

**Las apuestas online como una estrategia para el crecimiento empresarial de la Lotería
de Boyacá.**

María José Díaz Vargas

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

Tunja

2019

Índice General

Índice de tablas	III
Índice de figuras	IV
Introducción	1
Reflexión	3
Conclusiones	19
Referencias	22

Índice de tablas

Tabla 1. Características apuestas online.	9
---	---

Índice de figuras

Figura 1 Transferencias a la salud Lotería de Boyacá.	7
Figura 2. Venta de apuestas deportivas.	10
Figura 3. Participación de las apuestas deportivas en el mercado mundial de juegos de suerte y azar 2015-2020.	11
Figura 4. Penetración de Smartphone en Colombia 2015-2020	12
Figura 5. Búsqueda de apuestas deportivas en Colombia.	13
Figura 6. Proveedores vs. Operadores	17
Figura 7. Tiempos y requisitos para la obtención del contrato	19

LAS APUESTAS ONLINE COMO UNA ESTRATEGIA PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA LOTERÍA DE BOYACÁ.

Online betting as a business growth strategy for the Lotería de Boyacá.

María José Díaz Vargas*

Egresado no graduado con desarrollo de trabajo de grado
para optar al título profesional en Negocios Internacionales
Universidad Santo Tomás.

maria.diazv@usantoto.edu.co

Resumen

Los juegos de suerte y azar en Colombia son un monopolio de arbitrio rentístico administrado exclusivamente por el Estado y cuyo principal objetivo es generar recursos económicos para todos los servicios de salud de los colombianos. La Lotería de Boyacá, como empresa industrial y comercial del Estado, es la responsable de administrar, operar y comercializar dicho monopolio en el departamento de Boyacá; la generación de estos recursos se ha venido realizando a través de la venta de lotería tradicional y apuestas permanentes o chance. Sin embargo, con el objetivo de convertirse en la lotería número uno del país en transferencia de recursos y conforme a lo establecido en el plan de desarrollo estratégico institucional, surge un nuevo proyecto para implementar un nuevo producto como lo son las apuestas online, un nuevo mercado emergente con una amplia gama de oportunidades y crecimiento en el mercado colombiano, que de llegar a implementarse podría convertirse en una nueva estrategia para el crecimiento empresarial de la entidad.

Palabras claves: Suerte, azar, lotería, mercado emergente, apuestas online.

Abstract

The luck and chance games in Colombia are a rent arbitration monopoly managed exclusively by the government and whose main objective is to generate economic resources for all Colombians health services. The Lotería de Boyacá, as an industrial and commercial state company, is responsible for managing, operating and marketing the monopoly in Boyacá department, these resources generation has been done through the traditional lottery and permanent bets sales. However, with the aim of becoming the number one country's

lottery and according with the established on the strategic institutional development plan, a new project appears to implement a new product such as online bets, a new emerging market with a wide range of opportunities in Colombian market, which if it is implemented could become in a new strategy for the entity business growth.

Keywords: Luck, chance, lottery, emerging market, online betting.

Introducción

Los juegos de suerte y azar de acuerdo con lo establecido en la legislación colombiana mediante la Ley 643 del 2001 Artículo 5° se pueden definir como:

“Aquellos juegos en los cuales, según reglas predeterminadas por la ley y su reglamento, una persona, que actúa en calidad de jugador, realiza una apuesta o paga por el derecho a participar, a otra persona que actúa en calidad de operador, que le ofrece a cambio un premio, en dinero o en especie, el cual gana si acierta, dado los resultados del juego, no siendo este previsible con certeza, por estar determinado por la suerte, el azar o la casualidad”. (Congreso de Colombia, 2001, pág. 4).

Es así como el Estado Colombiano tiene la facultad exclusiva para explotar, administrar, controlar, operar, fiscalizar y vigilar todas las modalidades establecidas en el sector de los juegos de suerte y azar, convirtiéndolo en un monopolio en calidad de arbitrio rentístico, es decir, de obtener ingresos destinados para el Estado a favor de todos los servicios de salud en el país.

Existen varias modalidades de juegos de suerte y azar, en Colombia se encuentran las siguientes: lotería tradicional, apuestas permanentes o chance, rifas, juegos promocionales, juegos localizados, apuestas en eventos deportivos, gallísticos, y similares, apuestas hípicas y juegos novedosos; los cuales tienen diferentes modalidades de operación, planes de premios, derechos de explotación y demás características intrínsecas de cada categoría. Por consiguiente, las modalidades de operación están a cargo de los departamentos y el distrito capital Bogotá, por intermediación de empresas industriales y comerciales, sociedades de economía mixta o sociedades de capital público. De igual manera, se puede llevar a cabo

operaciones mediante terceros dependiendo el caso de la categoría de juegos de suerte y azar.

Como estrategia de investigación y mediante un punto de vista analítico y reflexivo, se tomó el caso del departamento de Boyacá, teniendo en cuenta que la operación y comercialización de éste monopolio en el departamento está a cargo de la empresa comercial e industrial del Estado “LOTería DE BOYACÁ”, cuyo propósito es generar recursos económicos con responsabilidad social para la financiación de la salud mediante la ejecución de sus operaciones en el sector de los juegos de suerte y azar; satisfaciendo simultáneamente las expectativas de los usuarios y consumidores.

Dentro de su plan de comercialización, la Lotería de Boyacá cuenta con unos productos y servicios, los cuales son: lotería tradicional, lotería en línea y apuestas permanentes o chance. Sin embargo, para optimizar la ejecución de su Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2019 “CREEMOS LA LOTería NUMERO UNO DEL PAÍS”, debe buscar otras estrategias que le permitan posicionarse como la principal empresa en ventas de juegos de suerte y azar a nivel nacional. Lo anterior, teniendo en cuenta que a pesar de destacarse como una de las principales loterías del país, la Lotería de Medellín continúa posicionándose en el primer lugar respecto a las ventas a nivel nacional, gracias a sus diferentes estrategias de comercialización, la influencia del regionalismo y una gran solvencia económica en dicha región (Lotería de Boyacá , 2016).

Por tal razón, surge la pregunta de ¿cuál mecanismo utilizar para para lograr posicionarse como la lotería número uno del país en transferencias a la salud? Para responder a dicha pregunta, se hace necesario conocer el conjunto con las estrategias que se han venido implementando durante el periodo de gestión 2016-2019 y analizar si al entrar en un nuevo sector, como lo son las apuestas online, dará los resultados esperados, teniendo en cuenta que son las nuevas tendencias del mercado a nivel mundial y nacional.

En ese sentido, el propósito de este trabajo es identificar y describir el mercado de las apuestas online, los juegos autorizados a nivel nacional por las entidades reguladoras, ventajas, desventajas, comercialización, estado y tendencias del mercado mundial y nacional, esquema o modelo técnico y la descripción del juego, marco regulatorio, operadores, estrategias de mercadeo y demás implicaciones relacionadas al sector de las

apuestas online; sector dentro del cual se puede llegar a aumentar un segmento que crece cada día más y que representaría una oportunidad para la compañía en ampliar su cuota de mercado, creciendo en ventas e incrementando la transferencia de recursos a la salud de los colombianos.

Reflexión

Lotería de Boyacá

Inicialmente conocida como Lotería y Beneficencia de Boyacá gracias a la ordenanza 061 del 3 de Mayo del año 1923, surge como empresa comercial del departamento sujeta tanto al derecho privado respecto a sus operaciones propias de la actividad comercial, así como al derecho público en cuanto a la ejecución de sus funciones administrativas, con unas características especiales como su personería jurídica, un patrimonio independiente y autonomía administrativa (Lotería de Boyacá, 2019). Durante el transcurso del tiempo tuvo varios cambios en cuanto a su razón social y facultades, desde Beneficencia de Boyacá hacia el año 1963, Instituto de Beneficencia y Lotería de Boyacá en el año 1992 hasta Lotería de Boyacá en el año 1996, a partir de la cual cambia su naturaleza jurídica y se establece como una empresa comercial e industrial del Estado, pero de orden departamental. Los cambios mencionados se efectuaron en sus respectivos periodos con el objetivo de mejorar la organización administrativa y sus funciones para cumplir con su principal objetivo de generar recursos económicos para la salud contribuyendo así a la financiación de servicios de tal sector mediante las operaciones y comercialización del arbitrio rentístico del monopolio de juegos de suerte y azar. Teniendo en cuenta la calidad de arbitrio rentístico, la junta directiva está conformada por: el Gobernador de Boyacá, el Secretario de Hacienda, el Secretario de Salud, un Representante de la Comunidad, el Gerente de la Lotería y el Secretario de la Junta, que en efecto sería el Subgerente Administrativo y Financiero de la Entidad. La Lotería de Boyacá tiene como misión:

“Generar recursos económicos con responsabilidad social, para contribuir a la financiación de los servicios de salud y al bienestar de nuestros clientes, mediante la operación y comercialización transparente y eficaz del monopolio de arbitrio

rentístico departamental de juegos de suerte y azar, con un equipo de personas altamente comprometidas y procesos de mejoramiento continuo”.(Lotería de Boyacá , 2019 , pág. 1)

Por tal razón, para cumplir con sus objetivos y políticas comerciales, la entidad realiza la distribución y comercialización de los siguientes productos:

- **Lotería Tradicional:** Es el sistema más antiguo de venta que existe y consiste en jugar un número y serie impresos en un billete, donde se juega al azar la posibilidad de ganar una premiación que se ha establecido en el plan de premios de la Lotería de Boyacá (Lotería de Boyacá , 2019).
- **Lotería en Línea:** El sistema de venta en línea de la Lotería de Boyacá busca acercar el producto al cliente a través de una cobertura más amplia, dándole mayor seguridad tanto al vendedor como al comprador. Su venta se establece a través de modalidad virtual, que se realiza a través de la página web de la Lotería y una modalidad electrónica la cual se vende a través de terminales electrónicas o datafonos de las más importantes redes tecnológicas y comerciales del país (Lotería de Boyacá , 2015).
- **Apuestas Permanentes:** En esta modalidad, el jugador en forma manual o sistematizada, indica el valor de su apuesta y escoge un número de no más de cuatro (4) cifras, que si coincide con el resultado del premio mayor de la Lotería o juego autorizado, gana un premio en dinero. Dichas apuestas permanentes tienen seis (6) modalidades de juego autorizadas legalmente, donde dependiendo del número de cifras acertadas por el jugador, ya sea en orden o en aleatorio, se pagará un monto determinado por cada peso que se ha invertido. El juego de Apuestas Permanentes o Chance se efectúa a través del concesionario JER S.A, quien es el único autorizado mediante un contrato de concesión (Lotería de Boyacá, 2019).

Gracias a la gestión administrativa y comercial de la Lotería de Boyacá, ésta se ha logrado posicionar a nivel nacional como uno de los principales referentes en el sector de los juegos de suerte y azar. Por esta razón, en su plan de desarrollo estratégico institucional para el periodo 2016-2018 se estableció como objetivo general proyectar la Lotería como una entidad sólida, próspera y productiva a través de su programa “Creemos la Lotería número uno en transferencias a la salud”, mediante la implementación de diferentes

estrategias que potencialicen el talento humano, la eficiencia administrativa y financiera, el incremento de sus ventas y la fidelización de sus clientes (Lotería de Boyacá, 2016).

Figura 1. Transferencias a la salud Lotería de Boyacá.



Fuente:(Chaparro Chaparro , 2018)

Sin embargo, como se puede observar en la Figura 1, las transferencias a la salud han disminuido entre el año 2017 y 2018 presentando un decrecimiento del 8%, tal comportamiento se debe principalmente a las condiciones del mercado y a la economía del país. Lo anterior, se justifica teniendo en cuenta que la lotería al no ser un producto de primera necesidad, cuando se presentan picos buenos o malos en la economía, genera un impacto este sector (Portafolio, 2017). De acuerdo con lo expresado por Camilo Herrera, presidente de Raddar, firma que se encarga de estudiar el consumo mensual de los hogares colombianos, reveló que dicho indicador para el año 2018 moderó su dinámica debido a la incertidumbre del mercado por parte de los consumidores, presentando un crecimiento de apenas 1,24% (Dinero, 2019). Así mismo, se evidenció una preocupante tendencia del Índice de Confianza del Consumidor ICC, el cual mide las expectativas de gasto de los consumidores para los meses próximos, que para los meses de junio a noviembre del 2018 cayó a un balance negativo de 19,6. Por lo tanto, se refleja que hacia finales del año 2018, se presentó una tendencia negativa y mayor incertidumbre respecto a las expectativas de consumo debido a diversos acontecimientos en el país como la reforma tributaria, o las elecciones presidenciales.

Por lo expresado previamente, se puede decir que este tipo de comportamiento en el consumidor genera un cambio en sus patrones de compra al tener que priorizar sus ingresos y en consecuencia, otorgar mayor importancia a los bienes y servicios que va a demandar como por ejemplo: alimentos, salud, vivienda, entre otros, y reduciendo el consumo de otro tipo de productos como ocio y entretenimiento, dentro de los cuales se clasifican los juegos de suerte y azar.

No obstante, se espera que las expectativas aumenten y las condiciones del mercado permitan dinamizar de una manera más efectiva la economía colombiana, puesto que la globalización y el surgimiento de nuevas tendencias nunca se detienen y por lo mismo cualquier empresa que desee permanecer en el mercado, debe adecuarse, actualizarse, reinventarse o incluir nuevos cambios, que combinados con la innovación, comunicación y la tecnología, les permita mejorar su competitividad y productividad. Para la Lotería de Boyacá no existe excepción, y es por esto que debe estar dispuesta a mejorar sus estrategias y políticas comerciales para cumplir con su objetivo de transferir cada vez más recursos a la salud de los colombianos. Si bien es cierto han aumentado las ventas de lotería, las nuevas generaciones no se encuentran muy familiarizadas con la venta de lotería física, si no que por el contrario, optan por opciones que se adecuen mucho más a sus necesidades, en las cuales se vea involucrada la tecnología y cuenten con características como facilidad, eficiencia, digitalización, alta cobertura y fácil alcance. Según Luis Fernando Araque, funcionario del área de comercialización y mercadeo de la Lotería, lo que se busca con las estrategias comerciales es cubrir los nichos de mercado que aún no se tienen, como lo son las personas entre los 18 y 30 años, puesto que son los apostadores en temas deportivos más fuertes gracias a que tienen acceso a internet y otros canales electrónicos; sumando que en este tipo de juegos existe mayor credibilidad puesto que el resultado de las apuestas está en manos de los deportistas, como por ejemplo, un jugador de tenis o un futbolista (Portafolio, 2017).

En ese sentido, mediante la gestión administrativa del periodo 2016-2019, se presentó un proyecto ante la Asamblea del Departamento de Boyacá en el año 2018, para evaluar la implementación un nuevo producto en la Lotería, como lo son las apuestas online; con el objetivo de aumentar sus ingresos mejorando su crecimiento empresarial, el cual se verá

representado en un incremento en la transferencia de recursos a la salud de los colombianos.

Apuestas Online.

Las apuestas online son una modalidad de juego en las cuales se apuesta y el pago del premio se realiza a través de medios que no requieren de la presencia del jugador, previo su registro en el portal autorizado y cuya mecánica se soporta en la intervención de un generador de juego aleatorio o en la ocurrencia de eventos reales donde sus resultados no son controlados por el operador del juego (Lotería de Boyacá & Kirol Soft, 2018).

Esta modalidad de juego se diferencia de otros tipos de juegos puesto que cuenta con unas características especiales, como por ejemplo: se encuentra dentro de otra categoría de los juegos de suerte y azar llamada “novedosos”, el jugador debe usar dispositivos de conexión remota, debe tener acceso a una cuenta de usuario posterior a su registro en el portal, cuenta con medios de pagos habilitados para adquirir créditos para jugar, entre otros. De acuerdo a lo establecido por la empresa encargada de la administración y explotación de los juegos de suerte y azar a nivel nacional COLJUEGOS, los juegos autorizados se subdividen en dos categorías: Aquellos en los que exista un generador de número aleatorio GNA, tales como: máquinas tragamonedas, ruleta, BlackJack, Póker; y aquellos cuyo resultado está determinado por la ocurrencia de un evento real en el cual el jugador realiza un pronóstico, como por ejemplo: eventos reales deportivos y no deportivos.

Existen unas características o factores de éxito de esta modalidad de juego que lo permitirán consolidar como una estrategia a implementar por la Lotería para satisfacer las nuevas necesidades del mercado a través de la novedad, innovación y variedad de deportes a apostar o planes de premios en juego. Algunas de las características que caben resaltar son:

Tabla 1. Características apuestas online.

Juegos de Casino	Apuestas Deportivas
Simpleza y fácil comprensión de los juegos.	Apuestas de contrapartida.
Diseñados en alta definición 3D.	Rapidez de venta y facturación.

Control desde un sistema central con un GNA. Experiencia omnicanal.	Bajo costo de la apuesta. Amplia red de distribuidores a nivel nacional. Capacidad tecnológica.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Existe una tipología de los juegos de acuerdo a su tipo, cuando se habla de juegos de casino se puede encontrar de diferentes maneras tales como multijuegos, multidenominación, multilíneas, interactivas y de juego social; así como en las apuestas deportivas se destacan las de contrapartida, en tiempo real, pre match, para mutual, de apuesta directas o combinadas. Para la comercialización del producto se debe tener en cuenta que existen toda clase de compradores, es decir, hay jugadores ocasionales, novatos, habituales, o aquellos que desean probar su suerte por primera vez, es decir que es necesario aplicar diferentes tácticas para atraer a todo tipo de usuarios. Por tal motivo, a través del proyecto se prevé que la toma de créditos por parte de los jugadores/apostadores para acceder a los juegos de su preferencia, se pueda realizar a través de puntos de venta físicos o mediante el canal de venta online a través de distintos modos de pago como PayU, PSE, entre otros. De la misma manera, para la toma de apuestas se busca que se realice a través de una plataforma omnicanal donde el jugador pueda acceder a su cuenta para jugar tanto en modalidad casinos como deportivas.

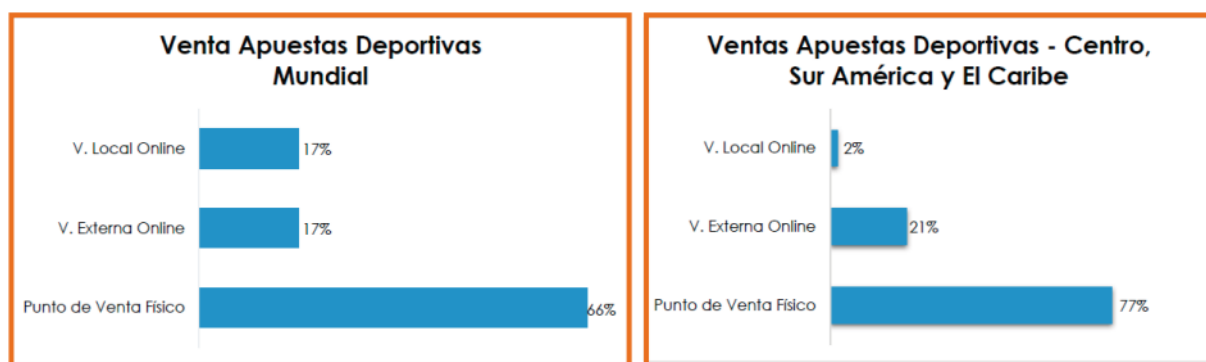
Es importante tener en cuenta estos factores que se han mencionado, como el medio de pago y la comunicación con los jugadores en el desarrollo de la plataforma de juego, porque a pesar que esta modalidad sea una tendencia, al existir diferentes tipos de usuarios como jugadores ocasionales o novatos, pueden no estar muy familiarizados con plataformas de apuestas on line. Por eso, el diseño de la misma debe ser uniforme y sencillo, con el objetivo que al desarrollar alguna operación de juego, la simplicidad o facilidad de la misma le permita sentirse a gusto e indagar por todo el sistema sin que se presente problemas. La creación de plataformas de fácil interacción, permite mejorar los canales de comunicación entre los apostadores y los operadores prestadores del servicio, por lo cual, un usuario siempre va a tener en cuenta al momento de realizar sus apuestas aquellos operadores con los cuales se sienta más familiarizado, una característica que se puede crear

gracias a un manejo adecuado de la plataforma y que le logre brindar todas las herramientas necesarias para llevar a cabo una apuesta.

Mercado de las apuestas online.

De acuerdo al estudio realizado por la Lotería de Boyacá y KirolSoft, a nivel mundial los casinos online representan un 25% de las ventas, mientras que el mercado de las apuestas deportivas representa más del 50%. Esta modalidad se ve altamente influenciada por los importantes eventos que se realizan a nivel deportivo como por ejemplo el Mundial de Fútbol, uno de los principales eventos que se ha convertido en un eje de entretenimiento a nivel global y el cual incentiva un aumento en las tendencias de moda para las apuestas deportivas teniendo en cuenta que en la actualidad, las actividades tradicionales en cuanto a apuestas presentan unas transformaciones gracias a las nuevas herramientas tecnológicas; otro de los factores que potencializan dicho crecimiento es la gran variedad de deportes, equipos, jugadores y demás, en los cuales los apostadores encuentran mayor atracción y disposición a destinar parte de sus ingresos en este tipo de juegos.

Figura 2. Venta de apuestas deportivas.



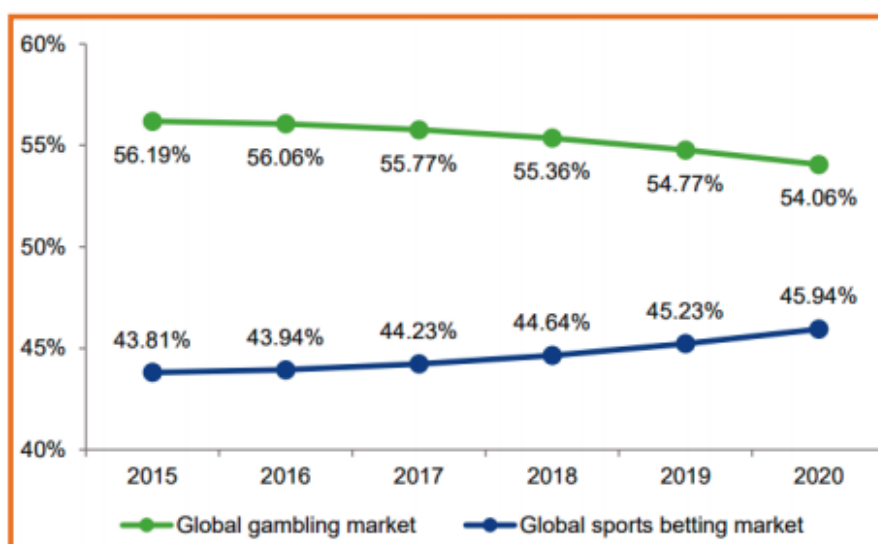
Fuente: (Lotería de Boyacá & Kirol Soft, 2018)

Respecto a los canales de distribución, se puede observar que la venta de apuestas deportivas a nivel mundial representa un 75% en los puntos de ventas físicos mientras que la venta local y externa online representan un 17% para ambos casos. Adicionalmente, las ventas en Sur América y el Caribe muestran simultáneamente una importante participación del 77% en los puntos de venta físicos, mientras que la venta local y externa online representan un 2% y 21% respectivamente. Es posible que la baja participación en América Latina respecto a las ventas mediante el canal online ocurra por la baja cobertura de las

tecnologías de la información en algunas regiones del continente; pues en América Latina solo el 44% de los hogares tienen acceso a internet y dentro de esta cifra, solo el 80% lo hace a través de un dispositivo inteligente (El Tiempo , 2019). Es indispensable que los países trabajen en conjunto con el objetivo de mejorar la cobertura, calidad de la información y la tecnología en el continente. Para ello, se llevan a cabo diferentes iniciativas desde algunos escenarios, un ejemplo de ello es el IV Congreso Latinoamericano de Telecomunicaciones, donde se proponen diferentes políticas públicas que puedan llegar a favorecer las inversiones en el sector y fomentar el uso de las tecnologías de la información y comunicación en todos los sectores de la industria, con el objetivo de reducir la brecha digital de la región respecto a los países desarrollados y logrando mejorar la productividad de la región (Agencia EFE, 2018).

Otro de los factores que influyen en la baja participación de las ventas por este medio de distribución, es la incertidumbre que puede generar para muchas personas el uso de estos canales a través de internet. En general, cuando se trata de ganar un poco de seguridad a su favor, los usuarios prefieren ir directamente al punto de venta físico teniendo en cuenta la percepción del riesgo otorgada sobre las transacciones por internet. No obstante, como se ha evidenciado, las nuevas generaciones llevan dentro de su formación, la cultura de la tecnología y la digitalización, por lo cual, estos nuevos medios de participación muestran una oportunidad de inserción y crecimiento tanto para las empresas privadas como para las públicas.

Figura 3. Participación de las apuestas deportivas en el mercado mundial de juegos de suerte y azar 2015-2020.



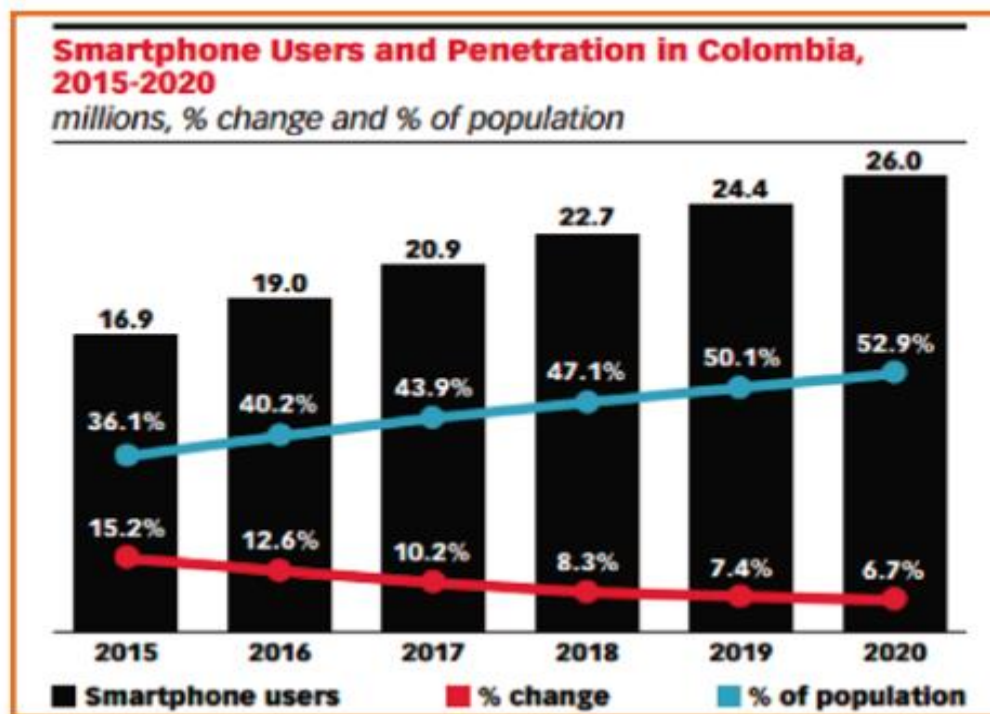
Fuente: (Lotería de Boyacá & Kirol Soft, 2018).

El mercado de las apuestas deportivas toma cada vez más importancia en el sector de los juegos de suerte y azar a nivel mundial, se proyecta que para el año 2020 su participación en el mercado sea del 45,94% así como que exista un crecimiento del 5,18%, adquiriendo un valor de \$US253.3 billones de dólares para el mismo año. Teniendo en cuenta que este sector es un mercado emergente, su auge y participación se encuentra principalmente en el continente europeo, región donde aún son pocos los actores en las apuestas deportivas, pues el número de distribuidoras no es mayor a 5 compañías, entre ellas: 888 Holdings, Betfair, Bwin Party Digital Entertainment, Unibet Group y WilliamHill; quienes tienen diferentes especialidades en varias disciplinas deportivas, como Baseball, Básquetbol, fútbol y Hockey sobre hielo (Lotería de Boyacá & Kirol Soft, 2018).

Para el caso de Colombia, es bueno preguntarse si el estado de la tecnología y acceso a internet es suficiente y adecuado para lograr llevar a cabo una estrategia sobre apuestas online. Para el año 2015, el 42% de los colombianos contaban con internet en sus hogares, de los cuales el 34% tiene acceso a internet fijo, el 16% a internet móvil y 9% a ambos (Lotería de Boyacá & Kirol Soft, 2018). Cada vez más son los hogares que logran tener acceso a estos servicios, pues en la actualidad, más que una cuestión de lujo, se convierten

en una necesidad para la educación, formación y acceso a la información de todas las personas; y por supuesto, para darle la oportunidad a nuevas formas de entretenimiento. Como complemento, se puede observar que se presenta un crecimiento en el uso de dispositivos móviles:

Figura 4. Penetración de Smartphone en Colombia 2015-2020.

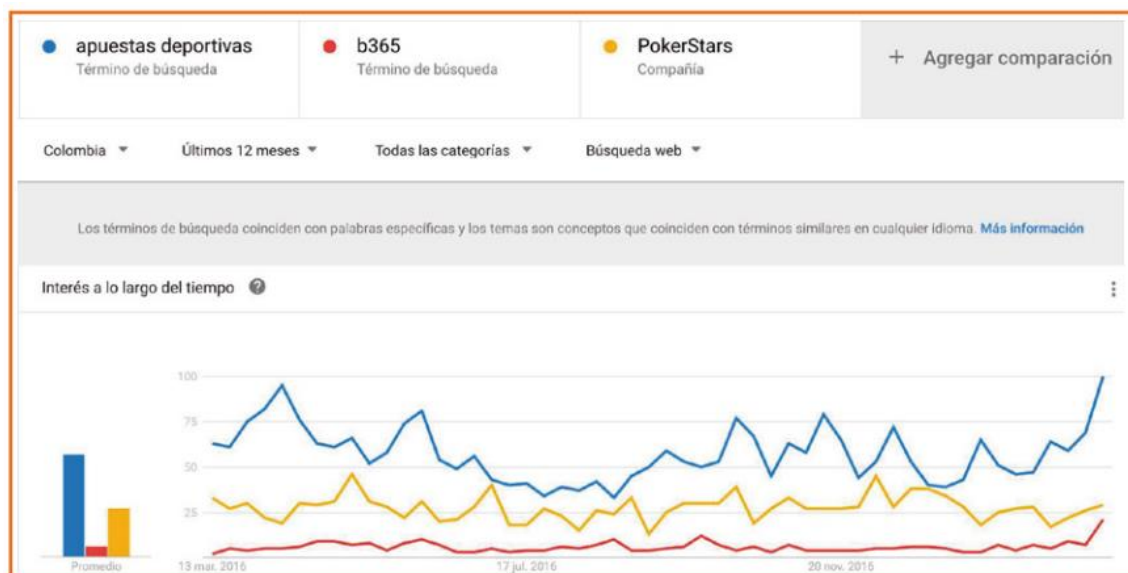


Fuente: (Lotería de Boyacá & Kirol Soft, 2018)

Como se evidencia, la penetración de Smartphone en Colombia está en ascenso y para el año 2020 se espera una penetración del 52,9% con al menos 26 millones de usuarios con acceso a estos dispositivos y en el mercado actual la tecnología 4G adquiere mayor cobertura, facilitando la entrada de dispositivos inteligentes de mayor alcance y tecnología. Así mismo, el porcentaje de variación respecto al año 2020 se prevé del 6,7% respecto al año anterior, es decir que dados los porcentajes de la población, el porcentaje de variación entre estos dos periodos de tiempo, respecto a la penetración de Smartphone, es menor si se compara con el aumento entre los años 2015 y 2016, donde el aumento es de un 4.1 puntos pasando de 36,1% a 40,2% mientras que en los años 2019-2020 se espera una variación de 2,8 puntos pasando de 50,1% a 52,9%.

Según la investigación realizada por la Lotería de Boyacá, en el país se realizan más de 2,5 millones de búsquedas en Google Search por hora y más de 600 mil búsquedas sobre “apuestas deportivas” y más de 5 millones en la categoría de “apuestas online”.

Figura 5. Búsqueda de apuestas deportivas en Colombia.



Fuente: (Lotería de Boyacá & Kirol Soft, 2018)

La búsqueda de apuestas deportivas es superior a las de b365, compañía inglesa líder en el sector de juegos en línea con alrededor de siete millones de clientes en más de 200 países; y PokerStars, la mayor comunidad de juego de póker online del mundo con la mayor cantidad de jugadores y torneos del mercado. En consecuencia, se refleja un considerable interés por parte de los colombianos en el sector de las apuestas online destacando el póker, casinos, y apuestas deportivas. Tal comportamiento no solo se debe al esplendor de las tecnologías de la información, sino también a las nuevas preferencias de entretenimiento como la actividad física y el deporte, pues según Carlos Ramírez, experto en Fitch Ratings de Colombia explicó en el 2018 que el Mundial de fútbol realizado en ese año disparó las ventas en muchos sectores de la economía, aumentando la compra de televisores, cerveza, y por supuesto las apuestas deportivas, dado que se duplicaron las inscripciones de jugadores pasando de un promedio de 110.000 registros mensuales a 250.000 registros durante el evento mundialista (Andrade , 2019).

Aunque las apuestas en Colombia han sido una actividad tradicional del país, la digitalización ha permitido acercar las apuestas a públicos más jóvenes, lo cual ha generado

un aumento exponencial de su consumo. Entonces, se estima que la población potencial sean hombres entre los 18 – 45 años, estimando un nicho online de 8 millones aproximadamente (Lotería de Boyacá & Kirol Soft, 2018). Según lo expresado por Juan Pérez Hidalgo, para el año 2018, se entregaron \$1.247.156.414.388 pesos en el sector, de los cuales 33 mil millones fueron transferidos al sector de la salud dados los derechos de explotación establecidos en la reglamentación para esta modalidad (Portafolio , 2019).

Por lo tanto, dado que la Lotería de Boyacá opte por desarrollar un nuevo modelo de negocio, teniendo como referencia un comportamiento como el analizado previamente respecto a las apuestas en línea, supone un aumento de su cuota de mercado no solo en el departamento de Boyacá sino también a nivel nacional gracias a las características dadas por esta modalidad tales como su amplia cobertura y conectividad en todo el territorio. Dicha cuota de mercado evidenciaría un incremento en el recaudo de ingresos dadas las operaciones de apuestas online, que de acuerdo con los derechos de explotación establecidos por las entidades reguladoras, se transcriben en mayores transferencias a la salud. Además, representa una oportunidad para la empresa en ser la primera lotería del país en arriesgarse a entrar en un nuevo mercado de los juegos de suerte y azar, con la posibilidad de posicionarse fuertemente en este sector.

Modelo técnico y derechos de explotación.

El modelo técnico planteado por la Lotería de Boyacá, establece un esquema que incluye desde el desarrollo de Business Intelligence hasta los canales de venta como internet o retail dependiendo el caso. Algunas de las características que se establecieron dentro de la descripción del juego fueron: El jugador debe usar dispositivos de conexión remota para ingresar a la plataforma de juego y su cuenta de usuario, puede adquirir créditos para participar en los juegos dados los medios de pagos habilitados, puede realizar diferentes apuestas conforme a los juegos ofrecidos por el operador y que hayan sido autorizados por Coljuegos, los premios adquiridos por el jugador serán reflejados en su cuenta y el operador debe cumplir con lo establecido en la legislación relacionada a los juegos de suerte y azar.

Es así como el modelo técnico a implementar debe ser un esquema holístico que cumpla con todas las características necesarias para optimizar la funcionalidad del mismo, que

garantice unas operaciones controladas y vigiladas, con los mayores estándares de seguridad y uso de alta tecnología (El Tiempo , 2019). De manera que los jugadores puedan realizar sus apuestas en una plataforma segura, donde se garantice su forma de juego, el pago de los premios, y que el manejo de la información otorgada al momento de crear su cuenta y durante toda su actividad, sea adecuado y conforme a lo establecido en los estándares de seguridad establecidos.

En caso de llevar a cabo un modelo como el que se ha mencionado, se evidenciarían unos ingresos para el operador dada la realización de las actividades o apuestas. Por lo cual, se ha establecido por la reglamentación, que los derechos de explotación que se deben transferir para la modalidad de juegos novedosos equivale a mínimo el 17% de los ingresos brutos del operador, y cuando se operen juegos en los cuales el retorno al jugador de acuerdo con el reglamento del juego sea superior o igual al 83%, los derechos de explotación tendrían una tarifa mínima del 15% sobre los ingresos brutos menos los premios pagados. Adicionalmente, cada operador de esta modalidad debe pagar 811 salarios mínimos mensuales legales vigentes durante los primeros 20 días hábiles de cada año de operación. Finalmente, el operador debe tener una cuenta bancaria suscrita en una entidad financiera en Colombia, autorizada por la Superintendencia Financiera donde se encuentren los fondos correspondientes al valor de los créditos adquiridos por los jugadores respecto a la participación de los juegos.

La estrategia de implementar una nueva modalidad de juegos de suerte y azar por parte de la Lotería de Boyacá, hablando específicamente de las apuestas online, supone un aumento en la transferencia de recursos a la salud dados los derechos de explotación establecidos para tal modalidad. De acuerdo al estudio financiero realizado para la presentación del proyecto, conforme a las ventas tanto de apuestas deportivas off line, on line, en juegos de casino y slots on line se esperan unos ingresos netos después de impuestos de 8.688'785.596 pesos para el primer año proyectado, 22.203'486.311 pesos para el segundo año, 39.037'880.278 pesos para el tercer año, 56.318'244.066 pesos para el cuarto año y 69.673'222.641 pesos para el quinto y último año proyectado (Lotería de Boyacá & KirolSoft, 2018). Se evidencia una diferencia entre los ingresos entre el primer y el quinto año teniendo en cuenta que al comenzar con esta nueva modalidad de juego,

claramente se debe realizar mayor inversión en infraestructura, equipos, estrategias de marketing y posicionamiento, tecnología, software, entre otros recursos que hacen posible la ejecución de las operaciones de las apuestas online; y por lo tanto, dicha inversión se debe ir recuperando conforme transcurre el tiempo.

Es así como el uso de indicadores de gestión o financieros, es importante en la ejecución de un proyecto, principalmente para aquellos que requieren de un monto de inversión elevado puesto que permite realizar una evaluación, estudio e interpretación de los resultados que se van generando durante el desarrollo del mismo. Entre los indicadores más usados por las empresas se encuentran: el Valor Presente Neto VPN, la Tasa Interna de Retorno TIR, la Relación Costo Beneficio C/B, y el Periodo de Recuperación de la Inversión PRI; es recomendable su implementación posterior a la ejecución de la estrategia con el objetivo de determinar el impacto que ésta va causando a la entidad, ayudándole a mejorar la toma de decisiones a la gerencia en cuanto a los procesos y resultados.

Marco regulatorio.

Gracias a la legislación colombiana, los juegos de suerte y azar están regulados por ciertas normas y decretos dentro de los cuales cabe resaltar: el decreto 1068 del 26 de Mayo del 2015 del sector hacienda y crédito público, la ley 643 del 2011 la cual establece exclusivamente el régimen propio de los juegos de suerte y azar y el decreto 4241 del 2011 por el cual se crea la empresa industrial y comercial del Estado administradora del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar Coljuegos. Así mismo, el Acuerdo 04 del 24 de Mayo del 2016 por el cual se aprueba el reglamento del juego de suerte y azar de la modalidad novedosos de tipo de juegos operados por internet, la resolución No. 20161200025334 por la cual se fijan los requisitos y garantías para la concesión de operación de juegos de suerte y azar por internet en la modalidad novedosos y una documentación expedida por Coljuegos en la cual se reglamenta los requerimientos técnicos de los juegos operados por internet en el país.

Teniendo en cuenta que para el año 2018 alrededor de 1.805 páginas web que operaban apuestas de manera ilegal fueron bloqueadas por Coljuegos (Colprensa, 2018), y que gracias a la ayuda del Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la vigilancia y seguimiento de dichas operaciones, se reafirma la necesidad de mantener la

normatividad que permite establecer uniformidad, control, regulación y armonización de esta modalidad en los juegos de suerte y azar. Contribuyendo de esa manera, a frenar las apuestas ilegales realizadas por internet, cuestión que se debe trabajar constantemente para evitar la evasión de impuestos y competencia desleal generada por la ilegalidad, teniendo en cuenta que este sector puede llegar a representar una gran importancia en las finanzas del país, pues en conformidad con un estudio de investigadores de Fedesarrollo, el mercado negro o ilegal de los juegos de suerte y azar en la modalidad de internet llegó a representar alrededor de 90.000 millones de pesos para el año 2018 (Londoño , 2019); dinero que de haber sido generado por medio de transacciones legales, pudo ser destinado a diferentes programas de salud en el país.

La directora ejecutiva de la Corporación Nacional de Empresarios de Juegos de Suerte y Azar CORNAZAR; Elizabeth Maya Cano expresa que Colombia es el primer país en Latino América en tener una reglamentación respecto a los juegos operados por internet (Dinero , 2017), esto permitirá no solamente expandir las inversiones de los empresarios, el incremento de los aportes a la salud sino que también le aporta una ventaja a la competitividad del sector tanto a nivel nacional como internacional.

Por tal razón, la Lotería de Boyacá debe seguir cada una de las indicaciones y requerimientos establecidos por la entidad reguladora para lograr contar con una plataforma legal y transparente que permita ayudar a combatir la ilegalidad y corrupción que conlleva no cumplir con la normatividad vigente establecida por el gobierno colombiano.

En Colombia, según Coljuegos (Coljuegos, Coljuegos , 2019), existen 17 operadores de juegos online autorizados, tales como: Wplay, Betplay, Zamba, Colbet, Codere, Mijugada, Lukia, entre otros, quienes se podrían denominar como los operadores pioneros del sector, y los cuales buscan brindarle a los jugadores el desarrollo de una plataforma segura, cómoda y de fácil acceso, así como otorgar diferentes beneficios para lograr una fidelización de clientes. Dicha dinámica no sería posible de no haber diseñado una normatividad que pudiera brindarles ciertas garantías tanto a los jugadores como a los operadores, que gracias a las condiciones dadas por mercado, se espera que aumente la cantidad de actores en el sector.

Aliado estratégico.

Para desarrollar la modalidad de apuestas online, la Lotería de Boyacá debe buscar un proveedor u operador que le pueda garantizar la ejecución de las operaciones. De acuerdo con lo establecido en el informe de la propuesta (Lotería de Boyacá & Kirol Soft, 2018), se deben evaluar ciertos factores al momento de realizar la selección, tales como:

- Capacidad administrativa y corporativa: La experiencia de la empresa en el mercado, principalmente en la región, una marca reconocida y con trayectoria, experiencia en procesos de regulación y homologación con laboratorios, que tenga un fuerte musculo y capacidad financiera.

- Plataforma tecnológica: que sea propia, no depender de terceros, procesos de certificación, respuesta a requerimientos, capacidad de desarrollo tecnológico (software y hardware), plataforma desarrollada en un lenguaje conocido ofreciendo HTLM5 y multicanal, acceso al sistema de programación por parte de la entidad, manejo de seguridad, plataforma integrada multi-idomas, capacitación de personal y transferencia tecnológica, servicio técnico y operacional 24 horas, que la administración sea en conjunto con el equipo local, certificada por alguno de los laboratorios avalados por Coljuegos, cumplir por las especificaciones técnicas exigidas por Coljuegos, exclusividad para el producto en el mercado colombiano, experiencia con sistemas de pago tradicionales y otros medios de pago locales, que permita tener marca propia y exclusiva de la entidad.

- Controles y auditorias: Que permita periódicamente controles para evaluar el desempeño y rendimiento de la plataforma.

- Capacidad y experiencia operativa: Experiencia operando en mercados localizados o retail y mercados online preferiblemente en Latinoamérica, experiencia operando todos los productos disponibles para el mercado colombiano como apuestas deportivas, póker o casinos, que no opere con otras plataformas en Colombia, experiencia en manejo de la relación con el cliente.

Lo ideal al momento de la selección del operador sería que éste contara con todas las características mencionadas anteriormente, puesto que le va a garantizar a la Lotería de Boyacá lanzar un producto al mercado con los mayores estándares de calidad y atraer al

público objetivo en el menor tiempo posible gracias a una plataforma innovadora, actualizada y sencilla que pueda solucionar cada una de las inquietudes y requerimientos por parte de los usuarios. La experiencia en el manejo de los productos es el principal factor a evaluar, debe centrarse en el manejo de esta modalidad para lograr ejecutar las operaciones correctamente. De la misma manera, es importante tener en cuenta el manejo, gestión y participación que van a tener las dos partes, es decir, que la Lotería también pueda ejercer un control sobre la plataforma y su administración; finalmente la capacidad financiera es una de las características que determinarán la asociación o vínculo con la entidad, pues esta determinara la viabilidad al momento de la obtención del contrato.

Obtención del contrato.

La Lotería de Boyacá, para la realización de un contrato con un tercero debe cumplir con ciertos requisitos y tiempos establecidos por la autoridad administradora de los juegos de suerte y azar Coljuegos, tales como:

Figura 7. Tiempos y requisitos para la obtención del contrato.

Tiempos –Coljuegos	2 meses para revisión y expedición del Licencia
Derechos de Explotación	a. Fijos: 811 SMMLV por año -COP\$559,174,194 b. Variables: 15% Ingresos Netos / GGR
Gastos de Administración	1% de los derechos variables (15% GGR)
Plan de premios (RTP)	≤ 83% del GGR
Cobertura pago de premios	a. \$615,000,000 el primer año b. 8.1% de los Ingresos Netos Acumulados cada seis meses o el mínimo de \$615,000,000
Garantía de Cumplimiento (Riesgos)	a. Pago de Multas 15% del valor del contrato una vigencia equivalente al termino del liquidación del contrato b. pago de Salarios al 5% del valor del contrato y una vigencia equivalente al contrato de concesión de mas de 3 años
Garantía de responsabilidad Contractual	La póliza 15% sobre los ingresos brutos menos los premios pagados (Monto variable de explotación)

Fuente: (Lotería de Boyacá & Kirol Soft, 2018)

Respecto a la evolución del proyecto, luego de conocer la demanda del mercado, la regulación establecida por Coljuegos y el conocimiento profundo del producto a implementar, se debe realizar una evaluación detallada sobre la estructura del negocio, realizar las negociaciones con proveedores, diseñar las estrategias de mercadeo y publicidad, obtener las certificaciones de laboratorios, realizar pruebas internas y saturación

del sistema, poner en marcha la estrategia, implementar las estrategias y realizar evaluaciones y controles periódicos por al menos un año luego de la ejecución del proyecto. Estas características le permitirán a la Lotería tener un sistema que se adecua a las necesidades reales del mercado, por eso, contar con una estrategia de mercadeo es fundamental para dar a conocer el nuevo proyecto y adquirir una mayor participación al momento de su lanzamiento; aunque las estrategias utilizadas en la actualidad por la entidad son muy satisfactorias y se han logrado obtener grandes resultados, se debe realizar una combinación de ideas innovadoras para lograr una sostenibilidad y posicionamiento a nivel nacional tanto de la plataforma de la Lotería como de la participación de los jugadores.

Se estima, dentro de la evaluación del estudio financiero, teniendo en cuenta la proyección de las ventas del producto, la inversión en equipos, recursos humanos, costos y demás gastos de operación, que el valor del contrato sea de \$39.399'082.920 pesos (Lotería de Boyacá & KirolSoft, 2018). En caso de llevar a cabo el proyecto planteado por la entidad, se tendría que crear una sociedad de economía mixta donde se vea evidenciado la participación tanto de capital público como privado por parte de la Lotería de Boyacá y el operador a contratar; lo que se estima de acuerdo con lo expresado por el funcionario de comercialización y mercadeo Luis Fernando Araque es que su financiación sea de un 60%-40%; es decir que en caso que el valor del contrato sea de \$39.399'082.920 la entidad del Estado deberá aportar un monto alrededor de \$15.759'633.168 (equivalente al 40%) y el operador deberá aportar un monto de \$23.639'449.752 (equivalente al 60%).

Por tal motivo, el proyecto no sólo beneficiaría a la Lotería de Boyacá, sino al tercero a contratar conforme a las características que ya se han expuesto, lo que refleja la oportunidad para un nuevo operador en el país, contribuyendo a la generación de mayor empleo e ingresos para los ciudadanos. Aún no se sabe con exactitud el futuro esperado para este proyecto, son muchos los estudios y evaluaciones que se deben realizar para concretar la viabilidad de su ejecución, y dadas las condiciones burocráticas por las cuales se han caracterizado las entidades públicas, tomará ciertos periodos de tiempo tomar una decisión para llevarlo a cabo. Sin embargo, y teniendo en cuenta todos los factores expuestos durante todo el artículo, la estrategia de implementar las apuestas online como

una alternativa para el crecimiento empresarial de la Lotería de Boyacá mediante el aumento de transferencias a la salud de los colombianos, se ve como una alternativa prometedora para generar nuevos recursos a la salud, mejorando tanto las condiciones empresariales de la entidad como las condiciones y calidad de vida de las personas en el departamento y el país.

Conclusiones

- Los juegos de suerte y azar en Colombia son un monopolio de arbitrio rentístico que dan cumplimiento a la constitución de destinar sus recursos exclusivamente para los intereses del Estado. A través de su administración, explotación y comercialización en cada una de las Loterías del país así como en los terceros vinculados al sector, es posible la consecución de recursos económicos que son destinados para la salud en todos sus servicios incluyendo la investigación; es importante resaltar la labor y el impacto de los juegos de suerte y azar puesto que su principal objetivo va directamente relacionado con mejorar la calidad de vida de las personas y dar cumplimiento al acceso de uno de los derechos fundamentales del ser humano, la salud.
- La Lotería de Boyacá ha tenido una creciente participación en el sector de los juegos de suerte y azar desde su creación hasta la actualidad, el desarrollo de sus productos tales como la lotería tradicional y las apuestas permanentes o chance, le ha permitido cumplir con su principal propósito de generar los recursos económicos a la salud a través de sus operaciones; en su condición de empresa comercial e industrial del Estado busca satisfacer siempre las necesidades de los colombianos mediante una gestión administrativa orientada a satisfacer las necesidades de los consumidores, recalcando la importancia de las estrategias de comercialización y mercadeo como una política comercial esencial de la entidad.
- Con el objetivo de convertirse en la Lotería número uno del país, la entidad se ha encargado de trabajar durante años para posicionarse como tal; pero es necesario mencionar que deben implementarse paulatinamente estrategias que motiven al cliente a comprar sus productos y paralelamente buscar nuevas alternativas que se vayan adecuando a las necesidades de las personas y del mercado, desarrollando una nueva estrategia para garantizar el cumplimiento a lo establecido en su Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.
- Las apuestas online son una oportunidad de crecimiento para el sector de los juegos de suerte y azar, no sólo por su fácil acceso, por la tecnología, la organización de la información y demás, sino también por el creciente interés de las personas, principalmente de los jóvenes en estas modalidades de juego, los beneficios que pueden

alcanzar teniendo en cuenta que se evidencia una mayor percepción de seguridad en el juego. Dentro de esta modalidad, son las apuestas deportivas las que tienen especial potencial de seguir su crecimiento, cada vez son más las personas interesadas en el deporte, aumentando la diversidad de las disciplinas que van desde lo más tradicional como el fútbol hasta otras más versátiles como el patinaje en hielo.

- Se deben tener en cuenta los factores a favor para implementar un proyecto como el de las apuestas online, la experiencia de operadores en el mercado internacional, el creciente interés de una nueva generación y por supuesto, las nuevas legislaciones que permiten llevar a cabo la gestión de las operaciones de una manera más controlada y armonizada. El desarrollo de una regulación destinada exclusivamente a los juegos de suerte y azar, beneficia en primera medida al Estado, puesto que garantiza la consecución de mayores recursos, evitando la ilegalidad y el no pago de impuestos y luchando contra la competencia desleal. Por otra parte, beneficia tanto a sus entidades adscritas o vinculadas, logrando el cumplimiento de sus objetivos en cada una de sus dependencias, y por último, beneficia a los empresarios o terceros que desean invertir en este prometedor sector brindándoles mayor seguridad y posibilidad de adquirir nuevas cuotas de mercado.
- La correcta elección del operador a contratar por parte de la entidad, va a garantizar el éxito en la ejecución de esta estrategia. Es de vital importancia tener en cuenta los factores como la experiencia administrativa, operacional y tecnológica, el conocimiento del mercado, el desarrollo de marca y estrategias de publicidad, su capacidad financiera, su interés por mantener un desarrollo donde se vean involucradas ambas partes en la gestión y administración de la plataforma, entre otras características que permitirán sacar al mercado colombiano un nuevo producto con los mayores estándares de calidad y beneficios.
- Las tecnologías de la información son parte del desarrollo intrínseco del ser humano, pues contribuyen a su formación en todos los aspectos de la vida. Gracias a la globalización, al acceso a la información y a la digitalización, hoy en día es posible realizar muchas actividades a través de dispositivos electrónicos y plataformas digitales, dentro de las cuales se incluye el entretenimiento o esparcimiento dando lugar a la creación de nuevos espacios y mercados nunca antes esperados. Eso son las apuestas

online, un mercado emergente que surge gracias a la tecnología y a las nuevas tendencias, un acercamiento entre los consumidores y los juegos de suerte y azar, las apuestas deportivas, el póker, los casinos y demás modalidades, son productos que llaman la atención de nuevas generaciones pero con un desarrollo distinto a lo tradicional.

- Es necesario que todas las empresas presentes en la economía, incluyendo las estatales, innoven constantemente para lograr permanecer en el mercado, la innovación hoy en día, es la principal herramienta que le asegura a las empresas mejorar su competitividad. Recombinar o reinventarse, implementar nuevas ideas ya sea en procesos, métodos o estrategias, les permitirá a las empresas alcanzar un valor agregado, diferenciarse de lo tradicional, y destacar en el sector en el que se desempeñan.

Referencias

- Agencia EFE. (12 de 06 de 2018). *Agencia EFE* . Obtenido de Latinoamérica se marca un plazo de diez años para cerrar su brecha digital.:
<https://www.efe.com/efe/america/tecnologia/latinoamerica-se-marca-un-plazo-de-diez-anos-para-cerrar-su-brecha-digital/20000036-3646996>
- Anaya Tejero , J., & Polanco Martín , S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos* . Madrid : ESIC Editorial .
- Andrade , J. C. (20 de 05 de 2019). *Portafolio*. Obtenido de El motor de las apuestas en línea.: <https://www.larepublica.co/analisis/julio-cesar-andrade-2863834/el-motor-de-las-apuestas-en-linea-2863831>
- Centro de Escritura Javeriano . (s.f.). *Normas APA Sexta Edición* . Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Normas%20APA%20Sexta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Chaparro Chaparro , H. (2018). *Informe de Gestión Lotería de Boyacá*. Obtenido de <https://loteriadeboyaca.gov.co/cms/files/80498d4b910bfb9ee275d12a55026546.pdf>
- Coljuegos. (2016). *Requerimientos técnicos de juegos operados en internet en Colombia* . Bogotá .
- Coljuegos. (2016). *Resolución 20161200025334*. Bogotá .
- Coljuegos. (2019). *Coljuegos* . Obtenido de Advertencia Páginas Online ilegales : https://www.coljuegos.gov.co/publicaciones/advertencia_pampatildeampiexclginas_online_ilegales_pub
- Colprensa. (16 de 09 de 2018). *El País* . Obtenido de En Colombia se han bloqueado 1805 páginas de apuestas ilegales. : <https://www.elpais.com.co/colombia/en-colombia-se-han-bloqueado-1805-paginas-de-apuestas-ilegales.html>
- Congreso de Colombia. (2001). *LEY 643 DE 2001*. Obtenido de <https://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-643-2001.pdf>
- Díaz Vargas , M. (2019). *Informe final práctica Lotería de Boyacá* . Tunja .
- Dinero . (14 de 09 de 2017). *La Industria de los Juegos de Suerte y Azar en Colombia* . Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/la-industria-de-los-juegos-de-azar-en-colombia/249811>
- Dinero. (14 de 01 de 2019). *Revista Dinero* . Obtenido de ¿Qué le pasa al consumidor colombiano? : <https://www.dinero.com/economia/articulo/por-que-bajaron-los-indicadores-de-consumo-en-colombia/265971>

- El Tiempo . (02 de 06 de 2019). *El Tiempo* . Obtenido de Las nuevas tecnologías como sendero para reducir la brecha digital :
<https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/como-reducir-las-brechas-digitales-con-las-nuevas-tecmologias-383342>
- El Tiempo . (2019). *El Tiempo* . Obtenido de Como hacer apuestas deoportivas online en Colombia : <https://www.eltiempo.com/contenido-comercial/como-hacer-apuestas-deportivas-online-en-colombia-388456>
- Londoño , S. (2019). *El tiempo* . Obtenido de Apuestas ilegales, un negocio que mueve cada día \$ 4.800 millones: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/las-millonarias-ganancias-de-las-apuestas-ilegales-373032>
- Lotería de Boyacá . (2015). *Instriuctivo de Venta en Línea* . Tunja .
- Lotería de Boyacá . (2016). *Comportamiento de las ventas de la Lotería de Boyacá - Plan de Desarrollo Estratégico Institucional*. Tunja .
- Lotería de Boyacá . (2019). *LOTERÍA DE BOYACÁ*. Obtenido de Productos. Lotería Tradicional : http://www.loteriadeboyaca.gov.co/page/40_loteria_tradicional
- Lotería de Boyacá . (2019). *Misión*. Obtenido de Lotería de Boyacá :
http://loteriadeboyaca.gov.co/nosotros/mision_17
- Loteria de Boyacá & Kirol Soft. (2018). *Proyecto Apuestas Online*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/presentacion%20kirolsoft%20APUESTAS%20ONLINE.pdf
- Lotería de Boyaca & KirolSoft . (2018). *Plan de Negocios en Euros* . Tunja .
- Lotería de Boyacá & KirolSoft. (2018). *Último Plan de Negocios* . Tunja .
- Lotería de Boyacá. (2016). *Plan de desarrollo estratégico institucional 2016-2018*. Tunja.
- Lotería de Boyacá. (2019). *LOTERÍA DE BOYACÁ* . Obtenido de Productos. Apuestas Permanentes : http://www.loteriadeboyaca.gov.co/page/42_apuestas_permanentes
- Lotería de Boyacá . (2019). *Reseña Histórica* . Obtenido de Lotería de Boyacá :
http://loteriadeboyaca.gov.co/nosotros/resena_historica_15
- Portafolio . (06 de 01 de 2019). *Portafolio* . Obtenido de ¿Cómo va el mercado de las apuestas online en Colombia? :
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/como-va-el-mercado-de-las-apuestas-online-en-colombia-524955>
- Portafolio. (2017). *Portafolio* . Obtenido de Las loterías apuestan a los jóvenes para mantenerse vigentes : <https://www.portafolio.co/negocios/las-loterias-apuestan-a-los-jovenes-para-mantenerse-vigentes-520863>