

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DE APUESTAS
PERMANENTES LA FORTUNA S.A**

ANGIE TATIANA TORRES TACHA

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2013**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DE APUESTAS
PERMANENTES LA FORTUNA S.A**

ANGIE TATIANA TORRES TACHA

**Pasantía institucional para optar al título de profesional en Mercadeo y
Negocios Internacionales**

**Director:
BEATRIZ OLMEDO
Ingeniera Industrial.**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de aceptación:

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

RAFAEL ANTONIO MUÑOZ
Jurado

ROBERT TRIANA RIVERA
Jurado

Santiago de Cali, Junio 6 de 2013

Primero quiero agradecerle a Dios por haberme brindado la salud, el amor y la dedicación necesaria para cumplir con este proyecto en mi vida y por tener con bien a las personas que me brindaron su apoyo como los son:

Mis padres, que sumaron todos los esfuerzos que fueron necesarios para apoyarme durante toda mi carrera y en todos los aspectos para ahora poder lograr este sueño en común de ser una profesional.

Óscar, mi novio, amigo y el padre de mi mayor tesoro porque siempre logro brindarme apoyo incondicional y siempre supo darme fortaleza para seguir adelante. Gracias por amarme y por estar junto a mí en esta etapa de mi proyecto de vida.

Quiero dedicarle este trabajo y mi carrera a mi hija Luciana quien es mi inspiración para salir adelante y para luchar por cada uno de mis sueños.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	12
INTRODUCCION	14
1. ANTECEDENTES	15
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION	16
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	17
2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	17
3. JUSTIFICACION	18
4. OBJETIVOS	19
4.1 OBJETIVO GENERAL	19
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
5. MARCO DE REFERENCIA	20
5.1 MARCO TEORICO	20
5.2 MARCO CONCEPTUAL	26
5.3 MARCO LEGAL	29
5.3.1 Marco Jurídico	30
5.4 MARCO CONTEXTUAL	31
6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	32

6.1 DISEÑO METODOLOGICO	32
6.1.1 Primera etapa	32
6.1.2 Segunda etapa	32
6.1.3 Tercera etapa	32
6.1.4 Cuarta etapa	33
6.1.5 Quinta etapa	33
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	34
7.1 DEFINICION DEL NEGOCIO	34
7.2 MISION	35
7.3 VISION	35
7.4 POLITICA DE CALIDAD	35
7.5 VALORES CORPORATIVOS	36
7.6 MAPA DE PROCESOS	37
7.7 ORGANIGRAMA	38
8. ANALISIS DE LA CATEGORIA	39
8.1 FACTORES DEL MERCADO	39
8.1.1 Situación del ciclo de vida	40
8.1.2 Estacionalidad	41
8.2 FACTORES DE LA CATEGORIA	41
8.2.1 Amenaza de nuevos ingresos	41
8.2.2 Poder de negociación de los compradores	42
8.2.3 Poder de negociación de los proveedores	43
8.2.4 Presión de sustitutos	43
8.3 FACTORES MEDIOAMBIENTALES	44
8.3.1 Factor tecnológico	44
8.3.2 Factor político	44

8.3.3 Factor económico	44
8.3.4 Factor legal	45
8.3.5 Factor social	45
9. ANALISIS DE LA COMPAÑÍA Y LA COMPETENCIA	46
9.1 MARKETING MIX	46
9.2 PRODUCTO	46
9.2.1 Chance	46
9.2.2 Doble chance	47
9.2.3 El samán de la suerte	48
9.2.4 Juego millonario	48
9.2.5 Súper astro	49
9.2.6 Lotería en línea	50
9.2.7 Lotería manual	50
9.3 SERVICIOS	51
9.3.1 Recarga celular	51
9.3.2 Giros	51
9.3.3 Fondo nacional del ahorro	52
9.4 PRECIO	52
9.5 PLAZA	55
9.5.1 Punto de venta fijo	55
9.5.2 Agencia	56
9.5.3 Cabina	57
9.5.4 Modulo de venta	57
9.5.5 Asesores de venta	57
9.6 PROMOCION	58
9.6.1 Promoción de ventas	58
9.6.2 Publicidad	59

9.6.3 Relaciones públicas	59
9.6.4 Fuerza de ventas	59
9.7 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	60
9.8 MATRIZ DE ATRIBUTOS DE PRODUCTO	61
9.9 MATRIZ DE OBJETIVOS	62
9.10 MATRIZ DE ESTRATEGIAS	63
9.11 MATRIZ MEZCLA DE MERCADEO	64
9.12 MATRIZ CADENA DE VALOR	65
9.13 VENTAJA COMPETITIVA Y ANALISIS DE RECURSOS	66
10. ANALISIS DE LOS CLIENTES	68
10.1 ¿QUIENES SON LOS CLIENTES?	68
10.2 ¿QUE COMPRAN Y COMO USAN EL PRODUCTO?	68
10.3 ¿DONDE COMPRAN?	68
10.4 ¿CUANDO COMPRAN?	68
10.5 ¿COMO SELECCIONAN?	69
10.6 ¿POR QUE PREFIEREN UN PRODUCTO?	69
10.7 ¿COMO RESPONDEN A LOS PROGRAMAS DE MARKETING?	69
10.8 ¿VOLVERAN A COMPRAR?	69
10.9 ELEMENTOS DE PLANEACION	69
10.9.1 PRONOSTICO DE VENTAS	69
11. MATRIZ DOFA	70
11.1 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)	72
11.2 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (MEFI)	73
11.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	74

12. OBJETIVOS DE MARKETING	75
12.1 CLIENTES	75
12.2 NUEVOS PRODUCTOS	75
12.3 PROMOCION	75
12.4 DISTRIBUCION	76
13. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO/MARCA	77
13.1 MERCADO OBJETIVO	77
13.2 COMPETIDORES OBJETIVOS	77
13.3 ATRIBUTOS DE PRODUCTO	77
13.4 ESTRATEGIA CENTRAL	77
13.4.1 Proposición de valor	78
13.4.2 Posicionamiento de producto	78
14. PROGRAMAS DE SOPORTE AL MARKETING	79
14.1 PUBLICIDAD	79
14.2 WEBSITE	79
14.3 ALIANZAS Y ASOCIACIONES	80
15. PLAN DE ACCION	81
16. MONITORIA Y CONTROL	84
16.1 MEDIDAS DE DESEMPEÑO	84
16.2 DATOS PRIMARIOS	84
16.3 DATOS SECUNDARIOS	84
17. CONCLUSIONES	85
BIBLIOGRAFIA	86

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Proceso de planificación de marketing	22
Figura 2. Proceso de control de marketing	26
Figura 3. Valores corporativos La Fortuna S.A	36
Figura 4. Mapa de procesos La Fortuna S.A	37
Figura 5. Organigrama La Fortuna S.A	38
Figura 6. Chance	47
Figura 7. Doble chance	47
Figura 8. El samán de la suerte	48
Figura 9. Juego millonario	48
Figura 10. Súper astro	49
Figura 11. Lotería en línea	50
Figura 12. Logos de lotería del Huila, Quindío y Cauca	50
Figura 13. Recarga celular	51
Figura 14. Giros	51
Figura 15. Logo empresas convenio giros	52
Figura 16. Fondo nacional del ahorro	52
Figura 17. Punto de venta fijo	56
Figura 18. Agencia	56
Figura 19. Cabina	57
Figura 20. Modulo de venta	57
Figura 21. Asesor de venta ambulante	58
Figura 22. Portal website	79

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Plan de premios doble chance	48
Cuadro 2. Plan de premios súper astro	49
Cuadro 3. Precio máximo y mínimo para productos	53
Cuadro 4. Precio de lotería manual y virtual	53
Cuadro 5. Precio para recarga según operador	54
Cuadro 6. Precio por consignación FNA	54
Cuadro 7. Tabla fletes para giros	54
Cuadro 8. Matriz atributos de producto	61
Cuadro 9. Matriz de objetivos	62
Cuadro 10. Matriz de estrategias	63
Cuadro 11. Matriz de mezcla de mercadeo	64
Cuadro 12. Matriz de cadena de valor	65
Cuadro 13. Ventaja competitiva y análisis de recursos	66
Cuadro 14. Matriz DOFA	70
Cuadro 15. Matriz MEFE	72
Cuadro 16. Matriz MEFI	73
Cuadro 17. Plan de Acción	81

RESUMEN EJECUTIVO

La Fortuna S.A es una empresa dedicada a la comercialización de juegos de suerte y azar y además sirve como distribuidor de algunos servicios, en el departamento del Cauca, esta empresa es reconocida en el sector de las apuestas permanentes y en el departamento del cauca por su amplia trayectoria en el sector, es para los clientes una empresa seria y segura donde pueden realizar sus apuestas con confianza, la empresa actualmente tiene funcionamiento en 13 municipios de la zona norte y pacífica del departamento del Cauca, en el momento la empresa cuenta con 531 vendedores independientes y más de 60 empleados directos con la empresa. Esta es una empresa que busca satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo sus productos y servicios de manera confiable, buscando tener una excelente distribución para comodidad de sus clientes.

Para la realización del plan de marketing se inicio realizando un análisis situacional el cual arrojó resultados muy importantes que ayudan a determinar los aspectos que debe mejorar la empresa y cuales debe mantener, como debilidad principal y la que mas consecuencias le trae a la empresa es la falta de plataforma propia lo que lleva a depender de los operadores que suministran el internet y en que muchas ocasiones presenta muchas fallas por las cuales se interrumpe la venta.

Como fortaleza principal se encuentra la amplia red comercial de la empresa para brindarle a los clientes una buena distribución, se cuenta con varios canales de venta, buenas ubicaciones en los municipios, presencia en varios municipios y además empresa aliadas para brindar servicios como el de giros que permite abarcar un amplio segmento del mercado.

De acuerdo a todo lo anterior y a partir de estas conclusiones se decide que como objetivo principal la empresa tiene el incremento de las ventas, para conseguir así mayor rentabilidad, pero se propusieron también otra clase de objetivos que permitirán un equilibrado desarrollo de las actividades empresariales, además objetivos como la fidelización de los clientes, ampliar el portafolio de productos con dos nuevos productos y un nuevo servicio.

Para estos objetivos fueron planteadas estrategias con sus respectivas tácticas, acciones, un indicador de cumplimiento para llevar un control de lo que se realice, el cronograma y su presupuesto, además se determinó el responsable de cada acción dependiendo de la funcionalidad que se tenga en el organigrama de la empresa.

Desarrollar de forma más efectiva y comprometida las actividades de marketing, lograr buenas actividades promocionales, mayor publicidad, una excelente distribución que abarque cada punto de los municipios, consecución efectiva de fuerza de ventas, llegar a nuevos segmentos, son algunos de los puntos clave que se propone lograr la empresa.

Se realiza un presupuesto de \$72.200.000 para el desarrollo del plan de mercadeo y se espera que el incremento de las ventas sea de un 5% logrando un volumen de ventas de \$17.535.813.909 de acuerdo a las ventas del año anterior.

Palabras claves: Juegos de suerte y azar, Ventas, Plan de Mercadeo,

INTRODUCCIÓN

En el mercado actual, las empresas deben de diseñar e implementar estrategias comerciales que le permitan incursionar e innovar en el posicionamiento de su marca, y así obtener ventajas competitivas, pues deben luchar con el gran número de factores externos e internos que afectan a una empresa en la actualidad, es por esto que la realización de un plan de mercadeo es de gran importancia porque permite implementar las herramientas necesarias que conlleven a un mejoramiento continuo de la empresa.

La Fortuna S.A es una empresa dedicada a la distribución y venta de apuestas permanentes, que es “una modalidad de juego de suerte y azar en la cual el jugador, en formulario oficial, en sistematizada, indica el valor de su apuesta y escoge un numero de no más de cuatro (4) cifras, de manera que si su número coincide, según las reglas predeterminadas, con el resultado del premio mayor de la lotería o juego autorizado para el efecto, gana un premio en dinero, de acuerdo con un plan de premios predefinido y autorizado por el Gobierno Nacional mediante decreto reglamentario”¹, actualmente la empresa opera en 13 municipios del norte del Cauca y en la zona occidente del pacifico, esta empresa es consciente de los actuales cambios que se deben implementar para obtener mejor desarrollo económico, social y financiero, por eso el interés de la realización del plan de mercadeo.

La realización de este plan de mercadeo tiene como propósito el diseño y ejecución de las labores propias del marketing que permitan el mejor desarrollo de la empresa, actualmente estas labores están siendo ejecutadas por el área comercial de manera superficial, implementando solo algunas de las herramientas propias de esta ciencia como lo son algunas actividades de promoción y algunas piezas de publicidad. Además con el diseño de este plan de mercadeo se buscan lograr los objetivos de la planeación estratégica de la empresa.

¹ Ley 643 de 2001: Por el cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar. [En línea]. Consultado Diciembre de 2012 Disponible en internet:
<http://www.dmsjuridica.com/CODIGOS/LEGISLACION/LEYES/L0643001.htm>

1. ANTECEDENTES

La Fortuna S.A se constituyó como sociedad anónima en diciembre 24 del 2003 mediante escritura pública fue registrada en cámara de comercio del cauca el 07 de enero del 2004 bajo el número 18930 del libro IX.

Al momento de ser constituida la empresa, el propósito fue comercializar Juegos de azar en particular las apuestas permanente y demás sorteos asociados, luego se diversificaron los servicios ofrecidos; paulatinamente la operación manual cedió el paso a la tecnología y la cobertura se amplió desde el norte del departamento del Cauca hacia el Pacifico Caucano, así mismo la fuerza de venta constituida por Colocadores de Apuestas Permanentes ha aumentado, esto ha permitido brindar empleo independiente a la zona de operaciones contribuyendo al ingreso de las familias de la zona.

Actualmente la empresa es reconocida por su envergadura en el norte del Cauca y pacifico en su género de negocios.

La empresa actualmente cuenta con un organizado esquema de trabajo el cual incluye en su organigrama la división por departamentos que permite la ejecución de las labores propias de cada uno, pero actualmente los temas de mercadeo de esta empresa están a cargo del departamento comercial, este departamento realiza las tareas propias de su enfoque, pero se centra en realizar actividades que direccionen al crecimiento y seguimiento de las ventas y no se preocupa como tal por las labores de marketing.

Para la empresa es importante que se realice el plan de mercadeo, pues dado que el área comercial no está enfocada en desarrollar las actividades de marketing, este plan conllevaría a que esas actividades fueran planeadas de manera objetiva y se pudieran ejecutar para generar valores agregados a la empresa.

Hasta el momento la empresa no ha realizado nunca un plan de mercadeo que sirva como referencia para el desarrollo de este, tampoco fue posible encontrar planes de mercadeo de otras empresas del sector de las apuestas permanentes.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo actual y la globalización, hacen que cada vez más las empresas se preocupen por ser más competitivas y obtener mayores resultados en el mercado, basándose en la satisfacción del cliente y en el aumento de participación en el mercado, es por eso que es necesario hoy en día para las empresas implementen las herramientas de mercadeo que permitan desarrollar de mejor manera estos resultados.

La empresa no cuenta actualmente con una filosofía de mercadeo que le permita a las diferentes áreas funcionales enfocarse en la búsqueda de resultados más amplios basados en esta filosofía, esto no permite que la empresa se encuentre a la vanguardia de las exigencias del mercado que exigen el desarrollo de las herramientas de marketing para obtener mayores resultados.

La Fortuna S.A es una empresa dedicada a la venta de apuestas permanentes, llamadas de manera coloquial “chance”, esta empresa fue fundada en el 2003 y desde el 2010 la empresa tuvo un cambio gerencial que permitió dar un nuevo aire, este cambio trajo consigo modificaciones funcionales y estructurales del área administrativa, dentro del cual empezó a desarrollarse la planeación estratégica de la empresa y permitió que se dieran enfoques puntuales a las funciones de los colaboradores, fue así como se crearon las diferentes áreas administrativas, dado esta situación el área comercial quedo a cargo de las labores de mercadeo, pero a pesar del esfuerzo realizado por esta área para cumplir con las exigencias del mercado, se presentan dificultades para implementar los enfoques y herramientas puntuales, que permitan desarrollar las funciones de marketing.

La Fortuna S.A debe definir de manera precisa las estrategias de mercadeo necesarias para poder avanzar y crecer en el mercado, como lo son estrategias para controlar la competencia, estrategias para diversificar productos y servicios y para rentabilidad en las ventas, en captación de mercados potenciales y en posicionamiento de marca y esto se puede lograr de manera más precisa y rápida si se da una buena implementación de las estrategias de marketing, por medio del plan de mercadeo.

El proyecto será desarrollado en conjunto con el área comercial, que como se dijo anteriormente es la actual encargada de desarrollar algunas de las estrategias propias del mercadeo.

La realización del plan de mercadeo se realizará en un tiempo estimado de seis (6) meses, donde se buscará recoger información de un análisis interno y externo de la compañía, buscando determinar unos objetivos estratégicos para orientar el mejoramiento de la empresa.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan de mercadeo adecuado, para la Fortuna S.A que permita incrementar sus ventas?

2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el análisis necesario del macro y microentorno de la empresa?
- ¿Cuáles son las matrices DOFA, MEFE, MEFI adecuadas para identificar los factores relevantes de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de mercadeo necesarios para la empresa?
- ¿Cuántas son las estrategias necesarias para lograr los objetivos de mercadeo?
- ¿Cuál es el plan de acción más adecuado para La Fortuna S.A?
- ¿Qué gestiones son necesarias para que la empresa logre implementar los mecanismos de control y medición?

3. JUSTIFICACION

Con este proyecto, la Fortuna S.A quiere darle un cambio a su direccionamiento estratégico, buscando la realización de un plan de mercadeo, con este plan la empresa puede identificar sus objetivos en el mercado y sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder así desarrollar los planes de acción para mejorar su funcionamiento.

La elaboración de un plan de mercadeo tiene como finalidad construir para la empresa un plan de acción definido, el plan de mercadeo permite de igual forma realizar un análisis de variables internas y externas de la empresa y a través de esto formular estrategias que orienten las acciones de la empresa a las expectativas del mercado.

En general lograr formular un plan de mercadeo acorde para la empresa, permite el logro de los objetivos para generar un incremento en las ventas, un mayor posicionamiento, tener una mayor fidelización de los clientes actuales y poder llegar a nuevos mercados, buscando lograr con todo esto como se dijo ya el incremento de las ventas de la empresa.

La elaboración de este proyecto brinda un gran aprendizaje académico, pues es la posibilidad de implementar y utilizar todos los conocimientos aprendidos durante la carrera y además de ganar experiencia en el campo práctico por medio de esta oportunidad laboral, además la realización de este plan sirve como referencia para otras empresas dedicadas a actividades similares, pues dado que el sector de las apuestas permanentes es un monopolio, se puede pensar que estos planes no son necesarios en estas empresas y también es un gran aporte para la empresa que nunca había realizado un estudio de este tipo.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan de mercadeo para la empresa La Fortuna S.A que permita incrementar sus ventas.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnostico del funcionamiento actual de la empresa a través del macro y microentorno.
- Elaborar una matriz DOFA, MEFI, MEFE que permita identificar factores relevantes en la empresa.
- Plantear los objetivos de mercadeo y las metas para que permitan lograr estos objetivos
- Crear estrategias para lograr los objetivos de mercadeo y un plan de acción
- Realizar la gestión para que la empresa implemente los mecanismos de control y medición.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Mullins en su libro Administración del marketing² describe el contenido del plan de marketing bajo una estructura de 10 pasos:

Se inicia con la realización de un resumen ejecutivo en el cual se desarrolla un corto panorama de los problemas, los objetivos planteados, las acciones y estrategias que se involucran en el plan y los resultados que se esperan obtener de ese plan.

Como segundo paso se muestra como situación y tendencias actuales, el cual resume la situación del mercado, la competencia, el macro entorno. Es la parte del plan que corresponde a la "tarea"; es donde el gerente resume su análisis de los clientes actuales y potenciales, el entorno de la competencia y las fuerzas y debilidades de la compañía, las tendencias más generales que puedan repercutir en el producto y los resultados históricos de éste. También es común que en esta sección se incluyan ventas potenciales, pronósticos y otras suposiciones del plan.

El repaso de operación que aplica solo para un producto o servicio existente, se realiza con el fin de evaluar la operación del producto en el pasado y los elementos de su programa de plan de marketing, también se identifican los problemas claves, las posibles amenazas y oportunidades para el producto buscando que el plan que se está planteando tenga la posibilidad de resolver los problemas.

Se deben plantear los objetivos, dentro de los cuales se planteen también las metas para lograrlos, se expresan en términos de volumen de ventas, participación del mercado y utilidades, este es el paso numero 5 de la estructura.

Como siguiente paso se describe el método estratégico que deberá ser usado para conseguir las metas que se plantearon en el paso anterior, a este paso se le denomina como la estrategia de mercado. La estrategia elegida debe

² MULLINS, ET AL. Administración de marketing, 5a edición. Mc Graw Hill, México. 2007

corresponder a las condiciones del mercado y la competencia del producto y a los objetivos estratégicos. También debe incorporar todas las decisiones necesarias que atañen a las cuatro P.

Como punto 7 se debe desarrollar el plan de acción que es la parte más importante del plan anual de marketing para garantizar que se ejecute bien en el cual deben ser incluidos puntos relevantes pues ahí se verá plasmado lo que debe de hacer la empresa para lograr sus objetivos, metas y por supuesto las estrategias, este es el paso más importante para lograr una efectiva implementación y coordinación de las actividades. Los puntos relevantes que deben estar incluidos aquí son entre otros:

- El **plan de mercado** a perseguir.
- **Qué** acciones específicas tomar con respecto a cada una de las 4 pes.
- **Quién** es responsable de cada acción.
- **Cuándo** se iniciará la acción.
- **Cuánto** se va a presupuestar para cada acción.

Como paso siguiente se propone crear un estado proyectado de pérdidas y ganancias, en donde se presenta el pago financiero que se espera del plan, el plan de acción incluye un presupuesto de apoyo que es, en esencia, un estado de resultados. En el lado de los ingresos, pronostica el volumen de ventas del año entrante en unidades y en efectivo. En el lado de los gastos, desglosa los costos de manufactura, distribución y marketing de las acciones planeadas. Este presupuesto se presenta a los niveles superiores de la administración para que lo revisen y, quizá, lo modifiquen. Cuando se aprueba, el presupuesto del producto sirve como la base para los planes y decisiones de asignación de recursos de otros departamentos de la unidad estratégica de negocios, como manufactura y compras, así como de otras unidades de marketing (por ejemplo, investigación de mercados).

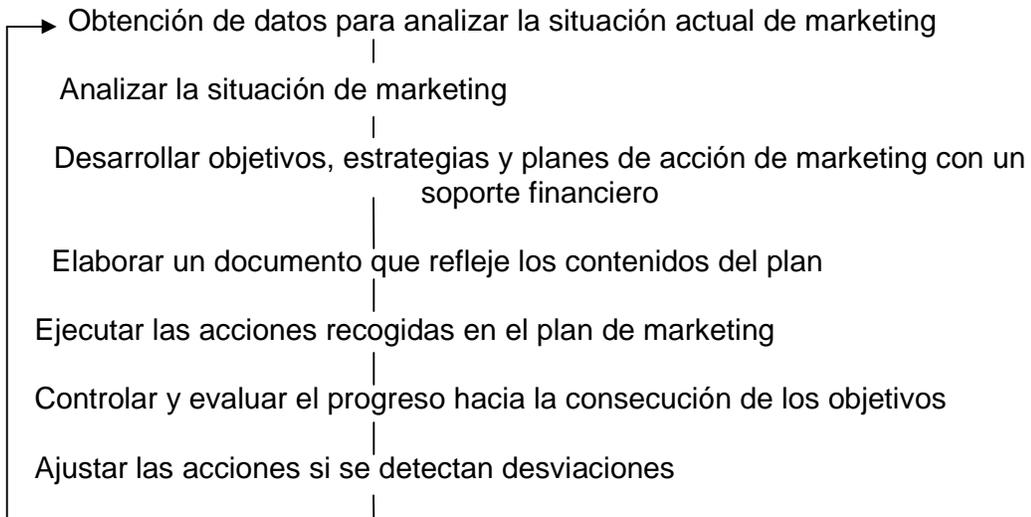
Siguiendo se deben de establecer controles donde se propongan formas de vigilar el desarrollo y avance del plan, se pueden desarrollar planes de contingencia en caso de que alguna de las acciones planteadas no de resultado o está debajo de las expectativas que se tenían al implementar esa acción o cambia la situación.

El decimo y último paso es detallar planes de contingencia que se implementarían en caso de problemas durante el desarrollo del plan de

mercadeo, este describe las acciones a tomar si se materializan amenazas u oportunidades específicas durante el periodo de planeación.

Marian Burk³, en su libro El plan de marketing, muestra el estructurado de la planificación de marketing (figura 1).

Figura 1. Proceso de planificación de marketing



Fuente: BURK, Marian. El plan de marketing, Guía de referencia. Madrid: Prentice Hall, 2004, 251p.

La exitosa estructuración de este proceso genera como resultado el **PLAN DE MARKETING** que es definido en este mismo libro como “un documento que resume el conocimiento sobre el mercado, las estrategias de marketing y planes concretos a utilizar para lograr los objetivos de marketing y los objetivos financieros”⁴.

Este autor en su libro fija siete pasos genéricos para desarrollar un plan de marketing:

El análisis de la situación actual es el primer paso de desarrollo del plan, aquí se debe de realizar un análisis interno y externo de la empresa, se deben de identificar fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas que determinen

³ BURK, Marian. El plan de marketing, Guía de referencia. Madrid: Prentice Hall, 2004, 251p.

⁴ Ibid., p.58

situaciones importantes de la empresa, también se debe hacer un análisis de grupos influyentes en la empresa como lo son sus consumidores, los competidores, proveedores y socios que determinan ciertas variables acerca de esta.

Es necesario tener en cuenta los factores del macroentorno que puedan afectar los resultados de la organización y los factores del microentorno que tienen una influencia más directa sobre los resultados de la compañía.

El segundo paso a seguir es la comprensión de los mercados y de los consumidores, se debe analizar la tendencia de compra de estos consumidores, sus tendencias demográficas, los hábitos de compra, las necesidades, deseos, actitudes. Los consumidores son el objetivo principal de todo plan de marketing, en este análisis formaran la base de las decisiones que se tomen para realizar planes de posicionamiento de marca, de selección de estrategias y tácticas de marketing que sean más adecuadas para satisfacer a los consumidores de forma rentable para la empresa.

La realización de este análisis del mercado y de los consumidores proporciona información importante para la empresa como el marco de referencia necesario para determinar los mercados que hay que seleccionar y como satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

Como paso a seguir se debe definir la segmentación, selección de mercado y posicionamiento para así centrar la atención en grupos de consumidores atractivos dentro del mercado total y el posicionamiento sería usado para delimitar una posición competitiva ventajosa.

Estas definiciones que consiguen por medio de investigaciones sobre el mercado y los consumidores, el objetivo de la segmentación es agrupar consumidores con similitudes en sus necesidades, hábitos, deseos o alguna otra variable que pueda afectar el consumo de un bien o servicio.

Cuando la segmentación esta realizada el paso a seguir es delimitar el mercado objetivo, para así tomar decisiones relativas a un segmento concreto, como la utilización de estrategias y herramientas de marketing dentro de cada uno de los segmentos , cuando se han realizado las dos acciones anteriores la empresa debe de preocuparse por el posicionamiento lo que conlleva a usar el marketing de forma adecuada para generar una posición competitiva y diferenciada de la empresa para los consumidores pertenecientes al mercado objetivo.

El cuarto paso del plan de marketing es la fijación de los objetivos y la orientación que se debe seguir para conseguirlos, los objetivos de marketing deben de permitir la consecución de los fines globales y la misión de la organización, identificando un fin como una meta a largo plazo y los objetivos como un proyecto mas a corto plazo que conllevarían a la consecución de los fines.

Para fijar los objetivos de marketing se deben de tener en cuenta los objetivos y la planeación estratégica de la organización en general, la consecución de los fines de marketing y financieros proporcionaran dinamismo a la empresa, ayudando a conseguir los globales por eso es importante la identificación de esos objetivos globales antes de planear los de marketing.

La consecución de estos objetivos permite que la empresas den un aire a sus estrategias de crecimiento; las estrategias de crecimiento son 4 y dependiendo de lo que se quiera lograr con la empresa se define cual se debe de usar, entre las estrategias de crecimiento están la de penetración en el mercado, que busca vender más los productos existentes en los mercados actuales, la de desarrollo del producto, que busca vender productos nuevos en los mercados actuales, la de desarrollo de mercado busca encontrar nuevos productos para su mercado ya existente y la diversificación quiere vender productos nuevos en mercados nuevos.

Después de definir los objetivos, se busca como quinto paso el desarrollo de estrategias y programas de marketing, estos dos elementos son el corazón del plan de marketing y están basadas en la información obtenida del análisis del mercado, los objetivos, la segmentación, la selección de mercados y el posicionamiento.

Las estrategias de marketing deben ser consistentes y coherentes con el actuar de la empresa y con los objetivos, estas estrategias deben permitir desarrollar todos los puntos de marketing como lo son el precio, la promoción, la distribución y además se debe de incluir la directriz de servicio al cliente y el marketing interno, además estas estrategias se deben adaptar al entorno, circunstancias y necesidades particulares de los consumidores.

Luego de que estas estrategias estén planteadas se deben empezar a realizar los planes que permita ejecutar estas estrategias, teniendo en cuenta la descripción de cada uno de los pasos a seguir para la ejecución.

Como sexto paso esta la realización de un seguimiento del progreso de las actividades realizadas, los encargados de marketing deben estar en la

capacidad de medir la evolución y el cumplimiento de las actividades, la mayoría de empresas realizan estos seguimientos basados en previsiones de ventas, presupuestos, cronogramas y desarrollos temporales, a través de las previsiones con los resultados reales se puede medir que tanto ha avanzado la empresa y en qué aspectos no lo ha hecho, que estrategias se deben de mejorar o ajustar.

Como se dijo anteriormente algunas de las herramientas claves para medir la evolución y el progreso del plan de marketing son:

- Las previsiones que son proyecciones futuras de las ventas y costos durante la vigencia del plan, estas previsiones deben de ser comparadas con las cifras reales para así determinar si el plan se esta ejecutando de manera correcta o por el contrario necesita ajustes o correcciones.
- Los presupuestos representan distribuciones temporales de recursos financieros para el desarrollo de funciones o programas concretos de marketing, de esta forma se puede planificar y realizar un seguimiento de los gastos de las actividades y programas incluidos en el plan de marketing, se puede realizar el presupuesto para cada actividad, programa o segmento.
- El cronograma que recoge la planificación temporal del desarrollo de las actividades y trabajos incluidos dentro de un programa, estos cronogramas se elaboran para coordinar y realizar un seguimiento temporal de las tareas y de la distribución de recursos para la realización de estas.
- Los indicadores son medidas numéricas específicas de desempeño relacionadas con las actividades y sus resultados, se puede hacer un seguimiento del comportamiento de elementos concretos de marketing para que la empresa pueda ver si está contribuyendo a un acercamiento de la organización hacia sus fines y objetivos.

El último paso a seguir según el autor para la realización del plan de marketing es la ejecución y control del plan, este paso resume el éxito de todos los pasos anteriores pues de que sirve una excelente planeación si al momento de ejecutar hay muchas fallas y dificultades, además se debe planificar el modo en que la empresa controlara la ejecución del plan, existen cuatro tipos de controles:

El control de plan anual que debe de evaluar los progresos realizados por la empresa para alcanzar los objetivos de marketing y los objetivos financieros, así como el resto de objetivos asociados con programas concretos e incluidos dentro del plan de marketing.

Otro control es el de rentabilidad que busca evaluar los resultados de la empresa al alcanzar los objetivos relacionados con la rentabilidad a través de

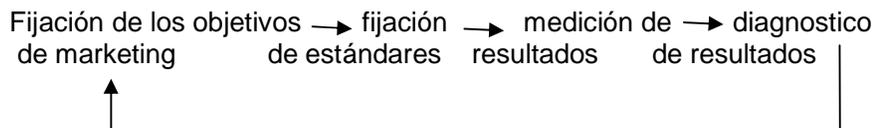
medidas como la recuperación de la inversión, recuperación del capital, recuperación de los activos, márgenes contributivos, márgenes brutos/netos de rentabilidad.

El control de productividad permite evaluar la eficiencia de la organización y de los progresos realizados en todas las áreas claves del marketing como los es la fuerza de ventas, los canales de distribución, las comunicaciones de marketing y la cartera de productos, su principal propósito consiste en medir las mejoras observadas en la productividad a través de la reducción de costos.

Por último el control estratégico busca evaluar la eficacia en la gestión del marketing, en las relaciones con los clientes, y en los aspectos relacionados con la ética y la responsabilidad social, este control puede aplicarse una o dos veces por año, para la realización de este control se debería de realizar una auditoría de marketing que consiste en un análisis detallado y sistemático de las capacidades y resultados de marketing de una organización.

El proceso de control de marketing es una secuencia interactiva por el cual se pueden obtener resultados del plan de marketing según lo previsto. Este proceso se ve reflejado en la figura 2.

Figura 2. Proceso de control de marketing



Fuente: BURK, Marian. El plan de marketing, Guía de referencia. Madrid: Prentice Hall, 2004, 251p.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

El desarrollo de este proyecto de realización del plan de mercadeo, requiere la interpretación de varios conceptos para una mayor comprensión y desarrollo del proyecto.

- **Apuestas Permanentes:** Es una modalidad de juego de suerte y azar en la cual el jugador, en formulario oficial, en forma manual o sistematizada, indica el valor de su apuesta y escoge un número de no más de cuatro (4) cifras, de manera que si su número coincide, según las reglas

predeterminadas, con el resultado del premio mayor de la lotería o juego autorizado para el efecto, gana un premio en dinero, de acuerdo con un plan de premios predefinido y autorizado por el Gobierno Nacional mediante decreto reglamentario⁵.

- **Plan de mercadeo:** Es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años (por lo general son a largo plazo)⁶.
- **Matriz DOFA:** resumen de las fortalezas y debilidades de una empresa y de las amenazas y oportunidades del entorno.
- **Planeación estratégica:** es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización.
- **Mercado potencial:** todos los consumidores que pudiesen estar interesados en el producto
- **Posicionamiento de marca:** utilización de las herramientas de marketing para crear una posición o imagen diferenciada en la mente de los consumidores para una marca o producto concreto.
- **Ventajas competitivas:** son ventajas de una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.
- **Segmentos:** grupos dentro de un mercado que tienen necesidades o características diferenciadoras y a los que la empresa puede dirigirse de forma efectiva a través de ofertas y programas de marketing específicos.

⁵ Ley 643 de 2001: Por el cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar. [En línea]. Consultado Diciembre de 2012 Disponible en internet: <http://www.dmsjuridica.com/CODIGOS/LEGISLACION/LEYES/L0643001.htm>

⁶ BURK, Marian. El plan de marketing, Guía de referencia. Madrid: Prentice Hall, 2004, 251p.

- **Planificación de marketing:** proceso de investigación y análisis de mercado y de la situación con la finalidad de desarrollar objetivos de marketing, estrategias y planes adecuados de los recursos, competencias, misión y objetivos de la organización, seguidos de la ejecución, evaluación y ajustes necesarios para conseguir los objetivos.
- **Canales de distribución:** conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible
- **Misión:** declaración del propósito fundamental de la empresa, de su centro de atención y de cómo generara valor para los consumidores y otros agentes relacionados en la empresa.
- **Macroentorno:** elementos en gran medida incontrolables externos a la organización que pueden afectar potencialmente a su capacidad para conseguir metas y objetivos, incluye factores demográficos, económicos, ecológicos, tecnológicos, políticos-legales y socio-culturales.
- **Microentorno:** grupos que tienen influencia más directa sobre la capacidad de la organización para alcanzar sus metas y objetivos, incluye elementos como los consumidores, competidores, intermediarios, socios, proveedores y empleados.
- **Competitividad:** Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.
- **Estrategias.** Es un proceso por el que se busca conocer las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes, identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado, valorar el potencial e interés de esos segmentos. Teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de marketing periódico con los objetivos de posicionamiento buscados.
- **Mercado.** El mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto.

- **Objetivos.** Elementos programáticos que identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos, proyecciones a corto plazo que permiten la consecución de los fines últimos de la organización.

- **Mercado objetivo:** segmento del mercado global, sobre el que la empresa elige actuar y dirigir sus estrategias.

***Todas las definiciones fueran tomadas del texto guía**

5.3 MARCO LEGAL

La actividad realizada por La Fortuna S.A está regulada bajo normas establecidas por el gobierno nacional y departamental.

- **Chance**

- Decreto 1350 de 2003, por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relativo a la modalidad del juego de apuestas permanentes o chance.
- Decreto 309 de 2004 por el cual se modifica el plazo establecido en el párrafo 2º del artículo 8º del decreto 1350 de 2003.
- Decreto 0777 de 2004 por el cual se modifica el artículo 10 del decreto 1350.
- Decreto 335 de 2005 por el cual se reglamenta la ley 643 de 201 en lo relacionado con el juego de apuestas permanentes o chance y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 4643 de 2005 por el cual se sustituyen algunos artículos del Decreto 3535de 2005, por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de apuestas permanentes o chance y, se dictan otras disposiciones.

- **Loterías**

- Decreto 2975 de 2004 por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relativo a la modalidad del juego de lotería tradicional o de billetes.
- Decreto 3367 de 2004 por el cual se modifica el artículo 9º del Decreto 2975 de2004 referente a la ampliación plazo planes de premios.
- Decreto 3847 de 2005 Por el cual se modifica el Decreto 2975 de 2004 y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 4763 de 2005 Por el cual se modifica el Decreto 2975 de 2004 concerniente a la no comisión por venta.

- **Otros juegos**

- Decreto 1968 de 2001 por el cual se reglamenta el capítulo V de la Ley 643 de 2001 sobre el régimen de rifas.
- Decreto 2121 de 2004 Por el cual se reglamenta el artículo 38 de la Ley 643 de 2001 en lo relativo a la modalidad de juegos novedosos.
- Decreto 2483 de 2003 Por el cual se reglamentan los artículos 7, 32, 33, 34, 35 y 41 de la Ley 643 de 2001, en lo relacionado con la operación de los juegos de suerte y azar localizados con el que reglamenta los nuevos sistemas de juego.
- Decreto 493 de 2001 por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 31 de la Ley 643 de 2001 referente a la autorización de juegos promocionales.

5.3.1 Marco Jurídico: Ley 643 de 2001. La actividad de los juegos de suerte y azar se encuentran regulados bajo el concepto de monopolio rentístico, el cual, el Estado tiene la facultad exclusiva para su explotación. La Constitución Política en el artículo 336 señala que "...ningún monopolio podrá establecerse, sino como árbitro rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la Ley". El mismo artículo es claro al ordenar que las rentas provenientes de este monopolio deban estar destinadas exclusivamente para atender los servicios de salud.

La Constitución Política en el artículo 336 señala que "...ningún monopolio podrá establecerse, sino como árbitro rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la Ley".

En este artículo es claro que se dicta que las rentas que provengan de los monopolios deben de destinarse exclusivamente para atender y proteger los servicios de salud.

Los juegos de suerte y azar abarcan diversas actividades como: las loterías, las apuestas permanentes o chance, las rifas de circulación departamental, municipal y en el Distrito Capital, los juegos promocionales, los juegos localizados, las apuestas en eventos deportivos, gallísticos, caninos y similares, os eventos hípicas y finalmente, los juegos novedosos.

El Estado cuenta con las facultades exclusivas de manejar y controlar la explotación directa o indirecta de los juegos de suerte y azar, con esto se pretende obtener ingresos para apoyar y fortalecer los servicios de salud, el Estado ha estructurado su marco legal a través de la Ley 643 de 2001. Con esta Ley el Estado ha asignado acciones y controles a través de instancias gubernamentales, desarrollando sus operaciones a través de decretos reglamentarios, y además la expedición de resoluciones y circulares que afianzan y dan transparencia a las diversas actividades de las empresas operadoras.

Alcance de la ley :La Ley 643 de 2011 establece las entidades participantes de los juegos, la regulación que existe para estos juegos, las fiscalizaciones, los regímenes tributarios, los derechos de explotación de los juegos de suerte y azar.

5.4 MARCO CONTEXTUAL

La realización del plan de mercadeo de la empresa La Fortuna S.A se realizara en un periodo de 5 meses comprendidos entre julio y noviembre de 2012 en la zona norte del cauca donde tiene presencia la empresa actualmente. Se harán investigaciones en todos los municipios donde tiene presencia la empresa para así poder determinar de mejor manera las verdaderas necesidades de la empresa para la realización del plan de marketing.

Esta empresa se dedica a la comercialización de apuestas permanentes, es reconocida por ser la única empresa que realiza esta actividad en esos municipios, por lo cual se define que no tiene competencia directa, además de ser un monopolio rentístico.

También se tendrán en cuenta todos los productos y servicios comercializados por la empresa los cuales son: La apuesta permanente o chance, el servicio de giros nacionales brindado a través de Supergiros, la comercialización de Astro Millonario, el servicio de recargas a celular, recaudo de fondo nacional del ahorro, lotería en línea y manual, doble chance y juego millonario.

6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico para la realización de este proyecto se desarrollará en etapas de acciones que se ejecutarán para la elaboración del plan de marketing, basados en la teoría consultada.

6.1.1 Primera Etapa. En la primera etapa se buscar realizar un análisis de la situación actual de la empresa, en los campos económicos, financieros, funcionales y de ejecución de estrategias actuales, se debe de realizar un análisis de externo e interno de la empresa que permita con los resultados fijar un claro objetivo del plan de marketing.

Análisis Interno: por medio de este se podrán establecer fortalezas y debilidades de La Fortuna S.A realizando un estudio de la misión, verificando los recursos NO financieros, ya que es importante resaltar que por el tipo de empresa su situación financiera es de muy difícil acceso.

Así se podrá comprobar si estos son lo mas adecuados para permitir el desarrollo y el cumplimiento del plan, también en este análisis, se deben de fijar las características de los productos y servicios que ofrece actualmente la empresa, saber si los productos que se ofrecen están bien definidos y establecidos en el mercado.

Análisis externo: con el análisis externo se busca encontrar las oportunidades y amenazas a las cuales está sometida la empresa en el entorno en que se desarrolla, se debe de evaluar las tendencias demográficas principalmente de los consumidores para saber en qué zonas por ejemplo se debe de fortalecer las ventas de determinado producto o servicio,

6.1.2 Segunda etapa. De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis del macro y microentorno que se realizaron en el paso anterior se deben desarrollar las matrices DOFA, MEFE, MEFI con las cuales se puede plasmar los oportunidades y las principales amenazas que debe afrontar la empresa en el mercado actual.

6.1.3 Tercera etapa. En esta etapa con la información recogida en todas las anteriores donde se pudo identificar los puntos a favor y los puntos críticos de la empresa, se pasa ahora a fijar los objetivos del plan de marketing, es importante saber si se debe de mejorar algo, donde se deben hacer modificaciones y saber a qué quiere llegar la empresa con este plan, determinando así que estrategia de crecimiento quiere la empresa para sus productos y servicios.

6.1.4 Cuarta etapa. En esta etapa se buscarán crear todas las estrategias y los planes de acción para llegar a la consecución de los objetivos planteados anteriormente, estos planes serán ejecutados por medio de un cronograma donde se estructure el cumplimiento de cada actividad e irá acompañado de su respectivo presupuesto dando la viabilidad a la empresa de su realización.

Ejecución de planes basados en el Marketing Mix (precio, producto, plaza, promoción).

Ejecución de estrategias de acciones complementarias basadas en: servicio al cliente y marketing Interno.

6.1.5 Quinta etapa. Se planteará a la empresa que realice un seguimiento de las actividades ejecutadas y planeadas y un debido control que permita determinar el éxito de las estrategias implementadas y de ser necesario la corrección o el mejoramiento de algunas de estas y ante la necesidad la empresa pueda plantear planes de contingencia ante una posible debilidad detectada.

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

7.1 DEFINICION DEL NEGOCIO

La Fortuna S.A es una empresa fundada en 2003 que se encuentra dedicada a la comercialización y distribución de juegos de suerte y azar y otros productos y servicios en algunas zonas del departamento del Cauca: Santander de Quilichao, Puerto Tejada, Caloto, Villarica, Suarez, Buenos Aires, Miranda, Corinto, Padilla, Guachene, López de Micay, Guapi, Timbiquí.

Dentro del portafolio de productos y servicios ofrecidos por la empresa se encuentran: Las apuestas permanentes o “chance”, el Doblechance, Superastro, Recargas en Línea, Lotería tradicional y sistematizada, envío y recepción de giros y recaudo de las obligaciones del Fondo nacional del Ahorro (FNA).

El entorno externo de la empresa que puede afectar de alguna forma a la empresa son en cuanto a lo económico algunos indicadores que pueden afectar el precio de algunos suministros, lo tecnológico siempre requiere que se esté a la vanguardia e innovando ya que el servicio se presta 100% en línea, el factor cultural afecta de forma importante el desarrollo normal de las actividades ya que la empresa se encuentra ubicada en zonas muy golpeadas por la violencia y la delincuencia y el factor político que también afecta de forma muy directa el funcionamiento de la empresa, ya que el permiso para realizar las actividades de apuestas permanentes es otorgado exclusivamente por el gobierno por lo que se depende totalmente de este.

La Fortuna S.A como empresa no cuenta con competencia directa legal, dado que el monopolio rentístico del estado, determina que solo una empresa podrá operar con esta actividad en una determinada zona, ilegalmente operan en la mayoría de los municipios donde opera también La Fortuna S.A una serie de empresas dedicadas a la venta de boletas con similitud al chance pero que por su condición de ilegalidad se encuentran en la condición de pagar mejor a los clientes, por lo cual la empresa se ve afectada drásticamente, ya en cuanto a productos si se encuentra competencia legal, el chance que es el producto estrella de la empresa posee competencia como el baloto, la lotería entre otras, la competencia ejerce en cuanto a que van dirigidos a lo mismo y cumplir con la necesidad de ganar dinero de forma rápida para los clientes, aunque muchos factores hacen una gran diferencia entre estos productos por ejemplo el precio.

7.2. MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de juegos de suerte y azar, de otros productos y servicios, a través de una amplia red tecnológica y de distribución, brindando a los clientes la posibilidad de obtener ingresos ocasionales y facilitar el acceso a los mismos, aportando al desarrollo de la región”.

7.3 VISIÓN

“Para el año 2014 lograr el reconocimiento como la empresa líder en el proceso de unificación de la operación de apuestas permanentes en los Departamentos del Cauca y el Putumayo, posicionando la marca ACERTEMOS como una red de comercialización de diversos productos y servicios, que beneficien a la comunidad en general”.

7.4 POLITICA DE CALIDAD

“Estamos orientados en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, mediante el desarrollo del capital humano y tecnológico, el mejoramiento continuo en nuestros procesos, velando por el cumplimiento de los requisitos legales y contractuales y la maximización de la rentabilidad de la compañía”.

7.5 VALORES CORPORATIVOS

Figura 3. Valores corporativos La Fortuna S.A



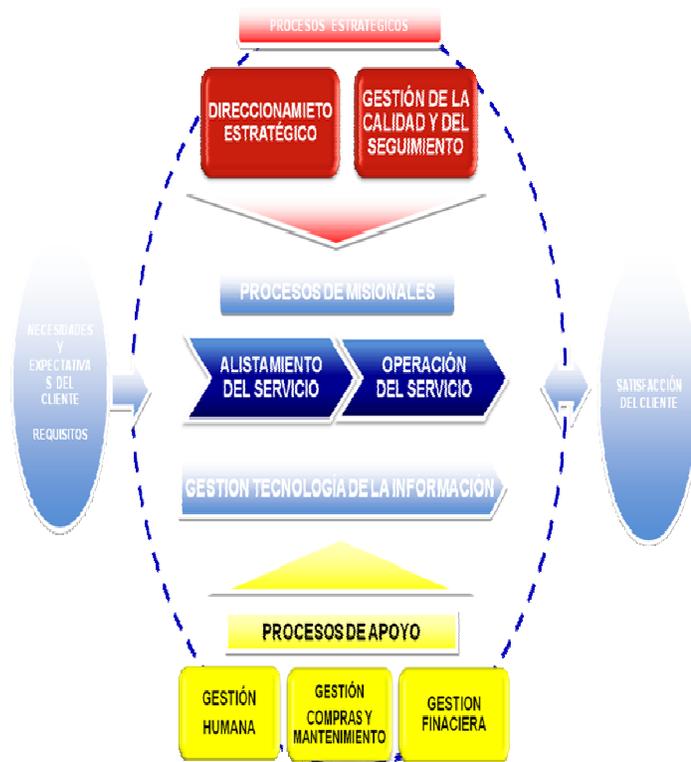
Fuente. Area de gestion humana La Fortuna S.A

- **RESPONSABILIDAD:** “Es la calidad, esfuerzo y puntualidad para responder por las actividades a cargo y el logro de los resultados, manejando adecuadamente los recursos disponibles”.
- **RESPETO:** “valorar al otro, no juzgarlo ni señalarlo, brindándole un trato amable, cordial y tolerante.”
- **COMPROMISO:** “entrega incondicional hacia el cumplimiento de las políticas y directrices dadas por la organización, brindando un excelente desempeño y sentido de pertenencia hacia la misma”.
- **ACTITUD DE SERVICIO:** “Permanente disposición de atender, escuchar, conocer y resolver los problemas tanto del cliente interno como del externo.”

- **HONESTIDAD:** “obrar con transparencia, sinceridad y rectitud, guiándonos por los principios éticos y las normas establecidas, velando siempre por el bienestar de la organización”.

7.6 MAPA DE PROCESOS

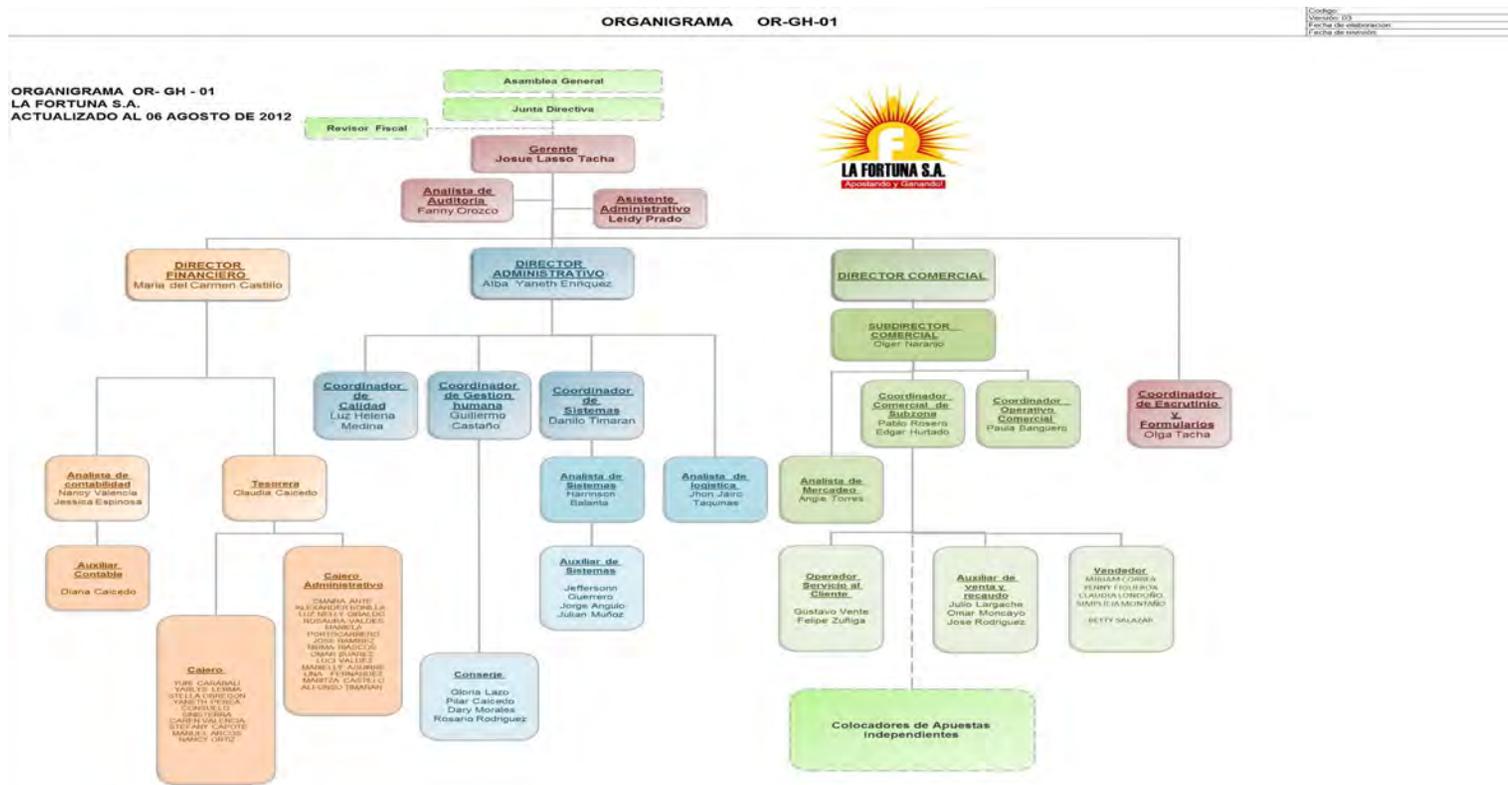
Figura 4. Mapa de procesos La Fortuna S.A



Fuente. Area de gestion humana La Fortuna S.A

7. 7 ORGANIGRAMA

Figura 5. Organigrama La Fortuna S.A



8. ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA

8.1 FACTORES DEL MERCADO

La Fortuna S.A pertenece al sector de los juegos de suerte y azar, este sector regulado directamente por el gobierno nacional y cuyos recursos son destinados a la salud departamental mostro una serie de cambios en cuanto a participación y a aportes que se hizo a la salud.

Según FECEAZAR (Federación Colombiana de empresarios de juegos de azar) En el 2010 la industria de juegos de suerte y azar en Colombia presento unos altos y bajos por parte de algunas decisiones tomadas por el gobierno, como fue el aumento del IVA que paso de estar en el 5% al 16%, llevado a cabo debido al decreto 127 del mismo año, primando inicialmente la emergencia social en Salud y posteriormente dejado como un impuesto permanente en la ley. Esta medida impacto en la ventas del sector y de esta manera se incremento el juego ilegal, lo cual afecto no solo al sector si no al gobierno, por lo que se generó un alto nivel de evasión de impuesto. Pero las empresas dedicadas a los juegos de azar pudieron salir de la crisis, por medio de estrategias innovadoras y creativas para poder volver a elevar las ventas y poder hacerle frente a los competidores ilegales, por eso hoy se puede decir que se ha recuperado el nivel de las ventas y gracias al marco normativo que regula actualmente se puede mantener un nivel de optimismo frente al futuro de esta actividad, ya que se pretende el cumplimiento por parte de los organismos de control y autoridades competente, en la aplicación de las penas y sanciones previstas en la ley 1393 del 2010, y así castigar el ejercicio ilícito del monopolio rentístico de los juegos de azar.

Según una encuesta sobre la calidad de vida, realizada por el DANE, la cuarta parte de los hogares hacen algún tipo de apuesta o compran loterías o chance, según esto, las regiones donde más se ve este comportamiento son; Valle en el primer lugar, seguido por Antioquia, San Andrés y la costa Atlántica, donde se destina entre el 25% y el 35% de los ingresos mensuales en el hogar. Mientras en la zona pacífica y en la Oriental, son los lugares donde menos recursos se dejan para las apuestas con el 15% de lo que reciben mensualmente.

Las ventas anuales que se realizan en este sector varían en promedio alrededor de 1.8 billones de pesos, las apuestas permanentes son las que más crecimiento presentan en el país ya que comparando entre 1994 y el 2003 su aumento fue del 31%, Bogotá y Cundinamarca son los lugares donde más gente apuesta al chance.

Pero no solo se ve el impacto en el crecimiento de las ventas en este sector, sino que también se ve reflejado en la generación de empleo, con aproximadamente 500.000 puestos de trabajo directo e indirecto, en promedio se generan 92 empleos por cada 100 millones de pesos de aportes a la salud, de los cuales el 90% de los recursos que recibe el sector de la salud resulta de las ventas de juego y azar.

En la actualidad existen aproximadamente 3.169 establecimientos de juegos de azar, 53.406 máquinas tragamonedas, 34.600 sillas de bingo y 300 mesas de casino, donde se puede observar que los estratos bajos tienen una mayor propensión a apostar que los medios y altos, donde sus apuestas están dirigidas principalmente al chance y a alguna fracción de lotería. En el nivel socioeconómico 2 el 60% es apostador y en el 3 el 63% lo es. En el 4 el 56% apuesta pero principalmente el Baloto y algunos otros juegos novedosos y en loterías, en los niveles socioeconómicos 5 y 6 el 28% apuesta, pero en su mayoría en casinos, en bingos, en máquinas tragamonedas y en Baloto.

La Constitución de 1886 autorizaba la creación de monopolios rentísticos a favor del Estado, los JSA no formaban parte de un régimen tan estricto para operar solo se requería permiso de las autoridades de policía competentes.

- Los juegos permitidos en el país solo eran las loterías
- Los demás Juegos eran prohibidos por motivos de moralidad pública.
- La Regulación estaba centralizada en el Gobierno Nacional.
- Con Ley 1923 de 1964:
- Se creó el esquema que descentralizó las loterías en los Departamentos.
- Se establecieron destinaciones específicas de los recursos para asistencia pública.
- Aparecen los Contratos de operación de loterías.
- Prohibición de otros juegos por competencia a loterías-Departamentos.
- La Ley 1 de 1982 reglamentó la operación del chance y autorizó a las loterías para que lo explotaran, ya fuese de manera directa o por medio de concesiones a particulares. Se crea el régimen de participación de los Departamentos en las rentas de chance.

8.1.1 Situación del ciclo de vida. Según el análisis realizado a la categoría de los juegos de suerte y azar, se puede determinar que la empresa se encuentra en la etapa de Madurez, dado que las ventas que se presentan son mucho mayores que en tiempos anteriores, se tiene una empresa con un posicionamiento diferenciado en la mente y en la vida de los Caucaños, con

una credibilidad establecida, la empresa tiene un amplio conocimiento del sector.

En cuanto a la situación de la categoría no se conocen datos que puedan demostrar con claridad en que etapa se encuentra, pero de acuerdo a las percepciones que se dan del sector de las apuestas permanentes se puede pensar que se encuentra en una situación similar a la de la empresa ya que cada día se establece más fuerte en el mercado colombiano.

8.1.2 Estacionalidad. La empresa tiene ventas constantes durante el año, pero existen ciertas ocasiones en las que la empresa presenta volúmenes de ventas más altos y más bajos, las ventas tienden a subir en la temporada decembrina y de vacaciones esto según la empresa se presenta dado que los consumidores tienen más liquidez económica en esa época, por eso deciden apostar mas.

Por el lado contrario se encuentra el mes de enero que es en el cual se presentan bajas en las ventas generalmente debido a que el dinero fue gastado en el mes de diciembre y para esta época los consumidores no cuentan con el dinero necesario para realizar sus apuestas normales, entonces deciden bajar el promedio de sus apuestas para que así les alcance.

8.2. FACTORES DE LA CATEGORÍA

En el sector de las apuestas permanentes se puede establecer que como factores importantes para el desarrollo frente a los clientes se encuentra en primer lugar la seguridad y confianza que se le brinde a los consumidores al momento de vender el producto y en el momento en que pueda salir ganador. La estabilidad de la empresa en el mercado brinda a los clientes mayor seguridad a la hora de realizar sus apuestas o hacer uso de los servicios de la empresa gracias a la trascendencia de la empresa que siempre ha cumplido y brindado seguridad a sus clientes.

8.2.1 Amenaza de nuevos ingresos. La amenaza de nuevos ingresos se considera baja debido a la alta protección del gobierno hacia el sector de las apuestas permanentes, ingresar a este sector no es fácil ya que se el gobierno y el sector tienen exigencias muy estrictas para cualquier empresa que quiera funcionar en este medio.

La entrada al mercado no se hace nada fácil además ya que como requerimiento especial esta la participación de una licitación que otorga el funcionamiento, esta licitación se realiza cada 5 años y tiene muchos requerimientos especiales.

Para el funcionamiento de las empresas de juegos de suerte y azar se presentan varias barreras de entrada, a continuación se enumeran algunas:

- Los requerimientos que hace el gobierno para otorgar la licencia de funcionamiento de las empresas de apuestas permanentes, además de que el gobierno solo otorga un número limitado de estas licencias, por lo cual las empresas interesadas en entrar a este negocio no lo pueden hacer libremente.
- La exigencia legal de contar con un valor de rentabilidad mínima durante la vigencia del contrato
- Se debe contar con un patrimonio técnico mínimo
- El proponente deberá acreditar que cuenta con los equipos de hardware y aplicaciones de software debidamente licenciados y la red de comunicaciones, que garanticen la operación de colocación de apuestas permanentes o chance a través del mecanismo de explotación sistematizado en línea y en tiempo real (Artículo 1º Decreto 4867 de 2008)
- Todos los requerimientos adicionales que se deben cumplir para estar presente en la licitación que otorga la licencia de funcionamiento.

8.2.2 Poder de negociación de los compradores. El poder de negociación de los compradores en esta empresa se puede considerar que es bajo, dado que el precio no tiene negociación pues este depende exclusivamente del cliente, de su gusto o capacidad para invertir en las apuestas.

Según la ley colombiana que regula los juegos de suerte y azar la tabla de premios es la misma para todas las empresas de apuestas permanentes presentes en este país, eso también es un factor que hace que el poder de negociación sea bajo, pues no le ofrece alternativas a la competencia de las cuales se puede aprovechar basados en el precio, uno de los pocos factores que pueden usar los compradores con la empresa para negociación son los incentivos o promociones que implemente la competencia para cautivar al consumidor.

8.2.3 Poder de negociación de los proveedores. Para el funcionamiento de esta empresa se puede considerar que los proveedores son aquellas empresas que le brindan las herramientas a La Fortuna S.A para prestar sus servicios, como lo serían las empresas de comunicaciones, los fabricantes de las máquinas donde se hacen las apuestas, las empresas de software especializados, el poder de negociación de estos proveedores es bajo, dado que para la empresa no es difícil encontrar otra empresa en el caso de que alguno de estos proveedores ya no cumpla con las expectativas, además los precios del mercado no afectan demasiado un cambio.

Pero como proveedor más importante de la empresa se considera al Gobierno Colombiano, ya que este es el único ente que permite o no el funcionamiento de este tipo de empresas, por eso en este caso se considera que su poder de negociación es alto ya que el Gobierno está en disposición de cambiar los reglamentos y como empresa se deben de acoger sin poder negociar, en determinado caso se podría presentar que los reglamentos permitan el ingreso de competencia más cercana y más fuerte lo que afectaría el desarrollo de la empresa como se ha presentado hasta el momento.

Además de ser el proveedor de la licencia de funcionamiento, el gobierno departamental también tiene a cargo la distribución de la papelería en la cual se realiza la venta, por lo cual también se convierte también en un proveedor con poder de negociación alto, pues es el único proveedor que existe de esta herramienta.

8.2.4 Presión de sustitutos. Basándose en la necesidad que el cliente desea satisfacer al jugar el chance, se puede decir que ellos desean suplir alguna necesidad básica invirtiendo una cantidad de dinero moderada, es por eso que la lotería actúa como un producto sustituto influyente dado que su precio es relativamente bajo, en comparación con otros sustitutos como el baloto en el cual hay que invertir una cantidad fija que en muchas ocasiones está por fuera del dinero con el que cuenta el consumidor.

Las rifas también se convierten en un producto sustituto influyente por la misma razón, que es tener un precio asequible, pero tienen un gran diferenciador y es que ofrecen un premio físico determinado, mientras que el chance ofrece dinero y eso lo hace más llamativo al consumidor.

Un sustituto que ofrece premios en efectivo y al cual la inversión que se haga depende de la capacidad económica del consumidor y de las razones de juego,

son el bingo y los casinos por estas dos razones se puede considerar que estos juegos de azar son un sustituto también muy influyente, que puede atraer los mercados potenciales del chance y los niveles socioeconómicos bajos que son a los que principalmente van dirigidas las actividades de esta empresa.

8.3 FACTORES MEDIOAMBIENTALES.

8.3.1 Factor Tecnológico. Los avances tecnológicos en el mercado, la industria y la sociedad requieren que todas las empresas estén a la vanguardia de estos avances, La Fortuna S.A mantiene una frecuente actualización tecnológica dado que el funcionamiento de esta empresa se da por estos medios, los canales de venta son sistematizados al igual que el funcionamiento administrativo, esto ha requerido no solamente que sean actualizados constantemente los equipos sino el factor humano que debe de conocer muy bien el funcionamiento y manejo de esta tecnología.

En el proceso se aplica de principio a fin la tecnología, el alistamiento del servicio se hace por este medio, los canales de venta funcionan de forma sistematizada permitiendo el acceso de forma más rápida a los productos y servicios, el siguiente proceso que es el de procesamiento de los datos también se hace mediante software especializados, el pago de premios y el control de los procesos son llevados a cabo por medio de la tecnología, según esto el elevado costo de la investigación y el desarrollo de los sistemas o software necesarios para el funcionamiento son el elementos más grande e importante que incide en estos momentos en el factor tecnológico y que afecta de manera directa la compañía.

8.3.2 Factor político. El monopolio rentístico se define como la facultad exclusiva del Estado para explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar todas las modalidades de juegos de suerte y azar, y para establecer las condiciones en las cuales los particulares pueden operarlos, por eso el factor político que incide en esta empresa es principalmente el gobierno y la obligación de la empresa de adaptarse a todos los cambios y reglamentos que se establezcan para este tipo de monopolio.

8.3.3 Factor económico. Actualmente la tasa de cambio se mantiene baja, ya que el precio del dólar está en tendencia a bajar, según esto se puede decir que la empresa se ve beneficiada por esto, pues con esta tasa de cambio la compra de las maquinas portátiles para la venta que la empresa hace en estados unidos tendrían un precio más favorable para la empresa.

La pobreza de las zonas donde se encuentra establecida La Fortuna S.A también es un factor económico influyente, ya que las personas consumidores de estas zonas tienen una gran tendencia al juego buscando que al ganar con el chance puedan suplir sus necesidades básicas, además también estas personas guardan la ilusión de ganarse un premio grande que los pueda ayudar a salir de su mala situación económica.

8.3.4 Factor Legal. La Constitución política de nuestro país establece en su artículo 336 que: "ningún monopolio podrá establecerse, a no ser que tenga una finalidad de interés público y social y en virtud de la ley. La organización, administración, control y explotación de los monopolios rentísticos estarán sometidos a régimen propio, fijado por la ley de iniciativa gubernamental. Las rentas obtenidas en el ejercicio de los monopolios de suerte y azar estarán destinadas exclusivamente a los servicios de salud". Este artículo muestra cómo la normatividad asociada al sector de juegos de suerte y azar mantiene una regulación de alto nivel por su relación directa con los aportes a la salud que se realizan con la operación del mismo.

8.3.5 Factor Social. La empresa está ubicada en zonas donde es afectada por el terrorismo y el vandalismo, en cuanto al terrorismo el departamento del Cauca es uno de los departamentos más susceptibles a esta clase de ataques lo que afecta a la población civil y lo que afecta las ventas pues en ocasiones es necesario cerrar las oficinas o puntos de ventas por varios días mientras pasan los ataques terroristas.

En cuanto al vandalismo o la delincuencia común, los puntos de venta están más expuestos a estos riesgos por encontrarse en su mayoría ubicados en zonas de niveles socioeconómicos bajos, donde se pueden presentar robos, amenazas o problemas de orden público.

9. ANALISIS DE LA COMPAÑÍA Y LA COMPETENCIA

9.1 MARKETING MIX

Kotler y Armstrong, definen la **mezcla de mercadotecnia** como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La **mezcla de mercadotecnia** incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto"⁷, la mezcla de marketing está constituida por Las **4 P's que** consisten en: **P**roducto, **P**recio, **P**laza (distribución) y **P**romoción.

9.2 PRODUCTO

En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

En la actualidad la empresa comercializa productos y servicios vinculados directamente a la empresa y algunos otros que son distribuidos por medio de alianzas estratégicas con diferentes empresas del sector.

El portafolio de la empresa, a la fecha cuenta con 7 productos y 3 servicios, el ofrecimiento de estos productos no solo buscan satisfacer las necesidades de los clientes que desean ganar dinero de una manera ocasional por medio de la suerte, sino que sus servicios buscan ofrecer soluciones a diferentes necesidades de los consumidores actuales, que viven en un mundo cambiante, de actualidad, tecnológico y con poco tiempo para la realización de sus actividades, por eso la empresa por medio de la tecnología busca acercar más estos productos al consumidor final.

⁷ Del libro: Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong, Pág. 63

9.2.1 Chance

Figura 6. Chance



Chance es una modalidad de **juego de suerte y azar** en la cual el jugador en un formulario oficial de forma sistematizada, indica el valor de su **apuesta** y escoge un número de no más de cuatro (4) cifras, de manera que si el número escogido coincide, según las reglas predeterminadas, con el resultado del premio mayor de la lotería o sorteo autorizado para el efecto, gana un premio en efectivo, definido previamente en un plan de premios y autorizado por el Gobierno Nacional mediante decreto reglamentario. (Artículo 21 Ley 643 de 2001).

Para ganar se requiere acertar con la lotería o juego autorizado que selecciono en la apuesta.

9.2.2 Doble chance

Figura 7. Doble chance



Doble Chance es una modalidad de **chance** en la que el jugador escoge (5) números distintos de (3) cifras y selecciona (2) loterías o sorteos que jueguen el mismo día. El cliente realiza 10 apuestas en el mismo tiquete y tiene la oportunidad de ganar con (35) combinaciones diferentes. A diferencia del chance tradicional, la premiación es paramutual. Es decir, se divide entre el número de apostadores que acertaron.

Como es una modalidad de juego de suerte y azar para ganar se requiere acertar con las loterías o sorteos autorizados, de acuerdo con la definición de **Doble Chance**.

Cuadro 1. Plan de premios Doble chance.

PLAN DE PREMIOS DOBLE CHANCE DE 3 CIFRAS		
VR. APUESTA	PREMIO NETO	APROXIMACIÓN
2.000	27.586.207	34.483
1.500	20.689.655	25.862
1.000	13.793.103	17.241
500	6.896.552	8.621

9.2.3 El samán de la suerte

Figura 8. El samán de la suerte



El **SAMÁN DE LA SUERTE** es un sorteo autorizado por la **Lotería del Cauca**, donde los apostadores pueden realizar sus apuestas con el **CHANCE** o el **DOBLE CHANCE**. Realiza sus sorteos de lunes a sábado a la una de la tarde (1:00 p.m.) y los domingos y festivos a las siete de la noche (7:00 p.m.) El plan de premios para el acierto del sorteo autorizado **EL SAMÁN DE LA SUERTE**, es el establecido para el **CHANCE ó DOBLE CHANCE**, de acuerdo a las apuestas realizadas.

10.2.4 Juego millonario

Figura 9. Juego Millonario



EL JUEGO MILLONARIO es un incentivo a las apuestas de **CHANCE** de tres (3) cifras que permite ganar una proporción adicional del 25% con el plan de premios vigente del **CHANCE**.

Como es una modalidad de juego de suerte y azar, para ganar se requiere acertar con el resultado de la lotería o sorteo autorizado seleccionado, el plan de premios y su precio es definido por la empresa con anterioridad a los sorteos.

10.2.5 Súper astro

Figura 10. Súper astro



SUPER ASTRO es un juego novedoso, que le permite al apostador asociar sus números predilectos con un signo zodiacal. Para ganar el número y signo escogidos deben coincidir con el resultado obtenido en un sorteo autónomo.

Cuadro 2. Plan de premios Súper Astro

ACIERTO		PREMIO
Acierto de 4 cifras	+ SIGNO	Gana 40.000 veces el valor apostado.
Acierto de 3 cifras	+ SIGNO	Gana 800 veces el valor apostado.
Acierto de 2 cifras	+ SIGNO	Gana 50 veces el valor apostado.

* Premios mayores a \$1.206.000, se aplica el 20% de retención en la fuente y la tabla no incluye IVA del 16%

9.2.6 Lotería en línea

Figura 11. Lotería en línea



Es la **lotería** tradicional sistematizada que le permite al apostador seleccionar el número de su preferencia, el cual se imprime y equivale al billete o fracción de la **lotería**.

Actualmente la empresa cuenta con la distribución de las loterías de cauca y valle en línea

Billete o fracción cuya combinación o aproximaciones preestablecidas coincidan en su orden con aquella obtenida al azar en sorteo público efectuado por la entidad gestora.

9.2.7 Lotería manual

Figura 12. Logos lotería del Huila, Quindío y Cauca



Lotería Manual: Billete o fracción cuya combinación o aproximaciones preestablecidas coincidan en su orden con aquella obtenida al azar en sorteo público efectuado por la entidad gestora.

En estos momentos la empresa cuenta con la distribución de 3 loterías manuales: Cauca, Huila, Quindío

La combinación o aproximaciones deben coincidir con el resultado obtenido en el sorteo efectuado por la entidad gestora

Fuente de la información: www.acertemos.com.

9.3 SERVICIOS

9.3.1 Recarga celular

Figura 13. Recarga celular



La recarga en línea, es un servicio que permite comprar minutos de tiempo al aire, los cuales se cargan automáticamente a un celular de cualquier operador prepago o postpago sin necesidad de manejar pines o claves de marcación.

Las recargas se pueden realizar en los canales de venta de la red ACERTEMOS S.A. en el departamento del Cauca indicando al asesor de venta el número celular y el valor a recargar a partir de \$1.000.

9.3.2 Giros

Figura 14. Giros



Es el traslado de dinero a nivel nacional en la modalidad de giros postales.

¿Cómo enviar un giro?: Dirigiéndose a uno de los canales de venta en el departamento del Cauca, Diligenciando el formato de datos básicos, e inmediatamente el dinero estará disponible en el lugar de destino.

Para tener en cuenta: Conservar la factura de envío, Si el beneficiario no tiene el documento de identidad original deberá escribir la observación en el formato de datos básicos

¿Cómo recibir un giro?: Dirigiéndose a uno de los canales de venta en el departamento del Cauca, Presentando el documento de identificación en original (cédula de ciudadanía), Respondiendo algunas preguntas de control realizadas por el cajero o asesor de venta (nombre de quien envía el giro, ciudad de origen, monto de la transferencia, etc.).

El cajero ingresará en el sistema los datos y confirmará que el dinero haya sido enviado para hacerle entrega del mismo inmediatamente.

Convenios:

Figura 15. Logo empresas de convenio Giros



9.3.3 Fondo nacional del ahorro

Figura 16. Fondo nacional del Ahorro



Por medio de las oficinas de la Fortuna S.A, se puede realizar los abonos o pagos del Fondo Nacional del Ahorro.

Fuente de la información: www.acertemos.com.

9.4 PRECIO

El precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de tener los beneficios de un producto o servicio prestado por determinada empresa.

La asignación de precios para los productos o servicios es realizada en la mayoría de casos, de acuerdo a lo establecido por la ley del gobierno nacional, la determinación de los precios de los servicios ofrecidos bajo distribución se hace en por la empresa distribuidora.

La determinación de los precios de los juegos de apuestas permanentes y de la lotería virtual o en línea, lo realizan las empresas encargadas de la comercialización.

La determinación de los precios de los servicios ofrecidos, se hacen en el caso de las recargas por los operadores celulares, que determinan el monto máximo y mínimo del valor de una recarga en línea.

En el caso de los giros las dos empresas aliadas Supergiros e Invercosta determinan la tabla de fletes para los diferentes destinos nacionales y por medio de la alianza con el Fondo nacional del ahorro, se determino un valor por la realización de la transacción.

Cuadro 3. Precio Máximo y mínimo para productos

Producto	Precio Mínimo	Precio Máximo
Chance Samán de la suerte	\$50	\$20.000
Superastro	\$100	\$10.000
Doble chance	\$500	\$3.000
Juego Millonario	\$500	\$2000

Cuadro 4. precio de lotería manual y virtual

Producto		No de fracciones	Precio por billete	Precio por fracción
Lotería Manual	Cauca	5	\$5000	\$1000
	Huila	3	\$6000	\$2000
	Quindío	2	\$5000	\$2500
Lotería Virtual	Cauca	5	\$5000	\$1000
	Valle	5	\$10000	\$2000

Cuadro 5. Precio para Recargas según operador

Producto		Precio Mínimo	Precio Máximo
Recargas	Claro	\$1.000	\$100.000
	Movistar	\$1.000	\$ 100.000
	Tigo	\$1.000	\$100.000

Cuadro 6. Precio por consignación Fondo nacional del Ahorro

Producto		Precio
Fondo nacional del ahorro	Transacciones hasta \$1'000.000	\$3.000
	Transacciones de más de 1'000.000	\$4.500

Cuadro 7. Tabla de Fletes para giros (Invercosta, Supergiros)

Desde	Hasta	Ciudades capitales	Otros municipios
\$1	\$50.000	\$4.700	\$ 4.700
\$50.001	\$100.000	\$6.000	\$6.000
\$100.001	\$150.000	\$7.500	\$8.200
\$150.001	\$200.000	\$8.300	\$9.000
\$200.001	\$250.000	\$8.900	\$9.600
\$250.001	\$300.000	\$ 9.400	\$10.100

Cuadro 7. (Continuación)

\$300.001	\$350.000	\$ 9.900	\$10.600
\$ 350.001	\$400.000	\$ 10.400	\$ 11.100
\$ 400.001	En adelante	2.6% del monto del giro	\$2.6% + \$700

Tabla de precios de tarifa única Red postal 4-72

9.5 PLAZA

La plaza o distribución es la herramienta del marketing que tiene por objeto trasladar el producto desde el origen hasta el consumidor final.

La Fortuna S.A cuenta con una amplia distribución en el mercado norte caucano, actualmente se tiene presencia en 10 municipios del norte del cauca y 3 municipios del la zona pacifica del cauca, la empresa realiza la distribución de sus productos y servicios por medio de la fuerza de ventas vinculada por medio de contrato de proveedor a la empresa.

La empresa cuenta con 5 modalidades de canales de venta:

- Punto de Venta fijo (Local comercial)
- Agencia
- Cabina
- Modulo de Venta
- Fuerza de Venta Ambulante

9.5.1 Punto de venta fijo. Un punto de venta fijo es determinado por encontrarse principalmente ubicado en la mayoría de oficinas de acertemos en cada municipio, en estos puntos fijos se pueden encontrar los productos de juegos de suerte y azar, el servicio de recargas y recibir y enviar giros hasta el valor de \$500.000.

El punto fijo cuenta con una infraestructura de local adecuado con equipos de computador y en la mayoría de casos con más de una asesor de venta.

Figura 17. Punto de Venta fijo



9.5.2 Agencia. la agencia cuenta con un punto de venta en el cual se puede apostar a los juegos de suerte y azar y también cuenta con una infraestructura de pequeña oficina en la cual por medio de un empleado(a) llamado por la empresa cajero administrativo se pueden realizar envío y recibido de giros y recaudo del Fondo Nacional de Ahorro, además de esto la agencia funciona principalmente como recaudador de las ventas de todos los vendedores del sector.

Figura 18. Agencia



9.5.3 Cabina. Son puntos de venta ubicados en calles o sitios estratégicos de los municipios, donde se ubica un computador o maquina portátil, la totalidad de las cabinas tienen un punto fijo establecido para trabajar.

Figura 19. Cabina



9.5.4. Modulo de Venta. Son módulos pequeños, coloquialmente llamados cajones, los cuales se le proporcionan a un colocador independiente para que en ocasiones se ubique en puntos que ellos consideren necesarios, en estos puntos se suministra un equipo portátil.

Figura 20 .Modulo de Venta



9.5.5 Asesores de venta: Son determinados así, los colocadores independientes de la empresa, que no poseen ningún tipo de modalidad física

de canal de venta, por el contrario el colocador se desplaza por los diferentes sitios del municipio, buscando su venta.

Al igual que a los otros canales de venta, a los asesores de venta, la empresa busca identificarlos con la imagen corporativa de la empresa, por lo que actualmente se distribuyen camisetas, chalecos y gorras para los asesores de venta.

Figura 21. Asesor de Venta Ambulante.



Cabe resaltar que para todas las modalidades de canales de venta, le empresa brinda una dotación de maquina o computador dependiendo del tipo de canal para la realización de la apuesta, también dotación en imagen corporativa como los módulos y cabinas pintados, y para el caso del asesor de venta ambulante se brindan dotaciones de camisetas y gorras para ser identificados.

9.6 PROMOCION

La promoción abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes:

- Promoción de Ventas
- Publicidad
- Relaciones Publicas
- Fuerza de Ventas

9.6.1 Promoción de ventas. El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.

Actualmente la empresa implementa estrategias de promoción que son dirigidas por el área comercial, estas estrategias se basan básicamente en los productos propios de la empresa, principalmente se realizan enfocadas al chance, en cuanto a los servicios dado que estos son brindados por medio de alianzas, las promociones y la publicidad se realiza de igual forma, la empresa actualmente no cuenta con un plan estratégico donde se encuentre planeadas las promociones que se realizaran durante un determinado periodo.

9.6.2 Publicidad. Dado que actualmente la empresa no cuenta con un plan de mercadeo o de medios establecido, las actividades publicitarias son realizadas por medio del área comercial.

La divulgación por medio de comunicación masiva es nula, actualmente no se cuenta con ningún tipo de anuncio en este tipo de medios (televisión, radio, prensa).

La empresa hace uso de un medio local para la divulgación de información, este medio es el perifoneo, por medio del cual en horas consideradas picos en los diferentes municipios se hace la movilización de este servicio para que la información difundida por la empresa sea conocida por gran parte de la comunidad.

La publicidad y divulgación en los puntos de venta es baja, el tipo de publicidad que se usa, es publicidad impresa, la cual se ubica en estos puntos de venta cuando la empresa desea dar a conocer información importante de algunos de los productos o servicios ofrecidos o de promociones que la empresa realiza en el momento.

9.6.3 Relaciones Públicas. la empresa actualmente enfoca el desarrollo de las relaciones publicas participando en eventos realizados en los municipios donde tiene presencia, como lo son ferias y eventos como el día de los niños, novena navideña, etc. La presencia de la empresa se hace principalmente por medio de patrocinios, donde la empresa hace donaciones y regalos para estos eventos.

En el área administrativa, el manejo de las relaciones públicas las realiza directamente el señor gerente de la empresa, quien tiene claro que el manejo de buenas relaciones son claves para el desarrollo exitoso de toda empresa.

9.6.4 Fuerza de ventas. La Fortuna S.A cuenta con su fuerza de ventas denominada según decreto 1250 de 2003 Colocadores del juego de apuestas

permanentes o chance “Los colocadores de apuestas en el juego de apuestas permanentes o chance, pueden ser dependientes o independientes, conforme a lo previsto en el artículo 13 de la Ley 50 de 1990 y demás disposiciones que la modifiquen o adicionen”. Las personas vinculadas como independiente reciben como ganancia un porcentaje sobre las ventas de los productos y servicios que cada uno haga durante el mes, solo una parte de la fuerza de venta está vinculada por contrato laboral fijo con la empresa, devengando SMLV.

Fuerza de ventas

Colocadores vinculados con contrato directo con la empresa	6
Colocadores independientes por comisión.....	525
Total de colocadores de La Fortuna S.A.....	531

La fuerza de ventas independiente es coordinada principalmente por el director comercial de la empresa, apoyándose del área de gestión humana, estas personas se encuentran vinculadas a la empresa por medio de un contrato de colocación de apuestas independientes.

El coordinador del área de gestión humana es el encargado del personal de fuerza de ventas vinculado directamente a la empresa, este personal está vinculado por medio de un contrato individual de trabajo a término fijo o indefinido.

La empresa actualmente desarrollo diferentes actividades dirigidas hacia la fuerza de ventas, estas actividades buscan motivar al vendedor; se realizan diferentes actividades para la celebración de algunas fechas especiales como lo son el día de la madre, el día del padre, la navidad y el día de los niños(halloween) donde pueden participar los hijos o nietos de los colocadores; estas actividades consisten en una pequeña reunión realizada en las tres agencias más grandes de las empresa, que son la de Santander de Quilichao, Puerto tejada y guapi, donde se les brinda un refrigerio, rifas y en algunas ocasiones un pequeño detalle para cada colocador.

9.7 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

La Fortuna S.A, funciona bajo el precepto de monopolio rentístico de juegos de suerte y azar, según la ley 643 de 2001, en su articulo primero, la definición de este monopolio: “El monopolio de que trata la presente ley se define como la

facultad exclusiva del Estado para explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar todas las modalidades de juegos de suerte y azar, y para establecer las condiciones, por lo tanto el análisis de competencia no se puede realizar con empresas del mismo sector, por tanto este análisis será realizado de acuerdo al producto propio de la empresa que es el chance y será comparado con dos productos que en el momento son muy significativos en los juegos de suerte y azar que son la lotería y el baloto, actualmente la empresa no posee distribución del baloto y de la lotería solo una parte, pero cabe resaltar que mientras el porcentaje de utilidad del chance es del 90%, por la venta de lotería la empresa solo gana 20% de la venta, por lo cual es una competencia que a pesar de ser distribuida por la empresa, puede restarle clientes o valor apostado al producto estrella de la empresa que es el chance.

9.8 MATRIZ DE ATRIBUTOS DE PRODUCTO

Cuadro 8. matriz de atributos de producto

		MATRIZ DE ATRIBUTOS DE PRODUCTO					
		Chance		Baloto		Lotería	
Factor es	P e s o	V al o r	Valor Sope sado	V al o r	Valor sope sado	V al o r	Valor Sope sado
Credibil idad	0,35	2	0,7	2	0,7	3	1,05
Precio	0,3	4	1,2	2	0,6	3	0,9
Pago oportuno de premios	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Accesibilidad	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
TOTAL ES	1		3,3		2,35		3

DEBILIDAD MAYOR 1
 DEBILIDAD MENOR 2
 FORTALEZA MENOR 3
 FORTALEZA MAYOR 4

El producto mejor calificado fue el chance, ya que en cuanto a los atributos este es el que mejor precio ofrece pues puede ser escogido por los clientes de acuerdo a su capacidad, además es el único producto que realiza los pagos de premios al instante del sorteo.

9.9 MATRIZ DE OBJETIVOS

Cuadro 9. Matriz de Objetivos

Factores	Peso	MATRIZ DE OBJETIVOS					
		Chance		Baloto		Lotería	
		Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor Sopesado
Incrementar ventas	0,5	4	2	4	2	4	2
Implementar nuevos procesos en servicio al cliente	0,2	4	0,8	4	0,8	3,5	0,7
Satisfacer las necesidades del cliente	0,2	4	0,8	3,5	0,7	3,5	0,7
Posicionar la empresa	0,1	4	0,4	3,5	0,35	3,5	0,35
TOTALES	1		4		3,85		3,75

DEBILIDAD MAYOR 1
 DEBILIDAD MENOR 2
 FORTALEZA MENOR 3
 FORTALEZA MAYOR 4

Según el análisis de la matriz anterior y los objetivos de La Fortuna S.A, se puede concluir que los tres productos cuentan con bastante trayectoria en el mercado y son muy importantes en el sector de los juegos de suerte y azar.

9.10 MATRIZ DE ESTRATEGIAS
Cuadro 10. Matriz de estrategias

Factores	Peso	MATRIZ DE ESTRATEGIAS					
		Chance		Baloto		Lotería	
		Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor Sopesado
Fortalecimiento de la inversión en publicidad de medios masivos	0,25	3	0,75	4	1	4	1
cupones desprendibles publicados en el periódico regional	0,25	4	1	3	0,75	4	1
Capacitación a los empleados de la red de distribución sobre ventas y servicio al cliente.	0,25	4	1	4	1	4	1
Aumentar la cobertura, vendedores tanto en las zonas mas frecuentadas de los municipios como a domicilio	0,25	4	1	2	0,5	3,5	0,875
Totales	1		3,75		3,25		3,875

DEBILIDAD MAYOR 1
 DEBILIDAD MENOR 2
 FORTALEZA MENOR 3
 FORTALEZA MAYOR 4

Según las estrategias se puede determinar que mientras el chance hace su inversión de manera más regional los otros productos se preocupan más nacionalmente, lo que hacen que estas estrategias vayan direccionadas de diferente manera.

9.11 MATRIZ MEZCLA DE MERCADEO
Cuadro 11. Matriz mezcla de mercadeo

		MATRIZ MEZCLA DE MERCADEO					
		Chance		Baloto		Lotería	
Factores	Peso	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor Sopesado
Precio	0,25	4	1	2	0,5	3	0,75
Producto	0,4	4	1,6	4	1,6	4	1,6
Distribución	0,15	4	0,6	3,5	0,525	3,5	0,525
Comunicación	0,2	3,5	0,7	4	0,8	3,5	0,7
TOTALES	1		3,9		3,425		3,575

DEBILIDAD MAYOR 1
 DEBILIDAD MENOR 2
 FORTALEZA MENOR 3
 FORTALEZA MAYOR 4

El chance posee la ventaja frente a sus competidores de tener mejor precio, un producto más confiable y fácil de ganar y una distribución más adecuada en los municipios dado el gran numero de vendedores que posee, además de los diferentes tipos de canales de venta, mientras que la competencia por lo general solo posee máximo 2 tipo de canal de venta. En cuanto a la comunicación el chance se encuentra con menos debido a que no se realiza una inversión significativa en este punto.

9.12 MATRIZ DE CADENA DE VALOR

Cuadro 12. matriz de cadena de valor

Factores	Peso	MATRIZ CADENA DE VALOR					
		Chance		Baloto		Lotería	
		Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor Sopesado
Calidad del servicio	0,3	3,5	1,05	3	0,9	3	0,9
Logística	0,2	3,5	0,7	4	0,8	3,5	0,7
Seguridad y cumplimiento	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Tiempo de entrega	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
TOTALES	1		3,75		3,5		3,4

DEBILIDAD MAYOR 1
 DEBILIDAD MENOR 2
 FORTALEZA MENOR 3
 FORTALEZA MAYOR 4

En cuanto a la cadena de valor el chance y los otros dos productos tienen muchas similitudes ya que los tres productos se pueden encontrar de manera inmediata, la calidad del servicio en los 3 depende de la calidad humana de los vendedores.

9.13 VENTAJA COMPETITIVA Y ANÁLISIS DE RECURSOS

Cuadro 13. ventaja competitiva y análisis de recursos

Factores	Peso	Matriz de ventaja competitiva					
		Chance		Baloto		Lotería	
		Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor Sopesado
Habilidad para concebir y diseñar nuevos productos	0,1	4	0,4	3,5	0,35	2	0,2
Habilidad para producir. Manufacturar o prestar el servicio	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Habilidades de Marketing	0,2	3,5	0,7	4	0,8	4	0,8
Habilidades Financieras	0,2	3,5	0,7	4	0,8	4	0,8
Habilidades Gerenciales	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Deseo de tener éxito en la categoría	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
TOTALES	1		3.8		3.95		3.8

DEBILIDAD MAYOR 1
 DEBILIDAD MENOR 2
 FORTALEZA MENOR 3
 FORTALEZA MAYOR 4

El chance y la empresa que en este caso se trata que es La Fortuna S.A deben de poner sus mayores esfuerzos en mejorar y reforzar las actividades de marketing y financieras, y deben de aprovechar de gran forma la capacidad de diseñar nuevos productos para así diversificar su portafolio y abarcar más segmentos del mercado.

10. ANALISIS DE LOS CLIENTES

10.1 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES?

Nuestros clientes son los habitantes de los municipios de la zona norte y pacífica del Cauca, específicamente de los municipios de: Santander de Quilichao, Puerto Tejada, Miranda, Corinto, Padilla, Guachene, Villarica, Caloto, Suárez, Buenos Aires, Guapi, López de Micay, Timbiquí, Puerto Saija y Ortigal. Con mayor frecuencia son personas que tienen aproximadamente los 50 y 60 años de edad, de niveles socioeconómicos bajos, como la estratificación por cada municipio varía, se los identifica por su nivel de Sisben al que estén afiliados y son 1, 2 y 3 particularmente. El mayor porcentaje de nuestros clientes tienen recursos económicos.

10.2 ¿QUÉ COMPRAN Y COMO USAN EL PRODUCTO?

Los productos que mayor rotación tiene en nuestra empresa son el chance y las loterías, los clientes lo adquieren con el número de su preferencia, en el chance tienen mayor libertad al apostar por su número favorito, por el contrario en la lotería deben comprar los números que ya están establecidos y escoger el de su preferencia.

10.3 ¿DÓNDE COMPRAN?

En los puntos de venta que acertamos tiene en estos municipios, ubicados cerca de sus lugares de trabajo o de sus casas.

10.4 ¿CUÁNDO COMPRAN?

De acuerdo con los años de experiencia en la empresa, existen momentos como la temporada de vacaciones donde las personas no tienen ningún tipo de ingreso, las ventas se elevan más de lo normal, por lo general las personas compran cuando no tienen empleo y quieren un ingreso en sus hogares.

10.5 ¿CÓMO SELECCIONAN?

El proceso de selección del producto que los clientes van a adquirir lo hacen dependiendo su presupuesto, ya que pueden elegir entre chance, lotería, baloto, bingo entre otros, pero lo importante en el momento de elegir cual comprar depende del dinero que cuenten para realizar la compra, así, si cuentan con unas pocas monedas pueden realizar un chance o si tienen los recursos para jugar en el baloto lo compran.

10.6 ¿POR QUÉ PREFIEREN UN PRODUCTO?

La preferencia entre un producto u otro vienen ligada a experiencias pasadas, ya que si el cliente ve que jugando al chance tiene más oportunidades de ganar e invierte menos, entonces su producto preferido será el chance, y lo mismo ocurre con personas que juegan lotería o en las maquinas traga monedas o el bingo, incluyendo en este último que puede ser un pasatiempo para muchas de estas personas.

10.7 ¿CÓMO RESPONDEN A LOS PROGRAMAS DE MARKETING?

Generalmente nuestros clientes responden de manera positiva a los programas de mercadeo, porque la empresa siempre piensa en brindar mejor atención, en premiar su fidelidad y en incentivarlos y motivarlos a seguir apostando, lo que lo convierte en estrategias pensadas en mejorar el servicio de la pre y post compra.

10.8 ¿VOLVERÁN A COMPRAR?

Siempre que en Colombia haya desigualdad y pobreza, estas personas continuarán comprando y apostando en este tipo de juegos.

10.9 ELEMENTOS DE PLANEACION

10.9.1 PRONÓSTICO DE VENTAS: de acuerdo al comportamiento actual del sector se esperan que las ventas para el año 2014 según el comportamiento sean de \$ 17.535.813.909.

11. MATRIZ DOFA

Cuadro 14. Matriz DOFA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia red comercial 2. Empresa de software aliada que permita tener software de acuerdo a las necesidades de la empresa 3. Amplia experiencia en el sector(8 años de operación) 4. Solidez reflejada en la liquidez y capital de trabajo 5. Diversificación con los nuevos productos y servicios que se acoplan a la red comercial 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con red de comunicaciones propia. 2. Falta de un plan formal de marketing dirigido a dinamizar las ventas 3. Falta de planes de contingencia cuando hay cortes de energía o caída de señal de la plataforma 4. Poca cualificación de asesores de venta 5. Falta de incentivos a los asesores de venta dirigidos a estimular la venta
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta pobreza en las zonas de operación de la empresa 2. Mejoramiento de las redes de comunicaciones impuestas por el gobierno nacional 3. Desempleo nacional que atraería personas a vincularse como asesores de venta 4. Tendencia Colombiana al dinero fácil 5. Nuevas tecnologías que permitan innovar en el mercado 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>F1- O1,O3 Ampliación del número de asesores de venta</p> <p>F2- O2, O5 Desarrollo de nuevos productos aprovechando que se cuenta con una empresa de software asociada</p> <p>F3- O4 captación de mayor numero de clientes basados en la imagen y la credibilidad que se tiene ya en el mercado</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>D1- O2 Al mejorar las redes de comunicaciones, es posible que no sea necesario adquirir una red propia</p> <p>D3-O2, O5 las nuevas teconologias y el mejoramiento de la actual proporcionan mayor estabilidad en la señal de internet.</p> <p>D4-O5 Usar herramientas mas accesibles y menos costosas para la cualificacion de los asesores de venta</p> <p>D5- O3 facilidad de conseguir personas interesadas en ser asesores de venta sin exigir grandes retribuciones de dinero</p>

Cuadro 14. MATRIZ DOFA (CONTINUACION)

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Creciente competencia ilegal</p> <p>2. Inestabilidad juridica y tributaria al estar dentro de un monopolio rentistico</p> <p>3. Inseguridad de las zonas de operación</p> <p>4. Productos sustitutos que por su modalidad Novedosa atraigan mas clientes</p> <p>5. Cambios climáticos</p>	<p>F3, F4, F5 - A1 Desarrollo de estrategias que logren atraer mas clientes y fidelizar los actuales.</p> <p>F4- A2 La solidez permite tener mayores posibilidades de ganar de nuevo la licitación y de tener más responsabilidad con los tributos</p> <p>F1, F2 - A4 Desarrollo de productos novedosos a traves del software y mayor distribucion a nivel regional de todos los prductos</p> <p>F1- A3 Ubicar puntos de venta en sitios estrategicos de facil acceso a toda la población y con menores riesgos</p>	<p>D1-A5 Realizar seguimiento a las caidas de señal por lluvias lo cual permita crear planes de contingencia</p> <p>D2- A1, A4 Desarrollar dentro del plan de mercadeo, actividades de promoción atractivas a los clientes</p> <p>D5- A1, A3 Crear planes de incentivos para los vendedores actuales evitando que se retiren de la empresa</p> <p>D3- A3, A5 Elaborar el plan de contingencia general para las caidas de señal para evitar la perdida de la venta</p>

12.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE).

Cuadro 15. Matriz MEFE

MATRIZ MEFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
Oportunidades			
1. Desempleo y pobreza a nivel nacional	0,3	4	1,2
2. Desarrollo de nuevas tecnologías	0,05	2	0,1
3. Mejoramiento de las redes de comunicaciones	0,1	3	0,3
4. Tendencia colombiana al dinero facil	0,1	3	0,3
Amenazas			
1. Competencia ilegal en crecimiento	0,2	1	0,2
2. Inestabilidad Juridica y Tributaria	0,1	2	0,2
3. Inseguridad	0,05	2	0,1
4. Productos sustitutos	0,06	3	0,18
5. Cambios climaticos	0,04	4	0,16
TOTALES	1		2,74

La matriz MEFE de La Fortuna S.A da como resultado el total ponderado de 2.74 basado en un resultado promedio de (2.50), esto indica que se está aprovechando medianamente las oportunidades y que se están controlando de manera moderada para minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas.

12.2 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

Cuadro 16. Matriz MEFI

MATRIZ MEFI			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
Fortalezas			
1. Amplia Red Comercial	0,25	4	1
2. Empresa de software aliada	0,09	3	0,27
3. Amplia experiencia en el sector	0,07	3	0,21
4. Solidez en liquidez y capital de trabajo	0,1	3	0,3
5. Diversificación en productos y servicios	0,03	2	0,06
Debilidades			
1. No se cuenta con red de comunicaciones propia	0,2	1	0,2
2. Falta de plan formal de marketing	0,08	3	0,24
3. Falta de planes de contingencia en la caída de señal	0,09	3	0,27
4. Poca cualificación de asesores de venta	0,05	2	0,1
5. Falta de incentivos a asesores de venta	0,04	3	0,12
TOTALES	1		2,77

Teniendo en cuenta el resultado sopesado obtenido de 2.77 en relación con el resultado promedio de 2.50 se puede decir que la empresa se encuentra en un nivel medio donde debe de trabajar más a fondo para aprovechar sus fortalezas y para superar las debilidades.

12.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

De acuerdo al comportamiento de la empresa y el sector de juegos de suerte y azar, se han determinado ciertos factores que permiten diferenciarnos en el mercado:

- **Calidad del servicio:** la empresa se encuentra en un mejoramiento continuo de sus procesos y servicios, para demostrar la calidad de los procesos y de la empresa en general, se logro en el pasado mes de octubre de 2012 la certificación de calidad ISO 9001-2008
- **Mayor cobertura del mercado:** actualmente La Fortuna S.A. cuenta con 61 puntos de venta fijos ubicados en toda la zona norte del cauca y cuenta además con 508 vendedores ambulantes, los cuales nos permiten tener una máxima cobertura del mercado en nuestro sector.
- **Desarrollo de productos:** La empresa cuenta con un departamento comercial, el cual con el apoyo necesario de la gerencia se empeñan en desarrollar nuevos productos y servicios para la empresa que permitan satisfacer en totalidad las expectativas y necesidades de los clientes.
- **Programas Sociales:** La empresa desarrolla de manera ocasional programas de bienestar social para sus vendedores, la mayoría de ocasiones se realiza la celebración de fechas especiales como el día de la madre o del padre, para épocas como halloween y navidad también se realizan actividades donde pueden participar los hijos y nietos de los colocadores y en la época decembrina la empresa regala a sus vendedores anchetas con productos comestibles, estos programas logran una gran aceptación por parte de ellos los cuales se sienten motivados y agradecidos.
- **Credibilidad:** la experiencia en el mercado y el estricto cumplimiento en el pago de premios, han hecho que la empresa sea reconocida en el sector y en el área en que realiza su funcionamiento como una empresa seria y confiable respecto a sus responsabilidades con el Estado, con sus clientes, sus empleados, proveedores y todos aquellos que de alguna manera están vinculados a la empresa.

12. OBJETIVOS DE MARKETING

Incrementar las ventas de la empresa en un 5% con relación al volumen de ventas alcanzado en el año anterior, las ventas equivaldrían a \$17.535.813.909. El periodo se encuentra comprendido entre el periodo enero-diciembre de 2013.

12.1 CLIENTES

Aumentar el grado de fidelización de los clientes actuales de la empresa, garantizando productos y servicios seguros, buscando así lograr la recompra constante y el aumento del monto de la apuesta que realizan.

Implementar estrategias que permitan atraer un mayor número de clientes y que permita abarcar un nuevo segmento del mercado. Lograr abarcar el segmento de los estratos más altos (4y 5) de los municipios del norte del Cauca.

12.2 NUEVOS PRODUCTOS

Ampliar el portafolio en 3 nuevos productos o servicios para mayor variedad para los clientes, dentro de los posibles lanzamientos se encuentran dos propuestas que suenan muy fuertes para la empresa:

Boleta Chancera: Sin tener un nombre establecido todavía para este producto la empresa busca lanzar al mercado un tipo de boleta con la cual se busca principalmente combatir la competencia de boletas ilegales, se busca que este producto tenga la misma modalidad de estas boletas en la cual se consigan varios ejemplares de una misma serie y la cual pague con un pequeño incentivo.

Microseguros: la empresa cuenta actualmente con el servicio de recibir y enviar giros, por lo cual es importante ofrecerles a los clientes un Microseguros en caso de recibir un monto considerable, igualmente este producto sería muy útil para las personas que ganen premios de chance por valores alto.

12.3 PROMOCIÓN

Aumentar la publicidad por medios impresos y masivos que permiten llegar a los apostadores de manera directa, abarcar nuevos segmentos y fortalecer los actuales.

12.4 DISTRIBUCIÓN

La distribución de estos productos y servicios se realiza por medio de la venta en puntos de venta fijos, cabinas, puntos de venta móviles y vendedores ambulantes. Según la encuesta realizada a los clientes de la empresa (anexo 1) ellos prefieren los punto de venta fijos refiriéndose en este caso también a las agencias, cabinas y módulos, por eso es importante que la empresa se enfoque más en estos puntos que en la consecución de Vendedores Ambulantes.

- **Punto de venta fijo:** Lograr la apertura de 15 puntos de venta fijos nuevos en los diferentes municipios del cauca.
- **Agencia:** Lograr la apertura de una nueva agencia en el municipio de Toribio cauca, ya que actualmente no se cuenta sino con vendedores ambulantes y con un punto de venta fijo y además esta nueva agencia facilitaría la labor de los vendedores de esa zona ya que actualmente deben desplazarse hasta el municipio de Caloto para descargar sus ventas.
- **Cabinas:** Implementar 20 nuevas cabinas en los municipios de Santander de Quilichao y Puerto Tejada y 20 en el resto de los municipios donde se opera.
- **Modulo de venta :** Lograr la consecución de mínimo 5 puntos de venta en cada uno de los municipios
- **Asesor de venta ambulante:** Lograr la consecución de al menos 5 vendedores ambulantes en todos los municipios.

13. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO/ MARCA

13.1 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo de la empresa no cambiara, la empresa seguirá dirigiéndose a los pobladores de los municipios del norte del cauca y de la zona pacifica del Cauca, mayores de 18 años.

13.2 COMPETIDORES OBJETIVOS

Como se menciona anteriormente la empresa opera bajo la figura de monopolio rentístico por lo que no presenta competencia dentro de lo legal, pues existen unas boletas de carácter ilegal que ofrecen buenos premios a los consumidores y se hacen atractivas.

13.3 ATRIBUTOS DE PRODUCTO

Seguridad y confiabilidad: los clientes buscan seguridad al momento de la ganancia de una de sus apuestas, confían en que sus premios serán pagados de manera oportuna y completa y sin complicaciones.

Legalidad: al ser La Fortuna S.A una empresa totalmente legal, los clientes confían en que de ninguna manera sus apuestas serán desviadas o podrá existir fraude que ponga en duda su apuesta.

Aporte a la salud departamental: este factor motiva de alguna forma a los clientes pues al darse cuenta que con sus apuestas así sean pequeñas la empresa aporta a la salud del departamento despierta el sentido social de los consumidores y quizá haga rechazar de alguna forma la competencia ilegal.

13.4 ESTRATEGIA CENTRAL

“APOSTAR Y GANAR RAPIDO Y SEGURO”

Apostar y tener la oportunidad de ganar de manera muy rápida y confiable, es la estrategia central para darle a entender a los clientes que el chance y los otros productos de la empresa son una manera fácil y rápida de ganar dinero

para suplir sus necesidades básicas, además de que siempre sus premios serán pagados de forma completa y oportuna.

13.4.1 Proposición de valor. La Fortuna S.A es una empresa seria, comprometida con el progreso de la región y con el bienestar de sus clientes, seria y confiable en el pago de los premios.

13.4.2 Posicionamiento del producto. Se busca mayor difusión por los medios locales y regionales que permitan a los clientes y a la población objetivo conocer acerca de la empresa y sus productos, de los aportes sociales y de la seguridad que brinda la empresa cuando se invierte en ella.

14. PROGRAMAS DE SOPORTE AL MARKETING

14.1 PUBLICIDAD

La empresa cuenta material publicitario propio del cual se hace uso en eventos de los cuales La Fortuna S.A se hace partícipe, entre este material se encuentran pendones, un dummie de la mascota de la marca, si la empresa considera se realiza otro tipo de publicidad como volantes o afiches para este tipo de eventos. Es importante resaltar que la empresa no realiza en el momento actividades de activación de marca ni de publicidad constante.

La empresa cuenta con una página web, esta página es principalmente de acertemos, pero la mayoría de información y publicidad que se difunde en este medio corresponde a la información de La Fortuna S.A, también se cuenta con presencia en las redes sociales como lo son Facebook, Twitter y Youtube.

La empresa actualmente cuenta con una publicidad permanente en forma de Eucoles ubicados en el parque principal de puerto Tejada y en el municipio de Villarica cuenta con dos vallas publicitarias a las entradas del municipio.

14.2 WEBSITE

La Fortuna S.A. pertenece al grupo de empresas de Acertemos, por medio de esta se tomo la decisión de realizar una pagina en común con el fin de dar a conocer a los clientes su planeación estratégica, información actualizada del sector, la ubicación de los puntos de venta.

Además esta página es interactiva y le permite a los clientes calcular el valor ganado en sus premios y obtener números de la suerte para sus apuestas.

La página Web es www.acertemos.com

Figura 22. Portal Website



14.3 ALIANZAS Y ASOCIACIONES

La Fortuna S.A pensando siempre en la comodidad de sus clientes, realizó alianzas con la empresa Supergiros, que permite a los clientes enviar y recibir giros a nivel nacional por medio de nuestros puntos de venta. Con el Fondo Nacional del ahorro se realizó alianzas, para permitirles a nuestros clientes pagar sus obligaciones en nuestros puntos de venta ubicados en los municipios

Cuadro 17. Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO DE MARKETING: INCREMENTAR LAS VENTAS EN 5%						
ESTRATEGIA	ACCIÓN	ACTIVIDAD	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FECHA
Ampliar el portafolio en 2 nuevos productos y 1 servicio	Análisis de tendencias y necesidades de los clientes	Realización de investigación	Documento de investigación de preferencias del consumidor	Departamento comercial	\$ 1,500,000	Junio de 2013
	Aprobación en junta directiva de los nuevos productos	revisión del documento de preferencias del consumidor	Documento de aprobación para lanzamiento	Gerencia y Junta directiva	0	Junio de 2013
	Lanzamiento	Adecuación del software	Pruebas técnicas de buen funcionamiento	Thinker SAS (departamento de sistemas)	\$5,000,000	Julio de 2013
		Capacitación a la fuerza de ventas	Documentos de evaluación a la fuerza de ventas	Departamento comercial	\$500,000	Julio de 2013
		Lanzamiento para clientes	Ventas del nuevo producto	Departamento comercial	\$2,000,000	Agosto de 2013
	Aumentar la fidelización de los clientes actuales	Analizar las necesidades de los actuales clientes	Estudiar las encuestas de satisfacción realizadas	Encuestas de clientes revisadas	Departamento comercial, Gerencia Administrativa	0
Diseñar estrategias de satisfacción de clientes			Formato de promociones	Departamento comercial	\$ 500,000	Julio de 2013
Implementación de las estrategias diseñadas			Formato de promociones	Departamento comercial	\$2,000,000	Agosto de 2013

Cuadro 17.(Continuación)

Obtener nuevos clientes	Buscando clientes potenciales en estratos 4y5	Lanzamiento de estrategias de promoción para estratos 3 y4	Formato de promociones	Departamento comercial	\$4,000,000	Junio de 2013
		Ubicación de 2 puntos de venta en zonas de estratos 3y4	Formato de nuevo punto de venta	Departamento comercial	\$ 10,000,000	Agosto de 2013
Aumentar la promoción	Realizar analisis de los mejores medios de publicidad	Estudio de medios (Tv, Radio, Prensas)	Documento del estudio	Outsourcing de publicidad	\$1,500,000	Octubre de 2013
		Escoger el medio adecuado	Formato de aprobación	Gerencia - Departamento comercial	0	Octubre de 2013
		Diseñar publicidad	Documentos y pruebas técnicas del diseño	Outsourcing de publicidad	\$3,000,000	Noviembre de 2013
	Relaciones públicas, Merchandising	Participación en eventos municipales	Formato de promoción	Departamento comercial - Gerencia Administrativa - Fuerza de ventas	\$12,000,000	Junio - Diciembre de 2013
		Diseño y elaboración de elementos como lapiceros, camistas, mugs	Documentos y pruebas técnicas del diseño	Departamento comercial	\$ 10,000,000	Diciembre de 2013

Cuadro 17. (continuación)

Mayor Distribución	Buscando lugares adecuados para la ampliación	Encontrar puntos estrategicos para la ubicación de puntos fijos	Documento de factibilidad de punto de venta fijo	Departamento comercial	\$200,000	Agosto de 2013
		Aprobación de probabilidades	Documento de aprobación	Gerencia	0	Septiembre de 2013
		Ubicación de los nuevos puntos de venta	Formato de nuevo punto de venta	Departamento comercial	\$ 20,000,000	Diciembre de 2013

16. MONITORIA Y CONTROL

16.1 MEDIDAS DE DESEMPEÑO

La empresa ha establecido ciertos criterios que permiten medir las estrategias y actividades que se desarrollan en cada uno de los departamentos de la empresa, asegurando el positivo alcance de los objetivos que se proponen cada uno de los departamentos, estas medidas son:

- Cumplimiento de la meta mensual de ventas
- Consecución de nuevos vendedores
- Numero de PQRS recibidas trimestralmente
- Rentabilidad

16.2 DATOS PRIMARIOS

- Ventas mensuales reales
- Numero de nuevos vendedores mensual
- Apertura de nuevos puntos de venta o cabinas

16.3 DATOS SECUNDARIOS

- Ventas históricas
- Balances y estados de resultados

17. CONCLUSIONES

El análisis de la matriz DOFA permitió evaluar la situación actual de la empresa, además se convirtió en una herramienta para el planteamiento de estrategias que buscan cumplir con los objetivos y las metas planteadas.

Es importante que la empresa haga un esfuerzo más grande en el área de mercadeo, en crearla de manera formal y que esta se dedique a realizar actividades de promoción y publicidad constante que permita incrementar el volumen de ventas.

La empresa es reconocida por los clientes por su seriedad, cumplimiento y seguridad.

La Fortuna S.A tiene los recursos financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder cumplir con los objetivos que se plantea a corto, mediano y largo plazo.

La lucha contra la competencia ilegal es un tema que debe preocupar de manera más constante a la empresa.

Según las encuestas realizadas en general los clientes tienen una buena percepción acerca de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, así como del servicio que brinda la empresa.

Se debe evaluar de manera minuciosa las ventajas y desventajas que traería incluir en el portafolio de servicios de la empresa el pago de servicios públicos y evaluar si es factible y rentable prestar este servicio.

BIBLIOGRAFIA

BURK, Marian. El plan de marketing, Guía de referencia. Madrid: Prentice Hall, 2004, 251p.

Chance y otras apuestas aún son negocios redondo en Medellín [en línea]. Medellín :El tiempo, 2011 [consultado en mayo de 2012]. Disponible en Internet: http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10331604.html

KOTHLER Phillip Y GARY Armstrong, Fundamentos de mercadotecnia. 4 ed. México: Prentice Hall, 1998. 656 p.

Mercado de los juegos de azar [en línea]. Buenos Aires: Sitios argentina, 2006 [consultado en enero de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.sitiosargentina.com.ar/notas/2006/abril/mercado-juego-azar.html>

MULLINS, ET AL. Administración de marketing, 5a edición. Mc Graw hill, México. 2007.

Sobre los juegos de azar [en línea]. Bogotá D.C: El espectador, 2008 [consultado en mayo de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.elespectador.com/columna84379-sobre-los-juegos-de-azar>

Sociedad Colombiana de juegos y apuestas [en línea]. Cali: Universidad Icesi, 2007 [consultado en febrero de 2012]. Disponible en Internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232007000300007&script=sci_arttext

STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. 10 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 1995. 609 p.

WALKER, Orville C. Marketing Estratégico. 4ta Edicion. Mc Graw Hill, 2005. 416 p

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DE SATISFACCION A CLIENTES

Ficha Técnica de la encuesta

Recolección de datos: la información es recogida mediante encuestas realizadas personalmente a los clientes que visitan los principales puntos de venta de los diferentes municipios.

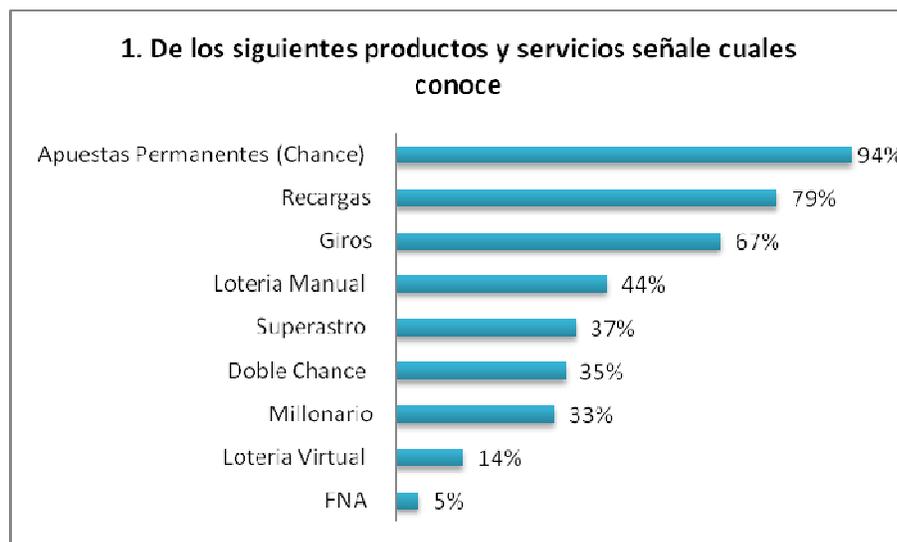
Instrumento: Cuestionario estructurado de 12 preguntas, 11 cerradas y una abierta

Marco Muestral: Clientes Actuales de cualquiera de los productos o servicios ofrecidos por La Fortuna S.A en 10 municipios del Norte del Cauca

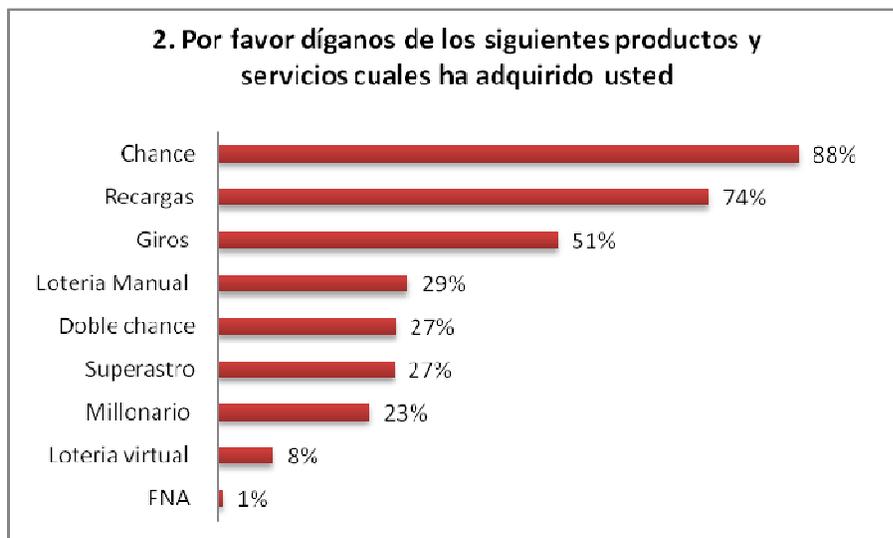
Tipo de muestreo: Aleatorio simple

Tamaño de la muestra: 294 clientes de La Fortuna S.A, en 10 municipios del Norte del Cauca.

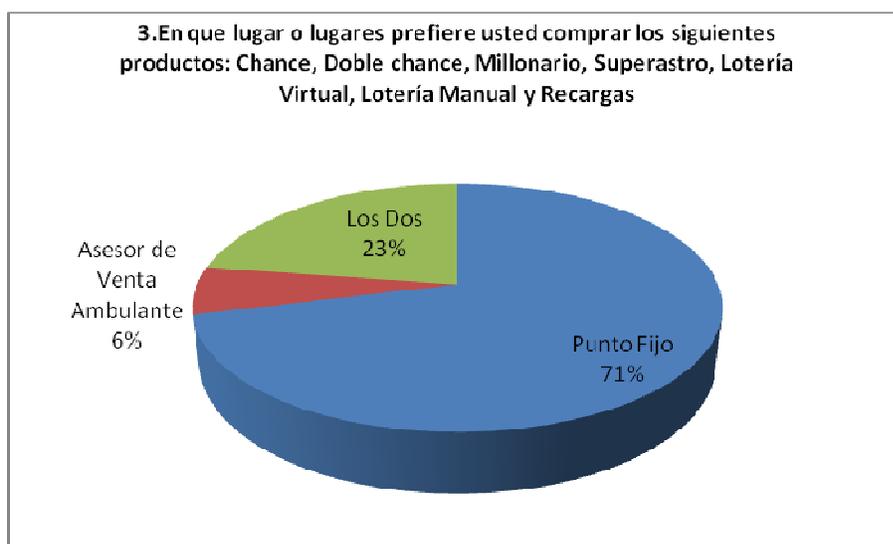
Como primera medida se le pregunto a los encuestados acerca de los productos y servicios que conoce de los brindados por la empresa, fue así como se pudo determinar que el producto estrella de la compañía presenta un alto conocimiento (94%) por parte de los encuestados, mientras el servicio de recaudo del Fondo Nacional del Ahorro presenta un conocimiento muy bajo (5%)



Seguido de saber el conocimiento de los clientes sobre los productos y servicios, era importante saber cual de estos usaba cada cliente, obteniendo como resultado que el chance es el de mayor acogida con un 88% y al igual que en la pregunta anterior el no conocimiento del servicio del Fondo nacional del ahorro, seguramente conlleva a que solo el 1% de los encuestados hagan uso de este servicio.



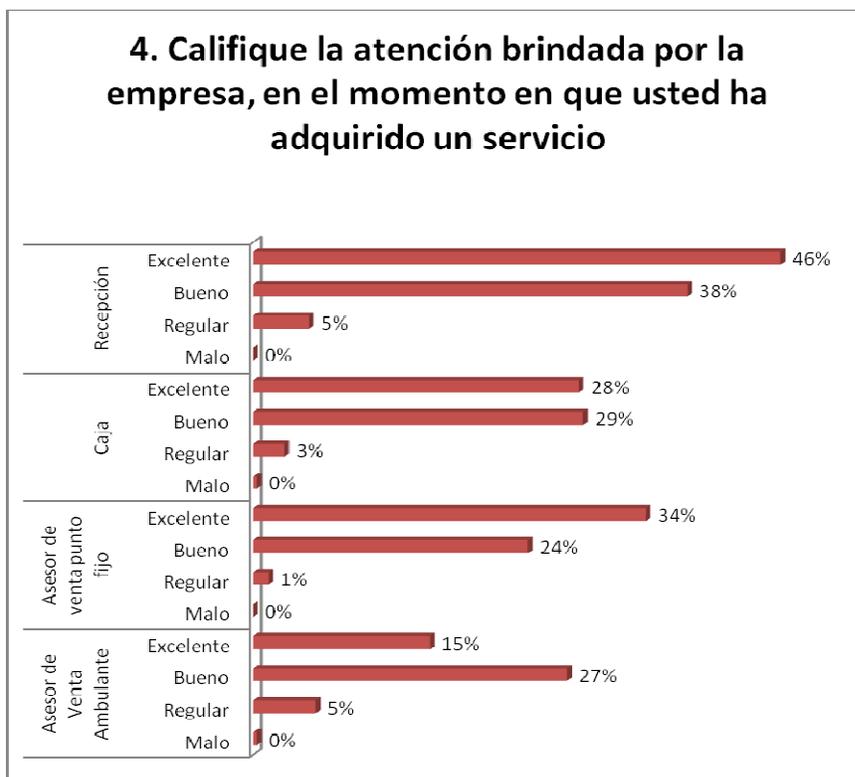
La empresa cuenta con 5 canales de venta, resumidos en dos modalidades, los puntos fijos que están ubicados permanentemente en el mismo lugar y los vendedores ambulantes que recorren todo el municipio a pie o en motocicleta, al preguntar a los clientes por la preferencia de compra el 71% de los encuestados respondió que su preferencia es el punto fijo mientras la minoría (6%) prefiere los vendedores ambulantes.



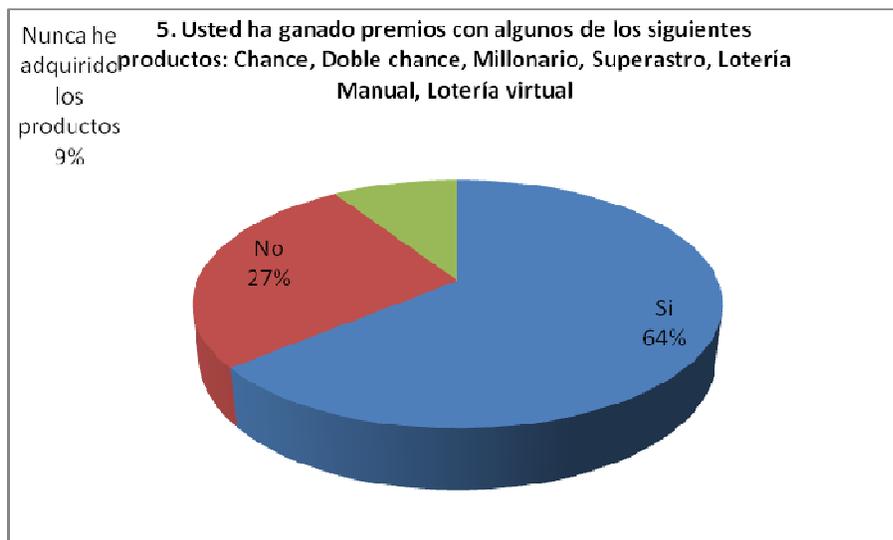
Evaluando la atención que se brinda en 4 sitios estratégicos de la empresa como lo son la recepción, la caja y también la atención brindada por los asesores de venta de los puntos fijos y de los ambulantes los clientes piensan que en la recepción la atención en su mayoría es excelente (46%) y buena (38%).

En la caja los encuestados que afirmaron haber recibido alguna vez atención en estos puntos afirmaron que la atención era buena (29%) y excelente(28%).

Los asesores de venta de puntos fijos brindan una excelente atención según el 34% de los encuestados, mientras solo el 1% cree que la atención brindada es regular, por el lado de los vendedores ambulantes el 27% considera que la atención es buena, el 15% asegura es excelente y el 5% considera que es regular.



Para la empresa era importante saber si sus clientes habían ganado alguna vez un premio con alguno de los productos, fue así como el 64% de los clientes afirmaron haber ganado y el 27% nunca lo han hecho, solo el 9% de los encuestados no había adquirido nunca los productos, este resultado puede ser un buen indicador de recompra de los clientes, pues si han ganado es más probable que tengan la idea de seguir ganando y por eso juegan.



Basados en la respuesta anterior se le pregunto a los clientes que afirmaron haber ganado si su premio fue cancelado inmediatamente ellos se acercaron a cobrar para lo que el resultado fue del 100% afirmativo, ninguno de los encuestados afirmo haber tenido problemas para realizar su cobro.



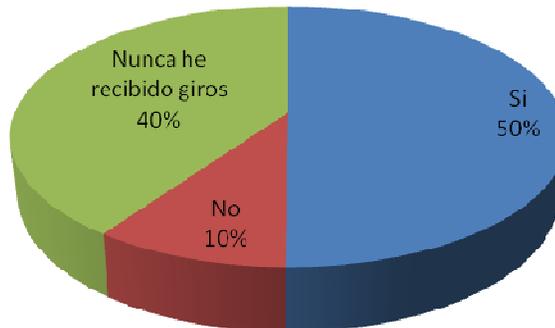
La siguiente pregunta que se le hizo a los encuestados buscaba conocer si al haber hecho uso del servicio de envio de giros, este servicio habia sido oportuno y el giro habia sido entregado a tiempo al destinatario para lo que ellos respondieron que el giro fue entregado a tiempo en su mayoria (47%), mientras el 10% de los encuestados afirmaron que el servicio no habia sido a tiempo.

7. Si ha enviado giros, ¿estos le fueron entregados al destinatario en el tiempo ofrecido por la empresa?



En esta pregunta se buscaba conocer la otra parte del servicio de giros, que es recibirlos, se le pregunto a los clientes si estos giros habian sido entregados oportunamente a lo que el 50% respondió que si, el 40% de los encuestados nunca habia recibido un giro y el 10% restante consideraba que su giro no habia sido entregada a tiempo.

8. Si ha recibido giros, ¿estos le fueron entregados oportunamente por la empresa?



A las personas encuestadas que afirmaron haber recibido giros se les pregunto si el dinero de su giro habia sido entregado de manera completa, a lo que el 86% respondió que si y el 14% que no, correspondiendo este no a ocasiones en los que los giros son de

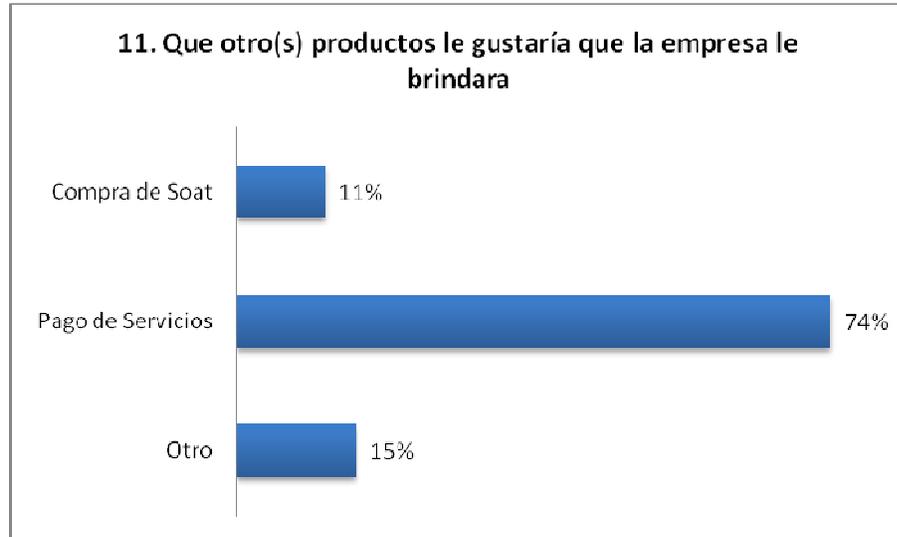
demasiada cantidad y la empresa debe recurrir al pago por partes por no contar con el dinero suficiente en la caja.



De acuerdo a los mecanismos de quejas y reclamos que los clientes conocen se puede observar que el 63% no conoce ninguno de estos mecanismos, el 23% conoce el buzón de sugerencias, el 10% la línea telefónica y el 4% la página web de acertemos.



Los clientes encuestados afirmaron que estarían muy interesados(74%) en que la empresa brindara la posibilidad de pagar los servicios públicos en sus instalaciones.



Como sugerencia para la empresa los clientes manifestaron muy pocas, estando como la de mayor frecuencia(5%) el buen servicio que se pueda brindar en alguna de las dependencias de la empresa.

