas de los socios y aliados que permitan consolidar la mayor red transaccional del país.”

1.2. VISIÓN

“Crecer constantemente, con solidez, sostenibilidad, incrementando el patrimonio de sus accionistas, convirtiendo a Corredor Empresarial S.A. en una empresa líder y referente en todo lo que incluye su objeto comercial.”

La visión planteada por la empresa, no cuenta con un tiempo definido para su cumplimiento y no considera algún objetivo claro que se persiga.

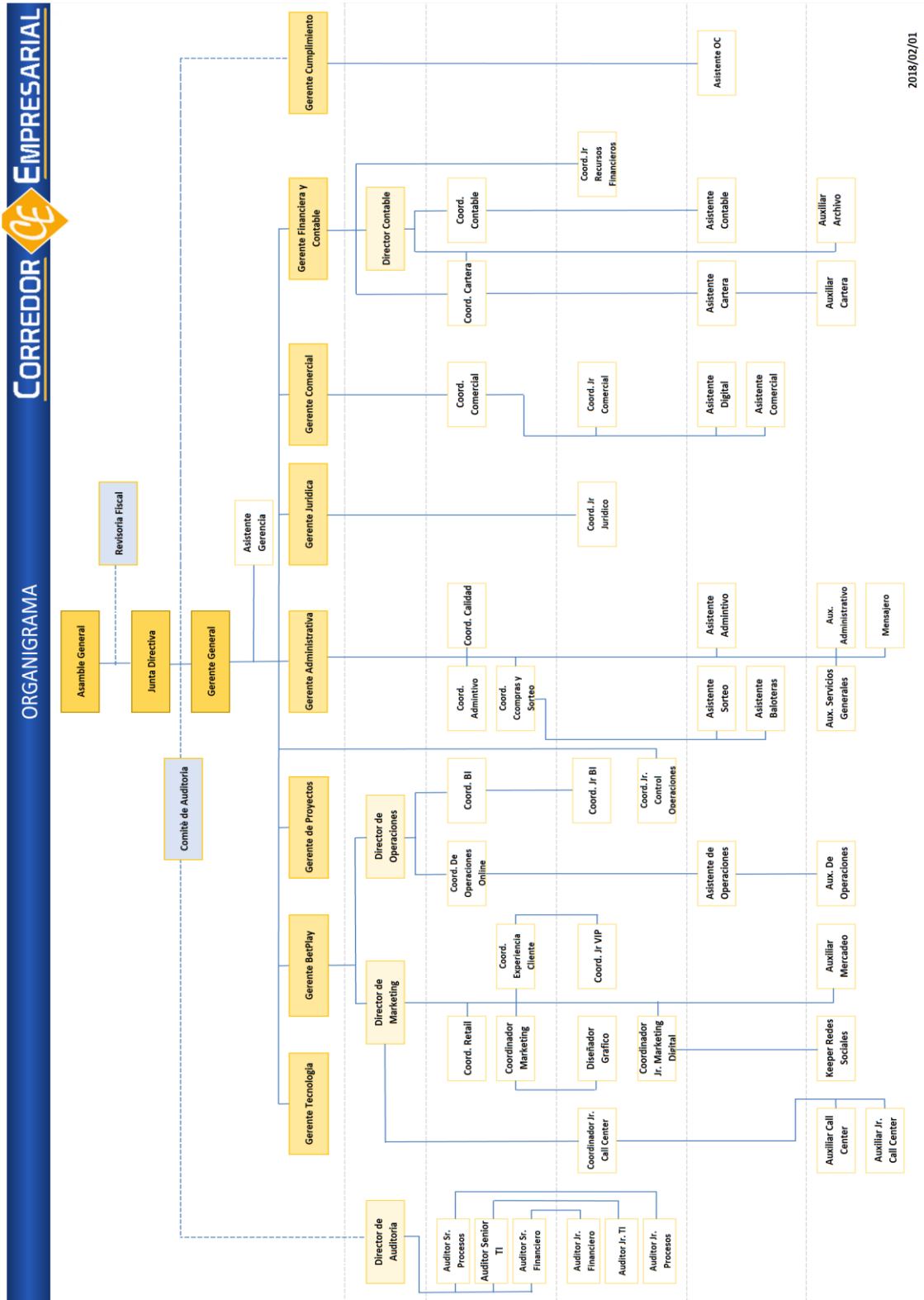
1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Estratégicos

- Posicionar a Corredor Empresarial S.A. ante organismos nacionales e internacionales.
- Convertirse en la empresa del sector a nivel nacional con mayores ingresos
- Explorar y explotar negocios de juegos de suerte y azar y productos transaccionales a nivel nacional e internacional

1.4. ORGANIGRAMA

Gráfica 1 – Organigrama Corredor Empresarial S.A



2018/02/01

Frente a la estructura del organigrama, es necesario aclarar que el área de Gerencia Comercial, no ejerce ningún rol directo en la operación de BetPlay, y únicamente ejerce funciones relacionadas con la línea de negocio Súper Astro. En ese sentido, BetPlay no cuenta con un área comercial definida.

1.5. AREA DE MERCADEO Y VENTAS

La empresa cuenta con un área de mercadeo estructurada, con subareas definidas, con los siguientes enfoques:

- **Experiencia Cliente:** Orientada a análisis de datos de clientes y construcción de estrategias de gestión.
- **Marca:** Orientada a gestionar el buen uso de la misma de acuerdo a lo definido en el manual de marca. Adicional gestiona esquemas promocionales.
- **Marketing Digital:** Orientada a estructurar, ejecutar y dar seguimiento a las estrategias digitales desarrolladas.
- **Retail:** Orientada a la gestión del canal de distribución físico.
- **Servicio:** Orientada a atender las necesidades de información de los clientes y los requerimientos que presente el mismo.

1.6. PRESUPUESTOS

Con respecto a los presupuestos, se manejan en dos sentidos:

- **Presupuesto de ventas:** El presupuesto de ventas está planteado por distribuidor de cada zona del país y se enfoca a partir de tres variables específicas, depósitos, apuestas y clientes. A pesar que cuenta con un presupuesto de ventas establecido, es necesario revisar variables de negocio sensibles adicionales como la compra promedio de los clientes. No se encuentra discriminado por canal (on line – off line o retail), y en esa misma línea, no se encuentra detallado por punto de venta.

Tabla 1 – Presupuesto Ventas por Distribuidor

		Total Deposito	Total Apuesta
DEPARTAMENTO	EMPRESA		
CUNDINAMARCA	GELSA	\$ 67.998.864.192	\$ 237.996.024.672
ANTIOQUIA	GANAN	\$ 39.450.590.413	\$ 138.077.066.447
VALLE DEL CAUCA	GANAN	\$ 20.034.242.556	\$ 70.119.848.946
RISARALDA	APOSTAR	\$ 20.554.623.949	\$ 71.941.183.822
CALDAS	SUSUERTE	\$ 13.691.765.760	\$ 47.921.180.160
TOLIMA	GANAN	\$ 14.901.035.587	\$ 52.153.624.554
NORTE DE SANTANDER	J.J. PITA Y CIA. S.A.	\$ 15.833.266.256	\$ 55.416.431.894
NARIÑO	AU PACIFICO SUR NARIÑO	\$ 12.174.681.805	\$ 42.611.386.316
VALLE DEL CAUCA	AP PALMIRA	\$ 8.639.292.637	\$ 30.237.524.230
VALLE DEL CAUCA	SUPER SERVICIOS DEL VALLE S.A	\$ 6.744.737.171	\$ 23.606.580.098
VALLE DEL CAUCA	SUPER SERVICIOS DEL CENTRO DEL VALLE S.A.	\$ 10.030.957.453	\$ 35.108.351.087
BOLÍVAR	RED DE SERVICIOS DE LA ORINOQUIA Y EL CARIBE S.A - BOLIVAR	\$ 12.859.738.171	\$ 45.009.083.599
SANTANDER	LA PERLA	\$ 5.637.293.647	\$ 19.730.527.766
ATLANTICO	RED DE SERVICIOS DE LA ORINOQUIA Y EL CARIBE S.A - BOLIVAR	\$ 9.848.694.987	\$ 34.470.432.453
QUINDÍO	AP OCHOA	\$ 6.049.010.193	\$ 21.171.535.677
BOYACÁ	JER BOYACA	\$ 6.618.962.237	\$ 23.166.367.830
HUILA	SU CHANCE S.A.	\$ 4.577.149.284	\$ 16.020.022.494
CAUCA	LA FORTUNA	\$ 4.369.006.873	\$ 15.291.524.055
CAUCA	JUGUEMOS	\$ 5.682.051.554	\$ 19.887.180.441
CÓRDOBA	RED DE SERVICIOS DE CORDOBA S.A.	\$ 7.898.898.063	\$ 27.646.143.222
ATLANTICO	SUPER SERVICIOS DE NARIÑO S. A. ATLANTICO	\$ 4.036.857.142	\$ 14.128.999.996
SUCRE	SUPER SERVICIOS DE NARIÑO SA_Sucre	\$ 2.891.489.764	\$ 10.120.214.174
META	CONSUERTE	\$ 4.849.467.934	\$ 16.973.137.769
CAQUETÁ	AP UNIDAS DEL CAQUETA	\$ 3.145.775.595	\$ 11.010.214.581
CHOCÓ	AP UNIDAS DEL CHOCO	\$ 2.843.918.561	\$ 9.953.714.965
VALLE DEL CAUCA	INVERSIONES DEL PACIFICO S.A.	\$ 3.034.274.600	\$ 10.619.961.098
ARAUCA	CONAPUESTAS ARAUCA	\$ 2.004.105.122	\$ 7.014.367.927
CESAR	AP.UNIDAS DEL CESAR-CODESA	\$ 2.780.603.238	\$ 9.732.111.332
MAGDALENA	SUPER SERVICIOS DEL MAGDALENA SA	\$ 2.538.228.829	\$ 8.883.800.902
CASANARE	CONAPUESTAS CASANARE	\$ 1.841.854.809	\$ 6.446.491.830
PUTUMAYO	APUESTAS AMERICA S.A.	\$ 1.560.891.915	\$ 5.463.121.702
ARCHIPIÉLAGO DE SAN A	CONAPUESTAS SAN ANDRÉS	\$ 996.434.359	\$ 3.487.520.257
VALLE DEL CAUCA	A.U DE JAMUNDI	\$ 611.305.266	\$ 2.139.568.431
LA GUAJIRA	APUESTAS Y SERVICIOS GANASTE SAS	\$ 571.011.138	\$ 1.998.538.982
GUAVIARE	CONAPUESTAS GUAVIARE	\$ 896.705.641	\$ 3.138.469.744
VALLE DEL CAUCA	APUESTAS UNIDAS YUMBO	\$ 533.895.229	\$ 1.868.633.300
VICHADA	APU PACIFICO SUR VICHADA	\$ 418.803.514	\$ 1.465.812.300
GUAINÍA	CONAPUESTAS GUAINIA	\$ 216.617.828	\$ 758.162.397
LA GUAJIRA	INVERAPUESTAS DE LA GUAJIRA SA	\$ 396.275.438	\$ 1.386.964.032
AMAZONAS	JER AMAZONAS	\$ 171.951.026	\$ 601.828.591
VAUPÉS	AU PACIFICO SUR VAUPES	\$ 64.670.265	\$ 226.345.928
LA GUAJIRA	APUESTAS DEL SUR	\$ -	\$ -
		330.000.000.000	\$ 1.155.000.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

- Presupuesto de marketing: La empresa tiene establecida una tasa marketing del 1,6% sobre las ventas, para un total de \$18.480 millones de presupuesto inicial para el año 2019. A pesar de contar con una

política de asignación de presupuesto de marketing, no cuenta con porcentajes de asignación de presupuesto para las diferentes necesidades de marketing, tales como comunicaciones, publicidad, promociones, fidelización de clientes, etc.

- Adicional al presupuesto de marketing, la empresa destina 3% de las ventas en bonos de juego con fines promocionales, correspondientes a \$34.650 millones, que se reflejan como un menor valor del ingreso. La asignación de los bonos no cuenta con una política clara para ejecución mes a mes.

Tabla 2 – Presupuesto Ventas

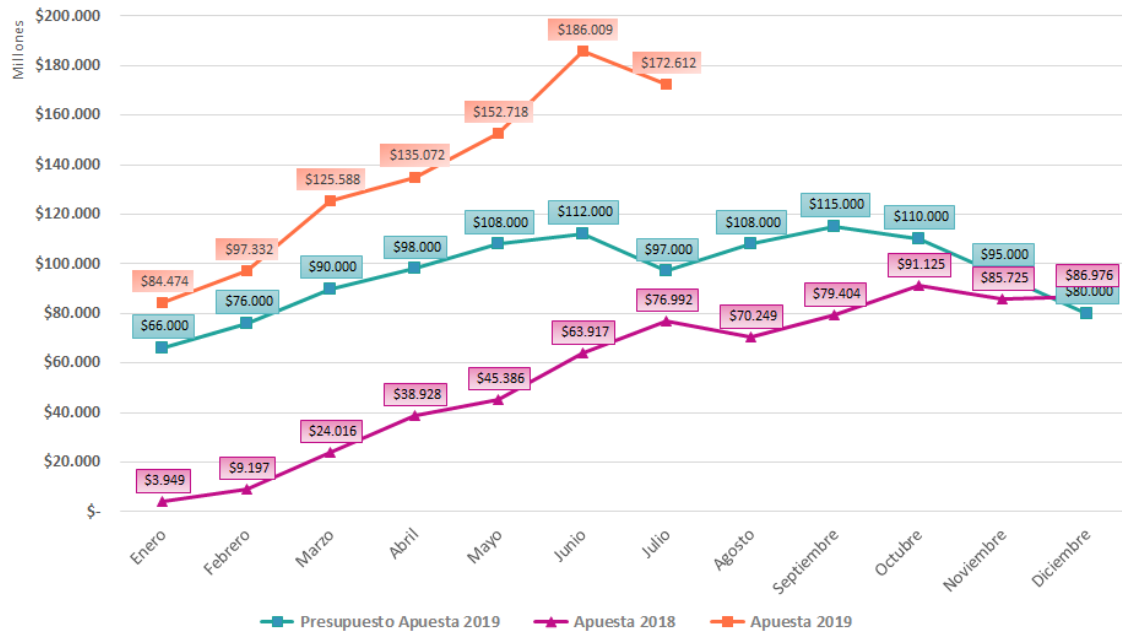
Mes	Apuestas (Venta) 2019	Depositos 2019	% marketing	Bonos	Numero de jugadores registrados	Numero de jugadores activos al mes
Enero	\$ 66.000.000.000	\$ 18.857.142.857	\$ 1.056.000.000	\$ 1.980.000.000	784.678	117.857
Febrero	\$ 76.000.000.000	\$ 21.714.285.714	\$ 1.216.000.000	\$ 2.280.000.000	821.691	135.714
Marzo	\$ 90.000.000.000	\$ 25.714.285.714	\$ 1.440.000.000	\$ 2.700.000.000	865.522	160.714
Abril	\$ 98.000.000.000	\$ 28.000.000.000	\$ 1.568.000.000	\$ 2.940.000.000	913.249	175.000
Mayo	\$ 108.000.000.000	\$ 30.857.142.857	\$ 1.728.000.000	\$ 3.240.000.000	965.847	192.857
Junio	\$ 112.000.000.000	\$ 32.000.000.000	\$ 1.792.000.000	\$ 3.360.000.000	1.020.392	200.000
Julio	\$ 97.000.000.000	\$ 27.714.285.714	\$ 1.552.000.000	\$ 2.910.000.000	1.067.632	173.214
Agosto	\$ 108.000.000.000	\$ 30.857.142.857	\$ 1.728.000.000	\$ 3.240.000.000	1.120.230	192.857
Septiembre	\$ 115.000.000.000	\$ 32.857.142.857	\$ 1.840.000.000	\$ 3.450.000.000	1.176.236	205.357
Octubre	\$ 110.000.000.000	\$ 31.428.571.429	\$ 1.760.000.000	\$ 3.300.000.000	1.229.808	196.429
Noviembre	\$ 95.000.000.000	\$ 27.142.857.143	\$ 1.520.000.000	\$ 2.850.000.000	1.276.074	169.643
Diciembre	\$ 80.000.000.000	\$ 22.857.142.857	\$ 1.280.000.000	\$ 2.400.000.000	1.315.035	142.857
total	\$ 1.155.000.000.000	\$ 330.000.000.000	\$ 18.480.000.000	\$ 34.650.000.000		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

1.7. DATOS GENERALES

En lo que corresponde a evolución de las ventas durante el año 2019, se observa un gran crecimiento Vs 2018 (265%) y una tendencia muy positiva de cara a los resultados totales esperados para este año.

Gráfica 2 – Evolución Real Ventas 2019



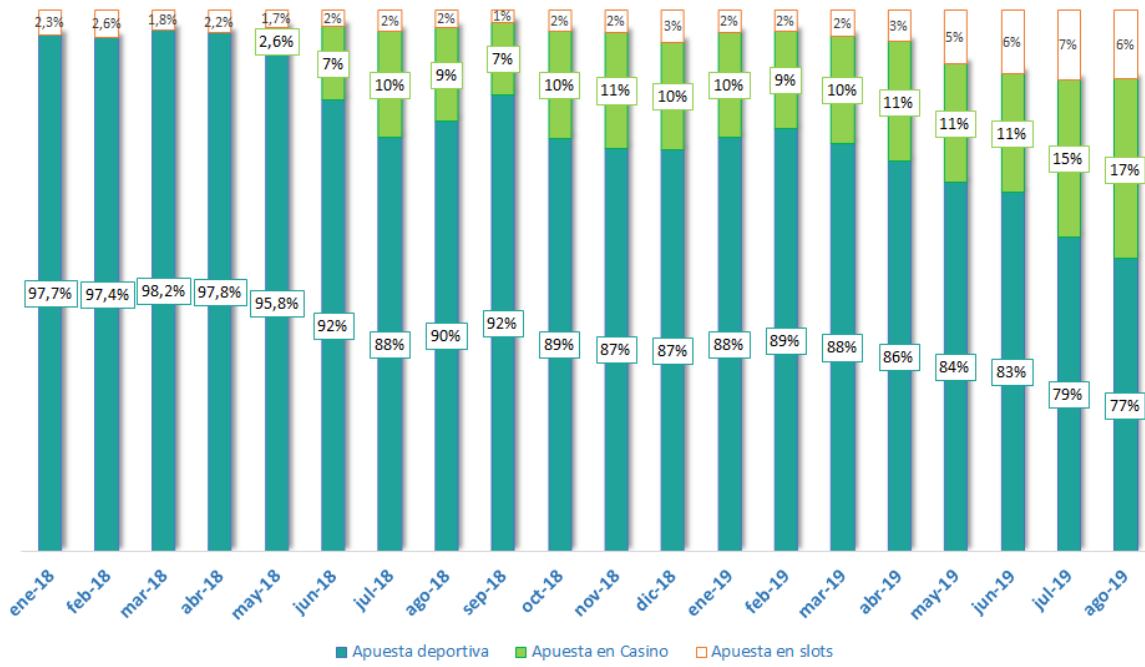
Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

A pesar que en el presupuesto no se contempló, y se construyó bajo el concepto de un producto único, existe un portafolio de productos dentro de la oferta de apuestas on line de BetPlay que se ha venido desarrollando:

- Apuestas deportivas.
- Slots (conceptual máquinas tragamonedas)
- Juegos de Casino (Black Jack, Poker, Ruleta, etc.)

Este portafolio viene en crecimiento y muestra un volumen de ventas interesante que debe ser analizado con mayor nivel de detalle para identificar oportunidades de desarrollo de negocio.

Gráfica 3 – Participación Ventas



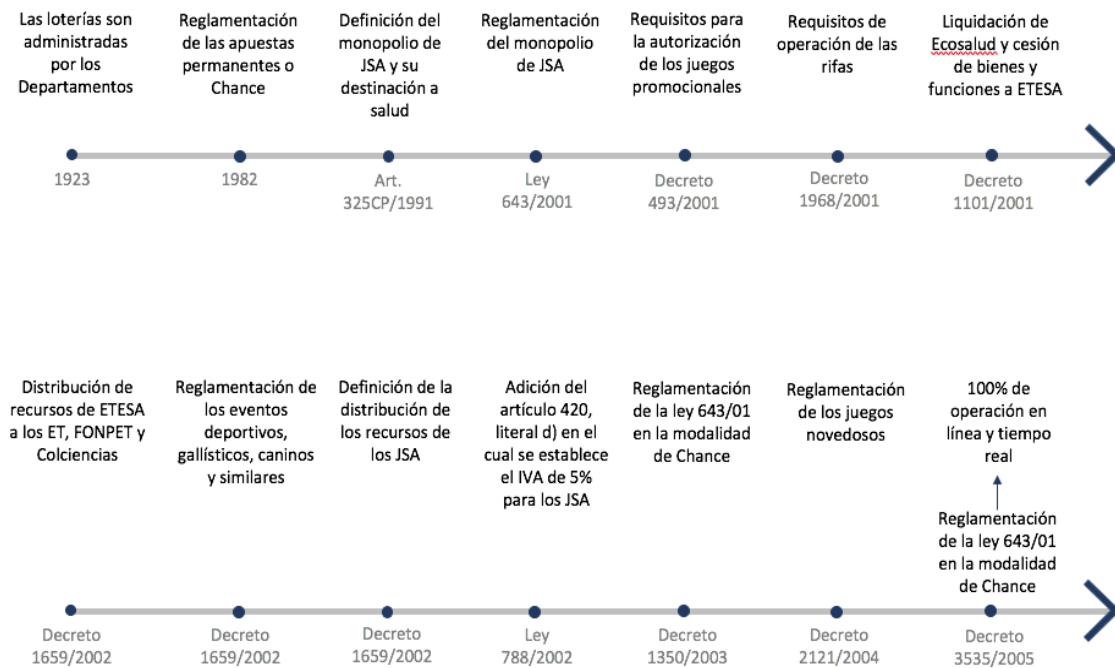
Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

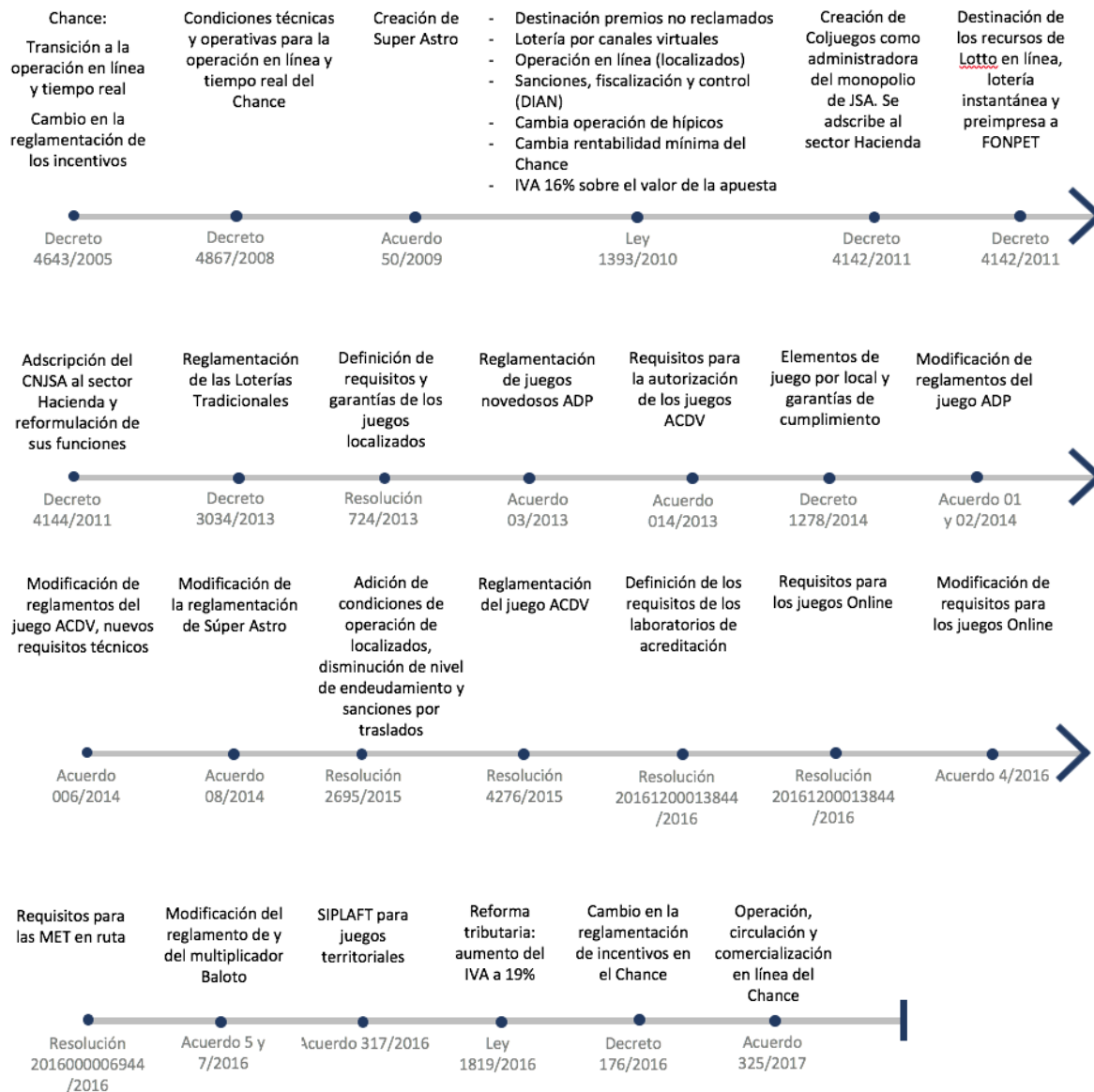
2. ANALISIS DE SECTOR

2.1. CARACTERISTICAS DEL SECTOR DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR

El sector de juegos de suerte y azar (JSA), inicia un recorrido legal en el país a partir de 1982, a partir de la ley 1 del mismo año, en la que se da paso a la autorización y reglamentación de las apuestas permanentes en Colombia de acuerdo a Coljuegos (Wiesner, 2018)

Gráfica 4 – Línea de tiempo normativa de Juegos de Suerte y Azar - principales hitos





Fuente: Coljuegos Caracterización y estimación del mercado ilegal de juegos de suerte y azar en Colombia 2018.

Bajo este escenario y contemplando un marco regulatorio más sólido, el sector de juegos de suerte y azar (JSA) comenzó a generar una dinámica y una evolución acelerada con algunas características a resaltar. Según Coljuegos:

Primero, la estructura institucional ha cambiado en los últimos años. Anteriormente, el control de los juegos de suerte y azar estaba a cargo de ETESA, la cual fue liquidada en el 2011. A partir del 2012,

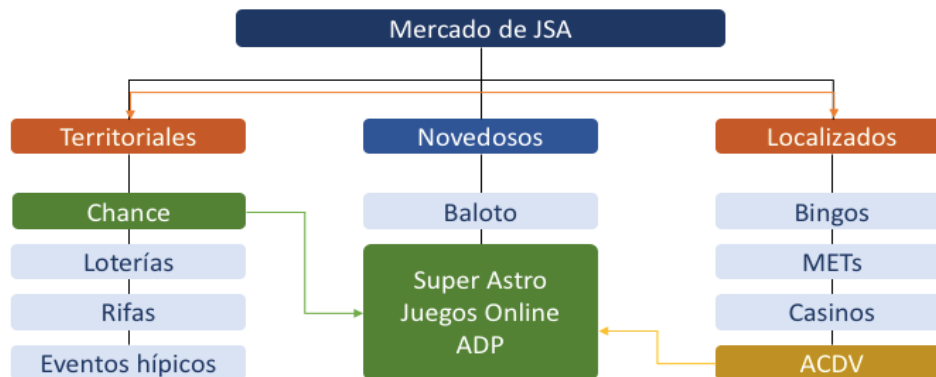
el monopolio se adicionó al ministerio de Hacienda y bajo el Decreto 4142 de 2011 se creó Coljuegos como la Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de juegos de suerte y azar.

Segundo, el mercado de juegos de suerte y azar es un mercado complejo debido a la aparición de nuevos juegos, la apropiación de nuevas tecnologías y las reformas tributarias que han afectado negativamente al sector. Hasta hace unos años, los operadores se especializaban principalmente en juegos territoriales (lotería, chance y rifas), los cuales representaban una fuente de recursos importante para el Estado y los departamentos. Hoy en día, los operadores no se especializan en una sola modalidad; por el contrario, dada la proliferación de nuevos juegos, la demanda ha cambiado y los operadores se han visto obligados a diversificar su portafolio en juegos de diferentes modalidades y/o servicios ajenos al sector.

(Wiesner, 2018, p. 19).

A partir de estas características, la estructura de los juegos de suerte y azar, se han venido organizando y agrupando de acuerdo a las características de los diferentes productos que se ofrecen el mercado, tal como lo muestra la gráfica 5

Gráfica 5 – Estructura Juegos de Suerte y Azar Colombia



Fuente: Coljuegos Caracterización y estimación del mercado ilegal de juegos de suerte y azar en Colombia 2018


Bajo este escenario, el mercado de Corredor Empresarial se concentra en los juegos novedosos, de acuerdo a la naturaleza de sus productos. Como consecuencia de los cambios tecnológicos y la nueva normativa que los regula, los juegos novedosos son los más dinámicos del sector y los más demandados por los operadores para crear nuevas unidades de negocio.

2.1.1. Niveles de Crecimiento

La industria de juegos de suerte y azar en Colombia ha presentado un crecimiento positivo entre 2012 y 2017. Las ventas del sector ascienden a \$6 billones de pesos, principalmente por las ventas de los juegos localizados (77%), seguido por el chance (14%), las loterías (4%), el Baloto (3%) y Superastro (2%) de acuerdo a cifras estimadas por Coljuegos (Wiesner, 2018) Consultando datos de Emis, logramos identificar que el número de empresas se redujo entre el año 2017 y 2018, pasando de 951 a 792 empresas. Consideramos que este cambio se da en gran medida, como consecuencia de la presión regulatoria ejercida por Coljuegos con la reglamentación que obligaba a los operadores de máquinas tragamonedas a conectar sus elementos de juego a software que transmita la información de juego en tiempo real a Coljuegos; situación que exigía una inversión importante y que de alguna manera obligó el cierre de empresas que no contaban con el musculo financiero para asumir este costo.

En esa línea, la interconexión exigida por Coljuegos, generó gastos operativos adicionales que impactaron los indicadores de utilidad operativa, que para el 2018 se vio reflejado en una reducción del 19% en el Ebitda Vs el 2017. Sin embargo la tendencia de venta es muy positiva, con un crecimiento del 11% y una expectativa muy optimista con la implementación de los juegos on line, que generan una dinámica de mercado interesante. Del mismo modo, los indicadores de prueba ácida, endeudamiento, y ratios de pasivo, demuestran estabilidad del sector.

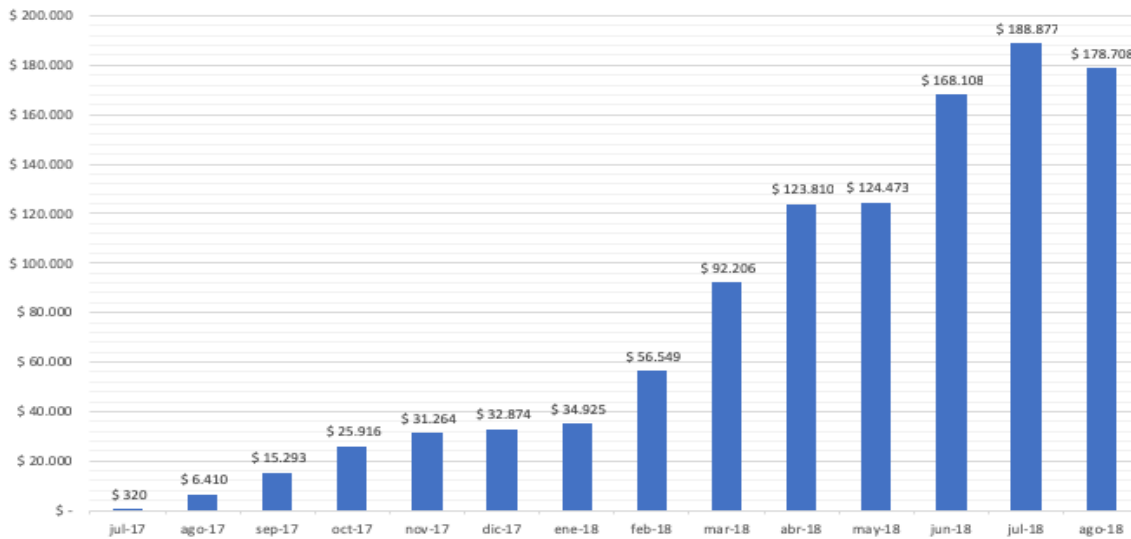
Tabla 3 – Evolución Sector Juegos de Suerte y Azar

 In, On and For Emerging Markets					
EMIS Benchmark Principales Indicadores: Servicios de Esparcimiento					
* All Figures except for employees and ratios in Millones COP using Suma values. Growth indicators are calculated based on figures in local currency.					
Año	2018	2017	2016	2015	2014
Empresas en industria	792	951	756	460	435
	2018	2017	2016	2015	2014
Tamaño					
Ventas	6.002.159	5.412.420	4.881.036	4.283.610	3.292.338
Activos	7.569.232	8.181.696	5.014.826	4.143.448	3.223.124
Utilidad	240.854	431.938	296.699	235.198	87.134
Patrimonio	2.723.218	3.101.469	2.427.980	2.151.024	1.699.906
Crecimiento					
Crecimiento en Ventas %	10,9%	10,9%	13,9%	30,1%	0,1%
Crecimiento / Disminución en Activos	-7,5%	63,2%	21,0%	28,6%	2,8%
Crecimiento / Disminución en Utilidad Neta	-44,2%	45,6%	26,1%	169,9%	11,4%
Crecimiento (Disminución) del Patrimonio	-12,2%	27,7%	12,9%	26,5%	-1,4%
Rentabilidad					
EBITDA	574.528	706.091	290.041	648.613	208.376
Utilidad Neta / Ventas	4,0%	8,0%	6,1%	5,5%	2,6%
Rentabilidad de Activos	3,2%	5,3%	5,9%	5,7%	2,7%
Utilidad Neta / Patrimonio	8,8%	13,9%	12,2%	10,9%	5,1%
Utilidad Operacional / Ventas	7,3%	11,1%	4,4%	13,4%	4,4%
Endeudamiento					
Endeudamiento	39,0%	34,3%	49,8%	47,6%	47,1%
Apalancamiento	108,3%	90,4%	102,8%	91,7%	89,3%
Pasivo Total / Ventas	49,1%	51,8%	51,1%	46,0%	46,1%
Pasivo Corriente / Pasivo Total	62,2%	63,3%	64,3%	62,6%	69,5%
Eficiencia					
Rotación de Cobro	25,3	28,7	28,4	17,3	15,1
Rotación de Inventario	5,3	4,6	6,4	5,5	5,1
Rotación de Proveedores	33,6	45,0	31,0	13,0	10,2
Ciclo Operativo	30,6	33,3	34,8	22,8	20,1
Liquidez					
Ratio Corriente	1,1	1,3	1,2	1,2	1,2
Prueba Acida	1,1	1,3	1,2	1,2	1,2
Capital de Trabajo	180.766	603.789	304.275	240.828	185.766
Otros					
Rentabilidad Bruta	27,34%	40,74%	25,50%	15,99%	23,18%
Import. / Export					
Importaciones - FOB U\$	USD -	USD 10.304.300	USD 23.994.662	USD 21.001.464	USD 20.038.160
Exportaciones - FOB U\$	USD -	USD 166.565	USD 687.862	USD 621.696	USD 130.100
Nomina					
Total de Empleados	34.447	25.097	15.647	11.439	0

Fuente: Emis 2019

Como consecuencia de los cambios tecnológicos y la nueva normativa que los regula, los juegos novedosos son los más dinámicos del sector y los más demandados por los operadores para crear nuevas unidades de negocio. Principalmente la demanda de juegos en línea ha presentado un crecimiento importante dentro de la industria, que se observa en la gráfica 6

Gráfica 6 – Ventas totales de los juegos online 2017 – 2018

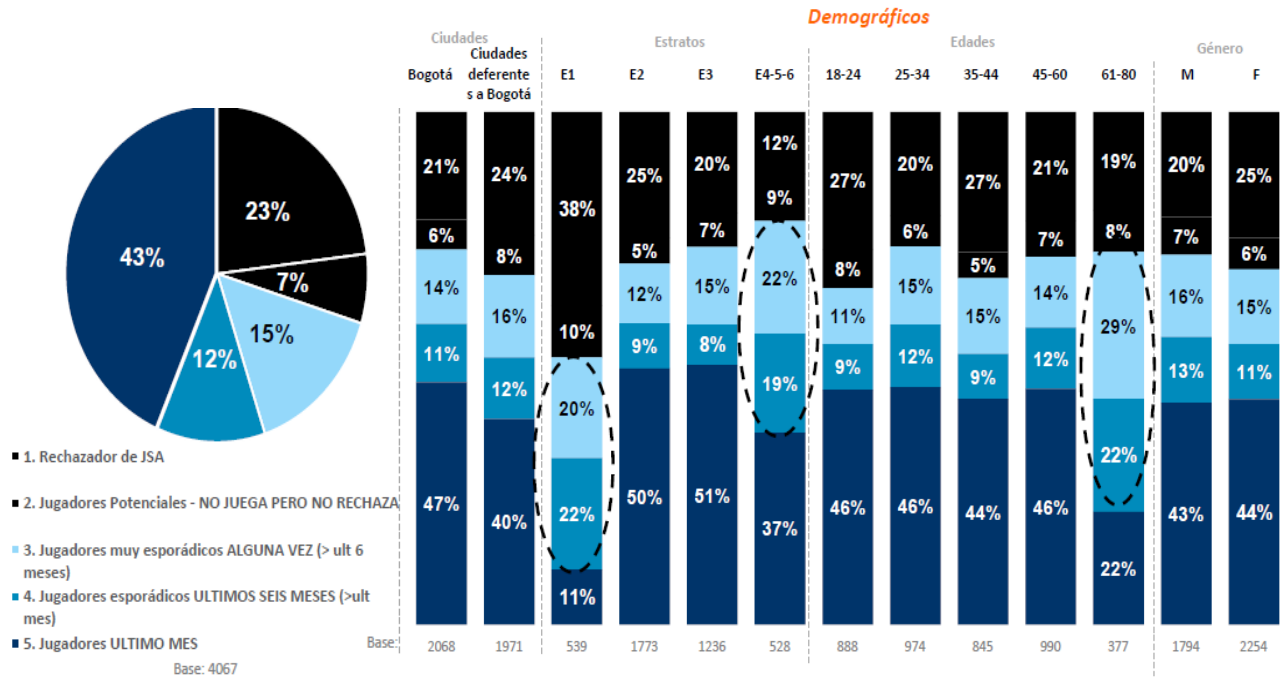


Fuente: Coljuegos Caracterización y estimación del mercado ilegal de juegos de suerte y azar en Colombia 2018

2.1.2. Tipos de Clientes

A nivel de clientes el sector de juegos de suerte y azar, Coljuegos realizó una aproximación mediante estudio de mercado, en el cual se concluyó que la mayor concentración de clientes se observa en los estratos 2 y 3 y en edades de 18 a 60 años principalmente. Del mismo modo, se observa que el 27% de la población juega ocasionalmente, situación que se podría aprovechar para atraer este segmento de clientes. Así mismo el 7% de la población se puede considerar como clientes potenciales, ya que no son jugadores ni han tenido contacto con los juegos de suerte y azar, pero no los rechaza. Bajo la misma línea de estudio, se identifica que el 23% de la población, rechaza enfáticamente, este tipo de productos de entretenimiento, tal como se observa en la gráfica 7.

Gráfica 7 – Datos Mercado Juegos Novedosos



Fuente: Estudio de Mercados 2017 - JSA

Con respecto al mercado de juegos on line y considerando la apertura de esta línea de negocio dentro del sector de juegos de suerte y azar, y tal como se ha mencionado, se generó una dinámica de mercado que ha dado cabida a nuevos clientes, tal como se muestra en la gráfica 8, en su mayoría hombres (52%), con concentración en niveles socioeconómicos 3 y 4 y en principio con edades superiores a los 48 años; estos datos se abordarán con mayor nivel de detalle más adelante en el apartado 2.5, correspondiente a análisis de clientes.

Gráfica 8 – Datos Mercado Juegos Novedosos



Fuente: Fecoljuegos/Sondeo LR/Gráfico:LR-58

2.1.3. Fortalezas

- Adicional al crecimiento que se observa en los últimos años, Colombia se ha convertido en el primer país Latinoamericano en reglamentar los juegos On Line, convirtiéndose en pionero en la región y en una gran oportunidad para desarrollo de este nuevo mercado.
- El sector viene en una línea de evolución ceñida al desarrollo tecnológico y aprovechando la tendencia de la digitalización, abriendo espacio a nuevos negocios como los juegos on line
- La consolidación de Coljuegos como ente regulador que se viene posicionando como una institución que genera confianza en la población bajo las rigurosas políticas de transparencia que la caracterizan

2.1.4. Debilidades

- A pesar de los grandes esfuerzos que vienen realizando las compañías del sector por impulsar las iniciativas de juego responsable y los grandes aportes que se generan a la salud en el país, aún se mantiene una

imagen negativa en la población fundamentada principalmente en el concepto de ludopatía, de acuerdo a estudio realizado por Coljuegos (Coljuegos, 2017).

- Las compañías del sector vienen realizando grandes esfuerzos dirigidos al control de lavado de activos, aun así, las restricciones que mantiene la banca formal al sector se mantienen con rigurosidad, limitando cualquier relación comercial entre el sector de JSA y el sector financiero en el país.
- A pesar que el nivel de bancarización en teoría se ha incrementado en el país, rondando según cifras de El Tiempo, el 81%, el 59% de las cuentas aperturadas se encuentran inactivas, sembrando un panorama no tan alentador de cara a la realización de transacciones en línea (Redacción Economía y Negocios El Tiempo, 2019).
- Aun con los constantes operativos controles de Coljuegos a la ilegalidad, se mantiene una gran porción del mercado que se mueve bajo esta modalidad, que según Coljuegos, podría rondar cifras cercanas al 50% (Wiesner, 2018).
- Las dudas que generan los casos de amaño de partidos, principalmente a partir de los recientes escándalos presentados en España

2.2. TENDENCIAS DE MERCADO

Los desarrolladores de juegos para casinos y juegos de azar siguen generando nuevos proyectos para hacer más atractivos los productos y servicios dentro de la industria. Así mismo, el avance tecnológico ha permitido un crecimiento exponencial presentando grandes innovaciones que permiten flexibilidad y facilidades de acceso mejorando en gran medida la credibilidad del consumidor y la aceptación por parte del público en general.

Parte de esas innovaciones buscan la generación de valor agregado al producto o servicio y mejorar la experiencia del cliente al jugar, con el objetivo

de aumentar el volumen de consumidores potenciales tomando nuevos perfiles de usuarios a quien dirigirse.

2.2.1. Tendencia a Nivel Mundial

2.2.1.1. *El F2P mantiene su dominio*

Los juegos F2P (free to play) son una modalidad de juego que está generando controversia dentro de los dispositivos móviles particularmente. Consiste en descargar el juego de forma gratuita. Las ventas se obtienen por medio de una pequeña inversión para alcanzar nuevo niveles o lograr avanzar dentro del juego; esta inversión puede estar dada por la acumulación de puntos los cuales pueden cambiarse por mejoras dentro del juego e incluso los paquetes de puntos también pueden comprar para tener módulos adicionales y esto se convierte a su vez en un servicio de prepago rápido. Estos juegos suelen carecer de historia, principio y final y el incentivo son las mejoras mismas, medallas, records, etc.([Network World, 2018](#))

2.2.1.2. *Los juegos en la nube*

Las perspectivas de futuro son más juegos online que nunca. Una de las últimas tendencias que se afianza cada día más es la mejora y actualización de los juegos en la nube de forma continua. Los desarrolladores establecen una nueva forma de juego por medio de la nube que permite su actualización y mejora de manera periódica y con acceso a través de la nube, y esto supone importantes oportunidades pero también desafíos para los fabricantes pues esto renueva la experiencia del usuario tanto en la diversidad del juego como en los diferentes dispositivos por los cuales puede tener acceso.([Network World, 2018](#))

2.2.1.3. Los eSports.

La experiencia del multijugador entra a ser una posibilidad importante dentro de los juegos online, lo que conlleva a una fusión entre la experiencia del jugador y el deporte real fuera del mundo digital. Este tipo de eventos llamados eSports cuenta con unas cifras de participación que hablan por sí solas y demuestran que los juegos online también pueden fomentar el contacto y la comunicación humana. Dentro de panorama de juegos van desde juegos de carreras, de futbol, baloncesto olimpiadas etc. En este sentido, paysafecard patrocina eventos de la ESL (Electronic Sports League), una de las empresas de eSports independiente más importante del mundo, que cuenta con 225.000 jugadores y 54.000 equipos en sus torneos online. (Network World, 2018)

2.2.1.4. Distribución global

Uno de los aspectos más interesantes de los juegos online es la posibilidad de jugar en plataformas multijugador. El jugador se conecta con otros jugadores a nivel mundial con los cuales compite de manera real en vez de competir con bots del juego. Dentro de los juegos basados en plataformas multijugador, sin duda una de las posibilidades que ha generado más interés y se ha popularizado más rápido ha sido el mundo de las apuestas y de los juegos de casino online. Casi todos los casinos online cuentan con su propia aplicación o interfaz para dispositivos móviles, donde se encuentran jugadores de todas partes a jugar a la ruleta, el póker, el blackjack, las tragaperras o el baccarat. (nGeeks, 2018)

2.2.1.5. Utilización del dispositivo Móvil

El móvil ha arrasado en el mundo digital por lo que no es de extrañar que, ante el auge de una sociedad más conectada a los smartphones, el sector de los juegos online también se está adecuando para para ser lo más móvil posible. Actualmente, las apps más populares son precisamente juegos, lo cual representa un gran potencial de ventas de cara al futuro. (nGeeks, 2018)

2.2.1.6. Inteligencia artificial

La Inteligencia artificial puede tener un potencial significativo para fortalecer las medidas existentes para la verificación de identidad, la protección de jugadores y la prevención de fraudes en el sector del juego en línea. Actualmente, cada clic en un sitio web de un jugador en línea se registra por razones legales y de cumplimiento, y estos datos, si se utilizan y combinan con el uso de algoritmos e inteligencia artificial, podrían permitir el desarrollo de nuevos modelos de comportamiento predictivo para ayudar a mantener el juego en línea seguro y justo. (Alvaro Abril, 2017)

Gracias a la Inteligencia Artificial, la detección temprana y la prevención son posibles. Al analizar los datos de los jugadores en busca de conductas problemáticas, IA puede marcar individuos con patrones preocupantes y notificar a los operadores de casinos en línea. La cuenta identificada puede suspenderse mientras se ofrece ayuda al jugador antes de que pierda el control de la adicción al juego.

2.2.1.7. Reconocimiento Facial

Dentro de los nuevos ecosistemas digitales , el reconocimiento facial en la industria del juego específicamente entra a jugar un papel muy importante cumpliendo diversas funciones como : creación de cuentas y cumplimiento normativo al establecer un registro formal que proporcione un respaldo dentro del juego, verificación continua de identidad lo que proporciona seguridad al cliente para que su cuenta no sea falsificada o se encuentra comprometida por el uso de terceros y por último los clientes VIP permitiendo una mejor experiencia la cliente de manera personalizada desde su ingreso y durante todo su trayecto hasta su salida. (Alvaro Abril, 2017)

2.2.1.8. Realidad Virtual

La próxima gran innovación del juego y las apuestas son las apuestas en Realidad Virtual que llegan con gran impulso. Con el lanzamiento del revolucionario casco Oculus Rift VR y otros artefactos similares, el interés por la realidad virtual ha explotado. La industria del juego y las apuestas espera ser una de las pioneras en el juego con realidad virtual, con grandes desarrolladores de software como NetEnt y Microgaming trabajando duro para desarrollar casinos totalmente realistas en realidad virtual. De hecho, SlotsMillion ya ha lanzado su primer casino de realidad virtual y este puede ser el primer paso hacia un cambio fundamental en cómo la gente apuesta en los juegos de casino. (Alvaro Abril, 2017)

2.2.1.9. Restricción Publicidad

Una de las tendencias que viene transformando la industria de los juegos de suerte y azar en Europa, es la restricción de la publicidad en medios masivos, y la prohibición del patrocinio de atletas y deportistas activos, con fines publicitarios, tal como lo menciona el Diario 16 de España (José Antonio Gómez, 2018), lo que ha obligado a la industria a buscar alternativas novedosas para desplegar comunicación del producto, principalmente en medios digitales

2.2.1.10. Construcción de OTT's

Las OTT's (Over the top) son plataformas que permiten transmitir y difundir contenido en internet (Merca 2.0, 2016), y se proyectan como una herramienta importante en la generación de contenido de valor para los consumidores de diferentes industrias, brindando cercanía, interacción y gran alcance en lo que corresponde a comunicación y contacto de los usuarios con la marca (TTV News, 2019).

2.2.2. Tendencias a Nivel Nacional

2.2.2.1. Digitalización

Quizá la tendencia más importante a nivel nacional es la digitalización generando un impacto importante pues el Internet se ha convertido en una necesidad. Hoy en día los teléfonos inteligentes se han convertido en la agenda personal y centro de entretenimiento de las personas, y es una de las razones por las cuales el mercado y los diferentes sectores de la industrial están utilizando los diferentes canales digitales para ofrecer sus productos y servicios, buscando facilitar los procesos de los clientes y buscando obtener con ello una mayor participación de mercado. (MunDiario, 2019)

2.2.2.2. Apuestas deportivas

Los deportes más apetecidos para apostar son Fútbol, Tenis, Baloncesto, Baseball y Fútbol Americano. La legalización y regulación de los juegos de azar por parte de Coljuegos ha permitido que ingreses al país hasta el momento 17 operadores de apuestas en línea lo que ha generado aportes significativos para el país. Los operadores no solo aumentan los ingresos para el sistema de salud, sino que también benefician a otros sectores comerciales con la inversión y el funcionamiento de los operadores autorizados actualmente. (MunDiario, 2019)

2.2.2.3. Máquinas Electrónicas Tragamonedas.

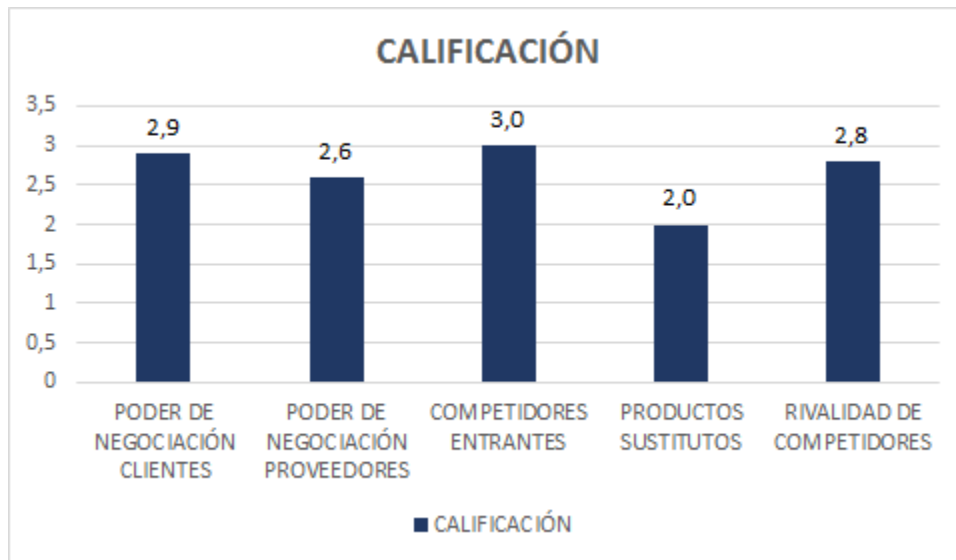
Este tipo de máquinas realmente hace parte de la historia de los juegos de azar y ahora que se pensaba que no podría existir ninguna modificación o mejora adicional a la que ya se estaba presentando con respecto a videos, funciones especiales e imágenes 3D que renovaban la experiencia del cliente de manera significativa; llega la realidad aumentada y la virtual que podrían ser

parte de la clave para más cambios positivos, enfocados en la incorporación de nuevas funciones.(MunDiario, 2019)

2.3. ATRACTIVO DEL MERCADO

Considerando la evaluación de fuerzas de Porter, se visualiza un mercado atractivo, con alta intensidad competitiva y con clientes que se mueven entre los diferentes competidores. Nuestra proyección y evaluación para la generación de los planes estratégicos a implementarse dentro de la empresa debe estar basada principalmente en: El poder de negociación de los clientes, El poder de negociación de los proveedores y finalmente la rivalidad entre competidores.

Gráfica 9 – Análisis 5 Fuerzas Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

Tabla 4 – Análisis 5 Fuerzas Porter

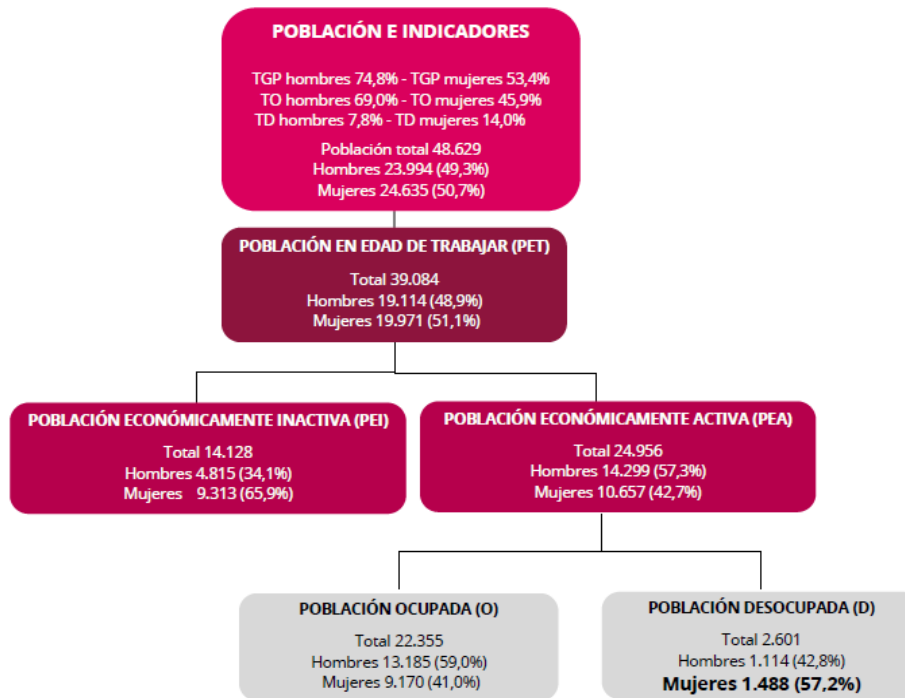
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	0,3	2,9
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	0,1	2,6
COMPETIDORES ENTRANTES	0,2	3,0
PRODUCTOS SUSTITUTOS	0,1	2,0
RIVALIDAD DE COMPETIDORES	0,3	2,8
ATRACTIVO DE MERCADO		<u>2,77</u>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

2.3.1. Poder de Negociación de los Clientes

Desde la perspectiva de concentración de clientes no se percibe actualmente una amenaza, y por el contrario se visualiza una oportunidad, considerando la baja penetración que tienen los juegos on line Vs la población que se podría considerar desde una óptica general, como posible consumidor del producto. Según datos de Coljuegos actualmente las plataformas de juegos on line autorizadas registran un aproximado de 2 millones de clientes, frente a una población activa económicamente de aproximadamente 20 millones de personas mayores de edad, y de los cuales el 59% corresponde a hombres, tal como se observa en la gráfica 9 (DANE, 2015) quienes de acuerdo a los datos estadísticos de Fecoljuegos, son los más asiduos a los juegos de suerte y azar y particularmente, las apuestas on line.

Gráfica 10 – Ocupación Población



Fuente: Boletín técnico Dane DANE, GEIH, Cifras de población en miles de personas.

Frente al poder de negociación de los clientes, se observa un riesgo considerando la oferta en el mercado con 17 operadores de juegos on line, y sin una restricción regulatoria que limite al consumidor en el sentido de tener cuentas en todas las plataformas de apuestas disponibles, lo que hace que el coste de cambio para el cliente, sea bajo.

Se identifica una oportunidad bajo la óptica de disponibilidad de información al usuario, ya que no se observa suficiencia de parte de los operadores en lo que corresponde a la pedagogía del juego frente al consumidor

2.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores cuentan con un poder de negociación relativamente alto consideran que para el sector, la cantidad de proveedores es relativamente reducida en lo que corresponde a servicios de plataforma, tecnología y evaluación de riesgo de los mercados ofrecidos.

Los volúmenes de compra son altos, ya que en la mayoría de ellos se mueven en función de las ventas totales a consumidor final que realiza quien contrata el servicio, similar a un modelo de revenue share.

A pesar que los proveedores son reducidos en algunos aspectos, existen opciones de negociación entre los disponibles. Sin embargo los costos de cambio son altos, ya que en la mayoría se establecen contratos por términos mínimos de un año y con cláusulas de salida costosas, que pueden rondar hasta los 200.000 euros.

2.3.3. Competidores Entrantes

Frente a la entrada de competidores, hay que considerar en primer lugar las barreras de entrada establecidas a través de los requisitos exigidos por Coljuegos para acceder a contratos de operación de juegos por internet, establecidas en el Acuerdo Numero 4 de 2016.(Coljuegos, 2016a) . En ese sentido, es necesario resaltar a nivel financiero y de sociedad comercial:

- Los interesados deben constituir un aval bancario que respalde el pago de los premios por un valor de \$615.000.000. En el primer año de operación debe realizar una actualización semestral de este valor. El aval, será el mayor valor resultante del cálculo del 8,1% de los ingresos netos acumulados de los seis meses acumulados de operación y el valor base descrito inicialmente.
- Posterior al primer año de operación, el aval se actualizará anualmente y será el mayor valor resultante del cálculo del 4,1% de los ingresos netos acumulados del año de operación y el valor base descrito inicialmente.
- Capital de trabajo mayor o igual a 1450 SMLMV.
- Razón de cobertura de intereses superior a 1.1.
- Nivel de endeudamiento igual o inferior al 70% de sus activos totales.

- Patrimonio igual o mayor al 30% de los derechos de explotación fijos de la totalidad del contrato (Los derechos de explotación equivalen a 811 SMLMV anuales).
- Toda compañía que solicite el acceso a la operación de juegos on line en el país, debe contar con el certificado de constitución

Del mismo modo, existen requisitos de carácter técnico a resaltar, establecidos por Coljuegos para la operación de juegos on line (Coljuegos, 2016b):

- Ensamblaje inicial del Sistema Técnico de Juego, esto es el conjunto de sistemas, hardware, software, bases de datos, e infraestructura informática utilizada por el Operador para el desarrollo, la organización y explotación de los juegos operados por internet.
- Certificación del cumplimiento de los requerimientos técnicos expedido por el ente certificador autorizado por Coljuegos.
- Proyecto técnico en el que se describa la arquitectura del Sistema Técnico de Juego y cada uno de sus componentes en aspectos como la plataforma tecnológica, los entidades de datos, los procesos y procedimientos operativos y de seguridad de la información que utiliza para la operación y funcionamiento del sistema.

En ese sentido cabe anotar que todos los requisitos técnicos deben ser certificados por uno de los seis laboratorios tecnológicos autorizados por Coljuegos.

2.3.4. Productos Sustitutos

A nivel de productos sustitutos, se podría considerar la oferta de casinos, loterías y baloto. Sin embargo no cuentan con características similares a las ofrecidas en los juegos on line en lo que corresponde a apuestas deportivas.

Sin embargo, todos los operadores de juegos on line cuentan con apuestas de slots y juegos de casino (mesas), que podrían estar alineados a la oferta de casinos físicos.

Con respecto a productos como Poker Stars y similares, la regulación establecida por Coljuegos, determinó la necesidad que empresas de ese tipo

cuenten con sucursal física en el país, restringiendo su operación. Las páginas que no cumplan con los requisitos exigidos, han sido bloqueadas por Coljuegos

2.3.5. Rivalidad de competidores

Existe una dinámica competitiva importante en el sector, con 17 operadores autorizados para ofrecer productos de apuesta por internet. Dentro de ellos existen competidores nacionales, multinacionales y de capital mixto (nacional-extranjero)

➤ **APUESTALO**



Esta página de apuestas deportivas online es la número 12 que obtuvo la licencia de Coljuegos, entidad que le permite funcionar con todas los requisitos legales. Apuéstalo tiene una buena cantidad de ofertas de eventos para hacer apuestas y una interfaz ordenada, simple y con la cantidad de elementos necesarios.

Otro punto positivo para evaluar es de la rápida retroalimentación al cliente, con chats en vivo y redes sociales activas. No obstante, le falta fortalecer la sección de promociones para cautivar a más público.

El grupo Royal Betting Solutions SAS se ha preocupado por generar confiabilidad a sus nuevos clientes gracias a desarrollados protocolos de seguridad para realizar las transacciones sin inconvenientes y con políticas de protección de datos que se encuentran a la vanguardia.

Además, tiene un completo aparte de juego responsable para detectar y ayudar con problemas de adicción y despilfarro de dinero. Sin duda, Apuéstalo garantiza fiabilidad a la hora de hacer las apuestas.

Con casi 30 deportes disponibles para realizar apuestas deportivas, este portal se ha especializado en mantener actualizado cada uno de los sucesos de estas disciplinas y puede conllevar hasta 350 eventos diarios, lo que hace que cuente con una parrilla interesante para apostar. Sus fuertes son el fútbol, el baloncesto, el béisbol y el tenis.

El sitio te da la posibilidad de contar con todos los tipos de apuestas deportivas online para que pronostiques, siendo las simples, combinadas, mixtas y hándicap las más usuales. Incluso, en temas como el fútbol puedes jugar con el marcador en vivo, el primer gol, el segundo tanto, entre otros.

Apuéstalo tiene una web sencilla, con tres espacios principales: el primero te indica las novedades en varios banners que van pasando o puedes manipular; el segundo te lleva a las apuestas que puedes hacer durante ese día o esa semana; y el tercero te coloca en los eventos que transcurren en simultáneo.

Esto hace que sea concreto y minimalista, algo que gusta a los usuarios porque los ubica de una en el proceso que quieren llevar a cabo. El tema del registro es fácil, solo se deben diligenciar los campos que están señalados con un asterisco y dar en el botón de registrar para poder empezar a jugar.

No tiene una sección de promociones, algo que es contraproducente a la hora de competir con otras casas y de cautivar a los nuevos usuarios. Como página novel, deberá comenzar a pensar en esta

temática y desarrollar algunos bonos que acompañen al de bienvenida.

Precisamente, el bono de bienvenida consiste en un depósito que te hacen de \$20.000 pesos al regístrate, el cual debes usar rápido en tu primer movimiento.

Métodos de Pago

Apuéstalo no ha desarrollado pagos de manera electrónica, por lo que los depósitos deben hacerse en puntos físicos como Efecty y Baloto, con miles de puntos a lo largo del país.

➤ **BETJUEGO**



Betjuego es una casa de apuestas deportivas con amplia experiencia en el juego de Europa, África y Suramérica. Desde 2018 decide incursionar para competir en el mercado colombiano y ha generado una buena publicidad para cautivar a este público, como incluir al futbolista Yerry Mina como su imagen.

Con apuestas online y un casino virtual, esta página tiene una interesante parrilla de eventos deportivos para que los colombianos puedan hacer sus pronósticos, aunque carece de promociones y de impacto en su home.

Gracias a su trayectoria mundial ha generado protocolos de seguridad que permiten hacer transacciones sin riesgos. Utilizando servidores Dell, Cortafuegos Fortinet, y un certificado de encriptado Thawte SSL, asegura todos tus depósitos.

También cuentan con una política desarrollada de protección de datos personales y un programa de juego responsable para prevenir temas como la adicción y el despilfarro de dinero.

Betjuego tiene una amplia parrilla de eventos para hacer apuestas deportivas con más de 30 disciplinas y 400 sucesos diarios para realizar movimientos. Es una de las atracciones con las que cuenta este portal.

El sitio ostenta todos los tipos de apuestas para realizar, entre los que se encuentran la sencilla (un solo evento), combinada (2 o más selecciones), hándicap (se calculan cada uno de los pormenores de un evento), sobre estadísticas (en el fútbol, por ejemplo, faltas), entre otros.

Cuando accedes a la página principal de Betjuego, se ve un home limpia y sencilla para el usuario. Además, los botones están bien colocados y el público tiene claro el procedimiento para realizar cada una de las actividades.

Hay que resaltar que el registro se hace en tres pasos sencillos que consisten en llenar cada uno de los campos que se te piden diligenciar y, posteriormente, estarás listo para navegar en el portal.

A partir de junio de 2019, Betjuego comenzó a aplicar un interesante bono de bienvenida que consiste en que te duplican el primer depósito que hagas hasta \$150.000. Es decir que, si apuestas \$100.000 pesos, recibirás otros \$100.000 que te otorga la página.

Ten en cuenta las siguientes condiciones: debes apostar cinco veces el bono duplicador para liberarlo, además de hacerlo en pronósticos con cuotas iguales o superiores a 1.60. Tienes 15 días para usarlo y lo recibirás en un plazo no mayor a 72 horas después de haber hecho la activación.

Hay que acotar que Betjuego no cuenta con más promociones a los usuarios. Sin duda, un aspecto para mejorar.

Métodos de Pago

Betjuego se decanta por los puntos físicos de pago y cercanos a la gente:

- Vía Baloto y Efecty en miles de puntos físicos del país.
- Tarjetas de débito y crédito.
- Maxigiros, PTM Redy, Movii

➤ **MEGAPUESTA**



Megapuesta es el servidor de apuestas deportivas de DistriRed SAS que ha ingresado al mercado colombiano con interesantes ofertas de cuotas, sobre todo a lo que tiene que ver con fútbol, y un diseño interactivo que permite una cercanía mayor con el usuario.

Con una proyección importante, esta casa de juegos online cuenta con todas las regulaciones pertinentes para funcionar y ha comenzado a cautivar al público colombiano gracias a su incorporación de varios eventos diarios para apostar. Creemos que es un portal gran futuro en el mercado colombiano.

Se ha acogido a todas las normas de políticas de privacidad en tratamiento de datos personales, como la Ley 1581 de 2012, y ha desarrollado formas de promulgar el tema de la protección de estos a la hora de realizar las transacciones.

Incluso, para el tema de los pagos tiene fuertes sistemas de encriptado y seguridad para poder hacer los depósitos y hacer el retiro de las ganancias, por lo que es un tema prioritario y certificado a la hora de estos procesos.

Además del buen sistema de cuotas que promulga Megapuesta, también hay una oferta interesante en cuanto a las apuestas que se pueden hacer. Son más de 20 deportes en la parrilla y 250 eventos diarios a los que se accede cuando se hacen pronósticos en este sitio.

Este portal cuenta con todos los tipos de apuestas para realizar, entre los que se encuentran la sencilla (un solo evento), combinada (2 o más selecciones), hándicap (se calculan cada uno de los pormenores de un evento), sobre estadísticas (en el fútbol, por ejemplo, faltas), entre otros.

Uno de los aspectos a resaltar de Megapuesta es el de la navegación. Con una interfaz agradable y sencilla, dirige a los usuarios de la manera correcta por cada una de las acciones que quiere ejecutar y es muy clara en cuanto a la información que proporciona.

Además, sus banners son estéticos y llaman la atención a visitar cada uno de los apartados con los que cuenta esta página. Hay que resaltar que el registro se hace en tres pasos sencillos que consisten en llenar cada uno de los campos que se te piden diligenciar.

Uno de los puntos a mejorar es la de generar más promociones, puesto que las que ya dieron se encuentran caducadas y solo cuentan con el bono de bienvenida. Precisamente, este se basa en \$30.000 pesos que te dan solo por el registro, siendo mayor de edad y activándolo con tu correo.

Métodos de Pago

Megapuesta se ha aliado con puntos de pago estratégicos y cercanos a la gente:

- Vía Baloto y Efecty en miles de puntos físicos del país.
- Usando PayU.
- Tarjetas de crédito y débito.

➤ MERIDIANBET

meridianbet

Meridianbet es la página de apuestas deportivas del grupo Curazao Egaming que recién incursiona en el mercado colombiano con tentativas ofertas, promociones y cuotas para captar una buena porción del público.

Con una interfaz algo saturada, esta página de apuestas deportivas se pone al día en cuanto a bonos y eventos por realizar, además de sostener un soporte legal de Curazao, su país de origen, y Coljuegos, la entidad rectora en Colombia.

La experiencia que ha integrado a nivel latinoamericano, y la idea de buscar las mejores certificaciones, hacen de Meridianbet un sitio fiable para hacer apuestas deportivas online por las políticas de seguridad y protección de datos que ha desarrollado.

En otros países donde operan han dicho que es un sitio fiable y transparente, algo que ha implementado con éxito en Colombia. Incluso apoya el juego responsable, con políticas claras y una sección dedicada a este tema.

Esta página web llegó al país con una oferta interesante de 31 disciplinas deportivas y de más de 600 eventos diarios para que los jugadores puedan realizar sus pronósticos. También ofrece secciones de póker, juegos de mesa, video slots y la ruleta.

Meridianbet permite todo tipo de apuestas en cada uno de sus eventos, siendo las simples, compuestas y mixtas las que más usan los usuarios. Para temas como el fútbol es normal que aparezcan apuestas en vivo, al primer gol, a las tarjetas, entre otras posibilidades.

Uno de los aspectos que debería mejorar esta página es el orden de sus elementos en el home puesto que hay una saturación de ellos, lo que puede resultar confuso para la navegación y la ejecución de los comandos que se quieren llevar a cabo.

Por ejemplo, la barra principal de la parte derecha podría ir en un submenú y remitirse con un clic. Arriba también hay confusión en el orden de los botones.

El registro sí es un proceso simple que solo requiere de dos pasos, básicamente, consistentes en diligenciar los datos que se piden en los casilleros.

El gran atractivo de Meridianbet es la cantidad de bonos y promociones con los que tratan de cautivar a su público. Empezando por el de bienvenida, el cual consta de tener el 100% de lo que se apuesta hasta de \$150.000 pesos, una cantidad considerable y al que casi no llega la competencia.

También sí se trae a un amigo para que se registre le da \$15.000 pesos a quien lo haga. Además, se fija mucho en los eventos semanales para poder establecer algunas promos acordes a temas de cuota y atracción.

Métodos de Pago

Meridianbet ha tratado de poner los métodos de pago al alcance de la mano de los colombianos y maneja los siguientes sistemas:

- Mediante Pay U, plataforma electrónica.
- En puntos físicos Baloto o Efecty.
- Con PSE.

➤ **AQUIJUEGO**



Con un portal bien seccionado, el grupo HBG Latam SAS ha comenzado su intromisión en el competitivo mercado colombiano de apuestas deportivas online desde mediados de 2018, con la dura misión de posicionar su marca ante los otros operadores.

Ha construido canales seguros de pago y ha constituido alianzas importantes con métodos de depósito cercanos a la gente. También se ha preocupado por la oferta de promociones atractivas para cautivar más a su público y con la exposición de una buena cantidad de eventos deportivos.

Aquí Juego se ha hecho de confiables políticas de seguridad y privacidad que se basan en la protección de los datos personales y de la transacción veraz del dinero que se mueve en cada una de las operaciones. Incluso, tiene la licencia de Coljuegos para su funcionamiento legal.

Como otro aspecto a resaltar se encuentra su decálogo del jugador, en el cual se pueden encontrar directrices para personas adictas al

juego, con claves y recomendaciones que permiten evitar un desfalte económico al apostador y hasta genera la baja en casos de gravedad.

Aquí Juego ingresó al mercado colombiano con una buena oferta de eventos deportivos para apostar, incluyendo una buena cantidad de disciplinas deportivas para pronosticar, entre las que se destaca el fútbol, en el cual se encuentran casi todas las ligas del mundo al servicio del jugador.

Este portal también se ha especializado en mostrarle opciones de apuestas a los jugadores en cuanto al tipo, siendo las sencillas, combinadas y mixtas las que más se apetecen. Por ejemplo, si se le apuesta al fútbol se puede hacerlo al ganador, al primer gol, a la tarjeta amarilla, en vivo, entre otros.

La página principal de Aquí Juego contiene banners ordenados simétricamente que te conducen a cada una de las secciones del juego, ofreciendo claridad, simpleza y alineamiento de elementos. Es muy sencillo y dar clic en cada uno de esos lugares te conducen al proceso claro de lo que quieres hacer.

El registro también es bastante simple: solo necesitas dar clic en el botón de registrarse y te aparecerá una página en la que deberás digitar todos los datos que se te piden en cada uno de los casilleros.

Como se dijo anteriormente, esta página cuenta con una serie de promociones atractivas. El primero es el del bono de bienvenida que te dan luego de hacer tu primer depósito, el cual debe ser entre \$10.000 y \$50.000 pesos, y te dan el 100% de la recarga.

El segundo es el bono múltiple, que consiste en hacer apuestas múltiples con una cuota mínima de 1.20 y, de acuerdo al número de

eventos en el que juegues, se te va devolviendo un porcentaje de lo depositado.

También ofrecen promos temporales cada vez que haya eventos como la Champions League o la Europa League, en la que te pueden hacer reembolsos de hasta el 50% de lo pagado.

Además, hay bonificaciones para los que gusten apostar al tenis y consiste en pronosticar resultados en torneos ATP o WTA, también con la posibilidad de recibir diversos reembolsos.

Métodos de Pago

Aquí Juego adoptó métodos de pago al alcance de la mano para los colombianos:

- Puntos de venta físicos que puedes consultar dando clic en este link.
- Puntos físicos de Baloto y Efecty.
- Pagos a través de Pay U.
- A través de PSE

➤ **ZAMBA**



Con más de 20 años de experiencia en la industria de los juegos de suerte y azar en Colombia, el grupo empresarial Vicca Group ha sido uno de los primeros en alinearse con los retos que ha traído la era digital, creando un modelo de negocio donde las apuestas deportivas y los juegos de casino online son protagonistas.

Actualmente, Vicca Group mantiene su presencia en el país con casinos donde la alta tecnología, la gastronomía y la música se unen en una sola experiencia. Su trayectoria y consolidación en el mercado colombiano lo han hecho merecedor de una imagen de confiabilidad y juego limpio. Hoy el grupo cuenta con 500 empleados a nivel nacional y sus ingresos anuales superan los 40.000 millones de pesos.

Para desarrollar su negocio online, que opera desde el portal web www.zamba.co, el grupo empresarial se alió con la compañía de origen belga Gaming1, una multinacional especialista en el tema de casinos online y apuestas en Internet, con presencia en más de 10 países.

Al ser pioneros en este tipo de entretenimiento en Colombia, su gran respaldo ha sido la certificación de Coljuegos, entidad del Estado que administra la industria de juegos de suerte y azar en el país, con la que zamba.co ofrece seguridad y legalidad al 100% para todos sus usuarios, algo fundamental en un país que está comenzando su auge en este tema.

Si por algo se destaca Zamba es por ofrecer apuestas deportivas de talla nacional e internacional. Aunque el fútbol es el deporte estrella, también puedes hacer apuestas de baloncesto, balonmano, tenis, F1, golf, hockey, dardos y eSport —competiciones profesionales de videojuegos que cada vez ganan más audiencia—. Por otro lado, está toda la oferta de casino online que incluye Ruleta, Blak Jack y Pagamonedas. Y, como si fuera poco, la emoción y el toque de adrenalina está dado por las apuestas que puedes seguir en tiempo real.

En Zamba también puedes hacer apuestas combinadas de baloncesto y otros deportes. Además, si hablamos apuestas de

fútbol, podrás predecir los tiempos en que se marcarán los goles o los jugadores que anotarán el primero o el último. En cuanto a ciclismo, la apuesta puede ser por el equipo ganador, el vencedor de cada etapa o el gran ganador de los eventos más importantes como el Tour de Francia.

Para acceder a estos servicios la web te lo hace muy fácil. Su diseño permite una interacción rápida e intuitiva desde el banner principal, donde encuentras toda su oferta de entretenimiento online, incluyendo las instrucciones para redimir tus bonos. Aunque no tiene una app propia, la web tiene versión para móvil y Tablet.

El registro es sencillo y rápido. Algo que debes tener en cuenta es que para registrarse en Zamba debes ser ciudadano colombiano o extranjero con cédula colombiana.

Creemos que parte del éxito de Zamba se debe a que su bienvenida te engancha fácilmente, pues al registrarte obtienes diferentes bonos promocionales.

Zamba ofrece un bono de bienvenida con el que te regalan el 50% en tu primer depósito hasta \$100.000. Esto se convierte en una forma muy exitosa de incentivar las apuestas entre sus usuarios, aunque como todo tiene sus condiciones: debes hacerlo en un plazo de 30 días y apostar 30 veces el valor del bono para que este sea redimible.

Con este bono de bienvenida, si por ejemplo haces un primer depósito de \$30.000, recibes un bono extra de \$15.000.

Pero además, con tu primer depósito ofrecen lo que llaman «Bono de apuestas gratis» en el que, dependiendo de la cantidad apostada, recibirás una o más apuestas gratis de entre \$20.000 y \$220.000

Otro de los bonos es el de referidos: después de hacer un depósito de \$50.000 como mínimo, puedes invitar a tus amigos a registrarse en Zamba y recibirás un bono de \$30.000 por cada persona que lo haga. Las condiciones de este bono son más exigentes que las anteriores, pues tus amigos deben depositar cierta cantidad de dinero para que tú puedas redimir el tuyo; es un proceso más largo, pero que seguro traerá mayores beneficios.

Métodos de Pago

Puedes depositar tu dinero a través de la plataforma PayU, la cual ofrece diferentes métodos de pago como:

- Tarjetas de crédito Visa, Master, Diners y American Express.
- Dinero en efectivo a través de Baloto, Efecty, Bancolombia y Banco de Bogotá.
- Transferencias bancarias de Davivienda, HelmBank, Banco de Occidente y 16 entidades más.
- Mediante PayU.

➤ **BETALFA**



Más de 20 disciplinas deportivas con eventos reales conforman el portafolio de Betalfa, un operador que se suma a la oferta de juegos de azar y apuestas online en Colombia. Con una atractiva web, promociones especiales y la posibilidad de escoger eventos populares y en vivo, esta web de apuestas comienza a conquistar un mercado cada vez más exigente.

La plataforma es operada por Alfabet SAS, una empresa colombiana que a partir de la reglamentación de Coljuegos para las apuestas online, desarrolla un modelo de negocio que ofrece a los amantes del deporte una web donde pueden vivir esta pasión con mayor adrenalina, pero a su vez, con toda la confianza y seguridad.

Al cumplir con todos los requisitos técnicos, financieros y jurídicos que exige Coljuegos, Betalfa gana credibilidad en el público colombiano. Conoce más sobre lo que ofrece este operador.

De primera mano, la web muestra los eventos más populares por los cuales apostar: Liga Águila, Bundesliga, La Serie A, la Premier League, para fútbol; y la NBA, para los aficionados al baloncesto.

Si vas a apostar por algún evento de fútbol, puedes encontrar varios tipos de apuestas comunes como el marcador exacto del juego o si habrá empate. Así mismo, hay otras opciones muy populares en el mundo de las apuestas como el handicap europeo o asiático, apostar por el marcador de la primera o la segunda mitad del juego, cuál será el primer equipo en anotar y Más/Menos.

Además, Betalfa divide los tipos de apuesta por categorías, por ejemplo, al dar clic en apuestas especiales podrás encontrar muchas opciones para acertar con tus pronósticos, entre ellas: definir en cuál tiempo se marcarán goles, si el equipo visitante anotará, el jugador del equipo que anotará gol o será amonestado, o definir si el equipo local obtendrá un número de goles par o impar.

Igualmente, la web cuenta con una página de estadística e información deportiva para realizar apuestas en vivo.

Lo primero que deberás hacer es crear una cuenta de usuario, entérate aquí de cómo registrarse en BetAlfa.

Sencillo e intuitivo, el sitio web de Betalfa proporciona una navegación fácil para quien la use por primera vez o para quien ya sea un usuario recurrente. Su menú principal está dividido en cuatro categorías: Deportes, Apuestas en Vivo, JackPot y Promociones. Al dar clic en esta última opción, puedes encontrar información sobre los bonos de bienvenida de la casa de apuestas o sobre algún bonus relacionado con un evento deportivo de alta popularidad.

En la sección de Deportes vas a encontrar todas las disciplinas, los eventos más grandes y populares, y todas las opciones de apuesta. El fútbol, el baloncesto y el tenis, tienen mayor protagonismo. Para apuestas en vivo, aparece una lista con los eventos del momento y un ticket de apuestas, donde ingresas la información del tipo de apuesta que quieres hacer (simple o combinada) y automáticamente, la web te muestra cuáles serían tus ganancias. También está la opción de apuesta automática, donde el sistema escoge los resultados por ti.

En la parte inferior de la web puedes ver información relacionada con Betalfa, las preguntas frecuentes de los usuarios y las opciones de Ayuda para despejar tus inquietudes.

Por el momento, Betalfa ofrece dos bonos de bienvenida:

Uno de ellos se llama el Pitazo Inicial, con el que recibes el 100% de tu primer depósito hasta por \$50.000 y tiene un plazo de 7 días para redimirse.

El segundo, recibe el nombre de Bono Cantera, con el que recibes \$50.000 para empezar a jugar y familiarizarte con la plataforma. También tiene un plazo de 7 días y debes solicitarlo por medio del chat en vivo.

Métodos de Pago

Uno de los puntos a favor de Betalfa es que cuenta con medios de pago muy populares en Colombia como lo son Baloto y Efecty, donde puedes pagar con dinero en efectivo de manera segura. El valor mínimo para recargar es de \$30.000.

Además, la opción para pagar con transferencia bancaria también está habilitada y debes depositar \$50.000 como mínimo.

➤ RIVALO



Rivalo es uno de los nuevos operadores de apuestas deportivas online en Colombia que es autorizado por Coljuegos para operar de manera legal y segura. Esta web nace en el 2013 y a pesar del poco tiempo, ha construido una imagen positiva de fiabilidad en Latinoamérica, expandiendo sus operaciones en países como México, Perú, Chile y Colombia.

Desde sus inicios ha buscado destacarse con bonos de bienvenida atractivos para los nuevos apostadores y profesionales que crean su usuario y contraseña, así mismo, cuenta con un sitio muy intuitivo y fácil de navegar en el que los usuarios encuentran rápidamente los deportes y tipo de apuestas que les interesa, adicional, tiene app móvil para que puedas apostar con mayor facilidad y disfrutar de cualquier promoción.

La web de Rivalo Colombia también cuenta con una completa sección de Estadísticas, que brinda la oportunidad de analizar y pensar bien cada apuesta que vas a realizar; si te interesa apostar al fútbol, esta incluye información relevante como clasificación de cada

equipo en la respectiva liga, marcadores anteriores, rachas, resultados del equipo local y visitante, entre otros. Igualmente, los apostadores pueden estar al tanto sobre las cuotas y marcadores actuales en Resultados y Marcadores en Vivo.

Rivalo es una marca de Matchserv Solutions N.V., empresa registrada en la Cámara de Industria y Comercio de Curaçao, donde tiene licencia para proveer servicios y productos de juegos operados por internet. Para seguridad de los usuarios, la presencia de Rivalo en países como Colombia está legalmente permitida.

En Rivalo puedes apostar en deportes tan diversos como fútbol, tenis, baloncesto, balonmano, voleibol, béisbol, golf, hockey sobre hielo, boxing, futsal, fútbol americano, bádmiton, Fórmula 1, rugby e incluso otros menos habituales como tenis de mesa, dardos, criquet y bolos.

Sin embargo, como es habitual en las casas de apuestas deportivas, el fútbol es el deporte que más interesa a los jugadores, quienes encuentran una amplia oferta para hacer apuestas en la Liga Águila, Primera División Argentina, Campeonato Brasileiro da Série A, Bundesliga, Premier League, Liga Española, Seria A Italiana y competencias internacionales como Copa Libertadores, Liga de Campeones y Liga de Europa.

Cuando ingresas a Rivalo Colombia puedes hacer apuestas pueden ser simples, combinadas, apuestas de sistema y apuestas especiales, que son mucho más emocionantes porque el jugador puede escoger opciones como hándicap, marcador final exacto, el equipo que marcará el primer gol, entre muchas más, aquí encuentras todo lo que necesitas. Si quieres conocer más sobre este tipo de apuestas, puedes consultar nuestro Glosario.

Finalmente, tienes la oportunidad de hacer tus apuestas en vivo, lo que te da la opción de colocar los marcadores de tus apuestas incluso después de haber comenzado el partido y hasta antes de terminarse. Este tipo de apuestas cada vez son más populares y no solo están permitidas en fútbol, también en tenis, baloncesto, Fórmula 1 y otros deportes.

Sin duda, Rivalo se caracteriza por tener una interfaz muy intuitiva y fácil de navegar para cualquier jugador, sea experto o principiante. Es un sitio muy ordenado y claro.

En el Home en la parte posterior están definidas las diferentes secciones del sitio: Deportes, En Vivo, Casino, Casino en Vivo y Bono, así como los botones para Iniciar sesión y el de Registrarse. A la izquierda aparecen los diferentes deportes en los que se puede apostar y está la sección de Estadísticas; en el centro están los eventos deportivos para realizar apuestas y las cuotas; y en la columna de la derecha encuentras el Boleto de apuesta para elegir el tipo de apuesta a realizar (simple, combinada o sistema), Más ofertas, la sección de Soporte y un pequeño listado con los ganadores semanales.

Al momento de registrarse como nuevo usuario, Rivalo abre un formulario corto y sencillo en el que solicita información personal como nombre, apellido, fecha de nacimiento, nombre de usuario, correo electrónico, contraseña, país de residencia, moneda y celular.

A los nuevos apostadores Rivalo les da un bono de bienvenida que duplica el valor de tu primer depósito hasta \$300.000.

Métodos de Pago

La seguridad y la confianza de los apostadores es prioridad para Rivalo, por eso ofrece diferentes alternativas para que realicen sus

depósitos y retiros. Para depositar dinero se puede hacer a través de transferencia bancaria, tarjeta de crédito/débito (Visa y Mastercard), Paysafecard, Skrill, Neteller y Paysafecard, todos ellos métodos de pago que permiten hacer diferentes transacciones con seguridad y confianza.

➤ RUSHBET



Dinámica, llamativa y muy intuitiva, así es la web de apuestas online de Rushbet en Colombia, un operador legal y autorizado por Coljuegos que hace parte de la oferta actual de un mercado cada vez más fuerte y consolidado en el país.

Desde 2017, Colombia fue el primer país de Latinoamérica en crear una regulación propia para los operadores de apuestas online, lo cual ha atraído a empresas locales e internacionales del gaming para posicionar su modelo de negocio en el mundo virtual, enfocado en los usuarios colombianos. Así, en el 2018, Rushbet se convirtió en el décimo operador de apuestas en línea en Colombia.

Esta casa de apuestas deportivas online pertenece a la empresa estadounidense Rush Street Interactive, y en Colombia cuentan con su sede en Bogotá. La propuesta de Rushbet en el mercado de apuestas deportivas en línea es ofrecer gran variedad de apuestas en disciplinas como fútbol, pero también le apunta a eventos americanos de gran popularidad como la NBA. Así mismo, plantea una buena oferta también para los amantes del tenis.

Al ser una web que funciona bajo la reglamentación de Coljuegos, ofrece varias garantías que son muy importantes a la hora de apostar como la seguridad en los depósitos y retiros, manejo confidencial de

la información personal y financiera y el pago de premios. Sigue leyendo y conoce más sobre esta casa de apuestas deportivas que tiene mucho para ofrecer.

A diferencia de otros operadores de apuestas online que colocan en la parte izquierda de la web todas las opciones de deportes por las que puedes apostar, Rushbet le da mayor importancia las promociones y eventos más populares.

Por eso, la primera información que encontrarás serán los bonos y eventos destacados que propone el operador, los eventos que comenzarán pronto para hacer las apuestas en directo y la opción de apuesta Jackpot Parlay, en la que, de manera automática, el sistema elige los resultados de diferentes eventos del día y debes acertar en todos los marcadores para ganar.

Esta apuesta es una de las más buscadas por los usuarios de Rushbet. Al crear el Jackpot Parlay tienes diferentes opciones como definir el deporte y el periodo de tiempo en el que sucederán todos los eventos. Además, la opción de Jackpot Parlay te ofrece información sobre el dinero que obtendrías en caso de acertar con todos tus pronósticos.

Después de encontrar estas opciones de apuesta en la columna izquierda, se despliegan en la parte inferior los eventos más populares como la Liga Inglesa, Liga Española y Liga Francesa, la NBA o torneos de tenis internacionales y de alto interés como el Open Australia.

Luego, podrás ver los deportes en orden de popularidad, por eso encontrarás como primera opción las apuestas de futbol, seguidas por las de tenis y baloncesto. También se destaca las de fútbol americano, béisbol y hockey sobre hielo.

En estos deportes podrás hacer apuestas combinadas, en vivo, y tener diferentes opciones como acertar los marcadores exactos, los jugadores que anotarán o los resultados de solo el primer o segundo tiempo.

Ya lo describimos como una web muy llamativa e intuitiva, que ofrece información de forma organizada y que cuenta con una excelente distribución del contenido, íconos y formatos que atraen y le dan dinamismo al sitio.

La navegabilidad en el sitio está diseñada para generar mayor atención hacia las promociones, bonos y apuestas que ofrecen grandes ganancias como el Jackpot Parlay las combinadas mejoradas.

Rushbet ofrece un bono de bienvenida para que los nuevos usuarios se familiaricen con la plataforma y se motiven a realizar sus primeras apuestas. Este bono tiene un valor de \$20.000 pesos colombianos y se hace válido cuando hagas tu primer depósito.

Métodos de Pago

Rushbet ha optado por acercarse mucho al cliente, ofreciéndole muchas facilidades para que puedan hacer los depósitos de manera fácil:

- Vía Baloto y Efecty en miles de puntos físicos del país.
- Usando PayU.
- Tarjetas de crédito y débito (Visa y Mastercard)
- En puntos de venta física o locales Rushbet a lo largo del país.
- En supermercados Éxito, Carulla, Surtimax y SuperInter.

➤ **SPORTIUM**



Esta casa de apuestas deportivas es una joint venture que nació en el 2007, es decir, es una empresa conjunta conformada por el Grupo Cirsa, una multinacional española y Ladbrokes Coral Group, compañía británica con más de 115 años de trayectoria en las apuestas.

En 2013 Sportium lanzó su versión web en España y en 2016 comenzó su internacionalización en Latinoamérica al ingresar al mercado panameño.

Luego, en 2017, inició operaciones en Colombia con el propósito de seguir expandiéndose y ser vista por más jugadores en el mundo como la empresa multicanal por excelencia, ya que ofrece la oportunidad de apostar desde la web, el móvil o en los locales que tiene en diferentes casinos del país.

Además de atención personalizada, en Sportium los apostadores encuentran un interesante servicio de Estadísticas en vivo, que les permite analizar y seguir los eventos deportivos minuto a minuto para que decidan qué apuesta es mejor hacer y tengan más posibilidades de ganar.

Estas estadísticas las encuentran en la mayoría de eventos, en fútbol, por ejemplo, se da información como tiros de esquina, disparos al arco, saques de banda, número de tarjetas amarillas y rojas, y mucho más.

Para tranquilidad de los usuarios, Sportium está comprometida con el juego responsable y seguro, ofrece todas las garantías legales y está legalmente certificada y autorizada por Coljuegos.

Se puede apostar en Sportium Colombia en más de 20 deportes, siendo las más destacadas las apuestas de fútbol, tenis y baloncesto. Otros deportes que encuentras para hacer apuestas en Sportium son ciclismo, balonmano, béisbol, boxeo, voleibol, golf y otros no tan populares como dardos, cricket o hockey sobre hielo.

Pero al igual que en otras casas de apuestas, aquí el fútbol es el deporte en el que más apuestan los jugadores, quienes tienen muchas opciones para hacerlo: Primera División de Colombia y de países como Argentina, México, Brasil, Ecuador y Perú.

Además, ofrece apuestas online de los campeonatos europeos más importantes como la Bundesliga, la Liga de Francia, la Liga de España y la Liga de Portugal, la Serie A de Italia, la Liga Premier de Inglaterra, la Liga de Campeones y la Liga Europea de la UEFA, entre muchos otros torneos alrededor del mundo.

El usuario de Sportium Colombia puede hacer apuestas simples, combinadas y de sistema o acumulador, estas últimas tienen la ventaja de que se pueden realizar tres o más pronósticos al mismo tiempo y aunque se falle en alguno de los resultados, es posible obtener premio.

Algunas de las opciones para apostar en fútbol son resultado final, número total de goles, hándicap, que ambos equipos anoten gol, entre otros.

La casa también tiene una sección de apuestas en vivo, que permite a los jugadores apostar incluso después de haber comenzado un

partido y hasta antes de terminarse, brindándoles información que les pueda ser útil para decidirse.

El sitio web de sportium.com.co es fácil de navegar. En la parte posterior del Home el usuario encuentra cuatro secciones: Apuestas deportivas, Apuestas en vivo, Tiendas y Promociones, además de dos botones: Registrarse o Ingresar.

A la izquierda están todos los deportes en los que se puede apostar, al igual que enlaces de utilidad que pueden servir en cualquier momento: Términos y condiciones, Reglas de apuestas, Juego responsable, Política de privacidad y Preguntas frecuentes.

En el medio están los eventos deportivos para apostar y establecer las cuotas, y en la columna de la derecha encuentras Atención al cliente, Servicio de Estadísticas y Apuesta desde web, móvil y locales.

Para el registro, se debe diligenciar un formulario con datos de identificación como nombres, apellidos, sexo, fecha y lugar de nacimiento, tipo y número de documento y fecha y lugar de expedición del documento.

Además, se debe proporcionar datos personales como nacionalidad, email, teléfono móvil, domicilio, departamento y municipio de residencia y código postal; dar información sobre el límite en los depósitos, que pueden ser diarios, semanales o mensuales.

Finalmente, habrá que aportar datos de la cuenta, como nombre de usuario y contraseña. Una vez se diligencie esto, el nuevo usuario debe aceptar los términos y condiciones.

Los colores rojo, negro, blanco y gris son los que más resaltan en este sitio web.

Sportium ofrece a sus usuarios un bono de bienvenida de hasta 30.000 pesos.

Además, Sportium ofrece otras promociones y ofertas especiales a sus usuarios, que son esporádicos y están sujetos a los términos y condiciones que se especifiquen para estos.

Métodos de Pago

Para depositar o retirar dinero de la cuenta, los apostadores pueden hacerlo desde cualquiera de los locales que Sportium tiene en diferentes casinos del país, donde además pueden apostar en directo en las diferentes competencias deportivas y recibir atención personalizada, disfrutar los partidos en pantalla grande y hacer sus apuestas de manera más rápida y segura en las terminales autoservicio.

Otra opción para depositar dinero es la Red de Puntos Moviired, son 5.000 puntos distribuidos en toda Colombia; para hacerlo debes identificarte con tu cédula.

También puedes retirar a través de esta red, los pasos a seguir son: en la cuenta entrar a la sección Retirar, especificar el monto que va sacar y elegir el punto Moviired donde recogerá el dinero, para este proceso se requieren 48 horas hábiles.

También aparecen puntos Efecty, Baloto y Pay U, además de la posibilidad de realizar pagos con tarjetas de débito gracias al sistema PSE.

Una última opción es la transferencia bancaria, debes seguir los pasos en las secciones Depositar saldos y en Retirar. Ten en cuenta que para retirar a través del sitio web sportium.com.co aplican estos

límites: retiro mínimo es de 100.000 pesos y retiro máximo es de 1.000.000 de pesos.

Depositar dinero en Sportium es muy sencillo y lo mejor de todo es que si tienes cualquier incidencia siempre podrás recurrir a su gran servicio de atención al cliente.

➤ LUCKIA



Perteneciente al grupo Egasa, que tiene un funcionamiento de más de 30 años, Luckia es una casa española, con sede en A Coruña, que ostenta una buena reputación en ese país europeo y está haciendo su incursión en el creciente mercado colombiano.

Con la idea de consolidar su presencia en el país, y competir de tú a tú con los pesos pesados de este sector, Luckia ofrece una alta gama de ofertas para hacer las apuestas, además de brindar cercanía gracias a los varios puntos físicos que tienen en las principales ciudades de Colombia.

En Europa cuenta con la licencia de juegos online DGOJ, lo que le valió para que Colombia le otorgara completa fiabilidad desde la licencia de Coljuegos, el ente rector de las actividades de apuestas, entre ellas las que se realizan en línea.

Además, ha desarrollado altos sistemas de encriptado y seguridad que permiten al usuario confiar en que las transacciones que se hacen allí son eficientes y que el dinero no corre un riesgo para hacer los depósitos necesarios.

El proceso de registro en Luckia es bastante claro, sencillo y rápido. Solo se necesita poner atención a los datos que se te solicitan y seguir las instrucciones.

Luckia, gracias a su trayectoria, ha elaborado un amplio espectro de cubrimiento de los eventos deportivos e incluyen más de 70 deportes para hacer apuestas con cerca de 1.000 sucesos diarios en los que se pueden realizar los juegos en línea. Desde fútbol hasta deportes impopulares en Colombia como el hockey, esta página es incluyente con todas las manifestaciones de las disciplinas.

Este portal también te da la realidad de realizar diversos tipos de apuestas, entre los que se encuentran los tradicionales como el simple, el combinado y el mixto. Si se apuesta en fútbol, por ejemplo, hay posibilidad de apostar al resultado, al ganador, al anotador del primer tanto, a los marcadores en vivo, entre otros.

Luckia tiene un portal web sencillo, sin muchas opciones, pero directo porque ofrece lo esencial para hacer las apuestas. Con solo dos posibilidades en la barra superior, apuestas o apuestas en vivo, y toda la barra de ofertas en el lado izquierdo, Luckia tiene un home en el que te muestra lo principal del día.

Aunque tal vez le falte mayor interactividad con el usuario y se vea sin encanto, la forma de esta página gusta mucho porque no anda con muchos rodeos y es muy clara a la hora de permitir cada uno de los comandos.

Además, el tema del registro se hace de manera sencilla y llenando solo los espacios que allí te indican como requisitos.

La principal promoción con la que cuenta Luckia es la del bono de bienvenida, que consiste en que te duplican el valor de lo que depositas en tu primer intento hasta un límite de \$50.000 pesos.

También, en su sección de oferta, elige algunos eventos destacados de la semana y te brinda, además de cuotas especiales, algunos en los cuales puedes obtener más de tu depósito para apuestas en vivo.

Métodos de Pago

Luckia tiene una gran cercanía con la gente y, además de puntos físicos para hacer las apuestas online y recaudar allí mismo, cuenta con otras opciones como:

- Tarjetas de crédito y débito por medio de PSE.
- Otros puntos físicos como Efecty y Baloto.
- Mediante PayU.

➤ **MASGOL**



El mercado colombiano sigue creciendo y atrayendo la oferta de casas de apuestas deportivas online que construyen una industria fuerte y confiable. A inicios del 2018, la empresa Inverstark S.A.S adquirió la certificación de Coljuegos para funcionar bajo el dominio de www.masgol.co, ofreciendo una atractiva oferta de deportes y apuestas para los usuarios colombianos.

Así, Masgol se ha convertido en la séptima casa de apuestas deportivas online de Colombia, la cual promete ir avanzando con las tendencias del sector, ofreciendo atractivas cuotas para los eventos deportivos en directo y promociones semanales.

Actualmente, la empresa Inverstark S.A.S tiene su sede física en la ciudad de Medellín y espera incentivar las apuestas online bajo

parámetros de juego responsable y una comunicación activa en su sitio web y redes sociales, donde podrás participar en diferentes concursos y actividades.

En Masgol podrás encontrar apuestas para eventos deportivos de fútbol, baloncesto, balonmano, boxeo, tenis y otras disciplinas como críquet, hockey sobre hielo y rugby. En total el sitio ofrece 12 deportes con torneos internacionales y nacionales, donde podrás encontrar los eventos más populares de cada uno.

Para apostar al fútbol tienes más de 40 opciones por evento con las apuestas clásicas como marcador del partido, número de goles, Par/Impar, Más/Menos, hándicap, si habrá autogol, total de tarjetas amarillas y otras opciones. En las demás disciplinas las opciones son más reducidas, siendo entre seis y 20 por evento.

Una de las novedades que ofrece Masgol es la sección de Apuestas Especiales como Super +Gol y Extra+gol, con las cuales podrás obtener mayores ganancias en caso de acertar.

La apuesta Super +Gol te muestra una variedad de eventos de fútbol, hockey y baloncesto con un logro incrementado del 5% y 7% con respecto al logro original que encuentras en la página principal de apuestas. Para acceder a esta oferta debes hacer en total solo una apuesta por ligas y cinco apuestas combinadas. La apuesta Extra +Gol ofrece lo mismo, pero con diferentes condiciones: debes hacer solo una apuesta por liga y mínimo ocho apuestas combinadas.

Adicional a esto, encontrarás apuestas en vivo que ofrecen cuotas muy atractivas y una amplia oferta de eventos deportivos. Por último, para los amantes de los eSports, aun la plataforma no ofrece apuestas para esta tendencia.

La plataforma de Masgol atrapa la atención del usuario gracias a la información de sus premios y promociones que se pueden apreciar desde la página principal. Desde el banner principal podrás acceder a toda la oferta de apuestas deportivas, las apuestas en vivo, los resultados de los eventos y una completa sección de estadísticas.

Aunque la página de apuestas en directo ofrece información detallada de cada encuentro y una amplia oferta, aun no dispone de gráficos que muestren los avances de cada partido en tiempo real y en ocasiones se dificulta la navegación en esta sección por los tiempos de carga.

Como en los demás sitios, puedes ver tu cuenta con todas las transacciones que realices y el historial de apuestas fácilmente. Una de las secciones más llamativas es la de Estadísticas, donde podrás analizar información muy completa y organizada para que tomes tus mejores decisiones.

Actualmente Masgol ofrece premios novedosos a través de concursos y actividades en sus redes sociales como motocicletas, camisetas originales de equipos de fútbol o boletas para los eventos de la Liga Águila.

En la página web aún no hay bonos o promociones disponibles relacionados directamente con las apuestas, ya que no se han habilitado los métodos de pago correspondientes para recargar y retirar dinero. Te invitamos a estar atento de nuestra web para que te actualices con toda esta información.

Métodos de Pago

Por el momento Masgol no ha autorizado ningún método de pago para que se realicen depósitos, pero estarán disponibles próximamente.

➤ COLBET



Colbet es una de las compañías de mayor reconocimiento a nivel nacional, siendo la cuarta en operar bajo la autorización de Coljuegos como casa de apuestas deportivas online en el país. Desde el 2017, los apostadores colombianos pueden encontrar en el sitio web www.colbet.co múltiples opciones de apuestas para eventos deportivos donde el fútbol, el baloncesto y el voleibol son algunas de las competencias más destacadas y que te brindan mayores oportunidades de ganar.

Con un excelente servicio de atención al cliente y una variada oferta de apuestas deportivas, Colbet.co tiene mucho que ofrecerles a los usuarios del país cafetero.

En Colbet se destaca la amplia oferta de apuestas que manejan por cada evento deportivo, siendo uno de sus mayores atractivos. En cuanto a apuestas de fútbol, puedes encontrar las clásicas como apuestas simples, combinadas, por empate, doble oportunidad, Over/Under, Goals/Nogoles y más de 50 opciones que incluyen hándicap asiático, marcadores exactos y números de goles en cada tiempo.

Los eventos de baloncesto también son protagonistas en la plataforma, donde puedes apostar por eventos internacionales y nacionales, teniendo más de 200 opciones. Después del fútbol y el baloncesto, están otros deportes que ofrecen un mayor número de eventos y posibilidades de apuesta como el voleibol, balonmano, hockey sobre hielo y boxeo. En total Colbet.co ofrece 16 deportes con los que puedes crear tus mejores apuestas.

Esta casa de apuestas online tiene la opción de apuesta automática, donde ingresas la cantidad de dinero que quieres poner en juego y la plataforma escoge tres eventos al azar. Otra de las opciones que maneja es la página de Apuestas Favoritas, donde te muestra las apuestas más importantes y recomendadas, es decir, con las mejores cuotas y los eventos más seguidos internacional y nacionalmente.

Por otro lado, en cuanto a apuestas en directo y para eSports, la plataforma aún no tiene habilitada ninguna opción, siendo uno de los aspectos que vemos por mejorar, ya que estos dos tipos de apuestas son tendencia en el mercado y atraen cada vez a más usuarios.

Para empezar a apostar en Colbet, primero debes crear el usuario llenando un formulario con tus datos personales y límites de depósito. Luego, te pedirán que envíes la copia de tu cédula vía correo electrónico para verificar toda la información y activar tu cuenta. En este proceso de registro, Colbet.co genera un código PIN que podrás utilizar para hacer retiros y cobrar tus premios de manera segura.

En el momento de acceder a la información, tanto personal como de apuestas, el diseño web es claro y permite navegar intuitivamente. En el banner principal podrás acceder a todas las apuestas, los respectivos deportes y a las secciones de Apuesta Automática y Apuesta Favorita. Tienes la posibilidad de ver tu perfil con tu historial de apuestas, saldo y retiros, así como la opción para hacer tus recargas y empezar a apostar.

Colbet no tiene aún habilitado un bono de bienvenida y creemos que uno de sus puntos débiles está en esta categoría, ya que por el momento no maneja promociones semanales de ningún tipo ni otro tipo de bonos. Tampoco tiene disponible otro tipo de incentivos

para los usuarios como rifas de boletas de eventos deportivos y otras cosas relacionados con el público de las apuestas online. Esperamos que con el tiempo podamos ver promociones en su sitio que atraigan la atención de muchos usuarios y que ayuden a crecer su comunidad de apuestas deportivas.

Métodos de Pago

Para recargar o retirar en Colbet.co puedes hacerlo por medio de transferencias bancarias desde entidades autorizadas como el Banco BBVA. Si prefieres hacerlo en efectivo, puedes depositar el dinero en puntos físicos de Efecty.

Al apostar online uno de los medios más eficientes que ponen a disposición las casas de apuestas son los chats 24/7, y Colbet.co te ofrece esta opción. El servicio es rápido y puedes resolver tus dudas fácilmente. Adicional a este servicio, también puedes comunicarte vía e-mail: info@colbet.co, vía telefónica: (1)-3577685 o recurrir al Faq de la página que resume las preguntas comunes de manera muy completa y por temas.

➤ **MIJUGADA**



El sexto operador autorizado por Coljuegos llegó a inicios del 2018 para aumentar la oferta de las casas de apuestas deportivas online en Colombia, ofreciendo en su sitio unas de las cuotas más altas del mercado en los diferentes eventos deportivos.

La plataforma es producto del grupo empresarial GEOLINE S.A.S, la cual tiene licencia para operar por tres años bajo el

dominio www.mijugada.co. Allí, cada usuario podrá observar cuáles son los diferentes eventos deportivos de cada semana, así como sus respectivas cuotas y una amplia página de información con las estadísticas de cada juego.

En cuanto a la bienvenida del sitio, no hay todavía un bono disponible o alguna promoción para los nuevos usuarios, y este es uno de los puntos en los que creemos que irá mejorando poco a poco mijugada.co. Por ahora, creemos que su punto más fuerte son el valor de las cuotas y las múltiples posibilidades de apuesta para un solo evento ¡Lo cual no está nada mal!

Al ingresar a la web de Mijugada debes registrarte con tus datos personales. Este es un proceso rápido y sencillo, donde confirmas que eres mayor de 18 años, el número de tu documento de identidad y otros datos como lugar de residencia y correo personal.

Como en todas las casas de apuestas deportivas online, encontrarás fácilmente la oferta de deportes y diferentes eventos que tienen para ti en el inicio de la página. Aunque Mijugada ofrece menos disciplinas deportivas para apostar con relación a las demás casas, entre sus alternativas incluye apuestas de fútbol, baloncesto, voleibol, balonmano, golf, snooker, hockey sobre hielo y esquí alpino.

Al escoger un evento puedes decidirte por hacer apuestas simples, combinadas, hándicap europeo, Over/Under, Goal/Nogoal, Más/Menos, Par/Impar, apostar por marcadores finales, marcadores del primer o segundo tiempo, último equipo en anotar y muchas más posibilidades, siendo más de 40 opciones por evento si hablamos de fútbol. Para otras disciplinas como el tenis, baloncesto o balonmano las posibilidades son menores, siendo cuatro o seis por partido.

Una de las novedades con las que cuenta este portal es la opción de Apuesta Automática, en la que el sitio web escoge los eventos deportivos aleatoriamente y te muestra las respectivas cuotas y ganancias que obtendrías en caso de acertar. Para esto, debes poner el número de eventos por los que deseas apostar y el valor de la recarga.

Por otro lado, uno de los aspectos débiles de mijugada.co es que no cuenta con apuestas en directo, a diferencia de las otras casas de apuestas online colombianas que tienen esta opción habilitada, lo cual puede disminuir el número de usuarios que prefieren este tipo de apuestas. Sin embargo, sabemos que al ser una de las plataformas más recientes, este es un tipo de apuesta que probablemente podemos ver pronto en su web.

Mijugada.co tiene un diseño sencillo e intuitivo, con el que puedes descubrir y llegar fácilmente a la información que necesites sobre apuestas, deportes, eventos y cuotas.

Una de las páginas que más sobresale en el sitio es la de estadísticas, donde te brindan información general, datos comparativos de los rivales, las tablas de clasificaciones, datos de archivo y el rendimiento por torneo de cada competidor. Esta sección de estadísticas nos parece una de las más completas, pues puedes encontrar estos datos y cifras para cada deporte y hacerte una mejor idea de posibles resultados.

Esta casa de apuestas aún no ofrece bono de bienvenida ni tiene información en el sitio sobre promociones o bonos destacados, lo cual podemos considerar como uno de sus puntos débiles. Sin embargo, aunque las diferentes casas de apuestas deportivas online del país manejan cuotas similares, en mijugada.co puedes encontrar cuotas con un valor más alto que en otros sitios web, siendo uno de

los aspectos más valoramos de este sitio y que incentiva cada vez a más usuarios.

Métodos de Pago

A la hora de apostar en mijugada.co, creemos que las opciones de pago son más reducidas que en otras casas de apuestas online que operan actualmente. Por ahora, el sitio respalda las transacciones a través de la plataforma PayU, aceptando dos métodos de pago: Baloto y Efecty. La segunda opción consiste en agregar la información de tu tarjeta débito o crédito directamente en la página web y depositar dinero desde estas cuentas.

➤ **CODERE**



Esta casa de apuestas online nació en territorio español y desde 1980, fecha en la que inició sus operaciones en la industria de los juegos de suerte y azar, ha ampliado su modelo de negocio en países como Panamá, México, Brasil y Colombia por medio de casinos, bingos, hipódromos y apuestas legales en establecimientos físicos.

Codere es otro referente de cómo las empresas del sector han ido transformando sus modelos de negocio al mundo virtual, siendo el quinto operador autorizado por Coljuegos para ofrecer apuestas deportivas en línea. Codere aún cuenta con más de 200 locales a nivel nacional, sin embargo, con su llegada al mundo online buscan brindarles comodidad y accesibilidad a todos sus públicos y estar a la vanguardia de los avances del sector.

Su larga trayectoria y reputación, ya que se ha posicionado como la Casa Oficial para hacer las apuestas del Real Madrid, son sin duda uno de sus aspectos más positivos y que puede darles a los usuarios colombianos la garantía de estar haciendo sus apuestas en un lugar seguro. Continúa leyendo y entérate qué ofrece Codere en su plataforma virtual.

En el mundo de las apuestas, deportes como el fútbol siempre tendrán un mayor protagonismo por su influencia y popularidad a nivel internacional. En Codere las principales opciones son por la Liga Águila, La Liga española, Serie A, Premier League, Bundesliga y League 1. Igualmente, hay otras disciplinas con eventos y cuotas atractivas como el fútbol americano, béisbol, apuestas de tenis, baloncesto, hockey sobre hielo, boxeo, F1, motociclismo, rugby, eSports y pelota vasca.

Este sitio web ofrece diferentes tipos de apuesta para cada evento como las simples, combinadas y pre-match. A las apuestas combinadas, le llaman acumuladas y múltiples. Así mismo, Codere tiene apuestas en directo, las cuales se realizan en el momento en que el evento o partido ha comenzado.

El diseño de Codere permite una interacción fácil e intuitiva, donde la información está organizada de forma clara. Los menús desplegables hacen que sea fácil encontrar el deporte, el evento y las opciones de apuesta que manejan. Adicional a esto, la página te permite ir escogiendo las apuestas que quieres realizar y las va acumulando en una misma columna para que mires sus cuotas, el saldo y las ganancias que obtendrías.

Tal vez la navegación en el sitio es difícil para un usuario nuevo porque las preguntas frecuentes, ayudas o glosarios no están muy visibles dentro del menú principal, además tampoco cuenta con una

página de estadísticas que permita hacer los respectivos análisis de cada encuentro y que muchas veces se convierten en una guía para muchos apostadores.

Para darle la bienvenida a los nuevos usuarios, Codere ofrece lo que se conoce como Freebet, término que en español significa apuesta gratuita. Este tipo de bono promocional nos parecen un atractivo muy interesante para captar más gente a su comunidad de apuestas online, ya que las condiciones no son demasiado exigentes. Esta freebet tiene un valor de \$10.000 y está disponible desde el momento en el que te registras. Para liberarla tienes un plazo de 30 días y debes apostar por una cuota mínima de 2,5.

Además, Codere ofrece un doble bono de bienvenida que te puede dar hasta \$80.000. Hay que aclarar que, como pasa con las otras promociones, esta se divide en Freebets de \$10.000, las cuales se activan con un primer depósito de \$10.000 o más, haciendo una apuesta que sea igual a lo que pagueste. Así recibirás \$30.000 pesos para que realices pronósticos con cuotas mayores a 1.5.

Métodos de Pago

Esta casa de apuestas cuenta con establecimientos físicos en los cuales puedes hacer tus depósitos en efectivo y de forma inmediata. Para ello, debes ir a la información de tu cuenta en la página de Codere y seleccionar la acción Depositar en local. Seguido, se generará un código de barras que deberá llevar en el local autorizado y que podrá mostrar a través de su celular.

Si deseas hacer tu transacción vía online, debes dirigirte directamente a www.codere.com.co y dar clic en la página de Depósitos y hacerlo por medio de Tarjetas Visa y Master Card sin

cobros o recargos extras. El valor mínimo de tu depósito debe ser de \$30.000.

También se pueden recurrir a Efecty y vía Baloto, con enorme presencia a lo largo del territorio nacional.

➤ WPLAY



La primera plataforma colombiana de apuestas online, funcionando bajo todos los parámetros establecidos por Coljuegos, se robó las miradas de la prensa en el 2017 y no era para menos, pues a su vez se convirtió en el primer operador autorizado de Latinoamérica. ¡El pionero de las apuestas online en América del Sur tiene sello colombiano!

Con su llegada empezó a hablarse de la proyección de la industria de juegos de suerte y azar en el país y las ganancias que traería su legalización en el mundo virtual. Al ser unos de los primeros en entrar en operación, Wplay ha ganado una imagen de fiabilidad bastante fuerte en la que respalda su publicidad y con la que incentiva cada vez a más usuarios.

Su sede física se encuentra en la ciudad de Medellín y la marca pertenece al grupo empresarial Aquila Global Group. La plataforma funciona con total normalidad desde julio del 2017 y uno de sus puntos más fuertes es brindar un alto número de posibilidades para apostar durante un solo evento deportivo. En Wplay encontrarás deportes como baloncesto, ciclismo, balonmano, golf y por supuesto,

el fútbol sigue siendo el rey de las apuestas en un país en el que esta disciplina despierta tantas alegrías y pasiones.

La manera de empezar a apostar en Wplay es muy sencilla: crear el usuario solo te quitará unos cuantos minutos, donde debes poner datos personales como cédula de ciudadanía colombiana, dirección de residencia, número telefónico y fecha de nacimiento. El depósito mínimo, al cual le llaman recarga, es de \$1.000. Esta recarga la puedes hacer solamente en los puntos físicos de Wplay, ubicados a nivel nacional. Para hacer recargas con un valor más alto, tienes otras posibilidades como Baloto, Efecty o por medio de tarjetas de crédito Visa y Mastercard.

En el momento en que confirmen los datos personales de tu cuenta, podrás hacer tu primera recarga y apostar. La mayoría de ellas son para fútbol, pero también puedes encontrar posibilidades en deportes como rugby, hockey, tenis de mesa, ciclismo, boxeo, balonmano, patinaje, tenis y eSports. En total son más de 50 deportes.

Cada deporte ofrece diferentes posibilidades como apuestas simples, combinadas, Más/Menos, hándicap europeo o apuestas en directo. Si deseas hacerlas en fútbol, puedes apostar por el ganador del evento, el resultado exacto, el goleador del partido, el marcador del primer tiempo o del segundo, el primer equipo en anotar, la cantidad de goles del equipo visitante o local, si ambos equipos marcarán y muchas más opciones. Wplay maneja una alta cifra de opciones para vibrar con cada evento deportivo.

Algunos de los eventos deportivos por los que puedes apostar son los relacionados con la liga Águila, las ligas suramericanas y europeas, la UEFA, la Champions, la NBA, los Juegos Olímpicos, mundiales de ciclismo, atletismo y otras disciplinas; y la Copa del Mundo.

El diseño de Wplay ofrece una fácil navegación en el sitio para ver el número total de deportes y eventos en los que puedes apostar. Una vez tengas tu cuenta, al ingresar verás en el lado izquierdo todas las disciplinas deportivas disponibles, donde también se destacan los eventos del día. Al dar clic en el deporte y en el evento al cual quieres apostarle, como por ejemplo la Liga Águila, se despliegan en otra columna todos los partidos y posibilidades de apuesta para cada uno.

Una vez selecciones la que quieres, en la columna de la derecha se mostrará un cuadro con toda la información de la apuesta: tipo, cuota y evento. También, el sitio web te ofrece estadísticas sobre cada evento que te ayudan a hacerte una idea de lo que podrían ser los resultados.

Adicional a esto encuentras una pestaña con información solo de apuestas en vivo. En esta parte del sitio web puedes ver un resumen de las estadísticas que van aconteciendo en el evento como marcador, oportunidades de tiro, ataques peligrosos... un diseño que se convierte en una guía, en la que puedes ver la variación de las cuotas de acuerdo al comportamiento de cada partido.

En el portal web de Wplay podrás ver tu cuenta, saldo, promociones, bonos, los resultados de los principales eventos y cómo hacer las recargas de manera fácil y rápida. Otra información que puedes encontrar en su sitio es un blog con noticias, donde encontrarás información sobre los principales eventos deportivos.

Wplay ofrece bono de bienvenida de un 100% del primer depósito, hasta \$50.000 de bono máximo, siendo una de sus principales estrategias de marketing para atraer usuarios. Para hacerlo válido tienes que hacer una primera recarga mínima de \$10.000 (con la que recibirías otros \$10.000 de bono de bienvenida) y empezar a

apostar. El importe máximo de bono de bienvenida a recibir será de \$50.000, por lo que si haces un primer depósito de más de \$50.000, el bono de bienvenida será de \$50.000, independientemente del importe depositado.

Otras promociones interesantes que te ofrece Wplay no están en el sitio web, sino que las encontrarás en su Facebook. Allí hacen trivias, rifas para ganar boletas de eventos, balones autografiados y camisetas deportivas. Con Wplay encontramos otro tipo de incentivos que resultan interesantes para muchos apostadores que se apasionan con todo lo relacionado con el deporte.

Métodos de Pago

Las opciones para recargar y retirar dinero en Wplay son muy variadas. Aparte de respaldar la seguridad de las transacciones online habilitando sitios como PlacetoPay, Tucompra.co y Payvalida, también cuenta con sedes físicas a nivel nacional, donde puedes acercarte a depositar tu dinero. En estas plataformas de pagos en línea mencionadas puedes pagar vía tarjeta de crédito y débito o transferencia bancaria.

Adicional a esto tienes la posibilidad de pagar vía Baloto y Efecty, donde la recarga mínima es de \$18.000. Para ello, debes ir directamente a la página de Wplay, ingresar al botón de recargas ubicado en el panel principal y poner el valor que deseas. Inmediatamente se genera un recibo con código de barras para que pagues el valor de la recarga en el Efecty o Baloto más cercano.

Los competidores multinacionales, cuentan con productos de este tipo en mercados más desarrollados, principalmente en Europa en países como el Reino Unido, Alemania, Francia y España. Esta condición puede generar una

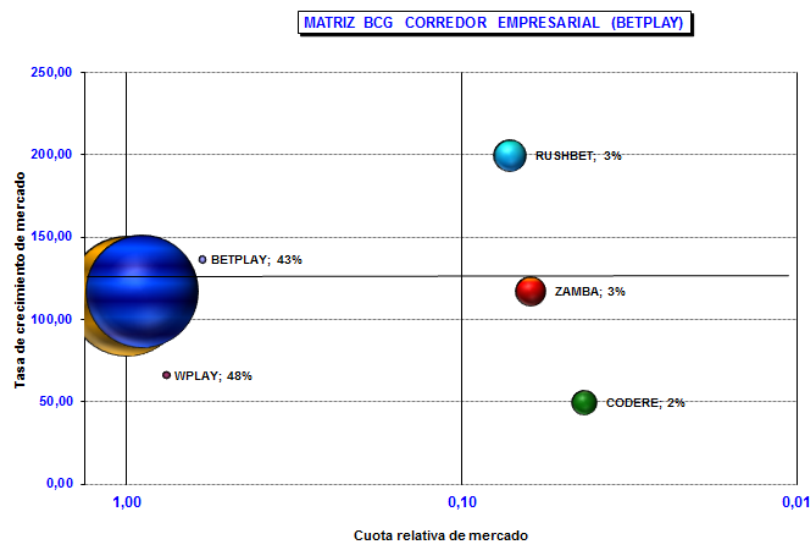
ventaja competitiva para estas empresas, considerando la experiencia y recorrido con el que cuentan para el desarrollo de la unidad de negocio.

Compañías como Codere, Sportium, RushBet y Luckia, cuentan con un sólido respaldo económico, soportado en sus operaciones internacionales, sin embargo no han logrado transferir esa solides financiera a una posición relevante en el mercado colombiano.

2.4. PARTICIPACION RELATIVA DE MERCADO BCG

Teniendo en cuenta que la matriz BCG se emplea para analizar qué productos o empresas son las más rentables dentro de un sector específico, la evaluación que se realizó a las principales empresas del sector de juegos de azar en Colombia se basó principalmente en el nivel de desarrollo de las nuevas tendencias nacionales con respecto a juegos de Azar que se han establecido gracias a la regulación del gobierno y Coljuegos desde el año 2017, en dónde; la digitalización, el uso de las diferentes plataformas y la utilización de las herramientas actuales como el móvil han permitido el aumento en la participación del mercado de manera significativa y el atractivo del modelo actual para juegos online lo que genera entre los líderes mayor competitividad.

Gráfica 11 – Análisis Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

Tabla 5 – Datos Matriz BCG

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	t	t ₁	$= (t-t_1)/t_1$	= a/b	
WPLAY	208.000	48%	208.000	208.000	97.000	114.43	1.00	ESTRELLA
BETPLAY	187.000	43%	208.000	187.000	86.000	117.44	0.90	ESTRELLA
RUSHBET	15.000	3%	208.000	15.000	5.000	200.00	0.07	DILEMA
ZAMBA	13.000	3%	208.000	13.000	5.979	117.44	0.06	PESO MUERTO
CODERE	9.000	2%	208.000	9.000	6.000	50.00	0.04	PESO MUERTO
TOTALES	432.000	100%	1.040.000	432.000	199.979	116,0231041	0,4153846	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

De acuerdo al análisis de la matriz se observa que BetPlay se encuentra en el cuadrante de crecimiento como “Estrella”, junto al otro líder del mercado que es WPlay, dadas las altas ventas que vienen mostrando Vs las demás compañías competidoras, acumulando una participación de mercado cercana al 90%.

Esta posición le permite a BetPlay pensar en la posibilidad de realizar inversiones que le brinden una posición en el mercado aún más consolidada buscando llegar a superar al líder que se encuentra muy cerca en términos relativos. Los acelerados crecimientos de sus ventas junto al nivel de posicionamiento de marca que posee, son un buen escenario para buscar el primer lugar del mercado.

Por otro lado se observa una posible amenaza de RushBet, quien viene mostrando un nivel de ventas en ascenso. Al ser una compañía multinacional, cuenta con el musculo financiero necesario para afrontar esta etapa y enfilarse a lograr una mejor cuota de mercado con un posicionamiento más fuerte.

Del mismo modo Zamba, viene obteniendo crecimientos importantes, sin embargo no se percibe como una compañía que pueda realizar fuertes inversiones que puedan impulsar sus resultados a un nivel mucho más alto.

Codere a pesar de ser una compañía multinacional, y de iniciar la venta de su producto desde hace más de un año, no ha logrado una posición relevante en el mercado, ni un resultado importante en sus ventas. Es necesario monitorearlo

por su tradición y experiencia en el sector del juego, pero de momento no es una amenaza importante y se encuentra rezagado en el entorno competitivo.

2.5. ESTUDIO DE CLIENTES E INTERMEDIARIOS

El enfoque dentro del estudio de clientes es identificar comportamientos en la categoría de juegos de suerte y azar y perfilamiento de los jugadores de BetPlay. Igualmente, se desea determinar aspectos relevantes de percepción de la marca, experiencia de cliente y producto.

2.5.1. Clientes

2.5.1.1. Perfilación Usuario

Explorar los posibles perfiles de comportamiento de usuarios BetPlay.

- Características socioeconómicas y motivacionales para perfilar la segmentación interna.
- Comportamiento de uso de la plataforma BetPlay por parte del usuario: recorrido con sus canales de atracción (ATL, BTL, Digital, Pauta, Punto de Venta, RRSS, Searching); motivadores y desmotivadores de ingreso, registro y apuesta; y uso de productos de la Plataforma
- Comportamientos de migración, uso y fidelidad de plataformas digitales y apps en la categoría de juegos, suertes y azar (ej.: apuestas y casinos online).
- Exploración del grado de percepción de los juegos de suerte y azar en términos de seguridad, facilidad y transparencia.

2.5.1.2. Muestra

- 150 clientes
- Nivel de confianza: 99%

- Margen de Error: 4%.

2.5.1.3. E-encuesta Instrumento

El cuestionario se montó en la plataforma digital de e-encuestas SurveyMonkey para la obtención y procesamiento de la información. Igualmente se utilizó la herramienta Whatsapp para envío de mensaje con link al cuestionario web de SurveyMonkey así:

Nº de campaña	Total de envíos	Efectivos
1	200	100
2	150	30
3	100	20
TOTALES		150

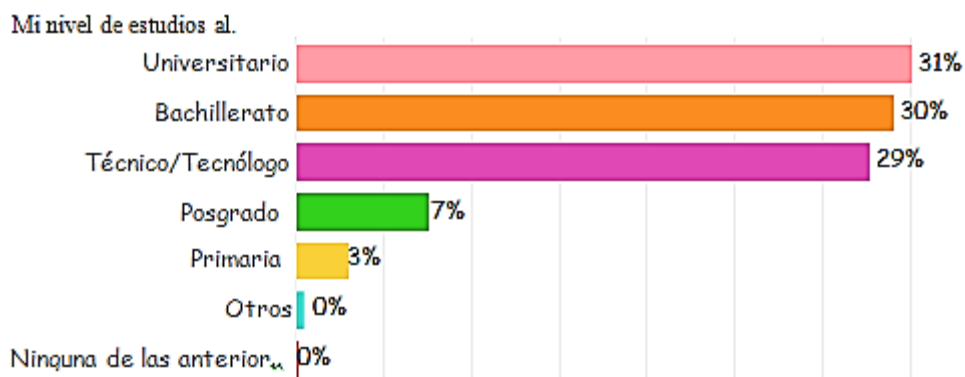
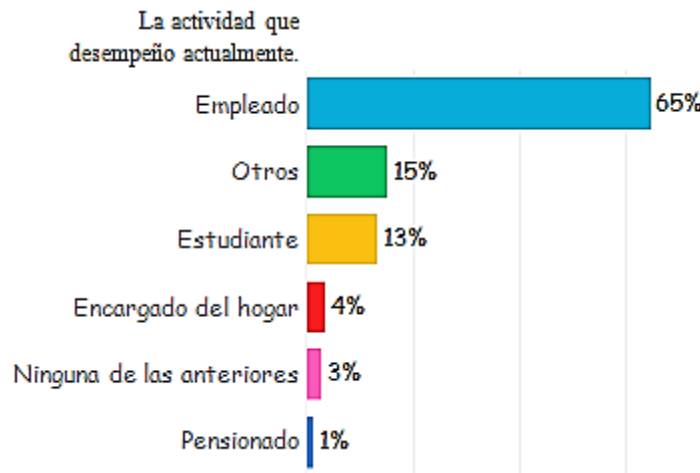
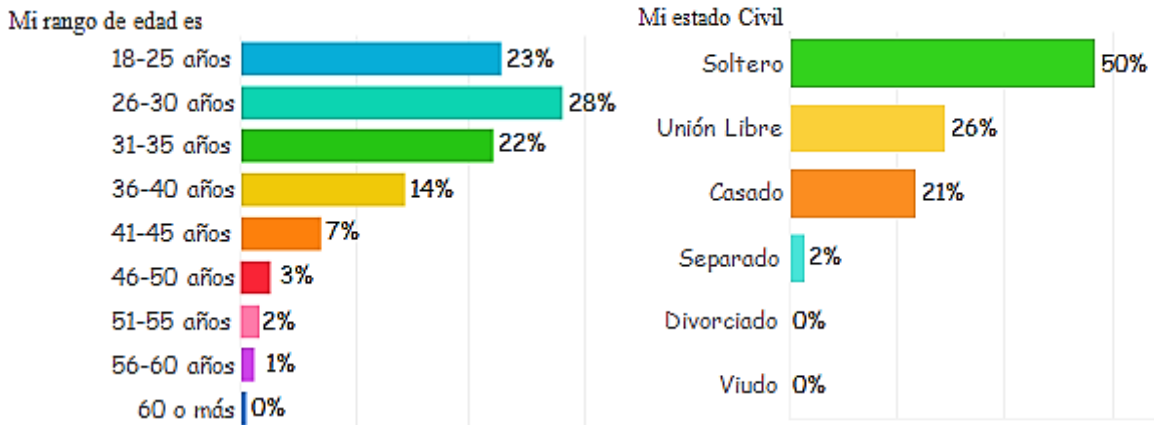
**Envíos totales: 450
Para una muestra de: 150**

2.5.1.4. Conclusiones Análisis Cuantitativo

2.5.1.4.1. Perfil del usuario:

- Hombres (94%).
- 18-35 años (73%).
- Solteros (50%).
- Empleados (65%)
- Universitarios (31%)
- Bachilleres (30%)
- Técnicos o tecnólogos (29%).
- Estratos 2 y 3 (69%).

Gráfica 12 – Perfil Usuario



Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

2.5.1.4.2. Hallazgos encontrados

- Deficiencias en la plataforma BetPlay con errores de estabilidad
- Pasión por el fútbol: Los eventos deportivos, en especial fútbol, es el producto que más apuestan en BetPlay (81%),
- Desconocimiento con el resto de productos del portafolio:
 - Bingo (72%).
 - Tragamonedas (68%).
 - Ruletas (63%).
- Seguridad en el Pago: El mayor atributo con el que asocian a BetPlay es “la garantía en el pago de las apuestas” (77%). Una gran fortaleza para la experiencia de cliente que se puede ver reflejado en el voz a voz para la atracción de nuevos clientes.
- La red transaccional: Es clave para el posicionamiento y para entregar una experiencia altamente satisfactoria con la marca. Las razones de ello están en:
 - La fuerza de ventas que dan a conocer la marca (25%).
 - Satisfacción en la recarga y el retiro del dinero (78%).
- Referenciación: El voz a voz a través de amigos y familiares (36%):

2.5.1.4.3. La Marca BetPlay

- Posicionamiento: Tomando como referencia tres tipos de evaluación TOM, ESPONTANEO Y AYUDADO; la marca BetPlay es representativa en cada uno de ellos, sin embargo existe un notable liderazgo por parte de la empresa WPlay en cuanto a recordación por parte de los clientes lo que significa que pueden existir grandes oportunidades de mejora como la posibilidad de la consignación directa a la cuenta de ahorro del cliente como principal ventaja competitiva en las diferentes modalidades de pago.

Gráfica 12 – Posicionamiento Marca



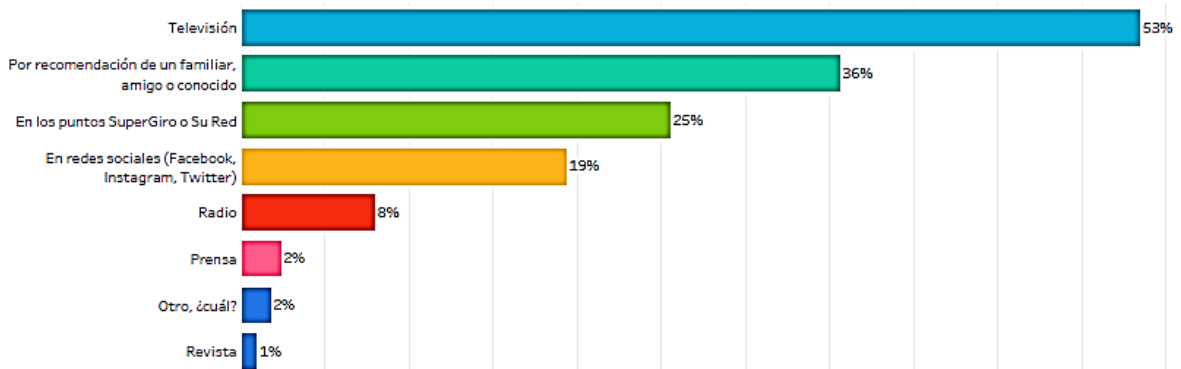
Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

➤ Como conoció a BetPlay:

- Amigos. (53%)
- Televisión: comerciales en partidos de fútbol. (36%)
- Persona de las redes transaccionales. (25%)

Gráfica 13 – Posicionamiento Marca

¿Cómo conoció a BetPlay?

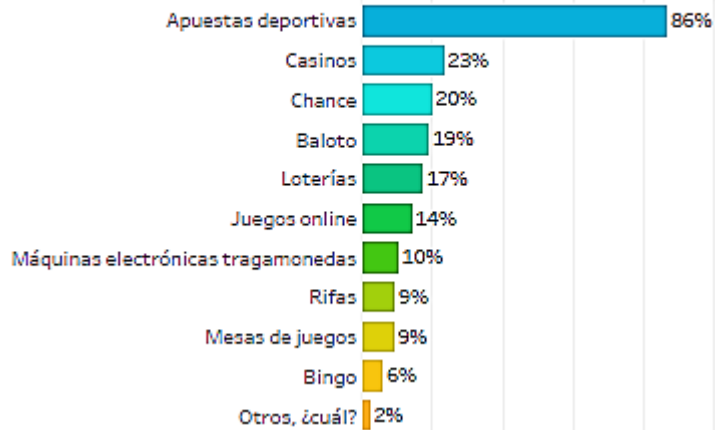


Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

- Portafolio de productos: Aunque existe un gran portafolio de servicios actuales entre casinos y slots que ofrece la plataforma los clientes se limitan a apostar en eventos deportivos, especialmente fútbol o ven poco probable reemplazar las apuestas deportivas por otros servicios ofrecidos.

Gráfica 14 –Posicionamiento Marca

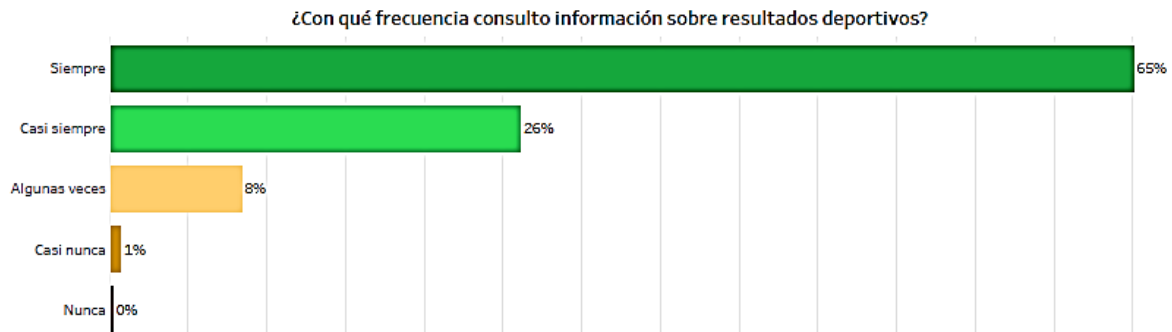
Quando pienso en "juegos de suerte y azar" tradicional y en línea, se me viene a la mente:



Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

- Interacción: En este momento se cuenta con dos posibilidades de interacción directa 1. Página Web 2. Línea de atención y Chat. Los clientes buscan dentro de sus preferencias una plataforma que les brinde la posibilidad de tener un juego seguro y con todas las facilidades dentro de las transacciones que van a realizarse siendo su principal la actualización de la información que permita una inversión confiable.

Gráfica 15 –Posicionamiento Marca



Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

2.5.2. Canales De Venta E Intermediarios

Actualmente el canal de venta físico se encuentra dividido en dos grandes plataformas multiservicios que son **SUPER GIROS Y SU RED**, este conglomerados de empresas es actualmente la red más extensa de puntos de atención a nivel nacional por medio de los cuales se realizan transacciones para apuestas deportivas como: la vinculación inicial, el depósito a la cuenta con dinero en efectivo y el retiro de los premios obtenidos por la inversión realizada, fuera de otras transacciones específicas de cada uno de ellos.

2.5.2.1. Súper Giros



Con su razón social Red Empresarial de servicios S.A.S es una empresa cuyo objetivo principal es el traslado de dinero en todo el país, en la modalidad de giros postales de pago. Es un operador postal de pago vigilado y controlado por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones **MINTIC**.

Actualmente posee cobertura en las regiones más apartadas del país, con más de 15.000 puntos de servicio, distribuidos en los 32 departamentos, a través de una red de colaboradores de apuestas permanentes.

Cuenta con convenios específicos de recaudos y Pagos así:

Giros Nacionales

Es el Servicio mediante el cual se ordenan pagos a personas naturales o jurídicas por cuenta de otras, en el territorio nacional, a través de una red postal. La modalidad de envío podrá ser entre otras, física o electrónica..

Giros Internacionales

Servicio que permite el envío de dinero a destinos internacionales. Es un servicio que permite ordenar pagos a personas en las localidades de los países con los que tiene establecido acuerdo, garantizando la cantidad girada.

Convenios

- BEPS Colpensiones
- SNR
- Marketing Personal
- Avon
- CDA
- Electricaribe
- Gases del Caribe
- Jamar
- Electromillonaria
- Registraduria Nacional del estado civil

Pagos

- Nominas empresariales
- Comfacor
- Fiduagraria S.A, - Equiedad

2.5.2.2. Su Red



Empresa que se ha venido consolidando dentro del sector como la empresa de giros postales con mayor presencia en el país gracias a su amplia cobertura y a través de sus diferentes asociados en 12 departamentos.

Su Red es la marca sombrilla de 18 redes asociadas para la prestación de sus servicios: en Boyacá y Amazonas a través de JER; en Bogotá y Cundinamarca con Paga Todo; en Cauca con Acertemos; en Santander a través de La Perla; en Norte de Santander en Apuestas Cúcuta 75; en Su Chance, Huila; en Gana de Antioquia; en Apuestas Unidas del Cesar; en GanaGana del Tolima y en Nariño y Putumayo con Su Red. De esta manera Su Red logra conectar a todo el país.

Esta empresa comercializa sus servicios de giros, pagos y retiros a través de los puntos físicos teniendo en total más de 8.000 establecimientos ubicados en diferentes departamentos del país. Este método de pago es un producto del grupo empresarial Matrix S.A.S, que opera desde el 2013 como una de las redes transaccionales más grandes de Colombia, facilitando pagos, giros, recaudos, compra de seguros y envíos a través de Su Red. Actualmente, cuenta con todos los requisitos de seguridad, protección de datos personales y

estándares de calidad exigidos por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.



20 Mil Puntos a nivel Nacional



12 Millones de Clientes



32 Departamentos 1192 Municipios

2.5.2.3. BetPlay y su Canal de ventas

Actualmente BetPlay utiliza este método de recarga en establecimientos físicos en términos de facilidad por su amplia red a nivel nacional y por su rapidez transaccional lo que favorece a un gran porcentaje de usuarios dentro del mercado nacional que no se encuentran actualmente bancarizados para acceder a otros métodos de pago y depósitos, sin embargo también es un poco limitado si lo comparamos con el estándar de la industria que en contraste ofrece gran variedad de métodos para efectuar transacciones.

Por otro lado, el comportamiento de los canales de venta es operacional pues se calcula por el número de transacciones diarias en volumen dentro de cada punto lo que significa que las mediciones para BetPlay son en transacciones de recarga para cuentas existentes más que en activaciones o registro de clientes nuevos.

Eso significa entonces un gran potencial de venta dentro del canal pero la falta de estandarización sobre las estrategias comerciales que se implementan, fuera de la falta de formación y capacitación del personal hace que se estén desaprovechando significativamente los establecimientos físicos existentes y no se estén considerando como una ventaja competitiva en temas de

comercialización pues no existe correlación con los objetivos de la compañía en cuanto a crecimiento y participación del mercado y la ejecución realizada en los puntos de venta. BetPlay cuenta con un sistema multicanal pero la interacción en cuanto a comunicación e imagen de la marca debe mantener una sinergia en cuanto a que debe ser unificada, coordinada y coherente.

2.5.2.4. Modalidad de pago y apuesta para BetPlay

Para el proceso de recargar saldo o hacer un retiro en BetPlay, es necesario acercarse con el documento de identidad, diligenciar el formato de datos básicos donde se ingresa nombre, número de celular, correo electrónico, etc. Una vez se haya ingresado la información al sistema, se debe indicar el monto que se desea recargar o retirar. Por último, el asesor validará la información y una vez confirmada, será autorizado el proceso de recarga o retiro.

Es necesario tener en cuenta que solo el titular de la línea de BetPlay puede hacer la recarga o el retiro, por los cuales se cobra una comisión de acuerdo a la cantidad de dinero que se deposite once reciba.

2.5.2.5. Modelo de Gestión Canal de Distribución

En términos de gestión del canal se cuenta con un modelo de retribución con base en dos variables:






- Depósitos: 10% sobre el valor depositado
- Apuestas: Promedio de 4% sobre el valor apostado

Con respecto al modelo de gestión, no se cuenta con una relación jerárquica que permita presionar el desempeño del canal con precisión, sin embargo se cuenta con una figura funcional que se encarga de gestionarlo y que depende del área de marketing.

2.6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO



De acuerdo al análisis de la matriz BCG y a la validación de la oferta de cada empresa, se determinaron las debilidades y fortalezas de cada una de ellas con el objetivo de determinar su nivel de competitividad tomando como referencia la posición en la cual se encuentran. En ese sentido se determinó que los factores claves donde debe estar enfocada la estrategia de Betplay para mejorar su nivel competitivo son calidad del producto y desarrollo tecnológico:



Tabla 6 – Posicionamiento Marca

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	BETPLAY 		WPLAY 		RUSHBET 		ZAMBA 		CODERE 	
		Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result
a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
PARTICIPACION EN EL MERCADO	25%	4,0	1,0	5,0	1,3	3,0	0,8	2,0	0,5	1,0	0,3
COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	10%	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4
CANALES DE DISTRIBUCION	30%	4,5	1,4	3,0	0,9	2,0	0,6	2,0	0,6	3,0	0,9
CALIDAD DEL PRODUCTO	20%	3,0	0,6	3,5	0,7	3,5	0,7	3,0	0,6	4,0	0,8
DESARROLLO TECNOLÓGICO	15%	3,0	0,5	4,0	0,6	3,5	0,5	4,0	0,6	3,5	0,5
TOTAL RESULTADO PONDERADO	100%	--	3,8	--	3,9	--	3,0	--	2,7	--	2,9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

Tabla 7 – Posicionamiento Marca

EMPRESA	DEBILIDADES	FORTALEZAS
 WPLAY	<ul style="list-style-type: none"> *Red transaccional limitada, funciona en su totalidad en modelo de alianza con terceros *Depósitos de valor mínimo de \$10.000 (PSE), los demas medios a partir de \$20.000 *Información limitada en terminos de tipos de apuesta y uso general del producto *Canales de contacto y servicio al cliente sin respuesta oportuna *No cuenta con recarga a través de tarjetas crédito *Retiros únicamente en puntos físicos, transferencia electrónica no disponible *Servicio de streaming limitado 	<ul style="list-style-type: none"> *Plataforma estable y confiable para el cliente. No presenta caídas ni intermitencias *Marca posicionada y reconocida *Bonos de registro *Página sencilla de navegar y entender *Retiros tranferencias bancarias *Marca posicionada en el portal de estadísticas deportivas mas seguido por clientes en el país
 RUSHBET	<ul style="list-style-type: none"> *Red transaccional limitada, funciona en su totalidad en modelo de alianza con terceros *Depósitos de valor mínimo de \$10.000 *Información limitada en terminos de tipos de apuesta y uso general del producto *Página web difícil de navegar. Las opciones básicas no se ubican con facilidad. *Retiros únicamente en puntos físicos, transferencia electrónica no disponible 	<ul style="list-style-type: none"> *Plataforma estable y confiable para el cliente. No presenta caídas ni intermitencias *Retiros por transferencia bancaria *Módulo de bonos con todo el record y seguimiento para los clientes *Esquema de lealtad para clientes *Servicio de streaming con mejor oferta en mercado

EMPRESA	DEBILIDADES	FORTALEZAS
 ZAMBA	<ul style="list-style-type: none"> *Red transaccional limitada, funciona en su totalidad en modelo de alianza con terceros *Cuenta con programa de afiliados, pero la página está en inglés, no es clara. *Depósitos de valor mínimo de \$50.000 *Aunque la página web no es difícil de navegar, las opciones básicas no se ubican con facilidad. *El Sportbook es muy desordenado. *No tienen canales de atención en vivo, chat o call center . La comunicación es vía email. *No posee APP *No posee Streaming de eventos en vivo *Al momento de retener cuentas por novedad con el registro o por inactividad en apuestas, envían un email al usuario informando la novedad y los pasos a seguir para activarla 	<ul style="list-style-type: none"> *Tienen un espacio para explicar cómo funcionan las apuestas deportivas e incluso de distintos deportes al fútbol. *Tienen un espacio dedicado a explicar las reglas de los juegos que ofrecen en Casino. *Le hablan abiertamente al cliente sobre la posibilidad de ser adicto al juego e incluso ponen a su disposición herramientas de bloquear la cuenta para evitar este problema. *Retiros transferencias bancarias *Campañas constantes motivando el primer depósito * Bonos por referidos *Los Slots y juegos de casino tienen DEMO *Esquema de lealtad para clientes *Sección de resultados y estadísticas con datos de Betradar *Club = el usuario recibe puntos por apuestas slots, casino y deportivas
 CODERE	<ul style="list-style-type: none"> *Red transaccional limitada, funciona parcialmente en modelo de alianza con terceros y otro porcentaje con casinos y locales propios.. *Depósitos online de valor mínimo de \$30.000 (Visa y Mastercard) *Dimonex y a partir de \$20.000 en Vía Baloto, Puntored. *Canales de contacto y servicio al cliente sin respuesta oportuna. *No posee streaming para apuestas en vivo. *No Posee APP en Android. *Demora de 2-3 días el retiro por transferencia bancaria posterior a la revisión por el departamento de control de Codere, adicionalmente el valor mínimo para retiro por transferencia bancaria es de \$100.000 (elevado). *Solo registra 10 puntos a nivel nacional donde se pueden hacer retiros de la cuenta de Codere en efectivo. *El chat no es fácil de encontrar, te saca del home y no hay posibilidad de navegar en la página mientras estás en el chat *No está posicionado el tema de patrocinio del Real Madrid * Muy poca oferta de eventos en vivo * No tienen línea de atención. *Complejo sistema de acceso a bonos y promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> *Posicionamiento del embajador de marca *Bono de INICIO: Por el primer depósito de \$10.000 y apostar a cuota superior a 1.50 Se recibirá el mismo importe que se haya depositado hasta \$30000, en forma de freebets de \$10000 pesos cada una. *Bono de Recarga del 50% del primer depósito entre \$30.000 y \$100.000 *Página sencilla de navegar y entender , el menú gráficamente es sencillo * El ticket de apuesta tiene valores predeterminados *En el ticket promocionan una mejora automática si la persona hace apuesta combinada *Promociona la APP desde la página *Depósitos en efectivo a partir de \$1.000 en Efecty y DIMONEX *Casa de apuestas internacional, posee convenios y beneficios de experiencia para sus usuarios con el Real Madrid de España y la NBA. *Posee APP en iOS. *Transnacional española con amplia experiencia en el mercado de Apuestas Deportivas y Casino. *Retiros por transferencia bancaria. *Información completa en términos de tipos de apuesta y uso general del producto. *Manejan muy claramente información y requisitos para realizar retiros.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

De acuerdo al análisis de la matriz BCG y a la validación de la oferta de cada empresa, se determinaron las debilidades y fortalezas de cada una de ellas con el objetivo de determinar su nivel de competitividad. En ese sentido se determinó:

- BetPlay posee una posición competitiva relevante dada por la sólida participación de mercado que posee, el posicionamiento de la marca, la gran fortaleza que tiene en el canal de distribución y la competitividad de sus precios. Sin embargo se observan debilidades en la calidad del

producto, derivadas de la desconfianza que tienen los clientes en el mismo al ser la plataforma que ha presentado más dificultades para mantenerse disponible en cualquier momento. Del mismo modo se identifican debilidades de tipo tecnológico, considerando las restricciones en la asignación de bonos y promociones que poseen algunos competidores y que dificultan la generación de incentivos para los consumidores. En esta misma línea, debe mejorar los aspectos relacionados con servicio y sistemas de contacto con el cliente, los cuales son percibidos como ineficientes y con largos tiempos de respuesta a las solicitudes realizadas.

- WPlay, principal competidor y quien posee la participación de mercado más alta, cuenta con un producto sólido que no ha mostrado muchos baches de cara a la disponibilidad. Adicional posee un esquema de bonos atractivo para los clientes y de aparente manejo tecnológico más desarrollado. Aun así posee una debilidad evidente en el canal de distribución, que funciona a través de diferentes terceros que no brindan demasiada confianza al consumidor. Al igual que BetPlay, los sistemas de contacto con los clientes no son eficientes y se presentan como una debilidad.

- RushBet viene creciendo e incrementando participación en el mercado. Dentro de su oferta se resalta el esquema de bonos e incentivos para clientes, información de seguimiento de los mismos y esquema de lealtad para sus clientes. Así mismo cuenta con una oferta más amplia en lo que corresponde a servicio de streaming, brindando una mejor experiencia al cliente en ese sentido. Adicional posee un sistema de atención al cliente más oportuno y eficiente. Sin embargo cuenta con una plataforma difícil de usar, confunde su disposición para ubicar las diferentes opciones de apuesta. Al igual que WPlay, no cuenta con un

canal físico que facilite las transacciones de los clientes y el asesoramiento en el punto de venta.

2.7.COMPARATIVO PRODUCTOS EXISTENTES

A partir de las necesidades identificadas en los consumidores y de los posibles atributos que debería ofrecer el producto para satisfacerlas, se construyó una matriz QFD que resalta:

- En primer lugar la importancia de la disponibilidad del 100% que debe tener el producto, ya que de allí parte la posibilidad de realizar apuestas en los momentos más oportunos que el consumidor considere.
- Así mismo se resalta la importancia de la APP, como instrumento que facilita el acceso al producto y el uso del mismo.
- Dentro del producto ideal, se identifica la necesidad de contar con canales apropiados que faciliten los aspectos transaccionales ya sea a nivel electrónico o físico con la menor cantidad de restricciones posible en términos de montos y facilidad de acceso y operación.
- Otro aspecto a resaltar, es la necesidad de construir una plataforma que no haga “pensar” al consumidor, intuitiva y de fácil navegación, con accesos sencillos de identificar y directos al uso del producto e información relevante del mismo.
- Del mismo modo, es importante contar con secciones informativas que den al consumidor la posibilidad de conocer la forma de acceder y usar el producto. Los tipos de apuesta, las opciones de retiro y deposito además de las apuestas disponibles en los diferentes deportes y productos de casino, es clave para vincular a un nuevo cliente y por otro lado lograr un up selling en los actuales. Es necesario contar con juegos de prueba y simuladores que permitan

al consumidor conocer el producto y acercarse a la dinámica de uso del mismo.

- Un atributo fundamental, y considerando la similitud en la fijación de precios en el mercado, es el relacionado con la estrategia promocional y de fidelización como diferencial explícito para el cliente

Tabla 8 –Matriz QFD

Row #	Max. Relationship Value in Row	Relative Weight	Weight / Importance	Demanded Quality (a.k.a. "Customer Requirements" or "Whats")	Column #																							
					Direction of Improvement: Minimize (▼), Maximize (▲), or Target (x)																							
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21			
					Plataforma con disponibilidad 24/7	Deposito y/retiro de dinero a través de medios electrónicos	Deposito y/retiro de dinero en lugares físicos	Depósitos y retirios de cualquier cantidad de dinero	Aleazcas con métodos transaccionales alternativos (Criptomeda, Nequi)	Módulo de bonos	Promociones constantes	Plataforma con herramientas de protección de datos	Sistema de atención al cliente 24/7	Plataforma intuitiva	Sección con información detallada de cómo apostar	Servicio de streaming en vivo para eventos deportivos	Apuestas deportivas, slots, casino	Simuladores y juegos de prueba para aprender a jugar	Sistema de respaldo en coldas de plataforma	Programa de fidelización para clientes	O herramienta disponible en App	Implementación de OTT						
1	9	6,5	10,0	Apostar en cualquier momento y lugar	○								○	○	○	○												
2	9	6,5	10,0	Depositar dinero para apostar	○	○	○	○	○																			
3	9	6,5	10,0	Disponibilidad de retiro de dinero	○	○	○	○	○																			
4	9	6,5	10,0	Apostar en cualquier evento	○	▲	▲	▲	▲				▲	○		○	○											
5	9	5,2	8,0	Recibir bonos al inscribirse						○	○		▲					○										
6	9	5,2	8,0	Recibir promociones						○	○									○	○	○						
7	9	6,5	10,0	Seguridad de cuidado del dinero	○							○																
8	9	5,9	9,0	Rapidez en las transacciones (apuestas)	○																							
9	9	6,5	10,0	Información actualizada	○																							
10	9	5,9	9,0	Tutoriales para apostar										○	○			○				○	○					
11	9	6,5	10,0	Seguridad de información personal								○																
12	9	5,2	8,0	Facilidad de uso de la plataforma										○				▲					○					
13	9	5,2	8,0	Facilidad en el registro										○	▲			▲					○					
14	9	5,2	8,0	Beneficios acorde a lo que invierto																	○							
Target or Limit Value																												
Difficulty (0=Easy to Accomplish, 10=Extremely Difficult)																												
Max Relationship Value in Column					9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Weight / Importance					347,1	124,2	124,2	124,2	124,2	62,7	62,7	78,4	90,2	151,0	136,6	86,3	86,4	79,1	273,9	82,4	249,0	215,7						
Relative Weight					13,9	5,0	5,0	5,0	5,0	2,5	2,5	3,1	3,6	6,1	5,5	3,5	3,2	3,2	11,0	3,3	10,0	8,7						

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

2.8. ANALISIS DE PRECIOS

Para esta industria los precios se fijan considerando aspectos fundamentales que provocan variaciones mínimas en los precios de los diferentes competidores:

- Regulación: De acuerdo a lo establecido en el acuerdo 4 de 2016, en el artículo 10, que establece “los juegos operados por internet presentarán un retorno al jugador mínimo del 83% de los ingresos

brutos del juego”. En ese sentido, los precios deben considerar esta exigencia.

- Es importante resaltar que los precios (expresados para este producto como “cuotas”), tienen una dinámica de cambio en tiempo real. Es decir que para todos los eventos, las cuotas, o valor que el cliente usa para calcular la ganancia potencial que puede conseguir a partir del valor apostado, cambian en cuestión de minutos o segundos en algunos casos.
- El otro aspecto fundamental es que los precios (expresados para este producto como “cuotas”), se fijan con base en estadísticas y niveles de riesgo comunes a todos los operadores, y fijados por las compañías proveedoras de los servicios de estadística contratados por las diferentes empresas, tal como se muestra en las imágenes, particularmente para el evento de futbol de la Liga Aguila, Equidad Vs Independiente Medellín:

BETPLAY

The screenshot shows the BetPlay website interface. The top navigation bar includes links for INICIO, APUESTA, EN DIRECTO, CASINO, PROMOCIONES, AYUDA, and BLOG, along with a 'Iniciar sesión' button. The main content area displays a live match for 'Liga Águila' between 'La Equidad Seguros' and 'Independiente Medellín'. The score is 0-0. The odds are shown in a table:

Resultado	Cuota
La Equidad...	3.35
Empate	1.79
Independi...	4.60

WPLAY

https://wplay.co/apuestas-vivo

JUEGA CASINO ONLINE AQUÍ APUESTA AHORA **casino**

Ingreso: **ENTRAR**

Registrarse ¿Olvidaste tu contraseña?

Home Apuestas Apuestas en vivo Casino Torneos Póla W Resultados Registrarse Recargas

INICIO > FÚTBOL > CUOTAS DE PARTIDO

FAVORITOS FÚTBOL TENIS BÉISBOL VOLEIBOL

Ingrese el nombre del equipo o del campeonato

EN VIVO AHORA

1x2

Liga Águila, Colombia
 EN VIVO Liga Águila - Colombia - **PROMO**
 La Equidad 0:0 Medellín

La Equidad	3.50	Empate	1.70	Medellin	5.25
------------	------	--------	------	----------	------

Decimal

CUPÓN - LÍNEAS

Sin selecciones en el boleto de apuesta

RUSHBET

RUSH STREET INTERACTIVE COLOMBIA SAS [CO] | https://www.rushbet.co/?page=sports#filter/all/all/all/all/in-play/

RUSH BET COMO EMPEZAR PROMOCIONES CENTRO DE AYUDA JUEGOS DE CASINO

ENTRAR REGISTRARSE

EN VIVO FÚTBOL

Colombia / Liga Águila

66:05 0 La Equidad ... Independie... +40

3.45	1.79	4.60
La Equida...	Empate	Independ...

México / Liga MX Femenil (F)

Perú / Primera Division

NOTIFICACIONES

[Anónimo] Fruits'n Sevens 5X APUESTA

[Anónimo] Snake Rattle & Roll 9X APUESTA

[Anónimo] Srabuelo Fruits'n Sevens 20X APUESTA

[Anónimo] Fruits'n Sevens 20X APUESTA

ZAMBA

https://www.zamba.co/es/apuestas-deportivas/directo

21H24 AYUDA & SOPORTE TÉCNICO

Zamba CASINO APUESTAS DEPORTIVAS PROMOCIONES NUESTRA RED CLUB

INICIAR SESIÓN

Apuestas deportivas Apuestas en vivo (18) Último minuto Marcador y resultados Estadísticas

MLB BASEBALL DE LAS GRANDES LIGAS

APUESTA AHORA

Todos

Calendario en vivo

TODOS LOS DIRECTOS (18) Buscar

Todo Favoritos Baseball (9) Fútbol (3) Tenis (1) Baloncesto (1) Voleyball (2)

Liga Águila

La Equidad Independiente Medellín

0	0	2° tiempo 65:23	3.25	1.70	4.95	+26
---	---	-----------------	------	------	------	-----

The screenshot shows the CODERE website interface. At the top, there is a navigation bar with 'DEPORTES', 'DIRECTO', 'PROMOCIONES', and 'LOCALES'. A search bar and 'Acceder'/'Regístrate' buttons are also present. The main content area is titled 'AHORA EN DIRECTO' and features icons for FÚTBOL, BÉISBOL, TENIS, and BÁDMINTON. Below these, there are tabs for 'TODOS (3)', 'COLOMBIA', 'PERÚ', and 'MÉXICO'. The selected match is 'La Equidad - Independiente Medellín' with a score of '0-0 67'. A table below the match shows the following odds:

La Equidad	3,25	Empate	1,73	Independiente Medellín	4,50
------------	------	--------	------	------------------------	------

The table is highlighted with a red border. To the right, there is a 'Ticket de apuestas' section with a 'Utilizar FREE Bet' toggle and options for 'SENCILLAS', 'PARLAY', and 'MÚLTIPLES'.

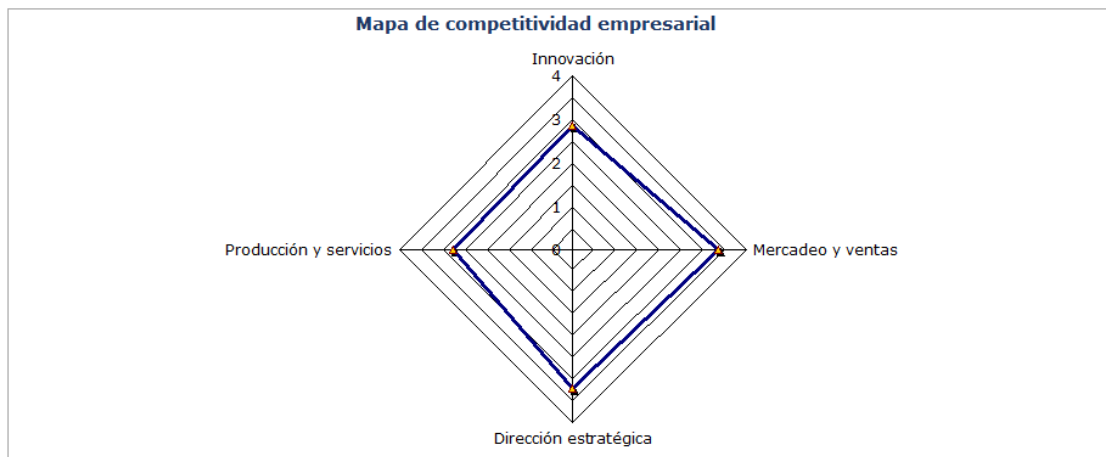
- Bajo este análisis, es importante considerar que los aspectos promocionales, la disponibilidad del producto y los aspectos de servicio son fundamentales en el proceso de decisión de compra del cliente, por encima de los aspectos de precio que se mueven de manera similar entre los competidores.

3. MAPA DE COMPETITIVIDAD INICIAL

3.1. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD

Se realiza análisis de las áreas de innovación, mercadeo y ventas, dirección estratégica y producción con los resultados que se evidencian en la gráfica 16.

Gráfica 16 – Mapa de Competitividad



Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

3.1.1. Áreas Fuertes

En lo que corresponde al mapa de competitividad se observa fortaleza en las áreas de Mercadeo y Ventas y Dirección Estratégica.

En el caso de Dirección Estratégica, se observa gran flexibilidad y agilidad en los procesos de decisión, frente a la dinámica que muestra el mercado, como parte de la acelerada evolución que se viene dando en el mismo, con la entrada y salida de competidores y las fuertes inversiones de algunos de ellos en lo que corresponde a producto y marketing. La experiencia del gerente en el sector se evidencia en las acciones y resultados que viene mostrando la empresa, con un crecimiento acelerado y sostenido; sin embargo es necesario dar mayor atención a los procesos estratégicos liderados por la gerencia general.

Otra de las áreas fuertes es mercadeo y ventas, en la que se viene desarrollando una estructura organizada de las diferentes subareas. Se han establecido indicadores de gestión que permiten un seguimiento mas apropiado al desarrollo de las ventas y del negocio; sin embargo es necesario construir objetivos de mercadeo precisos, que brinden mayor asertividad en la distribución del presupuesto de marketing asignado y mayor efectividad en las acciones implementadas.

3.1.2. Áreas Débiles

Como áreas débiles y de acuerdo a la información analizada, se identifican claras oportunidades en innovación y producción y servicios.

En lo que corresponde al área de innovación, la empresa cuenta con buenos avances, en cuanto a la conformación de un área dedicada al desarrollo de nuevas alternativas de negocio; sin embargo no se cuenta con acciones aplicadas al producto dentro del periodo del último año, lo que demuestra poca agilidad en el proceso de innovación.

Adicionalmente, el proceso de innovación se ha enfocado netamente en desarrollo de producto, dejando de lado posibles desarrollos enfocados a procesos y gestión, que pueden brindar un mejor desempeño en los flujos de proceso interno.

Otra área que se considera con oportunidades de mejora, es la de producción y servicios, en la que se identifica:

- Objetivos no definidos para el área de operaciones y producto
- No hay claridad de la capacidad de la empresa en términos de disponibilidad de la plataforma. Se identificaron caídas de plataforma en eventos de alto flujo de clientes, lo que refleja vacíos en los procesos de backup y respaldo de la misma ante situaciones atípicas.
- La empresa depende de terceros ubicados fuera del país con gran impacto, en lo que corresponde al funcionamiento de la plataforma,

generando “baches” de funcionamiento en la misma sin una respuesta oportuna.

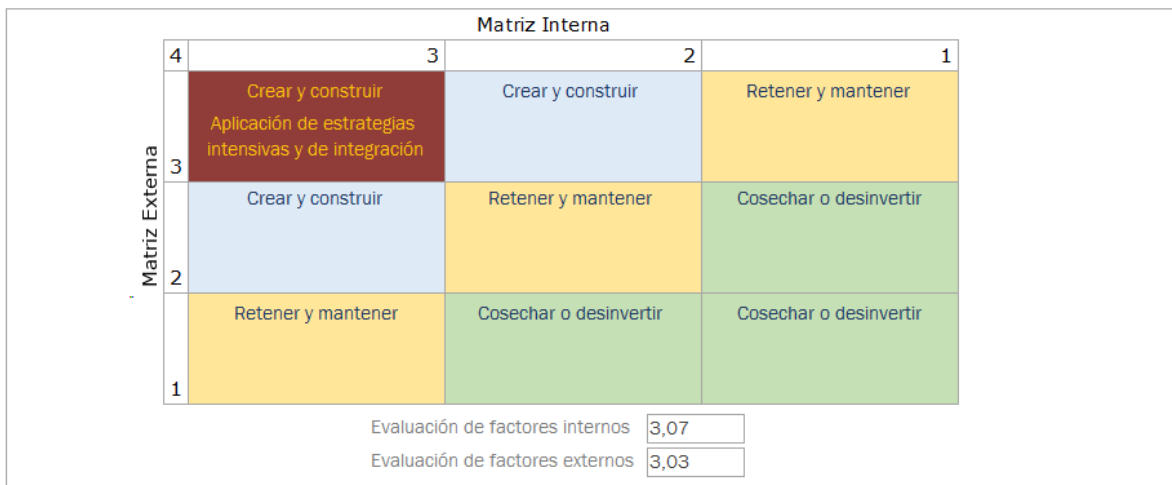
- Tiempos de respuesta muy amplios por parte de los proveedores implicados, para aplicación de mejoras funcionales a la plataforma

3.2. ANALISIS MIME

De acuerdo a análisis de factores externos e internos, se obtuvo una calificación de 3,03 y una de 3,07 respectivamente. Bajo ese escenario, la compañía se sitúa en una región de crecimiento y edificación tal como se muestra en la gráfica 17.

En ese sentido la compañía estaría en el momento adecuado para la implementación de estrategias intensivas enfocadas a penetración y desarrollo de mercado y al desarrollo de productos. El mercado muestra una oportunidad de desarrollo importante y la empresa se encuentra en una buena posición competitiva para aprovecharla.

Gráfica 17 – Matriz MIME



Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

3.3. ANALISIS MATRIZ DOFA

Tabla 9 –Posicionamiento Marca

Oportunidades		
Sociales	3,25	Fortaleza con capacidad de mejoramiento
Sector	3,20	Fortaleza con capacidad de mejoramiento
Economía	3,18	Fortaleza con capacidad de mejoramiento
Fortalezas		
Mercadeo y ventas	3,36	Fortaleza con capacidad de mejoramiento
Dirección estratégica	3,23	Fortaleza con capacidad de mejoramiento
Debilidades		
Innovación	2,85	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Producción y servicios	2,76	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Amenazas		
Tecnología	2,95	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Gobierno	2,67	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

3.3.1. Oportunidades

De acuerdo a análisis de factores externos e internos, se identifican oportunidades en las 5 ópticas:

- Gobierno: Existe un muy buen nivel de relacionamiento con el ente regulador, lo que brinda oportunidades enfocadas al desarrollo del negocio y a la búsqueda de alternativas que dificulten en cierta medida el desarrollo acelerado de principales competidores.
- Sector y Economía: El desarrollo de la alternativa de apuestas deportivas en el ámbito de los juegos de suerte y azar, ha brindado un impulso importante al sector. La dinámica que han generado los juegos novedosos brindan una nueva percepción social de los juegos de suerte y azar. En el escenario económico, se estima un crecimiento importante para el sector. La tendencia que se viene dando a nivel de ventas proyecta un escenario optimista en el desarrollo del negocio, en el que más personas están destinando parte de su presupuesto para entretenimiento. La estimaciones de Coljuegos (Wiesner, 2018), sitúan un volumen de ventas de aproximadamente 6 billones de pesos y con posible crecimiento .

- Social: El impulso y la variedad de apuestas relacionadas con deportes, además de las intensas campañas de juego responsable que viene implementando Coljuegos, demuestran la intención del sector de migrar definitivamente a un espectro de entretenimiento que aleje los fantasmas de los conceptos relacionados con ludopatía.
- A nivel tecnológico, se vislumbran muchas oportunidades, derivadas de la básica oferta de los diferentes competidores en este sentido, en el que la mayoría se encuentra en un escenario equilibrado y sin mayores innovaciones tecnológicas que generen disrupción y diferenciación en el producto. Es el momento de buscar diferenciadores tecnológicos que generen valores agregados al cliente.

3.3.2. Fortalezas

- Mercadeo y Ventas: La compañía cuenta con un área conformada y con la estructura necesaria para la construcción y ejecución de una estrategia de marketing sólida. Viene desarrollando indicadores de seguimiento en todas las subareas, además de la estructuración de objetivos más claros y enfocados al desarrollo del negocio. Sin embargo aún tiene oportunidades de mejora en los procesos de seguimiento y distribución de presupuesto; del mismo modo en procesos de seguimiento de las acciones y estrategias implementadas.
- Dirección Estratégica: La compañía cuenta con un gerente experimentado en el sector y con un muy buen nivel de relacionamiento con los entes reguladores

3.3.3. Debilidades

- Innovación: La compañía cuenta con un área conformada, pero con una estructura corta para las necesidades que plantea un negocio digital y con un entorno competitivo fuerte. Trabaja continuamente en identificar

posibles oportunidades de negocio que se puedan aprovechar a partir de procesos de innovación, sin embargo los tiempos de desarrollo de los proyectos son muy amplios, evidenciando lentitud en los proyectos planteados.

- Producción y servicios: Aunque cuenta con un canal de distribución con una cobertura geográfica que ningún competidor logra igualar, éste se encuentra sub utilizado, ya que en su mayoría, gestiona procesos de tipo transaccionales más que comerciales y de aprovechamiento del alto tráfico de usuarios circulantes en sus puntos. Adicional, tecnológicamente evidencia debilidades que se traducen en:
 - Limitadas capacidades de despliegue promocional. No cuenta con procesos automatizados de asignación de bonos promocionales.
 - No cuenta con herramientas tecnológicas que permitan un adecuado análisis de datos, enfocado a la gestión de clientes. La minería de datos se hace en su totalidad en Excel.
 - No cuenta con un Business Intelligence, consolidado que permita el seguimiento del comportamiento del negocio en sus diferentes variables. Los KPI's, se trabajan en Excel.
 - No cuenta con transferencia bancaria para retiros de dinero.
 - No se cuenta con un procedimiento de respaldo de caída de la plataforma apropiado que garantice el funcionamiento y disponibilidad al 100%.
 - El servicio de atención al cliente muestra deficiencias, derivadas en gran parte de la fragilidad de las herramientas tecnológicas que posee en los diferentes canales de atención. A pesar que se encuentra en implementación de una nueva herramienta de gestión de chat, existen evidentes debilidades en la gestión de llamadas, con un software limitado que no genera reportes de seguimiento, no cuenta con un menú

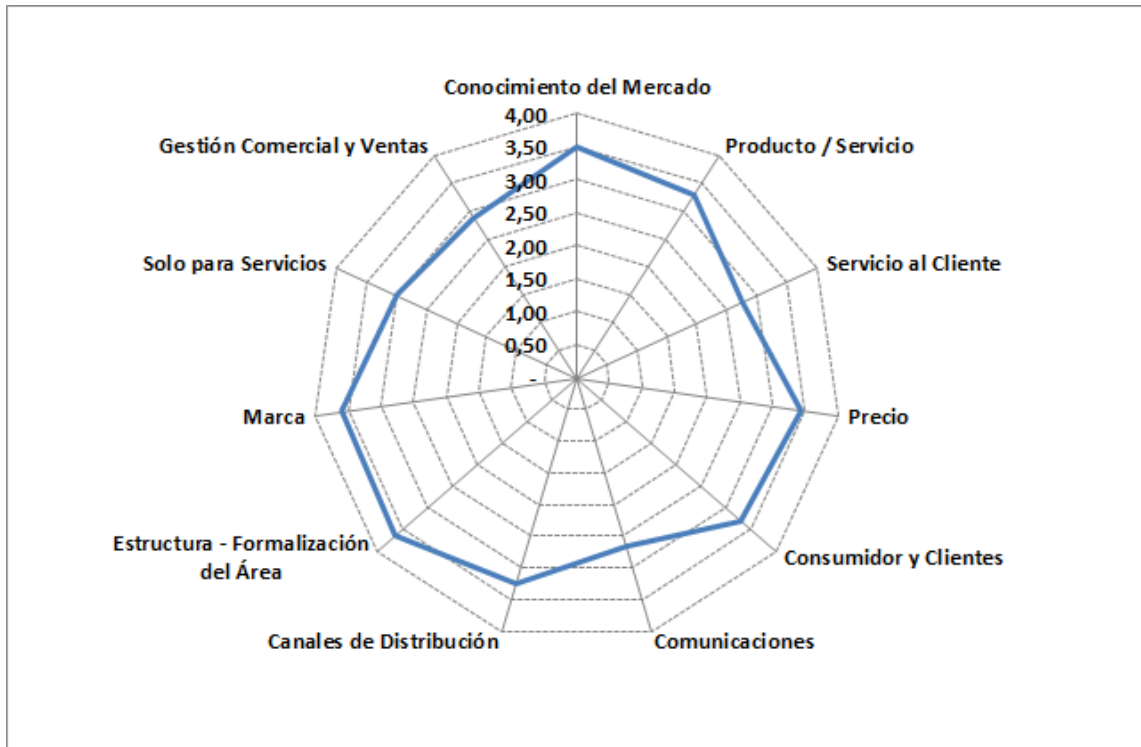
automatizado de respuesta, ni encuestas de satisfacción al cliente automatizadas.

3.3.4. Amenazas

- Tecnología: Empresas multinacionales y competidores entrantes, con herramientas tecnológicas de mayor alcance en aspectos promocionales y de gestión de negocio.
- Aunque las barreras de entrada se pueden percibir como fuertes, empresas con buen músculo financiero las pueden superar con relativa facilidad, ya sea a través del inicio de nuevas operaciones, o de la compra de operadores con recorrido en el mercado local.
- Posibles restricciones con regulación de publicidad tal como se viene evidenciando en mercados más desarrollados como el europeo (ABC ECONOMÍA, 2018)
- Restricciones de parte del sector financiero para adelantar relaciones comerciales con compañías del sector de juegos de suerte y azar, limitando alianzas comerciales o de negocio (RCN, 2019).

4. ANALISIS SUBAREA MERCADEO

Gráfica 18 – Telaraña Subareas Mercadeo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

4.1. SERVICIO AL CLIENTE

La compañía cuenta con un área de atención al cliente; sin embargo no cuenta con herramientas tecnológicas apropiadas para recibir, procesar y hacer seguimiento a todos los requerimientos solicitados por los clientes. Los procedimientos relacionados con SAC (Sistema de atención al cliente), se encuentran desactualizados y no están alineados a las necesidades actuales del negocio. Los indicadores de desempeño del área se implementaron recientemente y están en proceso de seguimiento y ajuste; aún son insuficientes, ya que no cubren todos los canales de atención definidos (llamadas, chat, correos electrónicos). Actualmente está implementando una herramienta de medición de la satisfacción del servicio a través del chat, pero en el momento no se encuentra funcional. Se percibe una capacidad inferior a

la requerida en la estructura de servicio al cliente, frente al volumen de solicitudes que se reciben mensualmente.

Frente a la satisfacción del cliente, realiza una encuesta trimestral, pero la información recolectada, no es gestionada ni se construyen planes de acción a partir de la misma.

En esa línea, la compañía no cuenta con un esquema de fidelización de clientes, ni con actividades estructuradas enfocadas a generar lealtad hacia la marca.

4.2. GESTION COMERCIAL Y VENTAS

La compañía cuenta con un canal de distribución de gran capilaridad, pero que no se enfoca en la venta per se del producto. Existen programas de capacitación, que se construyen a partir de la óptica de cada distribuidor; no se cuenta con una estrategia comercial y de ventas transversal que se encuentre alineada a los objetivos de la compañía. Cada distribuidor enfoca los programas de capacitación de manera individual, sin guardar consistencia en las distintas regiones del país.

La estructura del presupuesto de ventas se desarrolló sin una metodología clara que contemplara el potencial de mercado de cada zona. Se aplicó una regla lineal para todo el país, generando un desbalanceo en el cumplimiento de ventas de cada distribuidor.

4.3. CANALES DE DISTRIBUCION

La compañía cuenta con más de 40.000 puntos a nivel nacional, sin embargo, no existe una optimización del canal que brinde una comercialización más efectiva del producto, llegando a un volumen de venta con crecimientos más acelerados. No existe una estrategia de branding consistente que apalanque un correcto despliegue comercial y que brinde un posicionamiento apropiado

de la marca en los puntos físicos de distribución. No existe un presupuesto de ventas ni un seguimiento a la venta por canal.

De otra parte, el canal on line, muestra debilidades en la disponibilidad de la plataforma, adicional a los múltiples errores de funcionalidad que muestra la herramienta.

4.4. CONOCIMIENTO DEL MERCADO

La compañía desarrolla procesos de investigación de mercados, que le dan algunas “luces” para abordar el entorno competitivo; sin embargo no cuenta con herramientas recurrentes que le aseguren un seguimiento apropiado a las acciones y cambios implementados por los competidores y que entreguen insumos para la construcción de estrategias comerciales y de marketing acordes a la dinámica del mercado. Realiza dos estudios de mercado al año y no cuenta con reportes de competencia mensuales.

4.5. CONSUMIDOR Y CLIENTES

La compañía desarrolla procesos de investigación de mercados, que le dan información relevante de sus clientes para plantear estrategias de largo plazo. Adicional ha incorporado recientemente un esquema de segmentación de clientes en función de las variables de depósito y apuesta, que le permite dirigir con algo más de precisión, la estrategia promocional desarrollada.

Sin embargo no cuenta con información precisa para gestión de los clientes. Frente a los hábitos de consumo, conoce el medio en el cual el cliente hace sus apuestas (móvil – desktop), el momento en el que realiza sus apuestas (pre partido o en vivo) y los montos promedios de apuesta. No existe precisión en las preferencias de evento para realizar apuestas, la frecuencia de consumo, etc. A pesar que tiene la capacidad de recolectar y almacenar información relevante de los clientes, no cuenta con una herramienta tecnológica que le permita analizar la información de manera sencilla y ágil.

4.6. COMUNICACIONES

La compañía cuenta con un presupuesto anual importante (\$10.900 millones), destinado para comunicaciones, sin embargo no cuenta con una clara distribución por medio. El esquema de comunicaciones se gestiona a través de dos agencias; una central de medios que gestiona TV, radio, publicidad OOH, y parcialmente los canales digitales, y una agencia de publicidad que gestiona el esquema de comunicación en redes sociales y en general digital. Únicamente lleva seguimiento al esquema de comunicación del principal competidor (WPlay). No realiza un seguimiento detallado a la inversión en comunicaciones ni a la efectividad de la misma. No cuenta con una estrategia de comunicación digital definida. No existe una estrategia de BTL definida, cada zona del país construye y ejecuta esquemas de BTL bajo sus propios parámetros.

No existe un plan de marketing interno, que permita comunicar avances, características y líneas de actuación del producto.

4.7. ESTRUCTURA - FORMALIZACIÓN DEL ÁREA

La compañía cuenta con un área formalizada de marketing con una persona responsable de la misma. Recientemente ha construido un plan estratégico de marketing con objetivos definidos, pero no en su totalidad alineados con la dirección estratégica de la compañía.

Existe un presupuesto para el área de marketing calculado en función de las ventas; corresponde al 1,6% de las mismas. El responsable de marketing realiza el control de su ejecución.

Frente a indicadores de gestión, se han implementado KPI's relacionados con:

- Gestión de clientes por segmento (clientes activos, clientes nuevos, ventas, promedio venta cliente, promedio inversión promocional por segmento). No se realiza seguimiento a la rentabilidad por segmento y cliente.
- A nivel digital se cuenta con indicadores de desempeño de campañas; sin embargo el seguimiento a través de analytics no funciona

correctamente y no arroja datos que permitan orientar de mejor manera la inversión digital.

- A nivel de seguimiento de ventas, cuenta con indicadores de seguimiento por distribuidor. No se realiza seguimiento comercial por canal ni por punto de venta.

4.8. MARCA

A nivel de marca, la compañía cuenta con un posicionamiento importante; la marca se encuentra debidamente registrada, goza de reconocimiento y es identificada con facilidad por parte del público en general, en gran parte como consecuencia del fuerte trabajo realizado en medios ATL y las alianzas comerciales realizadas con importantes marcas como la Selección Colombia, de la cual BetPlay es patrocinador oficial. La marca explica la razón de ser del negocio y cuenta con un slogan coherente con el mismo, “BetPlay, apuéstale a tu pasión”. Aun así, no hay claridad por parte de los clientes acerca de los beneficios percibidos de la marca.

4.9. SOLO PARA SERVICIOS

Frente a la prestación del servicio, los procesos no se encuentran documentados y no existen protocolos de atención al cliente. Cada distribuidor construye su programa de capacitaciones de acuerdo a sus necesidades y capacidades; no existe una estrategia de prestación del servicio y atención a clientes transversal a todos los distribuidores.

4.10. PRODUCTO / SERVICIO

Frente al producto, la compañía realiza investigaciones de mercado que le permiten identificar debilidades y fortalezas así como su posición frente a los productos de la competencia. Así mismo, tiene claridad de la rentabilidad del

producto y la estacionalidad de venta; sin embargo no ha identificado con mayor nivel de detalle y precisión, los momentos de compra del cliente para ser aprovechados de manera efectiva.

4.11. PRECIO

Para esta industria los precios se fijan considerando aspectos fundamentales que provocan variaciones mínimas en los precios de los diferentes competidores:

- Regulación: De acuerdo a lo establecido en el acuerdo 4 de 2016, en el artículo 10, que establece “los juegos operados por internet presentarán un retorno al jugador mínimo del 83% de los ingresos brutos del juego”. En ese sentido, los precios deben considerar esta exigencia.
- Es importante resaltar que los precios (expresados para este producto como “cuotas”), tienen una dinámica de cambio en tiempo real. Es decir que para todos los eventos, las cuotas, o valor que el cliente usa para calcular la ganancia potencial que puede conseguir a partir del valor apostado, cambian en cuestión de minutos o segundos en algunos casos.
- El otro aspecto fundamental es que los precios (expresados para este producto como “cuotas”), se fijan con base en estadísticas y niveles de riesgo comunes a todos los operadores, y fijados por las compañías proveedoras de los servicios de estadística contratados por las diferentes empresas

Aun considerando lo anterior, existen “franjas” en las que los proveedores de riesgo, permiten incrementar o bajar los precios (cuotas) hasta cierto punto. En ese sentido, la compañía no realiza cambios ni seguimientos de los precios de la competencia con regularidad.

5. SUBAREAS SELECCIONADAS

De acuerdo al análisis de las subareas de mercadeo y a los resultados obtenidos en la evaluación, se seleccionan para proyecto de mejoramiento:

- Servicio al Cliente
- Comunicaciones
- Canales de Distribución
- Gestión Comercial y Ventas

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ANALISIS INTERNO Y ENTORNO

- Las barreras de entrada al mercado no son tan fáciles de superar. Se requiere un musculo financiero importante y el cumplimiento legal y contractual fijado por Coljuegos.
- El sector viene mostrando un crecimiento acelerado y de grandes proporciones que debe ser aprovechado para lograr una posición dominante en el mercado.
- A pesar que existe una gran cantidad de competidores, el mercado se encuentra concentrado en dos de ellos. Es una situación que genera una dinámica competitiva fuerte.
- La posición relevante de BetPlay en el mercado, le da la oportunidad de invertir en aspectos que puedan generar diferenciales importantes frente a la competencia y de corregir aspectos que se visualizan como debilidades relevantes de cara a las necesidades que el cliente espera satisfacer.
- Existe un mercado potencial por cubrir. El total de clientes registrados en todas las compañías llega a un aproximado de 2.500.000.
- Las restricciones en publicidad y comunicación como un muy posible escenario en el corto plazo, incrementan la necesidad de buscar herramientas de comunicación alternas como el uso de OTT's.
- A pesar que la capilaridad del canal brinda una cobertura difícil de igualar, aun no se saca el máximo provecho a esta ventaja competitiva, considerando el mercado al cual se podría acceder a través de los puntos de venta. No se identifica una estrategia de gestión de canal transversal que permita la maximización del resultado.

- El servicio al cliente, la disponibilidad de información que oriente al consumidor y los aspectos educativos del producto son un aspecto clave a desarrollar para penetrar mercado.
- El área de servicio al cliente muestra fuertes debilidades que transmiten una experiencia del cliente inapropiada
- La compañía muestra un proceso de innovación constituido, sin embargo no se encuentra desarrollado, frente a las oportunidades del mercado y las exigencias competitivas.
- A nivel tecnológico existen grandes oportunidades; el sector aun no genera diferenciadores importantes en el producto, ni atributos que generen disrupción en productos y procesos.
- La tendencia a la digitalización y el uso de nuevas tecnologías como la realidad virtual y aumentada, son una gran oportunidad para generar experiencias diferenciales que tengan como resultado la vinculación de clientes
- Es necesario replantear la misión y la visión, de manera que estén alineadas a las expectativas y razón de ser de la empresa.
- Es necesario replantear el modelo de comercialización, ya que se evidencia una desconexión entre el canal de distribución y el área de marketing en lo que corresponde a las estrategias definidas. Se requiere un desarrollo más consistente en los canales de distribución
- Es necesario revisar los atributos del producto y dar mayor atención a aspectos relevantes que están generando insatisfacción de los clientes, partiendo del aseguramiento de la disponibilidad del mismo.

7. PLAN DE MARKETING

Considerando los datos obtenidos a partir del análisis del entorno y del análisis interno, se plantean objetivos en función de rentabilidad, crecimiento, participación de mercado, ventas y posicionamiento, y a partir de ellos se definen las estrategias integradas de marketing.

7.1. ESTIMACIONES PRELIMINARES

Considerando que los datos de ventas del sector no son públicos y los datos suministrados por el empresario en lo que corresponde a las ventas del sector, además de la esencia de la visión de la compañía, en la que el principal objetivo es ser los número uno en participación de mercado, se realizaron los cálculos de objetivos de crecimiento, participación de mercado, ventas y posicionamiento, tomando como referencia adicional, los datos de evolución del mercado Español, a partir del cual se construyó el modelo regulatorio de las apuestas on line en Colombia, y en general los datos evolutivos en términos de crecimiento del mercado europeo.

Es necesario considerar que actualmente, Corredor Empresarial no cuenta con una metodología para la estimación y construcción de presupuestos de ventas; en ese sentido, el presupuesto del año 2018 se construyó bajo supuestos de acuerdo a la experiencia de la empresa en el mercado de juegos de suerte y azar, a falta de claridad sobre el potencial de mercado y considerando la reciente reglamentación del mismo para Latinoamérica y particularmente Colombia.

7.1.1. Estimación Ventas BetPlay 2019

Como punto de partida se realizó una proyección de las ventas a las cuales podría llegar BetPlay a cierre de 2019, considerando la estacionalidad del año

2018 y el promedio de ventas de los últimos dos meses (Junio-Julio), tal como se observa en la tabla 10.

Tabla 10 – Estimación Ventas BetPlay 2019

AÑO	REAL ENE-JUL	PROM. JUN-JUL	AGO (e.)	SEP (e.)	OCT (e.)	NOV (e.)	DIC (e.)	TOTAL (e.)
2019	957.692.976	180.103.957	186.766.932	187.774.899	201.823.062	200.349.993	197.791.989	1.932.199.851
Estacionalidad			104%	104%	112%	111%	110%	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

Cifras en miles COP

Bajo ese modelo de proyección, se llega a un volumen de ventas estimado en \$1.932.199.850.773.

7.1.2. Estimación Ventas On Line Colombia 2019

Así mismo se construyó un estimado de las ventas del sector para 2019, considerando el dato de ventas del mes de Julio (\$450.000.000.000) que el empresario suministró, y partiendo del supuesto, que el sector se comportaría del mismo modo, en términos de estacionalidad, que BetPlay. Considerando que el único dato real del sector suministrado, es el correspondiente a las ventas del mes de Julio, se trabajó con un comparativo de las ventas de cada mes Vs las ventas de Julio de BetPlay para conseguir una estacionalidad a aplicar para el modelo del sector.

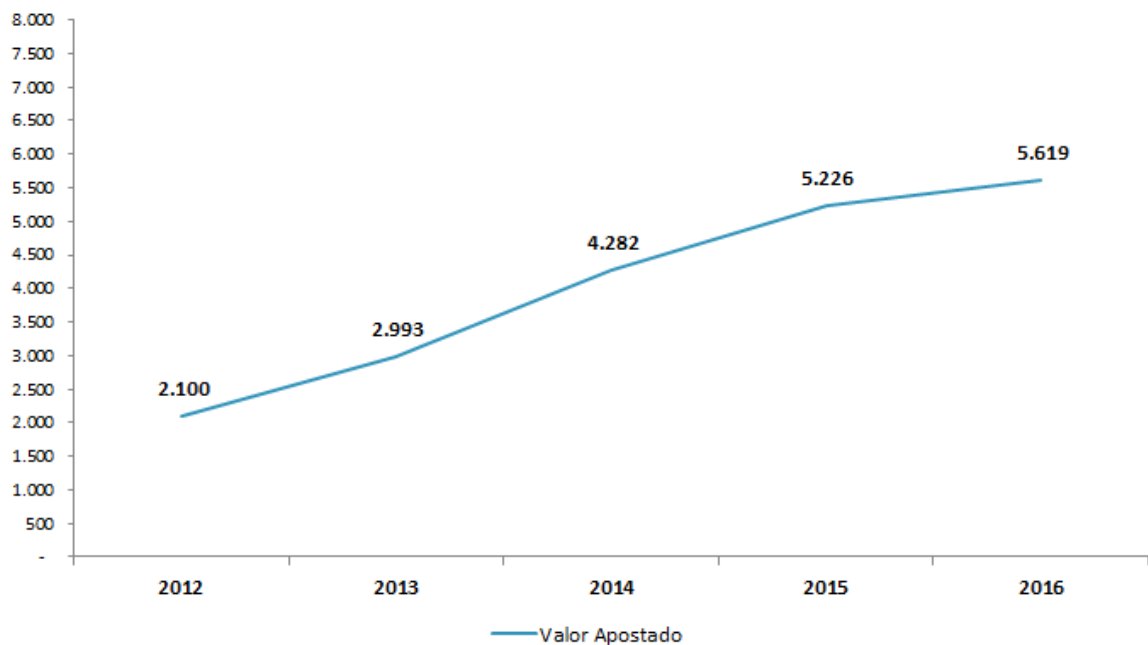
Bajo el modelo de proyección planteado, se llega a una estimación de ventas del sector para el año 2019 de \$4.788.858.381.576.

7.1.3. Estimación Ventas On Line Colombia 2020

Para la estimación de ventas del año 2020 del sector de apuestas on line, se toma como punto de partida, la estimación de 2019. Los ratios de crecimiento se han construido a partir de análisis realizado a la evolución de las ventas del mercado Español, considerando que es el de características más próximas al

mercado Colombiano por su relativa reciente reglamentación, y que la regulación del mercado local, se realizó bajo el modelo de operación de España. En ese sentido se recopilaron los datos de juego en lo que corresponde a apuestas on line (Dirección General de Ordenación del Juego, 2018), tal como se observa en la gráfica 19. Como referencia adicional, se analizaron los datos de evolución de mercado de Reino Unido, en los cuales se observó un comportamiento similar al del mercado español, con crecimientos de un promedio del 32% (Commission, 2017)

Gráfica 19 – Evolución Apuestas On Line España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Dirección General de Ordenación del Juego, España
Cifras Millones €

De acuerdo al análisis realizado y considerando los datos de evolución del mercado de juego español (Codere. Universidad Carlos III, 2018), se establece como un ratio de crecimiento coherente, el mostrado en promedio por este mercado y correspondiente al 35,9% para el año 2020.

Bajo ese escenario y considerando el valor de venta estimado para el año 2019, correspondiente a **\$4.788.858.381.576**, se aplica el valor de crecimiento esperado para estimar el crecimiento de mercado 2020:

$$\text{Ventas 2019} * (1 + \% \text{ Crecimiento Esperado}) = \text{Ventas Estimadas 2020}$$

$$\$4.788.858.381.576 * (1 + 35,9\%) = \mathbf{\$6.512.847.398.943}$$

7.2. DEFINICION DE OBJETIVOS

De acuerdo a las cifras de evolución de mercado estimadas, se plantearon los objetivos para el 2020:

7.2.1. Participación de Mercado

De acuerdo a datos suministrados por el empresario, el principal competidor, WPlay, posee una participación de mercado del 44%.

Según las estimaciones de ventas realizadas para BetPlay (\$1.932.199.850.773) y para el sector de apuestas On Line (\$4.788.858.381.576), la participación de mercado actual para la empresa es del 40,3%. En ese sentido, y considerando que la visión y objetivo de Corredor Empresarial, es ser el número uno en participación de mercado, se fija como objetivo para el año 2020:

- **Alcanzar una participación de mercado del 45%**

7.2.2. Ventas

Ahora bien, considerando el objetivo de participación de mercado y las ventas estimadas para el sector en el año 2020 (\$6.512.847.398.943), se calcula el objetivo de ventas para BetPlay:

Objetivo Ventas = Ventas Sector (e.) * % Objetivo Part. Mercado

Objetivo Ventas = \$6.512.847.398.943 * 45%

- **Alcanzar un volumen de ventas de \$2.930.781.329.524**

7.2.3. Crecimiento

En esa misma línea, y considerando los objetivos de ventas y participación de mercado, se calcula el porcentaje de crecimiento, partiendo de las ventas estimadas para BetPlay en 2019:

Crecimiento = (Objetivo Ventas / Ventas BetPlay 2019 (e.)) -1

Crecimiento = (\$2.930.781.329.524 / \$1.932.199.850.773) -1

- **Alcanzar un crecimiento del 51,7% en ventas Vs 2019**

7.2.4. Posicionamiento

De acuerdo a las encuestas realizadas y a los análisis de competencia, se plantea un objetivo de posicionamiento enfocado a proyectar a BetPlay como la casa de apuestas más grande del país, a partir de sus valores de marca (pendientes a definir en estrategia de marca), sus diferenciadores y sus ventajas competitivas:

- **Obtener el primer lugar en Top Of Mind, para los clientes del sector**

7.3. DEFINICION DE ESTRATEGIAS INTEGRADAS DE MARKETING

7.3.1. Estrategia de Marca y Posicionamiento

BetPlay es una marca fuerte en el sector de apuestas On Line, ha venido trabajando bastante en lo que corresponde a posicionamiento y reconocimiento de marca, y goza de alianzas importantes con marcas reconocidas como la Selección Colombia. También cuenta con una esencia, enmarcada en el territorio de marca de la pasión. Sin embargo es necesario reforzar los mensajes relacionados con sus principales beneficios, la promesa de marca, sus RTB's y ventaja competitiva.



Tabla 11 – Plan Acción Marca y Posicionamiento

QUE VAMOS A HACER	PORQUE LO VAMOS A HACER	COMO LO VAMOS A HACER	QUIEN LO VA A HACER	COSTO
Definir claramente la identidad de la marca. (Cómo quiero que me perciban)	Porque es necesario que el cliente reconozca los atributos que hacen a BetPlay la casa de apuestas mas grande del país	Definiendo el árbol estratégico de marca, a través de un taller con participación del equipo directivo para: * Definir valores y promesa de marca * Determinar las ventajas competitivas * Definir atributos, beneficios y RTB's * Definir personalidad de la marca * Determinar criterios de diferenciación de acuerdo a las estrategias de producto, precio, promoción y comunicación	DIRECTOR DE MARKETING GERENTE GENERAL GERENTE ON LINE DIRECTOR DE PRODUCTO AGENCIA DE PUBLICIDAD	N/A
		Definiendo la unificación visual de la marca a través de: * Recorrido a puntos de venta para evaluar situación actual * Realización de taller con agencia de publicidad para definir criterios de branding para canal off line y online que genere la asociación de la marca BetPlay a al canal, como "parte de" y no como un aliado comercial mas * Adicionar criterios de branding a manual de marca	DIRECTOR DE MARKETING COORDINADOR RETAIL AGENCIA DE PUBLICIDAD	N/A

7.3.2. Estrategia de Producto y Servicios

En lo que corresponde a producto y servicios, BetPlay se viene centrando en la disponibilidad del producto, considerando su naturaleza digital.

Bajo esa consideración los esfuerzos se deben inclinar a UX. Buscar una experiencia de cliente satisfactoria en la interacción con la plataforma y sus canales de distribución es el eje fundamental.

Tabla 12 – Plan Acción Producto y Servicios

QUE VAMOS A HACER	PORQUE LO VAMOS A HACER	COMO LO VAMOS A HACER	QUIEN LO VA A HACER	COSTO
Buscar una experiencia de cliente satisfactoria en la interacción con la plataforma y sus canales de distribución	Porque la usabilidad y la experiencia del cliente en este tipo de producto de naturaleza digital es esencial para generar registro, recompra y fidelización.	Generando un modelo de evaluación y seguimiento de usabilidad y experiencia cliente con el producto * Implementación mapas de calor y generación de acciones de mejora trimestralmente * Implementación de testeos de producto trimestrales. * Optimización permanente de página y App	DIRECTOR DE MARKETING DIRECTOR DE PRODUCTO COORD. MKTING DIGITAL COORD. EXP. CLIENTE	Mapas de calor: \$1.300.000 COP Vr anual Testeo producto: \$80.000.000 COP Vr anual
		Construyendo un modelo estándar de evaluación y seguimiento que permita establecer un comparativo entre el producto BetPlay y la competencia con respecto a: * Funcionalidades de producto: Modulo de registro de clientes, modulo transaccional, chat, modulo de apuestas. * Portafolio de productos * Facilidad de navegación	DIRECTOR DE PRODUCTO COORD. EXP. CLIENTE NUEVO RECURSO	Salario básico recurso*Factor prestacional Salario \$1.200.000*1,52= \$1.824.000 Total año: \$21.888.000
		Generando un proceso organizado de desarrollo y ejecución de proyectos de innovación enfocado a generar diferenciadores para el producto * Elaboración de cronograma de seguimiento de iniciativas de innovación * Programación de etapas y tiempos de desarrollo de proyectos	GERENTE DE PROYECTOS GERENTE GENERAL GERENTE ON LINE DIRECTOR DE PRODUCTO	

7.3.3. Estrategia de Canales de Distribución

BetPlay cuenta con el canal de distribución físico más grande del país con 24.000 puntos aproximadamente, frente a 16.000 puntos de aliados estratégicos que funcionan como canal de distribución para el principal competidor WPlay; sin embargo es necesario sacar provecho a esta ventaja competitiva.

Tabla 13 – Plan Acción Canales de Distribución

QUE VAMOS A HACER	PORQUE LO VAMOS A HACER	COMO LO VAMOS A HACER	QUIEN LO VA A HACER	COSTO
Construir un esquema de omnicanalidad	<p>* Porque no hay una relación de sinergia entre el canal offline y el on line</p> <p>* Porque es necesario aprovechar el canal físico para generar una experiencia integral positiva del cliente en cualquier tipo de interacción con la marca (digital o física)</p> <p>* Porque es necesario entender el comportamiento del consumidor con respecto a su interacción en cada canal.</p>	<p>Ejecutando el concepto de marca definido</p> <ul style="list-style-type: none"> * Generar un banco de imágenes para la construcción de piezas de branding, con una línea visual definida que transmita coherencia del concepto de marca en el canal online y el offline * Construir cronograma de branding de puntos * Diseñar plan de validación de branding en punto de venta 	EMBAJADORES DIRECTOR MARKETING COORDINADOR RETAIL	
		<p>Estructurando plan de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Construir manual de capacitación para fuerza de ventas, que involucre producto, promoción y servicio. * Definir responsables de seguimiento y cronograma de capacitaciones * Implementar herramienta E-Learning para apoyo de capacitación y evaluación 	EMBAJADORES DIRECTOR MARKETING DIRECTOR PRODUCTO GERENTE ON LINE COORDINADOR RETAIL	
		<p>Implementando espacio con acceso web para responsables de canal en cada zona en el que se alojen:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Manuales de capacitación en producto y protocolos de servicio (Responsabilidad BetPlay) * Actividades comerciales desarrolladas en el canal (Responsabilidad del embajador) * Promociones de despliegue nacional * Concursos para incentivos de canal de distribución * Accesos al E-Learning * Sección de reconocimiento para mejores zonas 	DIRECTOR MARKETING DIRECTOR PRODUCTO GERENTE IT GERENTE ON LINE COORDINADOR RETAIL	
		<p>Gestionando el tráfico de usuarios en el canal offline para vincularlos al canal online:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Diseñando tarjeta de registro a BetPlay, que vincule la inscripción del usuario al punto de venta de origen. 	EMBAJADORES DIRECTOR MARKETING DIRECTOR PRODUCTO GERENTE ON LINE COORDINADOR RETAIL	
		<p>Midiendo el desempeño de los canales (online y offline) en las variables de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> * Definir variables claves de medición * Definir periodicidad de seguimiento * Determinación de performance por canal y por punto de venta * Definir zonas comerciales y responsable de zona * Determinar cantidad de puntos por zona * Segmentar tipos de puntos por tamaño y actividad (Sportbook, kiosko, transaccional) * Determinar mercado potencial por zona * Estimación de ventas 	DIRECTOR MARKETING DIRECTOR PRODUCTO GERENTE IT GERENTE ON LINE COORDINADOR RETAIL	
		<p>Diseñando un concurso de incentivos para canal offline por ventas que involucre a embajadores y a puntos de venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Definir variables de medición (registros, ventas, clientes activos, frecuencia de visita a punto) * Definir compensación por cumplimiento. * Definir tablas de aceleradores. 		

7.3.4. Estrategia de Promoción y Comunicación

Tabla 14 – Plan Acción Promoción y Comunicación

QUE VAMOS A HACER	PORQUE LO VAMOS A HACER	COMO LO VAMOS A HACER	QUIEN LO VA A HACER	COSTO
Implementación de esquema de comunicación y promocional 360, con foco en los valores de la marca y la integración de canales		<p>Construyendo esquema promocional para generar retención de clientes, incremento de venta y registro de nuevos usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Construir metodología de asignación de presupuesto promocional * Definir calendario y actividades promocionales * Definición parrilla de promociones genéricas, de venta cruzada, clientes nuevos y de reacción * Construir guía para los distribuidores, de estructuración de promociones * Definición variables de evaluación de efectividad de plan promocional * Construcción esquema de referidos * Definir alcance tecnológico para identificar clientes que visitan la página y no realizan loggeo ni apuesta. * Construir promoción para clientes de visita y no compra 	EQUIPO MARKETING, PRODUCTO Y OPERACIONES	
		<p>Construyendo un plan de lealtad que refuerce la confianza en la marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Definir modelo de acumulación de puntos. Determinar % de reinversión en cliente. * Construir esquema de redención y compensación. Validar valores agregados a cliente mediante alianzas comerciales de interés. * Estructuración de esquema de gestión de clientes, seguimiento a rentabilidad por segmento y principales KPI's. * Diseño de promociones cliente a cliente buscando up selling. 	EQUIPO MARKETING, PRODUCTO Y OPERACIONES GERENTE IT GERENTE ON LINE	
	* Porque no se percibe una asociación clara entre BetPlay y el canal físico de distribución	<p>Seleccionando los medios apropiados:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Medios en los que interactúa el público objetivo * Definir modelo de seguimiento de efectividad de comunicación por cada medio * Definir medio y momentos de comunicación mas apropiados para cada tipo de cliente: <ul style="list-style-type: none"> **Potencial **Nuevo **Antiguo * Definir modelo de asignación de presupuesto por medio 	DIRECTOR MARKETING CENTRAL DE MEDIOS AGENCIA DE PUBLICIDAD	
	* Porque existe un mercado potencial que visita el canal offline y que no se ha "enganchado" con el producto	<p>Definiendo mezcla de medios con foco en tres aspectos fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reconocimiento de marca * Pedagogía de las apuestas y conocimiento del producto * Generación de apuesta 	DIRECTOR MARKETING CENTRAL DE MEDIOS AGENCIA DE PUBLICIDAD	
	* Porque no existe comunicación enfocada a cada etapa de relacionamiento del cliente con la marca	<p>Definiendo tipo de contenido a comunicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Construir concepto de comunicación con énfasis en un lenguaje enfocado a confianza, seguridad, facilidad, entretenimiento, autocontrol y juego responsable * Generar contenido específico relacionado con las ventajas competitivas de la empresa. Puntos a nivel nacional, patrocinios, etc * Construir esquema de tutoriales para todos los productos de portafolio (deportivas, slots, casino) * Tutoriales uso bonos. * Creación de recorrido virtual de página y app * Definir material de apoyo que expliquen pasos para depósitos, retiros, etc. * Tendencias e información de interés relacionada con apuestas 	DIRECTOR MARKETING CENTRAL DE MEDIOS AGENCIA DE PUBLICIDAD	
	* Porque es necesario impulsar los productos de menor volumen de juego	<p>Estructurando esquema relaciones públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Diseñar comunicación a transmitir en medios enfocada al juego responsable y seguro * Construir cronograma de gira de medios y relacionamiento con empresas y medios de interés 	DIRECTOR MARKETING AGENCIA RRPP GERENTE GENERAL	
	* Porque no existe un plan promocional estructurado que impulse las ventas y la fidelización	<p>Estructurando de concepto de comunidad enfocado a generar confianza en los usuarios actuales y mercado potencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Estructurar un modelo de comunidad con interacción de clientes en página BetPlay: <ul style="list-style-type: none"> **Construir chat BetPlay de interacción de comunidad **Construcción de foros **Desarrollo de Blog 	EQUIPO MARKETING, PRODUCTO Y OPERACIONES GERENTE IT GERENTE ON LINE	
		<p>Construyendo plan de activación:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Definición de estructura de activaciones BTL * Construcción de criterios de aplicación de activaciones (Nuevos puntos, zonas de bajo desempeño, zonas con alto volumen de tráfico) * Estructuración de esquema indicadores de seguimiento a activaciones. Medición de resultados. 	DIRECTOR MARKETING COORDINADOR RETAIL	

7.3.5. Estrategia de Precio

Aunque los precios en el sector, se mueven en función del riesgo del evento, es posible trabajar con niveles de riesgo más altos pero controlados a través de modificaciones de precio en función de promociones específicas.

La estrategia de precios es de tipo Market Share, enfocada en penetración y desarrollo de mercado con modificación de precios segmentada orientada al incremento de volumen de venta.

Tabla 15 – Plan Acción Precio

QUE VAMOS A HACER	PORQUE LO VAMOS A HACER	COMO LO VAMOS A HACER	QUIEN LO VA A HACER	COSTO
Generar estrategia enfocada en penetración y desarrollo de mercado con precios segmentados por cliente y producto.	Porque necesitamos generar diferenciales que impulsen el incremento de clientes activos, nuevos registros, valor de apuesta promedio y nivel de ventas	<p>Construyendo una metodología de análisis de indicadores con aplicación semanal para establecer acciones de modificación de precio en función de la rentabilidad de cada juego</p> <p>* Implementación de esquema de venta cruzada "encadenando" eventos y juegos de mayor interés con eventos y juegos de bajo volumen de venta.</p> <p>* Generar modificación de cuotas con precios más bajos en eventos deportivos y juegos de menor volumen de ventas.</p>	DIRECTOS PRODUCTO COORDINADOR RETAIL DIRECTOR MARKETING	N/A
		<p>Estableciendo metodología de reducción de precio en función de la rentabilidad del segmento y del tipo de cliente:</p> <p>* Precios mas bajos: Clientes más rentables y clientes nuevos.</p> <p>* Precios más altos: Clientes de mayor nivel de apuesta.</p> <p>* Direccionar bonos a determinado producto</p>	DIRECTOS PRODUCTO COORDINADOR RETAIL DIRECTOR MARKETING	N/A

7.3.6. Estrategia de Marketing Digital

Actualmente BetPlay trabaja en contenidos y pauta en digital sin ningún objetivo definido.

La estrategia de marketing digital se fundamenta en desarrollar un modelo de inbound marketing que defina el contenido apropiado para cada fase del ciclo de compra de los clientes, atracción, captación y conversión.

Tabla 16 – Plan Acción Marketing Digital

QUE VAMOS A HACER	PORQUE LO VAMOS A HACER	COMO LO VAMOS A HACER	QUIEN LO VA A HACER	COSTO
* Optimizar la comunicación a clientes		Construyendo modelo inbound marketing: * Determinar funnel de conversión * Definir buyer persona * Planificación de contenidos (infografías, testimoniales, ebooks, videos, etc) * Alineación de herramientas internas con herramienta inbound marketing. * Definición métricas de medición * Identificación de clientes que visitan la página y no generan registro ni apuesta.	COORD. MKTNG DIGITAL DIRECTOS MARKETING	
* Incentivar la compra, obtener leads u oportunidades de venta y aumentar visibilidad de la marca	* Porque no se cuenta con una estrategia de marketing de contenidos que brinde la información apropiada al cliente en el momento preciso	Activando herramientas de evaluación de métricas digitales: * Integración de tecnologías. Google Analytics, Google Ads, etc. * Optimización de canales (You Tube, Facebook, Instagram, etc.) * Maximizar eficiencia de canales digitales (Página Web y APP) * Activación de pop ups con información relevante para el cliente o de call to action.	COORD. MKTNG DIGITAL DIRECTOS MARKETING	Asesoría implementación Google Analytics: \$35.000.000
* Integrar la estrategia de marketing digital al esquema de comunicación de canales	* Porque no se cuenta con una estrategia de inbound marketing que permita mejorar la relación con potenciales clientes	Definiendo ciclos de vida cliente y contenidos: * Estructuración de fases de reconocimiento, consideración, decisión y satisfacción * Definición de contenidos por fase: **Reconocimiento: Contenidos tipo HELP **Consideración y decisión: Contenidos tipo HUB **Satisfacción: Contenidos tipo HERO	COORD. MKTNG DIGITAL DIRECTOS MARKETING	
		Construyendo de modelo marketing automation: * Diseño de workflows * Definición de mensajes por etapa, de acuerdo a workflow definido * Definición de canales de contacto por fase (SMS, mailing, notification)	COORD. MKTNG DIGITAL DIRECTOS MARKETING PROVEEDOR AUTOMATION	

7.3.7. Estrategia de Mejoramiento de Áreas Críticas

Dentro de las áreas críticas analizadas, se determina:

Tabla 17 – Plan Acción Áreas Críticas

QUE VAMOS A HACER	PORQUE LO VAMOS A HACER	COMO LO VAMOS A HACER	QUIEN LO VA A HACER	COSTO
	* Porque el servicio es un aspecto que genera diferenciación y fidelización	Redefiniendo la Misión y Visión de acuerdo a características y expectativas de la compañía	GERENTE GENERAL GERENTE ADMINISTRATIVO DIRECTOR MARKETING	
* Crear una cultura de excelencia en el servicio que brinde una experiencia diferencial		Estructurando el concepto de cultura de servicio: * Diseño de protocolo de servicio para puntos de venta y sistema de atención al cliente (SAC) y cliente interno	DIRECTOR MARKETING COORD. EXP. CLIENTE COORD. CONTACT CENTER	
* Evaluar y redefinir la misión y visión de la compañía	* Porque la misión debe enfocarse en su situación actual y la forma en que resuelve las necesidades de la población frente al objeto de la compañía y la visión, qué objetivos quiere cumplir y en qué quiere convertirse en un plazo de tiempo concreto.	Midiendo los niveles de servicio: * Establecer KPI's y estadísticas de control que permitan el seguimiento, control y plan de mejora a los niveles de servicio * Evaluar y definir estructura óptima de atención a cliente en canales de contacto definidos.	DIRECTOR MARKETING COORD. EXP. CLIENTE COORD. CONTACT CENTER	
		Identificando los procesos críticos de atención al usuario * Determinar planes de contingencia en situaciones de crisis	DIRECTOR MARKETING COORD. EXP. CLIENTE COORD. CONTACT CENTER	

8. PLAN COMERCIAL

Considerando las estrategias de marketing planteadas, se desarrolla la estrategia comercial con foco en el desarrollo de los canales de distribución y con mayor intensidad en el canal retail, a través de la estructuración de conceptos clave de servicio al cliente, branding, comunicación, venta en punto físico y capacitación al personal, y con un estricto seguimiento a las variables claves de evolución del negocio.

8.1. PRESUPUESTO GENERAL DE VENTAS

Como paso clave para lograr un equilibrio y gestión adecuada de las zonas correspondientes a cada distribuidor, se construye nueva metodología de asignación de presupuesto de ventas.

A partir del presupuesto de ventas estimado en el numeral 7.2.2 para el año 2020, y correspondiente a **\$2.930.781.329.524**, se plantea una distribución por zona de acuerdo al comportamiento de la venta per cápita calculada para el promedio mensual de ventas de los últimos tres meses (Mayo-Julio 2019).

Se toma como base, la población ocupada por departamento, calculada a partir de la población mayor de edad (DANE, 2018), y aplicando la tasa de ocupación (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019) para cada zona

Tabla 18 – Venta Per Cápita BetPlay

Departamento	Prom May-Jul 2019	Población Mayor de Edad	Tasa de Ocupación	Población Ocupada	Per Cápita 2019 Pob. Ocupada
AMAZONAS	150.488.592	51.559	57,2%	29.492	5.103
ANTIOQUIA	19.091.700.330	5.153.289	55,6%	2.865.229	6.663
ARAUCA	708.678.451	179.938	57,2%	102.925	6.885
ATLANTICO	5.977.223.543	1.926.501	58,4%	1.125.077	5.313
BOLÍVAR	5.418.643.097	1.585.270	55,9%	886.166	6.115
BOYACÁ	4.407.469.312	954.678	55,4%	528.892	8.333
CALDAS	5.521.137.994	761.766	51,5%	392.309	14.073
CAQUETÁ	1.666.415.973	345.733	52,6%	181.856	9.163
CASANARE	1.376.296.314	269.542	57,2%	154.178	8.927
CAUCA	5.385.756.024	1.042.077	56,0%	583.563	9.229
CESAR	1.580.594.679	755.411	49,8%	376.195	4.202
CHOCÓ	1.097.865.464	339.947	45,0%	152.976	7.177
CÓRDOBA	2.475.714.086	1.289.498	56,9%	733.724	3.374
CUNDINAMARCA	45.479.705.186	8.554.926	63,9%	5.466.598	8.320
GUAINÍA	68.623.468	28.850	57,2%	16.502	4.158
GUAJIRA	615.159.049	714.110	65,5%	467.742	1.315
GUAVIARE	192.089.467	77.273	57,2%	44.200	4.346
HUILA	2.557.328.532	872.000	55,2%	481.344	5.313
MAGDALENA	1.236.940.709	906.264	51,9%	470.351	2.630
META	2.577.830.769	753.374	55,2%	415.862	6.199
NARIÑO	6.576.035.881	1.336.401	61,7%	824.559	7.975
NORTE DE SANTANDER	7.501.828.698	1.021.840	49,6%	506.833	14.801
PUTUMAYO	684.124.194	248.605	57,2%	142.202	4.811
QUINDÍO	3.131.132.322	443.217	55,7%	246.872	12.683
RISARALDA	6.402.858.756	747.797	58,7%	438.957	14.587
SAN ANDRES Y PROVIDENCIA	663.537.185	60.073	66,9%	40.189	16.510
SANTANDER	5.904.820.281	1.608.349	63,6%	1.022.910	5.773
SUCRE	1.398.422.552	636.985	56,6%	360.534	3.879
TOLIMA	6.571.549.552	1.051.699	58,0%	609.985	10.773
VALLE DEL CAUCA	24.262.541.233	3.692.066	58,6%	2.163.551	11.214
VAUPÉS	97.431.248	29.370	57,2%	16.800	5.800
VICHADA	195.212.250	50.456	57,2%	28.861	6.764
Total general	170.975.155.191	37.488.864	58,4%	21.877.432	7.815

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

A partir de estos datos y considerando la venta promedio mes (\$244.231.777.460) calculada para el presupuesto de ventas estimado en el numeral 7.2.2 para el año 2020, y correspondiente a **\$2.930.781.329.524**, se calcula un valor per cápita estimado para el 2020, tal como se observa en la tabla 20 y bajo los siguientes racionales:

- Zonas con per cápita inferior al promedio del país en el año 2019, se calcula un crecimiento del 51,7%, correspondiente al crecimiento establecido para BetPlay, y alineado al objetivo de alcanzar el 45% de share of market.

- Zonas con per cápita superior al promedio del país en el año 2019, se calcula un crecimiento del 36%, correspondiente al crecimiento establecido para el sector según estimaciones de venta del total del mercado de apuestas on line para 2020

- Se calcula un factor de ajuste aplicado a todas las zonas para cubrir el diferencial entre el resultado obtenido bajo los dos puntos anteriores y la meta de venta promedio mes. El factor corresponde a un crecimiento adicional del 1,47%

Tabla 19 – Presupuesto BetPlay 2020 por Zona

Zona	Departamento	Prom May-Jul 2019	Per Cápita 2020	Per Cápita 2020 Ajustado	PPTO 2020 Prom. Mes	Crec. 2020 Vs 2019	% Part.
ZONA 1	AMAZONAS	150.488.592	9.504	7.854	231.626.522	53,9%	0,09%
	BOYACÁ	4.407.469.312	11.423	11.500	6.082.491.892	38,0%	2,49%
	CUNDINAMARCA	45.479.705.186	11.791	11.481	62.763.894.305	38,0%	25,70%
	HUILA	2.557.328.532	7.919	8.177	3.936.146.279	53,9%	1,61%
	META	2.577.830.769	9.175	9.541	3.967.702.570	53,9%	1,62%
	PUTUMAYO	684.124.194	7.012	7.405	1.052.978.867	53,9%	0,43%
	TOLIMA	6.571.549.552	15.649	14.868	9.069.013.086	38,0%	3,71%
Total ZONA 1		62.428.496.137			87.103.853.520	39,5%	35,66%
ZONA 2	ARAUCA	708.678.451	11.418	10.598	1.090.771.878	53,9%	0,45%
	ATLANTICO	5.977.223.543	7.855	8.177	9.199.923.245	53,9%	3,77%
	BOLÍVAR	5.418.643.097	8.846	9.412	8.340.176.711	53,9%	3,41%
	CAQUETÁ	1.666.415.973	12.383	12.646	2.299.723.702	38,0%	0,94%
	CASANARE	1.376.296.314	11.456	12.319	1.899.346.445	38,0%	0,78%
	CAUCA	5.385.756.024	13.330	12.737	7.432.568.449	38,0%	3,04%
	CESAR	1.580.594.679	5.896	6.467	2.432.793.356	53,9%	1,00%
	CHOCÓ	1.097.865.464	10.969	11.046	1.689.794.255	53,9%	0,69%
	GUAINÍA	68.623.468	4.792	6.401	105.622.725	53,9%	0,04%
	GUAJIRA	615.159.049	1.619	2.024	946.830.246	53,9%	0,39%
	GUAVIARE	192.089.467	7.601	6.689	295.657.063	53,9%	0,12%
	MAGDALENA	1.236.940.709	3.676	4.048	1.903.853.770	53,9%	0,78%
	NARIÑO	6.576.035.881	10.648	11.006	9.075.204.408	38,0%	3,72%
	SAN ANDRES Y PROVIDENCIA	663.537.185	21.664	22.785	915.709.052	38,0%	0,37%
	SUCRE	1.398.422.552	5.728	5.970	2.152.400.700	53,9%	0,88%
	VALLE DEL CAUCA	24.262.541.233	15.437	15.476	33.483.321.127	38,0%	13,71%
	VAUPÉS	97.431.248	6.196	8.927	149.962.603	53,9%	0,06%
VICHADA	195.212.250	9.422	10.411	300.463.535	53,9%	0,12%	
Total ZONA 2		58.517.466.587			83.714.123.271	43,1%	34,28%
ZONA 3	ANTIOQUIA	19.091.700.330	9.709	10.256	29.385.244.902	53,9%	12,03%
	CALDAS	5.521.137.994	20.672	19.422	7.619.401.227	38,0%	3,12%
	CÓRDOBA	2.475.714.086	4.780	5.193	3.810.528.317	53,9%	1,56%
	NORTE DE SANTANDER	7.501.828.698	22.685	20.427	10.352.837.195	38,0%	4,24%
	QUINDÍO	3.131.132.322	19.358	17.503	4.321.093.493	38,0%	1,77%
	RISARALDA	6.402.858.756	22.421	20.130	8.836.212.736	38,0%	3,62%
	SANTANDER	5.904.820.281	7.617	8.885	9.088.482.800	53,9%	3,72%
Total ZONA 3		50.029.192.467			73.413.800.670	46,7%	30,06%
Total general		170.975.155.191			244.231.777.460	42,8%	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

Se realiza la zonificación del país en tres regiones de tamaño similar a nivel de facturación. La Zona 2 se agrupa bajo el racional que las 17 empresas distribuidoras que engloba se gestionan a través de un tercero denominado Estrategias Empresariales. A pesar de la atomización geográfica, es necesario gestionarlas como una zona consolidada. Las dos zonas restantes se agrupan por cercanía geográfica y volumen de facturación.

8.2. PRESUPUESTO POR CANAL

En lo que corresponde al presupuesto por canal, es necesario, tal como se plantea en la estrategia de marketing dirigida a canal, que la compañía adelante un desarrollo tecnológico que permita el seguimiento a las ventas por canal. Actualmente Corredor Empresarial no realiza el seguimiento a los indicadores de gestión de los canales de distribución (on line – retail); únicamente se lleva el seguimiento a la venta total BetPlay, por lo que se hace necesario identificar claramente y separar las ventas por cada canal, de manera que se logren establecer focos de gestión según el comportamiento de cada canal y de cada punto de venta.

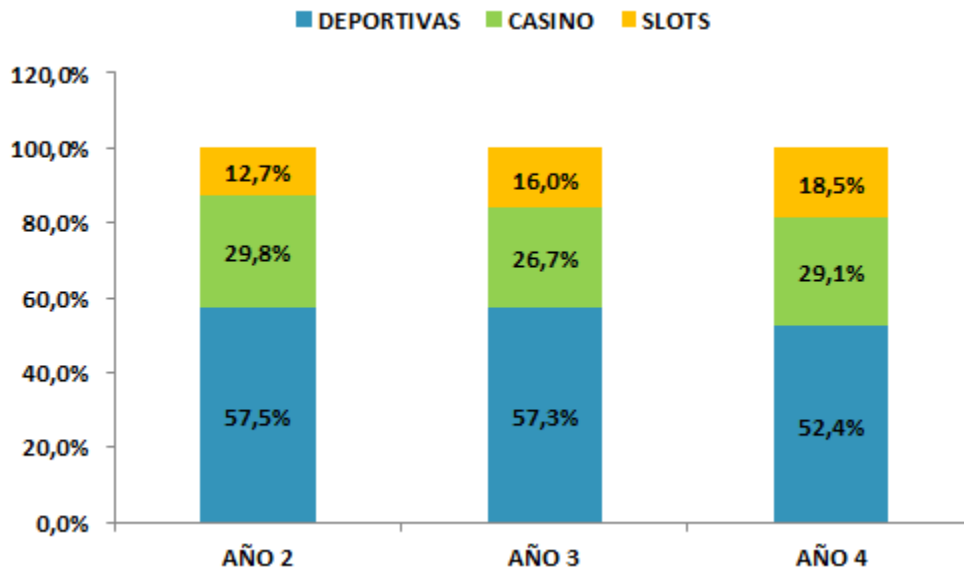
8.3. PRESUPUESTO POR PRODUCTO

Frente a los presupuestos por portafolio, actualmente no se cuenta con un objetivo ni una metodología que permita la fijación de metas en detalle.

En ese sentido, se plantea continuar con la referencia de los modelos españoles (Dirección General de Ordenación del Juego, 2018) y las estadísticas de juegos on line de Reino Unido (Commission, 2017), para determinar la ponderación de los productos del portafolio (Apuestas Deportivas, Slots y Casino).

Bajo esa óptica, los datos de referencia del mercado europeo en los países mencionados indican que la distribución para los primeros años de operación ubican la participación de slots y casino cercana a un 43% como se observa en la gráfica 20

Gráfica 20 – Distribución Apuestas On Line



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Dirección General de Ordenación del Juego, España

Considerando los mencionados datos estadísticos, se procede a calcular un periodo de maduración de 6 meses para llegar a estos niveles de ponderación, partiendo de la situación actual en la que los juegos de slots representan el 6% y los de casino el 17% del total de la facturación. Tal como se observa en la tabla 21

Tabla 20 – Distribución Ventas BetPlay

PORTAFOLIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
AADD	77%	74%	70%	67%	64%	61%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	63%
SLOTS	6%	7%	8%	9%	10%	12%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	11%
CASINO	17%	19%	21%	23%	26%	28%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	26%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

Bajo esa óptica, gran parte del esfuerzo se dirigirá al crecimiento de los productos de casino y slots, a través de las estrategias principalmente de comunicación y promoción. Es necesario en este apartado aclarar que estos dos productos se gestionarán en canal on line, considerando que la venta de slots y juegos de casino está prohibida en lugares físicos de apuesta de acuerdo a lo estipulado por Coljuegos (Coljuegos, 2016a).

9. TABLERO DE CONTROL

Tabla 21 – Tablero de Control

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	RESPONSABLE	ACTIVIDADES PRIORITARIAS
CANAL	Desarrollar un modelo presupuestal que permita establecer metas de ventas, registro de clientes y clientes activos por canal, zona y punto de venta.	*Cantidad de PdV por Zona *% de clientes potenciales por zona *Ventas total diaria en valores monetarios PdV y Zona *Número de clientes activos al mes (apostando) PdV y Zona *Número de apuestas diarias PdV y Zona	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR RETAIL	* Definir zonas comerciales y responsable de zona * Determinar cantidad de puntos por zona * Segmentar tipos de puntos por tamaño * Determinar mercado potencial por zona * Estimación de ventas
	Estructuración de plan de capacitación para fuerza de ventas transversal a todos los distribuidores.	*Numero de capacitaciones *Cantidad de personas capacitadas *Gasto corriente por capacitacion	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR RETAIL	* Definir perfil de asesor * Desarrollar documento con contenido de capacitación con foco en : Producto, servicio al cliente y venta * Definir responsables de seguimiento y cronograma de capacitaciones
	Construcción de modelo de KPI's.	N/A	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR RETAIL	* Definir variables claves de medición * Definir periodicidad de seguimiento * Determinación de performance por punto
	Diseñar esquema de compensación para el canal de venta	* % de Cumplimiento en ventas totales * % de Cumplimiento en numero de vinculaciones o registros PdV y Zona * % de Clientes Activos por Zona * Costo por vendedor (ventas / comisiones)	DIRECTOR MARKETING	* Definir variables de medición * Definir compensación por cumplimiento. * Definir tablas de aceleradores.
PROMOCION Y COMUNICACIÓN	Esquema de seguimiento de efectividad	*Alcance de los contenidos por medio de los diferentes canales *CTR *CPC *Tasa por conversion *Costo por adquisicion	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE MARKETING	* Definir modelo de seguimiento de efectividad de comunicación por cada medio * Definir medio y momentos de comunicación mas apropiados para cada tipo de cliente: **Potencial **Nuevo **Antiguo
	Estructuración de medios	N/A	DIRECTOR MARKETING Y GERENTE ONLINE	* Definir modelo de asignación de presupuesto por medio
	Definición tipo de contenido a comunicar	N/A	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE MARKETING	* Definir los tipos de contenido dependiendo del ciclo del cliente (registro, cliente nuevo, apostador frecuente, etc) * Construir plataforma de comunicación con énfasis en un lenguaje enfocado a confianza, seguridad, facilidad, entretenimiento, autocontrol y juego responsable * Generar contenido específico relacionado con las ventajas competitivas de la empresa. Puntos a nivel nacional, patrocinios, etc * Definir contenido con formato de realidad virtual y realidad aumentada
	Plan de comunicación a mercado potencial	*Numero de consultas por tutorial *Cantidad de contenidos desarrollados mes	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE MARKETING	* Construir esquema de tutoriales para todos los productos de portafolio (deportivas, slots, casino) * Tutoriales uso bonos. * Creación de recorrido virtual de página y app * Definir material de apoyo que expliquen pasos para depósitos, retiros, etc. * Tendencias e informacion de interés relacionada con apuestas
	Estructuración esquema relaciones públicas	*Numero de eventos sociales o de integracion al mes *Numero de proveedores vinculados *Numero de alianzas estrategicas	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE MARKETING	* Construir cronograma de gira de medios y relacionamiento con empresas y medios de interés
	Estructuración de concepto de comunidad	*Numero de clientes dentro de la comunidad *Numero de interacciones diarias	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE MARKETING	* Estructurar un modelo de comunidad con interacción de clientes en página BetPlay: **Construir chat BetPlay de interacción de comunidad **Construcción de foros **Desarrollo de Blog
	Comunicación en automation	*% de efectividad por canal *Numero de mensajes y notificaciones enviados *Frecuencia de envio de los mensajes *Tasa de apertura	DIRECTOR MARKETING, DIRECTOR DE PRODUCTO Y GERENTE ONLINE	* Definición de canales de contacto por fase (SMS, mailing, notification)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	RESPONSABLE	ACTIVIDADES PRIORITARIAS
PRECIO	Definir eventos, slots y juegos de casino de mayor rentabilidad	*% de ventas con promocion *Numero de juegos con mayor volumen de venta *Numero de juegos de baja aceptación *Numero de juegos de baja rentabilidad	DIRECTOR MARKETING, DIRECTOR DE PRODUCTO Y GERENTE ONLINE	* Generar modificación de cuotas con precios más bajos en eventos deportivos y juegos de menor volumen de ventas. * Construcción de esquema de venta cruzada "encadenando" eventos y juegos de mayor interés con eventos y juegos de bajo volumen de venta.
	Identificación de segmentos de clientes por rentabilidad	*Porcentaje de inversion de clientes nuevos vs antiguos *% de rentabilidad por segmento	DIRECTOR MARKETING, DIRECTOR DE PRODUCTO Y GERENTE ONLINE	* Establecer reducción de precio en función de la rentabilidad del segmento y del tipo de cliente: **Precios mas bajos: Clientes más rentables y clientes nuevos. **Precios más altos: Clientes de mayor nivel de apuesta.
	Estimulación de productos de bajo volumen de venta	*% de efectividad en retorno por otorgamiento de bonos promocionales	DIRECTOR MARKETING, DIRECTOR DE PRODUCTO Y GERENTE ONLINE	* Esquema de bonos dirigidos a determinado producto
MARKETING DIGITAL	Construcción modelo inbound marketing	N/A	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE MARKETING	* Determinar funnel de conversión * Definir buyer persona * Planificación de contenidos (infografías, testimoniales, ebooks, videos, etc) * Alineación de herramientas internas con herramienta inbound marketing
	Activación herramientas digitales	*Nivel de posicionamiento de Keywords *Numero de Impresiones *Numero de Conversiones *Numero de Visitas *Tasa de rebote *Numero de usuarios unicos *Costo por conversion *Numero de leads	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE MARKETING DIGITAL	* Integración de tecnologías. Google Analytics, Google Ads, etc. * Optimización de canales (You Tube, Facebook, Instagram, etc. * Maximizar eficiencia de canales digitales (Página Web y APP) * Diseño de workflows * Activación de pop ups con información relevante para el cliente o de call to action.
	Definición ciclos de vida cliente y contenidos	*% de efectividad en campañas de contenido HELP y HUB *Nivel de impacto para campañas de contenido HERO. *Usuarios alcanzados (views, likes, contenido compartido, etc)	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE MARKETING DIGITAL	* Estructuración de fases de reconocimiento, consideración, decisión y satisfacción. * Definición de contenidos por fase: **Reconocimiento: Contenidos tipo HELP **Consideración y decisión: Contenidos tipo HUB **Satisfacción: Contenidos tipo HERO
	Construcción de modelo marketing automation	*Numero de mensajes de acuerdo al canal (SMS, mailing, notification) *Tasa de apertura	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE MARKETING DIGITAL	* Definición de mensajes por etapa, de acuerdo a workflow definido * Definición de canales de contacto por fase (SMS, mailing, notification)
PRODUCTO	Evaluación de usabilidad	*Mapas de calor	DIRECTOR MARKETING Y DIRECTOR DE PRODUCTO	* Implementación mapas de calor y generación de acciones de mejora * Implementación de testeos de producto recurrentes. * Optimización permanente de página y App * Reestructurar proceso de registro de clientes para hacerlo más sencillo
	Seguimiento de competencia	*Numero de competidores *Numero de productos nuevos	DIRECTOR MARKETING Y DIRECTOR DE PRODUCTO	* Construcción de matriz de seguimiento a funcionalidades de producto de la competencia (características, atributos, modalidades de juego, funcionalidades adicionales, etc), promociones y publicidad
	Evaluación de satisfacción de cliente	*Nivel de satisfaccion del cliente	DIRECTOR MARKETING Y DIRECTOR DE PRODUCTO	* Diseñar encuesta automática de seguimiento a la satisfacción del cliente enfocada a usuarios nuevos.
	Evaluación de canales transaccionales	*Numero de canales transaccionales *Nivel de cobertura de los canales transaccionales *% de transacciones en canales fisicos * % de transacciones en canales online *Frecuencia de recarga en PdV *Promedio de recarga en punto de venta	DIRECTOR MARKETING Y DIRECTOR DE PRODUCTO	* Validar nuevas opciones en métodos transaccionales. Modelo de monederos electrónicos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	RESPONSABLE	ACTIVIDADES PRIORITARIAS
AREAS CRITICAS	Redefinición cultura organizacional	N/A	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE EXPERIENCIA AL CLIENTE	* Redefinir Misión y Visión de acuerdo a características y expectativas de la compañía * Reestructuración de objetivos corporativos alineados a misión y visión definidos
	Estructuración cultura de servicio	*% de cumplimiento de protocolo de servicio por punto	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE EXPERIENCIA AL CLIENTE	* Diseño de protocolo de servicio para puntos de venta y sistema de atención al cliente (SAC) y cliente interno
	Seguimiento niveles de servicio	*% de solicitudes atendidas por los diferentes canales *% quejas de clientes *Numero de llamadas entrantes *Tiempo de duracion por llamada *Numero de asesores y tiempo de atencion por asesor *Chats entrantes *Chats atendidos *% de abandono	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE EXPERIENCIA AL CLIENTE	* Establecer KPI's y estadísticas de control que permitan el seguimiento, control y plan de mejora a los niveles de servicio * Evaluar y definir estructura óptima de atención a cliente en canales de contacto definidos.
	Mejoramiento procesos de atención al usuario	*Numero de fallas de la plataforma mensualmente	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE EXPERIENCIA AL CLIENTE	* Determinar planes de contingencia en situaciones de crisis
MARCA	Definición criterios de posicionamiento	*Top of mind	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE MARKETING	* Definir promesa de valor * Destacar beneficios y atributos de la marca como diferenciadores * Determinar criterios de diferenciación de acuerdo a las estrategias de producto, precio, promoción y comunicación * Definir piezas de comunicación asociadas a la naturaleza de la marca DIGITAL, formatos de video, formatos dinámicos. * Desarrollo de contenidos virales asociados a características de la marca y a la experiencia del cliente. * Definir acciones que generen conversación y voz a voz en los clientes alrededor de la marca * Construir esquema de posicionamiento basado en la esencia de marca; LA PASIÓN
	Aplicación esquema de branding	*Numero de piezas por punto *Numero de visitas de seguimiento al punto *Cantidad de puntos brandeados	DIRECTOR MARKETING Y COORDINADOR DE MARKETING	* Construir criterios de branding para puntos de venta, de acuerdo a tamaño * Diseñar plan de validación de branding en punto de venta

11. VICTORIAS TEMPRANAS

11.1. MODELO DE ESTIMACION DE VENTAS

Se construye metodología de estimación de ventas como parte de los procesos de presupuestación

11.1.1. Estimación Ventas BetPlay 2019

Como punto de partida se realizó una proyección de las ventas a las cuales podría llegar BetPlay a cierre de 2019, considerando la estacionalidad del año 2018 y el promedio de ventas de los últimos dos meses (Junio-Julio), tal como se observa en la tabla 10.

Tabla 24 –Estimación Ventas BetPlay 2019

AÑO	REAL ENE-JUL	PROM. JUN-JUL	AGO (e.)	SEP (e.)	OCT (e.)	NOV (e.)	DIC (e.)	TOTAL (e.)
2019	957.692.976	180.103.957	186.766.932	187.774.899	201.823.062	200.349.993	197.791.989	1.932.199.851
Estacionalidad			104%	104%	112%	111%	110%	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

Cifras en miles COP

Bajo ese modelo de proyección, se llega a un volumen de ventas estimado en \$1.932.199.850.773.

11.2. MODELO DE ASIGNACION DE VENTAS POR DISTRIBUIDOR Y PRODUCTO

Se construye metodología de estimación de ventas por distribuidor, a partir de modelo de cubrimiento de mercado potencial por zona.

A partir del presupuesto de ventas estimado en el numeral 7.2.2 para el año 2020, y correspondiente a **\$2.930.781.329.524**, se plantea una distribución por

zona de acuerdo al comportamiento de la venta per cápita calculada para el promedio mensual de ventas de los últimos tres meses (Mayo-Julio 2019).

Se toma como base, la población ocupada por departamento, calculada a partir de la población mayor de edad (DANE, 2018), y aplicando la tasa de ocupación (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019) para cada zona

Tabla 25 – Venta Per Cápita BetPlay

Departamento	Prom May-Jul 2019	Población Mayor de Edad	Tasa de Ocupación	Población Ocupada	Per Cápita 2019 Pob. Ocupada
AMAZONAS	150.488.592	51.559	57,2%	29.492	5.103
ANTIOQUIA	19.091.700.330	5.153.289	55,6%	2.865.229	6.663
ARAUCA	708.678.451	179.938	57,2%	102.925	6.885
ATLANTICO	5.977.223.543	1.926.501	58,4%	1.125.077	5.313
BOLÍVAR	5.418.643.097	1.585.270	55,9%	886.166	6.115
BOYACÁ	4.407.469.312	954.678	55,4%	528.892	8.333
CALDAS	5.521.137.994	761.766	51,5%	392.309	14.073
CAQUETÁ	1.666.415.973	345.733	52,6%	181.856	9.163
CASANARE	1.376.296.314	269.542	57,2%	154.178	8.927
CAUCA	5.385.756.024	1.042.077	56,0%	583.563	9.229
CESAR	1.580.594.679	755.411	49,8%	376.195	4.202
CHOCÓ	1.097.865.464	339.947	45,0%	152.976	7.177
CÓRDOBA	2.475.714.086	1.289.498	56,9%	733.724	3.374
CUNDINAMARCA	45.479.705.186	8.554.926	63,9%	5.466.598	8.320
GUAINÍA	68.623.468	28.850	57,2%	16.502	4.158
GUAJIRA	615.159.049	714.110	65,5%	467.742	1.315
GUAVIARE	192.089.467	77.273	57,2%	44.200	4.346
HUILA	2.557.328.532	872.000	55,2%	481.344	5.313
MAGDALENA	1.236.940.709	906.264	51,9%	470.351	2.630
META	2.577.830.769	753.374	55,2%	415.862	6.199
NARIÑO	6.576.035.881	1.336.401	61,7%	824.559	7.975
NORTE DE SANTANDER	7.501.828.698	1.021.840	49,6%	506.833	14.801
PUTUMAYO	684.124.194	248.605	57,2%	142.202	4.811
QUINDÍO	3.131.132.322	443.217	55,7%	246.872	12.683
RISARALDA	6.402.858.756	747.797	58,7%	438.957	14.587
SAN ANDRES Y PROVIDENCIA	663.537.185	60.073	66,9%	40.189	16.510
SANTANDER	5.904.820.281	1.608.349	63,6%	1.022.910	5.773
SUCRE	1.398.422.552	636.985	56,6%	360.534	3.879
TOLIMA	6.571.549.552	1.051.699	58,0%	609.985	10.773
VALLE DEL CAUCA	24.262.541.233	3.692.066	58,6%	2.163.551	11.214
VAUPÉS	97.431.248	29.370	57,2%	16.800	5.800
VICHADA	195.212.250	50.456	57,2%	28.861	6.764
Total general	170.975.155.191	37.488.864	58,4%	21.877.432	7.815

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

A partir de estos datos y considerando la venta promedio mes (\$244.231.777.460) calculada para el presupuesto de ventas estimado en el numeral 7.2.2 para el año 2020, y correspondiente a **\$2.930.781.329.524**, se calcula un valor per cápita estimado para el 2020, tal como se observa en la tabla 25 y bajo los siguientes racionales:

- Zonas con per cápita inferior al promedio del país en el año 2019, se calcula un crecimiento del 51,7%, correspondiente al crecimiento establecido para BetPlay, y alineado al objetivo de alcanzar el 45% de share of market.
- Zonas con per cápita superior al promedio del país en el año 2019, se calcula un crecimiento del 36%, correspondiente al crecimiento establecido para el sector según estimaciones de venta del total del mercado de apuestas on line para 2020
- Se calcula un factor de ajuste aplicado a todas las zonas para cubrir el diferencial entre el resultado obtenido bajo los dos puntos anteriores y la meta de venta promedio mes. El factor corresponde a un crecimiento adicional del 1,47%

Tabla 25 – Presupuesto BetPlay 2020 por Zona

Departamento	Prom May-Jul 2019	Per Cápita 2020	Per Cápita 2020 Ajustado	PPTO 2020 Prom. Mes	Crec. 2020 Vs 2019
AMAZONAS	150.488.592	9.504	7.854	231.626.522	53,9%
ANTIOQUIA	19.091.700.330	9.709	10.256	29.385.244.902	53,9%
ARAUCA	708.678.451	11.418	10.598	1.090.771.878	53,9%
ATLANTICO	5.977.223.543	7.855	8.177	9.199.923.245	53,9%
BOLÍVAR	5.418.643.097	8.846	9.412	8.340.176.711	53,9%
BOYACÁ	4.407.469.312	11.423	11.500	6.082.491.892	38,0%
CALDAS	5.521.137.994	20.672	19.422	7.619.401.227	38,0%
CAQUETÁ	1.666.415.973	12.383	12.646	2.299.723.702	38,0%
CASANARE	1.376.296.314	11.456	12.319	1.899.346.445	38,0%
CAUCA	5.385.756.024	13.330	12.737	7.432.568.449	38,0%
CESAR	1.580.594.679	5.896	6.467	2.432.793.356	53,9%
CHOCÓ	1.097.865.464	10.969	11.046	1.689.794.255	53,9%
CÓRDOBA	2.475.714.086	4.780	5.193	3.810.528.317	53,9%
CUNDINAMARCA	45.479.705.186	11.791	11.481	62.763.894.305	38,0%
GUAINÍA	68.623.468	4.792	6.401	105.622.725	53,9%
GUAJIRA	615.159.049	1.619	2.024	946.830.246	53,9%
GUAVIARE	192.089.467	7.601	6.689	295.657.063	53,9%
HUILA	2.557.328.532	7.919	8.177	3.936.146.279	53,9%
MAGDALENA	1.236.940.709	3.676	4.048	1.903.853.770	53,9%
META	2.577.830.769	9.175	9.541	3.967.702.570	53,9%
NARIÑO	6.576.035.881	10.648	11.006	9.075.204.408	38,0%
NORTE DE SANTANDER	7.501.828.698	22.685	20.427	10.352.837.195	38,0%
PUTUMAYO	684.124.194	7.012	7.405	1.052.978.867	53,9%
QUINDÍO	3.131.132.322	19.358	17.503	4.321.093.493	38,0%
RISARALDA	6.402.858.756	22.421	20.130	8.836.212.736	38,0%
SAN ANDRES Y PROVIDENCIA	663.537.185	21.664	22.785	915.709.052	38,0%
SANTANDER	5.904.820.281	7.617	8.885	9.088.482.800	53,9%
SUCRE	1.398.422.552	5.728	5.970	2.152.400.700	53,9%
TOLIMA	6.571.549.552	15.649	14.868	9.069.013.086	38,0%
VALLE DEL CAUCA	24.262.541.233	15.437	15.476	33.483.321.127	38,0%
VAUPÉS	97.431.248	6.196	8.927	149.962.603	53,9%
VICHADA	195.212.250	9.422	10.411	300.463.535	53,9%
Total general	170.975.155.191	11.164	11.164	244.231.777.460	42,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

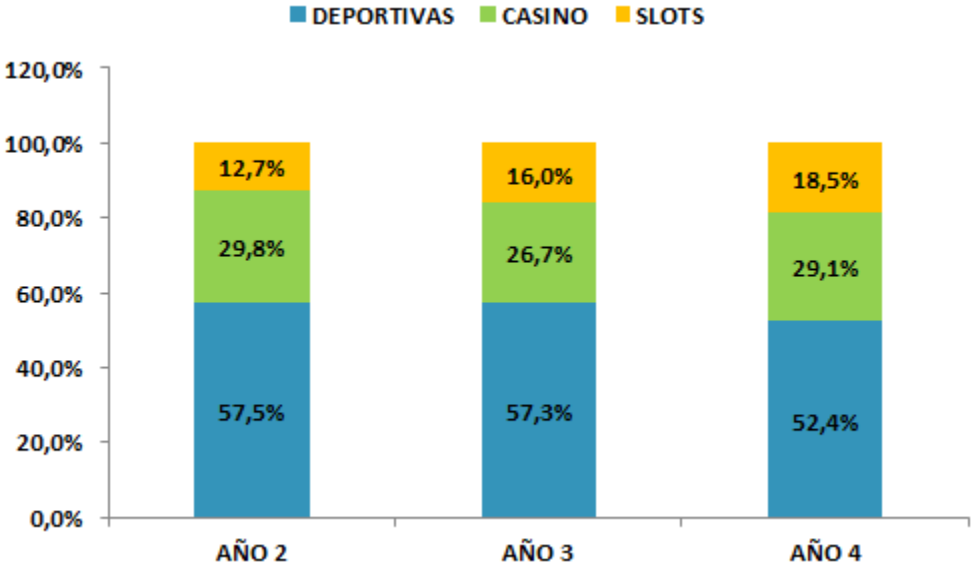
Frente a los presupuestos por portafolio, se desarrolla modelo de distribución de ventas por producto considerando que actualmente no se cuenta con un objetivo ni una metodología que permita la fijación de metas en detalle.

En ese sentido, se plantea continuar con la referencia de los modelos españoles (Dirección General de Ordenación del Juego, 2018) y las estadísticas de juegos on line de Reino Unido (Commission, 2017), para

determinar la ponderación de los productos del portafolio (Apuestas Deportivas, Slots y Casino).

Bajo esa óptica, los datos de referencia del mercado europeo en los países mencionados indican que la distribución para los primeros años de operación ubican la participación de slots y casino cercana a un 43% como se observa en la gráfica 23

Gráfica 23 – Distribución Apuestas On Line



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Dirección General de Ordenación del Juego, España

Considerando los mencionados datos estadísticos, se procede a calcular un periodo de maduración de 6 meses para llegar a estos niveles de ponderación, partiendo de la situación actual en la que los juegos de slots representan el 6% y los de casino el 17% del total de la facturación. Tal como se observa en la tabla 21

Tabla 26 – Distribución Ventas BetPlay

PORTAFOLIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
AADD	77%	74%	70%	67%	64%	61%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	63%
SLOTS	6%	7%	8%	9%	10%	12%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	11%
CASINO	17%	19%	21%	23%	26%	28%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	26%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BetPlay

Bajo esa optica, gran parte del esfuerzo se dirigirá al crecimiento de los productos de casino y slots, a traves de las estrategias principalmente de comunicación y promocion. Es necesario en este apartado aclarar que estos dos productos se gestionaran en canal on line, considerando que la venta de slots y juegos de casino esta prohibida en lugares fisicos de apuesta de acuerdo a lo estipulado por Coljuegos (Coljuegos, 2016a).

11.3. VISION

Ser el líder en ventas para el año 2020 dentro del sector de juegos suerte y azar, identificado por su solidez, sostenibilidad, exponiendo su filosofía de juego responsable y orientado al reconocimiento dentro del territorio nacional por la seguridad de sus operaciones permitiendo el incremento de rentabilidad para sus accionistas.

11.4. TARJETA DE REGISTRO CLIENTES

Se diseña metodología de gestion de clientes y medicion de desempeño de puntos a traves de tarjeta promocional. Se trata de una tarjet con un codigo oculto que contiene bonos con valores entre \$5.000 y \$100.000.

Se plantea bajo el conceptual que la compañía requiere un proceso de venta en canal off line y principalmente en puntos transaccionales en los que actualmente no existe un proceso de venta para BetPlay, a tarvés de un modelo que no demande una inversión alta considerando la cantidad de puntos del canal de distribucion (40.000 aproximadamente).

La tarjeta contiene un código único de identificación del cliente y un código asociado al punto de venta. A través de esta herramienta será posible:

- Incentivar la venta en los puntos transaccionales sin la necesidad de implementar actividades que demanden tiempo excesivo de gestión para el asesor
- Identificar la gestión de registro y venta por punto físico
- Lograr la vinculación de canal off line con el on line
- Contar con insumos de evaluación para el concurso de incentivos para la fuerza comercial.



Se iniciará piloto a partir del mes de noviembre en 50 puntos de Bogotá, de acuerdo a retroalimentación de Gerente General.

REFERENCIAS

- ABC ECONOMÍA. (n.d.). Hacienda limitará la publicidad de casas de apuestas y sus ofertas. Retrieved August 17, 2019, from https://www.abc.es/economia/abci-hacienda-limitara-publicidad-casas-apuestas-y-ofertas-201810080242_noticia.html
- Alvaro Abril. (2017). La Inteligencia Artificial está transformando la industria del Juego en Línea #IA #AI - Dineroclub.net - Alvaro Abril - Speaker, Gamification Expert, Web Developer. Retrieved July 28, 2019, from <http://dineroclub.net/2018/07/30/la-inteligencia-artificial-esta-transformando-la-industria-del-juego-en-linea-ia-ai/>
- Codere. Universidad Carlos III. (2018). *Anuario del juego en España 2018*.
- Coljuegos. Acuerdo 4 de 2016.pdf (2016).
- Coljuegos. (2016b). REQUERIMIENTOS TÉCNICOS DE JUEGOS OPERADOS POR INTERNET EN COLOMBIA BOGOTÁ D.C., Mayo 2016.
- Coljuegos. (2017). Mercado y alternativas de juegos de suerte y azar en Colombia. Análisis de mercado.
- Commission, G. (2017). *Gambling Commission Annual Report and Accounts 2017. Gambling Commission Annual Report (Vol. 1)*. Retrieved from <http://www.gamblingcommission.gov.uk/PDF/Annual-report-and-accounts-2016-2017.pdf>
- DANE. (2015). Boletín Técnico. Mercado laboral por sexo. Trimestre enero- marzo 2015., 1–24. Retrieved from http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/Bol_Sexo_en_e_mar_15.pdf
- DANE. (2018). *Resultados Colombia Censo 2018*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). Boletín Técnico: Mercado laboral por departamentos, Gran Encuesta Integrada de Hogares | Anexos, 1–33. Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_18.pdf
- Dirección General de Ordenación del Juego. (2018). Descarga datos Mercado de Juego | Dirección General de Ordenación del Juego. Retrieved August 21, 2019, from <https://www.ordenacionjuego.es/es/descarga-datos-mercado-juego-online>
- José Antonio Gómez. (2018). Así restringen la publicidad del juego en Europa - Diario16. Retrieved July 28, 2019, from <https://diario16.com/asi-restringen-la-publicidad-del->

juego-europa/

Merca 2.0. (2016). ¿Qué es OTT? Retrieved July 28, 2019, from <https://www.merca20.com/que-es-ott/>

MunDiario. (2019). Las nuevas tendencias en el juego de azar que sorprenderán a los jugadores - Lifestyle - Mundiario. Retrieved July 28, 2019, from <https://www.mundiario.com/articulo/mundilife/nuevas-tendencias-juego-azar-sorprenderan-jugadores/20190205184111144974.html>

Network World. (2018). Las 5 tendencias del mundo de los juegos online | Movilidad | NetworkWorld. Retrieved July 28, 2019, from <https://www.networkworld.es/movilidad/las-5-tendencias-del-mundo-de-los-juegos-online>

nGeeks. (2018). Las 5 tendencias principales en el mundo de los juegos online. Retrieved July 28, 2019, from <https://www.ngeeks.com/las-5-tendencias-principales-en-el-mundo-de-los-juegos-online/>

RCN. (2019). *Asojuegos dice que banca internacional ordenó no aprobar productos* | RCN Radio. Retrieved from <https://www.rcnradio.com/economia/asojuegos-dice-que-banca-internacional-ordeno-no-aprobar-productos-del-sector>

Redacción Economía y Negocios El Tiempo. (2019). Bancarización en Colombia alcanza el 81,4 por ciento - Sector Financiero - Economía - ELTIEMPO.COM. Retrieved July 25, 2019, from <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/bancarizacion-en-colombia-alcanza-el-81-4-por-ciento-374316>

TTV News. (2019). Latinoamérica vivirá un boom del OTT. Retrieved July 28, 2019, from <http://www.todotvnews.com/news/Latinoamrica-vivir-el-boom-del-OTT.html>

Wiesner, D. (2018). Caracterización y estimación del mercado ilegal de juegos de suerte y azar en Colombia.