

LA POLLA MILLONARIA

ANDRÉS FELIPE MORA

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ

9 DE AGOSTO DE 2013

LA POLLA MILLONARIA

ANDRÉS FELIPE MORA

DIRECTOR:

FRANCISCO BRAVO

ABOGADO TRIBUTARISTA

JUAN RAFAEL BRAVO Y CÍA S. EN C.

# Índice

|  | Pág. |
|--|------|
| I. Resumen Ejecutivo . . . . .           | 1    |
| 1. Oportunidad de Negocio . . . . .      | 1    |
| 2. Competitividad del Servicio . . . . . | 1    |
| 3. Fortalezas . . . . .                  | 2    |
| 4. Debilidades . . . . .                 | 2    |
| 5. Oportunidades. . . . .                | 3    |
| 6. Amenazas . . . . .                    | 3    |
| 7. Elementos Diferenciales . . . . .     | 4    |
| II. Análisis del Entorno . . . . .       | 5    |
| 1. Económico . . . . .                   | 5    |
| 2. Fiscal . . . . .                      | 6    |
| 3. Social . . . . .                      | 6    |
| 4. Legal . . . . .                       | 7    |
| III. Descripción del Servicio . . . . .  | 9    |
| 1. Formato de Juego . . . . .            | 10   |
| 2. Pago del Juego . . . . .              | 11   |
| 3. Premios . . . . .                     | 11   |
| IV. Equipo de Trabajo . . . . .          | 13   |
| 1. Presidencia . . . . .                 | 13   |
| 2. Operaciones . . . . .                 | 13   |
| 3. Mercadeo . . . . .                    | 14   |
| 4. Financiera . . . . .                  | 14   |
| 5. Legal . . . . .                       | 14   |
| V. Riesgos . . . . .                     | 15   |
| VI. Planes . . . . .                     | 16   |
| 1. Mercadeo . . . . .                    | 16   |
| i. Positivo . . . . .                    | 17   |
| ii. Negativo . . . . .                   | 19   |
| iii. Publicidad . . . . .                | 21   |
| 2. Finanzas . . . . .                    | 23   |
| 3. Organización . . . . .                | 29   |
| 4. Recursos Humanos . . . . .            | 31   |
| VII. Conclusión . . . . .                | 33   |
| VIII. Bibliografía . . . . .             | 34   |
| IX. Anexos . . . . .                     |      |

## **I. Resumen Ejecutivo**

### **1. Oportunidad de Negocio**

La oportunidad de negocio es satisfacer el nicho de mercado potencial que hay en Colombia con respecto a las apuestas de fútbol. Es un servicio que en este momento ninguna empresa colombiana ofrece. Lo que más se le acerca son las páginas web en donde a través de un envío en dólares o pagos con tarjeta crédito se puede apostar. Con esta modalidad no se está llegando a la mayoría de la población, el cual, no tiene una suma importante de dinero para enviar dólares a una cuenta bancaria internacional de la casa de juegos. Otro problema de estos envíos es que el costo de la transacción no vaya a ser mayor que el dinero enviado. Mucha gente no tiene internet o inclusive un computador personal. Además estas personas no tienen la educación y experiencia en el uso de estos. Otro factor, que a pesar de que poco a poco está cambiando, es la inseguridad generada por manipular dinero a través de la red.

Por esta razón el servicio será ofrecido ambos en físico para esa población potencial de apostadores y por internet para la practicidad del servicio y ese pequeño nicho de mercado que ya utiliza estos medios para apostar. Colombia es un país futbolero, y si además se vende la idea de que no le está apostando al azar, sino que la persona misma escoge los resultados de los partidos basados en su conocimiento, creencias y pasión por el fútbol, generará un nicho nuevo de mercado. Mucha gente de estratos bajos, así como gasta de su quincena en unas cervezas el domingo, es un potencial consumidor del servicio ya que tienen la cultura de apostar en loterías locales, chance o máquinas tragamonedas. Con este servicio, que el más simple costará menos que un Baloto, es decir \$1.500, se espera que la gente empiece a querer apostarle a algo más que el azar, a su conocimiento sobre algo tan familiar en Colombia como lo es el fútbol.

### **2. Competitividad del servicio**

El principal elemento diferenciador que el servicio debe reflejar y comunicar es el hecho de que la apuesta no es puramente influenciada por la suerte. Conociendo del tema, se tiene una ventaja y es mayor la probabilidad de ganar. No son unas balotas que se sacan al azar, ni un número sorteado, son una serie de resultados inciertos en unos partidos de fútbol, que

a pesar de que cualquiera de las tres opciones es completamente viable, se tiene una cierta ventaja si se sigue al fútbol, si se está actualizado sobre este, si se conoce del tema, etc. El apostador tiene una gran ventaja ya que las probabilidades de que un equipo bueno le gane a uno malo son mucho mayores y no serán 50% – 50% o 33% – 33% – 33%, si se considera el empate. Si la persona entiende que el hecho de ganar tiene un factor de realidad, de cómo están los equipos, de contra quién juegan, de estadísticas de los equipos, podrán tener un cierto control, por lo menos adivinar el hecho que sea más probable, frente a una lotería en donde la probabilidad de que salga X número es la misma de que salga Y número. Este es un factor que determina la competitividad del servicio dentro del sector.

### **3. Fortalezas**

En Colombia el fútbol es el deporte más popular y esto es una gran fortaleza para que nuestro servicio llame la atención a posibles apostadores. Hay potencial para que el servicio sea prometedor y más adelante en la sección de mercadeo se encuentran cifras sobre el posible comportamiento del mercado gracias a esta afición futbolística. Una gran fortaleza es el hecho que se apostará sobre algo que conocen y se tiene la ventaja de conocer el comportamiento de los equipos de fútbol, no es simplemente el azar. De esto ya se habló en la competitividad del servicio. De igual forma de manera directa la empresa generaría empleo y como entidad de juego y azar paga importantes impuestos al Estado y aporta a la salud (Baloto, s.f.). Esto le conviene al Estado lo cual es una fortaleza para que otorgue la licencia, es una oportunidad mutua.

### **4. Debilidades**

Dentro de las debilidades que puede tener La Polla Millonaria se encuentra el hecho que sería una empresa nueva en un sector competido. Las personas que no sepan de fútbol probablemente no serán clientes del servicio y los que pueden serlo conocen la historia de Gana Gol o Toto Gol que fueron empresas que duraron un tiempo y dejaron de existir y esto puede generar desconfianza entre los posibles clientes para que tomen la iniciativa de apostar. Asimismo sucede con el hecho de que en el pasado las loterías o inclusive juegos

de fútbol han sido amañados para cobrar premios. Casos como el del fútbol italiano hace 5 años, o el reciente escándalo destapado por la Europol, son hechos que dificultan la práctica de estos juegos (Portafolio, 2013). Estas debilidades se podrán sobrellevar mostrando que es un servicio amigable para el usuario y que es un proceso transparente.

## **5. Oportunidades**

La primera oportunidad es que este servicio no existe en Colombia, no hay una empresa que ofrezca lo que La Polla Millonaria ofrecerá. La publicidad es un campo el cual se podría explotar ya que Baloto es el único que hoy en día realiza campañas en medios de comunicación. Las loterías nacionales y departamentales cada vez pierden más terreno, ya la gente prefiere comprar un Baloto electrónico por comodidad y por el acumulado millonario que ofrece, a comparación de una lotería departamental (Ramírez, 2012).

También se tendrá la oportunidad de cambiar la imagen de las loterías amañadas y los juegos arreglados. Es una oportunidad de dar una imagen transparente y confiable. Y finalmente una gran oportunidad comparada a la competencia está el hecho de ofrecer el servicio a través de internet, el cual se vuelve más accesible para la población, así como la otra posibilidad de hacerlo en sitios concurridos como tiendas.

## **6. Amenazas**

Dentro de este sector de juegos de azar hay muchas amenazas, siendo la primera de ellas llegar a ser un nuevo actor dentro de un gremio que lleva años ya ofreciendo este servicio, donde el más reciente competidor es Baloto que lleva más de 10 años (Baloto, s.f.).

Después de Baloto vienen muchas empresas de Loterías Nacionales y Departamentales que serían competidores no directos, pero sí indirectos ya que ofrecen otra modalidad de juego de azar, tienen presencia en determinadas zonas del país y llevan décadas sorteando premios. De una forma más indirecta también se encuentran los casinos, en donde hay muchos juegos de azar, algunos de suerte como puede ser la ruleta y otros en los cuales se tiene mayor control sobre el juego, como lo es el poker. Ahora bien, las páginas web de

apuestas por internet son competidores directos, como Bwin, bet365, BetClic, entre otros. Si bien estas son amenazas de competidores y del sector, hay un actor muy importante y son los loteros. Estas son las personas que se dedican a vender décimos o cupones de las loterías que se venden en este formato, como puede ser la Lotería de Bogotá. Estas personas pueden ser un gremio que se oponga a esta nueva oferta de juego de azar, ya que ellos viven gracias a sus ventas de los cupones de lotería y loterías como Baloto, que se juegan a través de una máquina, les están dejando sin trabajo (Ramírez, 2012).

Por añadidura, la explotación de juegos de suerte y azar tiene un régimen especial y monopolístico. Es decir que el Estado tiene gran influencia sobre estos juegos y tiene gran control sobre estos a diferencia de otros sectores donde la competencia es más libre. Sólo por citar un ejemplo, el Estado otorga el derecho de explotación por los años que le parezca y después de ese tiempo él decide si renueva ese contrato de explotación. Entonces es un poco peligroso depender del Estado ya que en cualquier momento puede cambiar de parecer, cambia la ley que rige a este tipo de empresas y todo el proyecto se puede caer. “El término establecido en los contratos de concesión para la operación de juegos de suerte y azar no podrá ser inferior de tres (3) años ni exceder de cinco (5) años.” (Artículo 7, Ley 643 de 2001).

## **7. Elementos diferenciales**

El principal elemento diferenciador en La Polla Millonaria son las dos modalidades de apuesta. Se tendrá como base la modalidad de apuesta en formato físico, en el cual el apostador llena a mano un formulario, lo entrega al cajero de la máquina en la tienda, o donde esté realizando la apuesta y al igual que un Baloto, se le entrega la apuesta en un formato impreso. La otra modalidad que será más cómoda para el cliente será realizar la apuesta a través de la página web en internet en donde hará una consignación a su cuenta y de ahí tendrá un saldo para realizar las apuestas, al estilo de bwin, pero sin necesidad de pagar costos por transferencia internacional.

Del mismo modo el servicio ofrece apostar en ligas internacionales, como lo son la española, la inglesa, la italiana, la argentina, entre otras. Esto sería innovador ya que

generalmente sólo se puede apostar sobre el torneo local, como sucede con La Quiniela en España. Esta estrategia permitirá abarcar más clientes y ofrecerles más opciones de apuesta.

Eso en cuanto a la operatividad, pero el elemento diferenciador en cuanto a premios también es bastante llamativo, ya que no sólo es más fácil ganar, estadísticamente es más probable que un Baloto, sino que el formato permite flexibilidad en la apuesta. (Ver descripción del servicio).

## **II. Análisis del Entorno**

### **1. Económico**

Colombia ha sido de los países menos afectados por la crisis mundial que empezó en el 2008. Es un país líder en la región en cuanto a crecimiento económico, inversión extranjera y sus pronósticos son favorables a futuro. Tiene una política estable, el riesgo ha bajado y se consolida como la tercera economía del continente, de la mano de Perú, después de Brasil y Chile. En los últimos años Colombia ha crecido más que sus vecinos y ha llegado a crecer hasta un 5% su economía, mientras que en los países más afectados del mundo esta cifra ha sido hasta negativa. La inversión extranjera va a ayudar mucho a seguir por este camino, cosa que ha sido posible por una mejor seguridad social con respecto a las guerrillas. También se ha abierto a nuevos mercados, firmando TLCs con EEUU, Corea, UE, entre otros.

Para el 2013 se espera crecer alrededor de un 4% (Portafolio, 2013). Además por primera vez en casi medio siglo no se veía una inflación tan baja, como fue la del año pasado, del 2,44%. Es decir que la situación colombiana actual es prometedora. A pesar que hay atrasos en infraestructura y vivienda, la inversión extranjera llegará para explotar estas oportunidades en este mercado emergente.

De una u otra forma, este entorno no afectaría mucho a La Polla Millonaria. Claro está que si el presagio fuera negativo para la economía, si se estuviera en crisis económica, recesión, o el desempleo desbordado, como en los PIGS en Europa, ahí sí se vería afectado el servicio. Y esta afectación no es muy medible, ya que se puede pensar que si la gente



tiene menos dinero, lo primero que haría sería dejar de gastarlo en cosas innecesarias, como podría ser los juegos de azar. Esta puede ser una reacción inicial, pero por el contrario, como las personas se ven tan mal, empiezan a apostarle más a ganarse un premio de una lotería y poder salir adelante y salir de la crisis en la que ellos y su país están metidos. Así que ya sea estando bien la economía del país, porque hay dinero, o estando mal, porque se desea el dinero, los servicios de apuestas no se ven mayormente afectados.

## **2. Fiscal**

El que gane un premio apostando en La Polla Millonaria gozará de una ganancia ocasional. “Se consideran ganancias ocasionales para los contribuyentes sometidos a dicho impuesto las provenientes de loterías, premios, rifas, apuestas y similares.” (Artículo 304, Estatuto Nacional Tributario). Por tal motivo, el premio que recibe la persona estará sometido a retención en la fuente (Artículo 306, Estatuto Nacional Tributario). Por esta razón, a la empresa prestadora del servicio se le obligará retener este dinero y en su momento pasarlo al Estado Colombiano a través de la DIAN ya que es un tributo nacional. Por las primeras 1.090 UVT<sup>1</sup> no se hará retención en la fuente. Pero cuando la suma sea mayor a \$28'393.000 pesos<sup>2</sup>, sí deberá pagar impuestos (Artículo 241, Estatuto Nacional Tributario). Por otro lado se le impondrá un impuesto del 20% sobre el valor total al ganador de la apuesta<sup>3</sup> (Artículo 317, Estatuto Nacional Tributario).

## **3. Social**

Colombia es un país consumidor, la clase media consume más de lo que se cree. Siempre se ha dicho que en Colombia no hay plata, que hay mucho trabajo informal, etc. Sin embargo los indicadores de Fenalco dicen lo contrario, sí se consume, sí se gasta. “... hay más plata disponible porque los créditos de consumo están abiertos y el 70% de vehículos se compran

---

<sup>1</sup> Unidad de Valor Tributario

<sup>2</sup> valor UVT año 2013: \$26.841 x 1.090 UVT = \$29'257.000

<sup>3</sup> Estos valores podrán cambiar de acuerdo al nuevo reglamento sobre juegos novedosos deportivos, que está siendo elaborado en Coljuegos durante el 2013.

con ellos; la gente va teniendo mejor poder adquisitivo, hay mucha inversión extranjera y las mismas empresas del Estado tienen buenos resultados y están trayendo dólares, lo cual le está dando más liquidez a la economía”... “no se puede hablar de ‘boom’ del consumo, sino más bien de una “generación de confianza en el país que ha dinamizado la demanda interna”.” (Colombianos están de “luna de miel” con el consumo, s.f.).

De esta manera la situación actual del país es buena, refleja positivismo y confianza. La Polla Millonaria podría aprovechar este buen momento, el consumo del colombiano y su impulso por ser partícipe del fútbol, deporte que paraliza al país. Para poner un ejemplo de esta reacción del pueblo colombiano, está el caso de la Selección Colombia ““Sí se nota un incremento de las ventas en vísperas de los partidos, es una realidad. A la gente le gusta vestir las prendas, es un incremento natural. Cuando hay partidos de mayores o cuando la Sub-20 quedó campeón suramericano, se nota en las ventas” dijo Giorgio Cavalli, gerente de marca de Adidas.” (Portafolio, 2013). Esto demuestra que Colombia respondería favorablemente al servicio de apuestas, por la situación económica que vive y por esa pasión que lo acerca al fútbol y al consumo que juega en torno a él.

#### 4. Legal

A esta empresa de servicio le rige una ley especial, se trata de la Ley 643 de 2001. En esta ley se explica cómo el Estado maneja el monopolio de los juegos de suerte y azar. Cómo podrá ser explotado, su vigilancia y control, su fiscalización y los parámetros para administrar una empresa que maneje estos servicios.

Para el caso de La Polla Millonaria se entiende que la regiría esta Ley debido a que “(...) [el apostador] realiza una apuesta o paga por el derecho a participar, a otra persona que actúa en calidad de operador, que le ofrece a cambio un premio, en dinero o en especie, el cual ganará si acierta, dados los resultados del juego, **no siendo este previsible con certeza**, por estar determinado por la suerte, el azar o la casualidad.” (Artículo 5, Ley 643 de 2001).

El Artículo 7° de dicha ley explica cómo el Estado concede permiso para explotar el monopolio rentístico de los juegos de azar. Esto se hace mediante un contrato de concesión, el cual “no podrá ser inferior de tres (3) años ni exceder de cinco (5) años.” (Artículo 7, Ley 643 de 2001). Este es uno de los aspectos que cambió con esta ley. Por ejemplo, Baloto, cuando llegó al país fue gracias a un contrato por 10 años que Ecosalud S.A. firmó con Gtech Foreign Corporation, sociedad constituida en Delaware, EEUU (Baloto, s.f.). Antes de la ley de 2001, en 1997, era Ecosalud la empresa que administraba, autorizaba y aprobaba los juegos de azar en Colombia (Superintendencia Nacional de Salud, 1997). Esto es una amenaza en la actualidad como se explica en el DOFA, ya que es una desventaja lograr la concesión por menos tiempo comparado a como era anteriormente.

El artículo 8° explica un tema que deberá ser considerado en caso de que La Polla Millonaria quiera delegar la explotación de su servicio, por ejemplo a las máquinas que operan Baloto. Si un tercero opera el juego, este “(...) percibirá a título de derechos de explotación, un porcentaje de los ingresos brutos de cada juego (...)” (Artículo 8, Ley 643 de 2001). Este es un tema que puede ser determinante para evaluar la viabilidad financiera del proyecto.

Más adelante en el artículo 47 se describen las funciones del Consejo Nacional de Juegos de Azar, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- Aprobar y expedir los reglamentos de explotación de los juegos
- Establecer el término y condiciones en las empresas administradoras u operadoras
- Evaluar anualmente la rentabilidad, gestión y eficiencia de las empresas
- Determinar los porcentajes de las utilidades que las empresas podrán utilizar como reserva de capitalización y señalar la utilización de los mismos
- “Emitir conceptos sobre la aplicación e interpretación de la normatividad que rige la actividad monopolizada de los juegos de suerte y azar en el nivel nacional” (Artículo 47, Ley 643 de 2001).

Se puede concluir en este artículo 47 que la ley le otorga mucha capacidad al Consejo Nacional de Juegos de Azar. Esto es muy peligroso para la viabilidad de la empresa, ya que teniendo un ente que pueda hacer prácticamente lo que quiera y que maneje y manipule, bajo la ley, las normas como quiera, genera inseguridad y desconfianza para que se pueda

confiar en el sistema y en que la inversión y el nombre de La Polla Millonaria no se vaya a ver perjudicado.

El Capítulo IX trata sobre la eficiencia del monopolio, es decir, se evalúa qué tan eficiente está siendo la explotación y si le está aportando a la sociedad y a la salud que es el mayor destino de la fiscalización a estas empresas. “Cuando una empresa industrial y comercial (...) cuyo objeto sea la explotación de cualquier modalidad de juego y azar, presente pérdidas durante tres (3) años seguidos, se presume de pleno derecho que no es viable y deberá liquidarse o enajenarse la participación estatal en ella.” (Artículo 50, Ley 643 de 2001). Se vuelve a demostrar la influencia del Estado, que es mucho más rigurosa en este caso que con empresas comunes y corrientes que no se rijan por esta ley. Así que cuando se vaya a entrar con una empresa nueva en este sector se deberá tener muy bien planeado la financiación y éxito de la empresa que no sólo no podrá dar pérdida en tres años, sino que a lo mejor esos tres años es todo el tiempo que le fue otorgado por el Estado para explotar el servicio. Es un tema de cuidado que genera riesgo y es una gran amenaza.

La Superintendencia Nacional de la Salud es el ente regulador, de vigilancia y control para este tipo de empresas. Y las personas naturales y jurídicas están en la obligación de rendir la información que le exija esta entidad (Artículo 53, Ley 643 de 2001). Al igual que esta “(...) podrá intervenir y tomar posesión inmediata de las loterías mientras se adecuan las cláusulas sociales y se ajustan los gastos administrativos de dicha sociedad a los términos de la presente ley.” (Artículo 59, Ley 643 de 2001). Esto puede ser bueno ya que la vigilancia previene que sucedan manipulaciones indebidas en el sistema, pero también tanto control puede ser perjudicial para la confianza del empresario que quiere entrar en el sector de los juegos de suerte y azar.

### **III. Descripción del servicio**

Polla Millonaria será el nombre del servicio de apuestas de fútbol. Básicamente el servicio será ofrecerle al cliente un medio por el cual pueda apostar su suerte dependiendo de los resultados de partidos de fútbol del mundo. Este servicio no se ofrece en este momento en

Colombia y según la encuesta realizada, hay potencial para que tenga acogida y para que el número de participantes crezca.

Nuestro principal valor agregado es el hecho de que no es sólo suerte, como en muchos juegos de azar, en donde se escoge un número, o una serie de números y es completamente aleatorio el resultado del sorteo. En La Polla Millonaria, a pesar de que los resultados del fútbol también son inciertos, el participante tiene la ventaja de conocer sobre fútbol, sobre los equipos y jugadores y tiene una percepción propia y crea sus probabilidades de qué tan factible es que un equipo le gane a otro. Para poner un ejemplo, en la temporada 2011 – 2012, el Real Madrid de España, campeón de La Liga esa temporada, de los 38 partidos jugados tan sólo perdió dos y empató cuatro. Es decir que gana el 84% de los partidos. Por este antecedente, la calidad de sus jugadores y por jugar en una liga en la que en los últimos años los ganadores han sido el Real Madrid o el Barcelona, este equipo tiene una probabilidad muy alta de seguir ganando sus partidos. El conocedor del fútbol cuenta con esta experiencia y análisis el cual le ayudará a realizar su apuesta. Entonces a pesar de que el resultado puede ser cualquiera en el partido, la tendencia es que el Real Madrid gane más del 80% de los partidos jugados en una temporada.

### **1. Formato de juego:**

La Polla Millonaria será jugada una vez a la semana (los fines de semana), siempre y cuando se encuentren en temporada los equipos de fútbol. Y de vez en cuando habrá la posibilidad de apostar sobre los partidos jugados entre semana.

El apostador deberá marcar al menos una casilla, ya sea 1 = gana el equipo local, X = hay empate o 2 = gana el equipo visitante. Esto lo hará para 15 partidos escogidos previamente por la organización de La Polla Millonaria. Esto se conoce como APUESTA SIMPLE. Esta apuesta tendrá un valor de \$1.500. Luego el apostador tiene la posibilidad de marcar más de una casilla (de las tres posibles), por cada uno de los partidos, excepto por el número 15, en el cual sólo se puede realizar una marcación. Si en una línea (un partido) marca dos casillas, llamado UN DOBLE, esto sube las probabilidades de acertar al doble. También puede marca UN TRIPLE, es decir que asegura acertar ese resultado. Mientras

más casillas llene, se aumentan las probabilidades de ganar y por ende el precio de la apuesta.

En el Anexo 1 se encuentra la tabla de Número de Apuestas según la cantidad de apuestas SIMPLES, DOBLES Y TRIPLES y el precio de la apuesta varía según esa tabla. Máximo, el apostador podrá pagar por una apuesta de 5 triples y 7 dobles, es decir 31.104 apuestas. Cada apuesta cuesta \$1.500. Es decir que si se apuesta con DOS DOBLES, es decir, 4 apuestas, esto costaría \$6.000. O si apuesta 2 Triples, y 2 Dobles, le costaría \$54.000, pero ya aseguró dos de los quince resultados.

Al año se harán unos 60 sorteos, dependiendo del calendario futbolístico.

## **2. Pago del juego**

El apostador podrá realizar su apuesta por modalidad MANUAL, pago en efectivo, a través de un formato el cual lo llena y lo entrega al operador de la máquina lectora y le devuelve un papel con la apuesta. O también podrá crea una cuenta en la página web [www.lapollamillonaria.com](http://www.lapollamillonaria.com), y realizar su pago por medio electrónico con tarjeta crédito.<sup>4</sup>

## **3. Premios<sup>5</sup>**

El servicio premiará a los apostadores que acierten de diez a quince resultados de la fecha jugada. En el Anexo 2 se encuentra la Tabla de Premios. Esta tabla muestra la cantidad de premios que obtiene el apostador. Por ejemplo, si se aciertan 13 resultados, es decir, se obtienen dos fallos, hay posibilidad que esos dos fallos hayan sido: i) de 2 apuestas simples ii) de 1 simple y 1 doble, o iii) de dos dobles. Luego se mira a la izquierda en la columna de “pronósticos”, cuál fue lo que el apostador jugó. El jugador cobrará cierta cantidad de veces los premios de un total de 5 categorías. En la tabla aparecen como la primera fila de números.

---

<sup>4</sup> En la modalidad manual sólo será válido para reclamar algún premio el papel entregado por el operario de la máquina lectora. No será válido el formato que se llena a mano por el apostador.

<sup>5</sup> Ver Anexo 3

Ejemplo: El apostador obtiene Dos Fallos, los cuales fueron en una línea donde apostó simple y en otra donde apostó doble y en su juego realizó 2 dobles y 1 triple. Es decir que se llevará 2 veces el premio de tercera categoría, 6 del de cuarta y 4 del de quinta categoría. Se suma el total de estos 12 premios y esa será la cantidad que podrá reclamar.

Se destina el 55% de la recaudación al pago de los premios de la siguiente manera:

- 15 aciertos: 10% de la recaudación
- 14 aciertos: 12%
- 13 aciertos: 8%
- 12 aciertos: 8%
- 11 aciertos: 8%
- 10 aciertos: 9%

En caso de que no haya acertantes de “15 aciertos”, se acumulará para la siguiente semana para esta categoría. En caso de que no hubiera acertantes “14 aciertos”, su premio pasaría al acumulado de la semana siguiente. Si no hubiera acertantes de “13 aciertos”, este premio se sumaría al de los acertantes de “12 aciertos”. Si tampoco hay acertantes de “12 aciertos” el premio se acumularía a los de “11 aciertos”, al igual que si no hay acertantes de “11 aciertos” el premio se acumularía a los de “10 aciertos”. Si tampoco hay acertantes de “10 aciertos”, el total acumulado se sumaría al “Acumulado” de la semana siguiente. De haber varios acertantes en una misma categoría, el premio se repartirá en partes iguales. En ningún caso un premio de determinada categoría puede ser superior a un premio de una categoría superior. Si sucediera esto, se sumaría el premio de ambas categorías y se repartiría a partes iguales entre los acertantes de ambas (*La Quiniela (España)*).

“En caso de que el partido no se celebre, se realiza un sorteo llenando el bombo del que se extrae el resultado con el porcentaje relativo de unos, equis y doses que se hayan apostado sobre ese partido.” (*La Quiniela (España)*).

## IV. Equipo de Trabajo

### 1. Presidencia

La presidencia estará encargada de vigilar las cuatro áreas secundarias y controlar que todo fluya hacia el mismo objetivo.

### 2. Operaciones

Esta área manejará todo lo que tenga que ver con la operatividad del servicio, con el día a día. Esta área se encargará del buen funcionamiento de todo el proceso de principio a fin desde repartir publicidad, hasta servicio al cliente.

#### *Distribución*

Los puntos de venta deberán mantenerse bien informados y abastecidos de papel, tanto para las máquinas, como los formatos que el cliente deberá llenar para jugar su apuesta. Deberá comunicar los premios y las apuestas semana a semana al punto de venta.

#### *Ventas y Relaciones Públicas*

En esta división las personas se encargarán de conseguir puntos de venta en tiendas, panaderías o grandes superficies, por ejemplo. Harán los contratos con terceros para poder ofrecer el servicio. También estará a cargo de servicio al cliente intentará resolver las dudas de los clientes para que el impulso de un nuevo cliente no se pierda porque falte algún eslabón en el proceso de la apuesta.

#### *Manejo de Página Web*

Todo lo que tenga que ver con el servicio ofrecido a través de la página web será responsable esta división. Implementar los diseños de mercadeo, seguimiento a las apuestas electrónicas, actualización de información y resultados en la página web, publicación de ganadores, entre otros serán las responsabilidades de esta división.



### **3. Mercadeo**

Mercadeo estará encargado de comunicar el servicio, de la parte creativa y de generar estrategias que atraigan clientes y mantengan fieles a los clientes usuales.

#### *Publicidad*

Esta área se encargará de toda la publicidad del servicio en medios de comunicación. Como se analizó en la investigación de mercado, la televisión será muy importante para pautar el servicio, luego podrá complementarse con medios impresos, con celebridades como imagen o con eventos especiales para dar a conocer el servicio.

### **4. Financiera**

El área financiera será clave para poder pagar no sólo los premios a los ganadores, sino los seguros especiales para este tipo de servicios, el crédito inicial que se deberá pedir para iniciar la empresa y junto con el área legal pagar impuestos.

#### *Contabilidad*

La división de la contabilidad se dedicará básicamente a la operatividad de los pagos, esto incluye: pago a proveedores, facturación, órdenes de compra, nómina, legalización de gastos, entre otros. También estará a cargo del pago de premios a los ganadores de la apuesta.

### **5. Legal**

El departamento legal básicamente vigilará que la empresa siga los lineamientos de sus entidades reguladoras como los son la Superintendencia de Salud, ETESA y Coljuegos. Muy importante será su intervención para pagos especiales con el Estado, declaración de renta, subsidios a la salud y demás características especiales que regirían para La Polla Millonaria. Deberá vigilar el cumplimiento de la Ley 643 de 2001.

## V. Riesgos

Los riesgos para poder desarrollar este tipo de empresa son muy altos. Primero que todo se necesita de una inversión muy alta en costos de publicidad y mercadeo para dar a conocer el servicio. Debe implementarse toda una infraestructura y comprar máquinas como las de Baloto, o en dado caso hacer una alianza con este operador para que La Polla Millonaria pueda ser jugada en estas máquinas. Pero el tema más riesgoso es todo lo que tiene que ver con la incertidumbre política en Colombia.

En este caso no sólo el Estado es quien decide si renueva el permiso del juego novedoso, sino que tiene prácticamente total autonomía sobre la existencia del juego ya que puede decidir discontinuarlo en cualquier momento. También poder empezar uno de estos juegos de suerte y azar debe ser a través de un proceso de licitación, para lo cual se debe tener un buen músculo financiero de inversión y no se podrá crear un competidor que ofrezca un servicio similar bajo otro nombre, ya que el tipo de juego sólo se le es otorgado a una sola empresa y no cualquiera puede entrar a competir libremente como en muchos otros mercados (Mejía, J, entrevista). Una muestra de este control está “Cuando una empresa industrial y comercial (...) cuyo objeto sea la explotación de cualquier modalidad de juego y azar, presente pérdidas durante tres (3) años seguidos, se presume de pleno derecho que no es viable y deberá liquidarse o enajenarse la participación estatal en ella.” (Artículo 50, Ley 643 de 2001). El riesgo de fracasar en un intento de crear este tipo de empresa es aún mayor cuando el Estado tiene el control de decidir si continúa la concesión del juego. “El término establecido en los contratos de concesión para la operación de juegos de suerte y azar no podrá ser inferior de tres (3) años ni exceder de cinco (5) años.” (Artículo 7, Ley 643 de 2001).

Asimismo el Estado colombiano en este tema de juegos está cambiando muchas cosas. Hasta hace unos años era ETESA quien controlaba todo esto, una empresa que mencionaba estar en liquidación durante muchos años. Luego bajo el decreto 4142 de 2012 se crea Coljuegos, entidad encargada de administrar todos los juegos de azar del país (Coljuegos, s.f.). Ver Anexo 4. No sólo esto fue un gran cambio en el entorno de los juegos

de azar y sus respectivos permisos, sino que hechos como lo sucedido en 2012 con una Reforma Tributaria<sup>6</sup> presentada a último momento generan gran incertidumbre sobre la estabilidad y el futuro de tomar el riesgo de invertir en un negocio de esta índole. A pesar de que en esta Reforma no se afectaron las tarifas de los juegos de azar, sí es un hecho que genera incertidumbre legal para el marco de La Polla Millonaria.

Finalmente además de estos riesgos operativos que en su mayoría no son controlables y mucho menos medibles como son el tema de la intervención estatal por medio de entes como Coljuegos o Reformas Tributarias, también existe el riesgo de mercado, de no haber medido bien los clientes potenciales, o de no ver resultados a la inversión inicial de publicidad. Esta fue la razón por la cual Gana Gol dejó de existir en tan poco tiempo. Se conoce que esta empresa o no supo calcular bien su mercado potencial o el mercado no reaccionó favorablemente a la nueva propuesta de apuestas de fútbol, y por tener varias obligaciones económicas y tributarias debió terminar rápidamente su operación (Mejía, J, entrevista).

## **VI. Planes**

### **1. Mercadeo**

Se realizó una investigación de mercados para poder determinar si había mercado para este servicio, y definir quienes serían nuestros clientes potenciales. La encuesta, en el Anexo 5 Se realizó durante un mes y contestaron más de 160 personas de diferentes edades, estratos y ciudades. De los encuestados se obtuvieron los siguientes datos demográficos: mitad fueron hombres, mitad mujeres; 61% son estrato 6, seguido del estrato 5 con 22%; 72% tienen entre 18 y 22 años, seguidos de un 19% entre 23 y 26 años; 89% viven en Bogotá.

Como primer aspecto positivo es que el 93% de los encuestados ha jugado algún tipo de juego de azar, entonces como primera impresión sí habría mercado. Y de las doce personas que no lo han hecho, la mitad estaría dispuesta a hacerlo.

---

<sup>6</sup> “A través de la ley 1607 del 26 de diciembre de 2012, el presidente Juan Manuel Santos firmó la nueva reforma tributaria que comenzaría a regir a partir del próximo primero de enero de 2013.” (Esta es la nueva Reforma Tributaria, Ley 1607 de 2012, s.f.)

Positivo:

Primero se hablará sobre los puntos positivos para el futuro de la empresa que arrojó la encuesta. Este análisis se hizo pregunta por pregunta y filtrando de acuerdo a lo explicado a continuación.

El 48% de los encuestados no juega un juego de azar porque cree que no va a ganar. Nuestro servicio, al vender la idea de que le está apostando a su conocimiento sobre el fútbol, puede incentivar a este 48% a jugar y que vean que si le apuestan a algo de lo que saben y tendrán más oportunidades de ganar. Un 18% escogió Otra como razón por la cual no juega un juego de azar. Dentro de estas respuestas de “Otra”, la mayoría contestó que no le interesa. Esto podría ser malo, pero también significa que hay clientes potenciales que si se convencen y se les genera interés podrían convertirse en posibles clientes.

Se ve un mercado potencial, porque cuando se filtra por la pregunta de los que sí les interesaría un servicio de apuestas de fútbol, los que realizan apuestas al menos una vez a la semana, es el 31%. También se sabe que un mercado fuerte son los hombres de la población, ya que de ellos, el 65% dicen ser seguidores del fútbol, en cambio sólo el 26% de las mujeres dice serlo. El 67% de la población encuestada ve al menos un partido de fútbol a la semana, entonces, si se pautara en los partidos de fútbol nuestro servicio, se sabe que la mayoría de la población recibiría el mensaje. Esto es una oportunidad para que el mensaje le llegue incluso a los que no se muestran abiertos a apostar en el servicio desde un inicio. De los que reportaron ser seguidores del fútbol, el 51% dice ver en vivo entre 1 y 3 partidos de fútbol y el 21% más de 6 a la semana. Esto reafirma la idea que pautar en partidos de fútbol sería la manera más directa de llegarle al cliente.

Del 62% que le interesaría el servicio de apuestas, dice sentirse atraído para realizar la apuesta, con un premio mayor de 23 mil millones de pesos. Teniendo en cuenta que el Baloto ha caído unas 6 veces en su historia por encima de los 30 mil millones de pesos, esto indica que no será tan difícil atraer clientes, ya que no se requiere un premio mayor tan alto como lo puede ser en otras loterías de otros países (Euromillones, s.f.).

De modo similar, una respuesta de esta investigación, la cual hace creer en la viabilidad del servicio sucede en la siguiente pregunta. El 31% de los que les interesaría el servicio pagarían hasta \$5.000 pesos en una apuesta básica, que es lo mismo que un Baloto, para realizar una apuesta. Esto indica que seguramente se deberá competir fuertemente con Baloto para quitarles clientes. Pero si se tiene en cuenta que con esos mismos \$5.000 la persona ya no le está dejando toda su apuesta a la suerte y el azar, seguramente será atraído por apostarle a su conocimiento. Además, un 28% dice que apostaría hasta \$10.000 en una apuesta básica. Si se tiene en cuenta que en España en este servicio de apuestas, similar, la apuesta básica vale unos \$1.250 pesos, entonces hay mucho potencial, para que este 28% sienta que puede ganar, ya que con esos \$10.000 podría realizar unas 8 apuestas, aumentando sus posibilidades. O se podría calcular una apuesta básica para nuestro servicio en Colombia de unos \$2.000, un poco más alta que en España (Loterías y Apuestas del Estado, 2012). Además hay un 28% más que estaría dispuesto a pagar más de \$13.000 pesos en la apuesta básica. Es decir que la población está dispuesta a gastar una cantidad de dinero considerable. Si la apuesta básica fuera de \$5.000 pesos, igual que un juego de Baloto, más de la mitad de los que les interesaría el servicio de apuestas, apostaría más de una vez a la semana, en concreto, un 31% lo haría una vez a la semana. Esto demuestra que sí hay mercado en esta población, ya que lo más probable es que el servicio se realice de manera regular sobre partidos del fin de semana, es decir, una vez a la semana.

En la pregunta, “¿Sobre qué partidos le gustaría apostar? (puede escoger más de una opción)”, el 74% de los que les interesaría el servicio de apuestas escogió: Partidos de Ligas Europeas (4 de la española, 4 de la inglesa y 4 de la italiana). Esto es innovador, ya que combina ligas diferentes, pero tal vez para nosotros no sería tan rentable ofrecerlo de esta manera con los equipos más poderosos del mundo jugando, ya que sería más fácil predecir el resultado. Es por eso que el servicio de apuestas de fútbol en otros países, como en España, se hace con todos los partidos de la primera división y compensa su facilidad con unos cinco partidos de la segunda división que son más difíciles de predecir (Loterías y Apuestas del Estado, 2012). El 70% de esta población también escogió la opción de: Partidos internacionales (Champions League, Copa Libertadores). Estos torneos llaman mucho la atención del público mundial y pueden no ser sólo una opción de apostar entre semana, sino que sea complementario a las apuestas de torneos domésticos los fines de

semana. Se observan más oportunidades en el negocio. Lo mismo sucedería con el 60% que escogió Partidos de Selecciones Nacionales, que durante el año son entre semana, y cuando no hay ligas locales, generalmente hay torneos de selecciones, como lo es el mundial, los Juegos Olímpicos o la Eurocopa o Copa América. También al haber sido escogido en su mayoría, “partidos internacionales”, ayuda a la imagen del servicio, ya que las personas que crean que se podría amañar los partidos para cobrar apuestas, a nivel internacional esto se volvería más difícil y ayudaría a una reputación de transparencia en la que se entregan premios sobre resultados de ligas extranjeras en las cuales no se tiene influencia alguna.

En cuanto a la modalidad para realizar la apuesta, el 81% de a los que les interesaría el servicio dijo que preferiría por internet. Esto es bueno, ya que lo hace más cómodo para el apostador, lo puede realizar desde cualquier sitio en cualquier momento. Además los costos para la empresa del servicio sería más bajos. Pero tiene su aspecto negativo que se explica más abajo.

#### Negativo:

Análogamente hubo respuestas dentro de la investigación que fueron negativas para la posibilidad de crear la empresa. Hay un 13% que no juega porque no cree en la transparencia del juego. Esta imagen sí es más difícil de cambiar ya que se han visto fraudes en lotería a nivel mundial y en un país tan corrupto como Colombia esta imagen no sería tan fácil de cambiar (Diario de Yucatán, 2012). De igual manera se debe intentar mostrar una cara amable y transparente en el juego. Baloto ha hecho un buen trabajo con esto y al hacer sorteos en vivo, con las respectivas autoridades presentes, han ganado reputación. En el caso de La Polla Millonaria, podría ser más fácil ya que para generar cierto resultado se tendrían que amañar los partido de fútbol y eso en la práctica requeriría mucha más dificultad que escoger un número dentro de una balotera.

En la pregunta de qué juego juega con mayor frecuencia, la mayoría, el 41%, juega Baloto. Este sería un competidor fuerte con el que seguramente se tendría que competir por participación de mercado. El 38% de los encuestados contestó que apuestan (alguna de las opciones de apuesta) menos de 1 vez al mes. Esto nos indica que en la población encuestada no está la cultura de apostar, ya que la idea sería lograr que los clientes apostarían cada semana, siendo estos sólo el 21% de los encuestados, si sumamos las

opciones de 1 vez, 2-4 veces a la semanas y varias veces al día. Comparando con la respuesta dentro de las respuestas positivas de la investigación, esto distorsiona un poco el resultado, pero la razón podría ser que la mayoría no apostaría tan seguido, pero el pequeño nicho que sí lo hace, lo hace rigurosamente y tiene la costumbre de hacerlo en su vida. Para analizar la posibilidad de pauta en TV y la publicidad en general, no sabemos qué partidos de fútbol ven las personas cada semana. Puede variar desde el torneo local, fechas especiales FIFA o partidos de copas internacionales.

Para colmo, a pesar de ser seguidores del fútbol sólo al 62% le interesaría un servicio de apuestas de fútbol. Y en la pregunta de “¿Qué monto estaría dispuesto a apostar en la apuesta más básica?”, se recuerda que de la población encuestada, más del 80% son estrato 5 y 6, es decir gente con dinero. Así que no se puede confiar mucho en esta pregunta y se tiene que tener en cuenta una población objetivo de la clase media, en particular el estrato 3 que seguramente, de acuerdo a sus ingresos, bajaría proporcionalmente los montos mínimos de apuesta básica. Lo mismo sucedería con la pregunta de: “Si la apuesta básica fuera de \$5.000 pesos ¿con qué frecuencia apostaría?”

“¿Sobre qué partidos le gustaría apostar? (puede escoger más de una opción)”, sólo el 26% escogió apostar sobre partidos de la primera y segunda división de un país. Arriba en los aspectos positivos se explicó la dificultad que genera la apuesta tener partidos de equipos de resultados irregulares en el año. Sólo el 48%<sup>7</sup> escogió el fútbol colombiano, partidos de primera y segunda división. Así no fuera de las opciones que más escogió la mayoría, casi la mitad lo hizo, es decir que es altamente probable que alguna vez este apostador lo haga con esta modalidad. Lo malo es que este fútbol al ser tan irregular, haría incluso más difícil la probabilidad de ganar, y pasando el tiempo podría alejar a los clientes de seguir apostando por la dificultad que encontrarían en acertar resultados. En cuanto a la modalidad para realizar la apuesta, se debe recordar que la población que realizó la encuesta no es, en teoría, la población objetivo. Las personas de estratos más bajos, no todas tienen acceso a internet y seguramente preferirán realizar la apuesta de manera personal en un punto de venta, parecido a una máquina como Baloto o a un local de

---

<sup>7</sup> Los porcentajes suman más del 100% ya que se podía escoger más de una opción, así que el porcentaje es la proporción que esa respuesta fue escogida dentro del total de opciones por todos los encuestados.

loterías. Con esto se incurriría en mayores costos, ya que se deberá pagar a algún operador de la máquina, empleados, comisión por venta, gasto de papel, gasto de surtir los puntos de venta, etc. Además, en nuestra cultura se sigue dudando mucho sobre lo que se puede hacer por internet y la mayoría de las personas prefiere tener un comprobante físico como sucede con el Baloto. También muy poca gente en Colombia tiene los recursos suficientes para pagar un envío de dinero a una cuenta, y que sea suficiente para que el cobro no sea mayor a la cantidad que envía. Por esta razón la idea sería ofrecer el servicio ambos por internet y en físico.

Finalmente, después de recibir propuestas sobre el nombre y el eslogan, se escoge LA POLLA MILLONARIA, como nombre. Este nombre es para acercarnos a la gente del común, que cuando hacen una apuesta, generalmente de fútbol la llaman una polla, y ya está metida dentro de la jerga común. Y millonaria, para que se sepa que el servicio es un juego de azar y que los premios serán de millones de pesos. Se espera con este nombre llegarle mucho a la clase media, que les llame la atención, ya que el nombre tampoco es formal e intenta dar un aspecto de familiaridad ante los clientes.

Para el eslogan, a pesar que de las opciones ofrecidas, la más votada fue: “No se lo deje a la suerte, ¡apuéstele a lo que sabe!” recibió un 39% de los votos, este es muy largo. Si dice lo que quiere mostrar el servicio y el mensaje debe ser ese, pero se decidió tener como eslogan final algo más conciso y que se pueda quedar en la mente de los apostadores, y fue una sugerencia en la investigación de mercados, dentro de la opción: Otras. El eslogan es: “¡Saber es ganar!”, con esto se apunta a que los potenciales clientes se den cuenta que no sólo depende de la suerte, sino que si saben de fútbol, van a ganar. La idea es quitarle mercado a Baloto, nuestro principal competidor y en general a todas las loterías del país que sortean números al azar y no tienen un factor influyente como en este caso es el conocimiento del fútbol. Esta es una ventaja que tendrá nuestro cliente frente a los demás juegos de suerte y azar y que se espera que lo atraiga a apostar en La Polla Millonaria.

### Publicidad

Para dar a conocer el servicio, principalmente se apostará por hacer pautas publicitarias en televisión. Como medio más importante serán los partidos de fútbol, especialmente los del Fútbol Profesional Colombiano, de esta forma se espera llegar a una gran audiencia que es



un mercado directo del servicio. Comerciales cortos en los canales nacionales, como RCN que transmite el FPC y como Caracol que transmite los partidos de eliminatoria y en general de la Selección Colombia. También en canales internacionales como ESPN o Fox Sports, en los cuales son transmitidos partidos de ligas europeas y torneos como la Copa Sudamericana, Copa Libertadores, Europa League y Champions League. Este será nuestro fuerte, pero también ayudarán los comerciales en programas relacionados con el fútbol, como la Telepolémica, o Sports Center en canales internacionales. Esto se podrá hacer poco a poco, pero primero se deberá empezar con los canales nacionales, ya que la mayoría de nuestros clientes potenciales ven estos canales con mayor frecuencia. Además también se podrá pautar en radio, especialmente durante la transmisión de partidos de fútbol, o de noticias de fútbol.

En internet se hará publicidad en páginas web como Futbolred.com, eltiempo.com e intentar hacerlo en la página del FPC ligapostobon.com, que no permite publicidad por el momento. También por medio de Facebook, no sólo se tendrá una página, sino que se hará propaganda. Igualmente con un twitter para la empresa, se ayudará a dar a conocer el servicio.

En los puntos físicos para apostar, por ejemplo tiendas, panaderías, bares, se tendrán afiches y volantes para que la gente conozca el servicio. En eventos deportivos, dependiendo de los permisos de mercadear juegos de suerte y azar, se deberá poner puntos de información en un principio para dar a conocer el servicio, por ejemplo impulsadoras en las afueras de los estadios, en centros comerciales, universidades o en sitios concurridos para ver partidos, como son los bares o restaurantes.

También se deberá hacer una buena campaña en un inicio incentivando al consumidor. Por ejemplo, regalando una apuesta simple, para que la persona tenga la experiencia de probar su suerte y conocimiento, para que se familiarice con el juego y aprenda las reglas y su funcionamiento. Esto será costo para impulsar el servicio, pero mucha gente se sentirá atraída en un principio si algún día le regalan un medio por el cual totalmente gratis, pudiendo escoger los resultados que desee, pueda salir millonario.

## 2. Finanzas

Para un desarrollo prometedor de una nueva empresa se deben tener en cuenta numerosos factores y variables que impactarán el comportamiento de la empresa de alguna forma u otra. Por esto mismo en esta sección se explicarán cuáles fueron los puntos más relevantes a la hora de hacer una proyección financiera. Se describirá paso a paso las variables tenidas en cuenta para los cálculos de la demanda, de las ventas y de los costos de la operación de La Polla Millonaria.

Primero se debió analizar el alcance en el territorio colombiano que tendría La Polla Millonaria. Teniendo en cuenta sólo ventas físicas, es decir no por internet, se calculó la población potencial de la siguiente manera: Se toma la población total colombiana, segmentada por sexo de personas entre 20 y 60 años, la cual es nuestra población objetivo, luego siguiendo las respuestas arrojadas por la encuesta de mercadeo, se toma el 65% de los hombres y el 26% de las mujeres que son los que dicen ser seguidores de fútbol. Luego sólo el 21% apostarían cada semana, y finalmente se calcula el alcance inicial que tendría el servicio, el cual sólo llegaría a las principales ciudades del país. Si sumamos la población de las ciudades capitales, el servicio tendría un alcance a una tercera parte de la población colombiana, es decir, la población rural o municipal es excluida.

**Tabla 1. Población nacional 2012 según el DANE**

| POBLACIÓN NACIONAL 2012         |            |            |            |
|---------------------------------|------------|------------|------------|
|                                 | Total      | Hombres    | Mujeres    |
| 20-24                           | 4.169.560  | 2.131.976  | 2.037.584  |
| 25-29                           | 3.746.936  | 1.865.770  | 1.881.166  |
| 30-34                           | 3.375.368  | 1.645.881  | 1.729.487  |
| 35-39                           | 3.007.266  | 1.455.986  | 1.551.280  |
| 40-44                           | 2.903.042  | 1.391.246  | 1.511.796  |
| 45-49                           | 2.832.007  | 1.353.150  | 1.478.857  |
| 50-54                           | 2.460.771  | 1.170.514  | 1.290.257  |
| 55-59                           | 1.969.508  | 934.289    | 1.035.219  |
|                                 | 24.464.458 | 11.948.812 | 12.515.646 |
| 33%                             |            |            |            |
| Alcance del 33%                 | 8.073.271  | 3.943.108  | 4.130.163  |
| 21%                             |            |            |            |
| Apostadores > 1 vez a la semana | 1.695.387  | 828.053    | 867.334    |
|                                 |            |            |            |
| Por género                      |            | 65%        | 26%        |
| Potencial Clientes 2013         | 763.741    | 538.234    | 225.507    |

*Nota:* Proyecciones de población. (s.f.) Recuperado el 31 de marzo de 2013, de <http://goo.gl/viNjx>

Para empezar y calcular un número de ventas de las apuestas, se tomó como base La Quiniela, jugada en España. Se hizo un promedio de varios sorteos escogidos al azar en los últimos 10 años y se calcularon la cantidad de apuestas y la cantidad de apuestas por habitante en España.

**Tabla 2. Apuestas promedio por habitante en España**

|   |            |
|---|------------|
| Promedio # de apuestas LaQ 5 aleatorios | 15.641.867 |
| Pob. Española                           | 43.845.142 |
| Prom. Apuestas / hab.                   | 0,357      |

*Nota: La Quiniela (España) (2013, 8 de abril). Recuperado el 31 de marzo de 2013, de <http://goo.gl/2g0m5>*

De acuerdo a esta información se calcula que el promedio de apuestas para La Polla Millonaria por sorteo sería de 2'545.804 apuestas. Claro está que esta cifra seguramente será mucho más baja al introducir el servicio, hasta que la gente lo conozca y también porque la cultura española es apostadora, esa cultura aquí no la tenemos. Por esto mismo, se calculó el dato de apuestas promedio por sorteo en Colombia, en proporción a la población apostadora de España. Esta diferencia se puede ver en el siguiente cuadro en donde más de la mitad de la población española dice ser apostadora (Farodevigo.es), mientras que en Colombia, de acuerdo a nuestra investigación, no llega ni hasta el 2%. Este demuestra un reto de cambio cultural.

**Tabla 3. Población apostadora**

|                               |            |        |
|-------------------------------|------------|--------|
| Población apostadora España   | 27.973.201 | 63,80% |
| Población apostadora Colombia | 763.741    | 1,70%  |

*Nota: Farodevigo.es. La crisis anima a más gente a apostar en juegos de azar aunque el importe es menor, (s.f.) Recuperado el 4 de mayo de 2013 en <http://goo.gl/HwPk3>  
Elaboración propia*

Con esta información se espera que haya alrededor de 430.000 apuestas por sorteo en Colombia. Este número se obtiene después de relacionar la población apostadora de España con el número de apuestas por sorteo en La Quiniela y hacer la misma ecuación con la pequeña población apostadora colombiana. Con el paso del tiempo la cantidad de apuestas incrementará exponencialmente en los primeros dos años y luego seguirá subiendo más

lentamente hasta alcanzar un nivel estable hacia el quinto año. Esto es muy importante si se tiene en cuenta el tiempo que es otorgado para explotar el juego por parte del Estado.

Por otro lado hay ciertos porcentajes sobre las ventas que se entregan cada sorteo como se explicó en la descripción del servicio.

**Tabla 4. Entrega promedio de premios por sorteo La Quiniela**

| Entrega Promedio de Premios x Sorteo |     |                       |
|--------------------------------------|-----|-----------------------|
| 15 aciertos                          | 10% | ACUMULADO             |
| 14 aciertos                          | 12% | \$ 76.871.460         |
| 13 aciertos                          | 8%  | \$ 51.247.640         |
| 12 aciertos                          | 8%  | \$ 51.247.640         |
| 11 aciertos                          | 8%  | \$ 51.247.640         |
| 10 aciertos                          | 9%  | \$ 57.653.595         |
|                                      |     | <b>\$ 288.267.974</b> |

*Nota: La Quiniela (España) (2013, 8 de abril).*

Recuperado el 31 de marzo de 2013, de

<http://goo.gl/2g0m5>

Esta repartición sería por sorteo, tomando como supuesto la acumulación del premio mayor de quince aciertos. Revisando históricos de La Quiniela en España, en promedio el premio mayor cae cada 2 años. Este supuesto es basado en la tabla de los mayores premios entregados en la historia de La Quiniela (Loterías y Apuestas del Estado, 2013).

**Tabla 5. Premios mayores entregados por La Quiniela**

| Jornada    | Fecha      | Importe del premio (€) | Acertantes |
|------------|------------|------------------------|------------|
| 05/06/2006 | 02/10/2005 | 9.089.888,93 €         | 1          |
| 95/96-28   | 10/03/1996 | 8.462.504,98 €         | 1          |
| 06/07/2029 | 18/03/2007 | 6.262.679,28 €         | 1          |
| 01/02/2006 | 30/09/2001 | 6.182.856,89 €         | 1          |
| 12/13-26   | 21/12/2012 | 5.726.292,03 €         | 1          |
| 02/03/1939 | 01/06/2003 | 5.258.225,19 €         | 1          |
| 01/02/2027 | 17/02/2002 | 4.463.085,38 €         | 1          |
| 93/94-22   | 06/02/1994 | 4.403.212,02 €         | 1          |
| 06/07/2014 | 26/11/2006 | 4.340.495,56 €         | 1          |
| 07/08/2028 | 03/02/2008 | 3.402.667,88 €         | 1          |

*Nota: La Quiniela (España) (2013, 8 de abril).*

Recuperado el 31 de marzo de 2013, de

<http://goo.gl/2g0m5>

Con estos datos se hace la proyección de ventas, recaudo, premios y provisiones para los primeros 5 años de funcionamiento.

**Tabla 6. Proyección de ventas, recaudo, premios y provisiones LPM 5 primeros años**

|   | 2013              | 2014              | 2015              | 2016              | 2017              | 2018              | 2019              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Prom. # de apuestas LPM proyectado / sorteo | 427.064           | 512.476           | 563.724           | 591.910           | 621.506           | 621.506           | 621.506           |
| Recaudo / sorteo                            | \$ 640.595.498    | \$ 787.471.234    | \$ 873.490.398    | \$ 914.590.108    | \$ 960.785.743    | \$ 961.531.550    | \$ 961.158.646    |
| Recaudo anual (60 sorteos)                  | \$ 38.435.729.899 | \$ 47.248.274.050 | \$ 52.409.423.861 | \$ 54.875.406.481 | \$ 57.647.144.564 | \$ 57.691.892.978 | \$ 57.669.518.771 |
| Gastos en Pago Premios                      | \$ 17.296.078.455 | \$ 25.986.550.728 | \$ 23.584.240.737 | \$ 30.181.473.565 | \$ 25.941.215.054 | \$ 31.730.541.138 | \$ 25.951.283.447 |
| Acumulado X Pagar 1 año                     | \$ 3.843.572.990  | \$ -              | \$ 5.240.942.386  | \$ -              | \$ 5.764.714.456  | \$ -              | \$ 5.766.951.877  |

*Nota:* Elaboración propia

Esta es la información más importante para ver la viabilidad financiera del proyecto. De esta proyección de ventas se basan los estados financieros proyectados.

#### Estado de Pérdidas y Ganancias<sup>8</sup>

Dentro de la proyección financiera para La Polla Millonaria, se tomaron en cuenta proyecciones de variables que afectarán el funcionamiento de la empresa, tal como: inflación, IPP, DTF y PIB, entre otros. Ver Anexo 7.

Dentro de las cuentas que se deben resaltar están los gastos de publicidad. Estos son gastos que son necesarios desde un principio ya que el servicio de apuestas es nuevo y va dirigido a un target específico. Por ende debe haber una fuerte inversión en la comunicación del servicio durante partidos de fútbol, emisiones previas a partidos del campeonato colombiano, durante las noticias, vallas publicitarias, entre otros. Pautar en TV es bastante costoso. Mandar a producir una cortinilla de 10 segundos cuesta \$10.000.000 (Cotización Lamuvi Films), y una vez hecha, cada emisión sale en promedio por \$4'000.000 y claro está que para impactar al televidente esta debe hacerse varias veces al día, durante todo el mes, y con especial fuerza los primeros meses del servicio e ir bajando la intensidad a medida que pasa el tiempo (La televisión en Colombia - MEC). Este comportamiento está reflejado en el PyG. Asimismo se calcularon unos gastos de publicidad en vallas, como las de los paraderos de bus que valen \$2'000.000 mensuales por

<sup>8</sup> Ver Anexo 6

valla, por mes, en 50 paraderos<sup>9</sup>, vallas publicitarias en los estadios por \$7'000.000 por mes<sup>10</sup>, y comerciales en RCN en Futbolmanía para los partidos (se calculó para 54 fechas de Fútbol Profesional Colombiano al año) (Ribero, S. 2013).

### Impuestos y Comisiones

Según el artículo 38 de la Ley 643 de 2001, se aclara que los juegos novedosos deberán pagar derechos de explotación como mínimo del 17% de los ingresos brutos y si son por internet serán mínimo del 10%. En este momento no es claro el manejo de Coljuegos sobre los juegos de apuestas sobre internet, por esta razón se calculan unos impuestos del 30% sobre las ventas. Si a este 30% le sumamos el 45% de premios entregados, queda un 25% o 15% si cae el premio mayor, para los demás gastos de operación del servicio. Esto deja un margen muy pequeño de maniobrabilidad y ganancias bajas.

Las comisiones también son otro gasto, que a pesar que son negociables con los operadores, por ejemplo un Paga Todo, una máquina de Baloto o alguna cadena en donde se quieran instalar máquinas de La Polla Millonaria, se calcularon en un 3% sobre las ventas brutas.

De igual manera se analizaron los estados financieros de Gtech, operador de Baloto, Ver Anexo 8, para ver qué tan bien calculados estaban los estados financieros de La Polla Millonaria.

---

<sup>9</sup> Costo de valla en paraderos de bus – Fuente: CAS Inmobiliario

<sup>10</sup> Costo por vallas en estadios de Colombia – Fuente: Marketing Deportivo

**Tabla 7. Rubros P&G sobre Ventas netas Gtech vs LPM**

|                             | % de vtas.                 |                                       |
|-----------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
|                             | Promedio Gtech 2007 - 2011 | Promedio proyecciones LPM 2013 - 2019 |
| Costo de Ventas             | 93,57%                     | 86,20%                                |
| Utilidad Bruta              | 6,43%                      | 13,80%                                |
| Gastos de Administracion    | 2,67%                      | 0,39%                                 |
| Gastos de Ventas            | 1,09%                      | 8,78%                                 |
| Total Gastos Operacionales  | 3,76%                      | 9,17%                                 |
| UTILIDAD OPERACIONAL        | 2,68%                      | 4,64%                                 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 1,75%                      | 4,64%                                 |
| Provision Imporenta         | 0,65%                      | 1,53%                                 |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | 1,10%                      | 3,11%                                 |

*Nota:* Elaboración propia

A primera vista se puede decir que las proyecciones de La Polla Millonaria no distan mucho de la operación real de una empresa como Gtech, operador del juego de azar Baloto. En los gastos operacionales sí hay una diferencia más grande, en la que se ve mucho más prometedoras las proyecciones para el nuevo servicio vs el ya existente de Baloto. Seguramente hay varios factores que no son tomados en cuenta en el costo de ventas y el gasto de ventas no debe ser tan alto en realidad. Como utilidad neta del ejercicio notamos que las proyecciones son muy positivas comparadas con la realidad de la empresa Gtech. Casi una tercera parte, en cuanto a porcentaje de las ventas, es en realidad la UNF. Esto nos da para pensar que la operatividad del servicio no es tan rentable como se proyectó, sin embargo no se cuenta con más información para lograr aproximarse a la realidad. Esto ciertamente es un hecho que pone en duda la operación de la entrada en servicio de La Polla Millonaria, entre otros aspectos porque estos porcentajes del operador de Baloto son un promedio, de sus últimos 5 años, y estos es ya habiendo superado los primeros 5 años de operación, los cuales generalmente son más difíciles. Es decir, que si el promedio de porcentaje de utilidad neta final sobre las ventas, del año 2007 al 2011 (después de haber entrado en operación desde el año 1999), es sólo del 1,10%, lo más probable y real sería que para La Polla Millonaria no será del 3,11%, menos en el inicio de operaciones.

Se puede concluir que se necesita más información por parte de Coljuegos para poder proyectar correctamente la operación del servicio después de establecidas las reglas

por parte del Estado. Mientras tanto estas proyecciones sólo demuestran ser muy vagas y faltas de fundamento, no sólo por la poca información histórica acerca de los juegos de azar en Colombia, sino también por la incertidumbre del futuro de estas empresas, ya que el nuevo reglamento por parte de Coljuegos puede cambiar sustancialmente porcentajes de impuestos, de comisiones o restricciones de operatividad que puede empeorar el panorama, u ojalá mejorarlo, pero por el momento esto seguirá siendo incierto.

### **3. Organización**

La Polla Millonaria se constituiría como una Sociedad Anónima Simplificada. Esto, gracias a los beneficios que tiene para sus socios y su flexibilidad a la hora de la creación. Menos trámites y bajos costos de creación ya que se constituye mediante un documento privado. En las S.A.S se crea una persona jurídica, la cual responde por cualquier obligación contraída, es decir los accionistas están limitados a responder hasta el monto de su capital aportado. Esto limita la responsabilidad de los accionistas. Además los socios no adquieren responsabilidad laboral ni tributaria. “En el artículo 1° de la Ley SAS se señala de modo categórico que ‘el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad’.” (Villamizar, 2009).

Por otro lado, permite mayor amplitud de acuerdo a su actividad. “El artículo 3° de la Ley SAS establece que la sociedad por acciones es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. (...) permite que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita” (Villamizar, 2009). Estas características de la S.A.S. fueron hechas especialmente para facilitarle a los empresarios la creación de sociedades y ser más flexibles en cuanto a las restricciones de los otros tipos de sociedad. No existe un número máximo de accionistas, lo cual ayuda a facilitar la ampliación de los mismos.

Las obligaciones legales en cuanto al pago del capital social que se adquieren son, entre otros:



“-El capital se pagará en los plazos establecidos en los estatutos. Este plazo no podrá exceder el término de dos (2) años.

-Forma de administración: Establecer en forma clara y precisa la forma de administración de los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los representantes legales y administradores.

-Cancelar el valor de los derechos de inscripción por el documento de constitución y por la matrícula mercantil de la sociedad, los cuales liquidará el cajero, con base en el capital suscrito de la sociedad.

-Diligenciar el formulario adicional de registro para fines tributarios, con el propósito de tramitar el Número de Identificación Tributaria NIT, quedar inscrito en el Registro Único Tributario RUT que lleva la DIAN y en el Registro de Información Tributaria RIT que lleva la Secretaria de Hacienda del Distrito si fuere el caso.

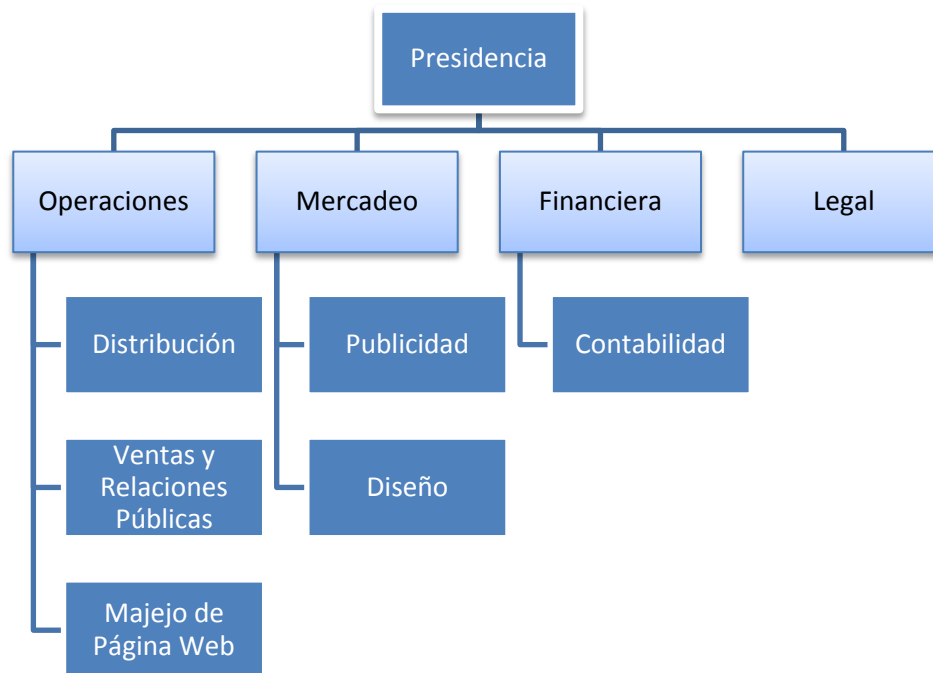
-La inscripción del documento de constitución causa, adicionalmente, un impuesto de registro a favor del departamento de Cundinamarca y del Distrito Capital de Bogotá, en una tarifa del 0,7% sobre el valor del capital suscrito.”

(Mora, et al, 2010)

#### 4. Recursos Humanos

La Polla Millonaria contará con el siguiente organigrama:

**Figura 1. Organigrama La Polla Millonaria**



*Nota:* Elaboración propia

La empresa en realidad no necesita mucha gente para funcionar. El punto más importante para que la venta se lleve a cabo es capacitar a los vendedores. Dentro de las posibilidades para ofrecer el servicio manual está la de poner puntos de venta propios, que resultaría mucho más difícil para empezar la empresa y más costoso, hacer alianzas con tiendas para que operen las máquinas o inclusive pagarle a Baloto por el uso de sus máquinas. La más probable sería la segunda, ya que a pesar de que usar el know how de Baloto y sus máquinas, ellos no aceptarían a un competidor que les quitaría clientes. Por este motivo la operación del servicio manual se haría a través de nuestras propias máquinas en tiendas, pero operadas directamente por los tenderos, no por personal propio. También se buscaría aliarse con puntos de loterías como Paga Todo.

Los cajeros y operadores de las máquinas, ya sean en puntos de Paga Todo, de Baloto, o propias pero operadas por tenderos deberán recibir una capacitación sobre el servicio, el procedimiento, cómo operar la máquina y que conozcan del tema para contestar

las dudas del cliente. Estas capacitaciones serán interactivas, diseñadas por nuestro grupo creativo, para que así la persona sea autodidacta y se entere de una manera fácil cómo opera el servicio. Sería reforzado con volantes a los operadores, al igual que sesiones cortas en las que ya personalmente se les capacitaría. Esta opción se implementaría sobre todo al principio, para abarcar la mayoría de los operadores, además porque es más costoso que la interactiva y también es más difícil de cuadrar lugares y horas.

En cuanto a la práctica, se espera que no sea muy difícil y larga la capacitación ya que al fin y al cabo lo que deben hacer es saber manejar la máquina, alimentarla con el papel físico en donde el cliente hace su apuesta y entregarle de vuelta el recibo válido para su apuesta. Además de manejar dinero, y conocer sobre la mecánica del juego por si el cliente tiene alguna duda. Esto también será muy importante al principio del servicio ya que surgirán muchas dudas al respecto de la mecánica mientras se familiariza el público con la mecánica de juego. De igual manera el instructivo, la mecánica, los requisitos, condiciones y ejemplos de apuestas serán enseñadas en afiches y volantes en los puntos de venta, al igual que en la página web para el público.

Mercadeo estaría diseñando estas estrategias de publicidad, ejecutándolas con los diseñadores de la empresa. Luego operativamente se distribuirán los volantes y afiches en los mismos puntos de venta donde se encontraría el servicio. Los diseñadores estarán siempre atentos a la página web para cualquier duda que surja, para ayudar al cliente con sus preguntas, así como para el desarrollo de las apuestas vía internet. Contabilidad deberá tener conocimientos básicos de contabilidad y finanzas pero sí deberán tener algún conocimiento en la parte legal, para estar atentos a cambios de leyes, estatutos tributarios y todo lo concerniente con el pago a la DIAN.

Se debe tener una muy buena comunicación con los clientes, tanto por la página, como por redes sociales, no sólo ayudando a divulgar el servicio sino atendiendo preguntas acerca de él. Así las personas hagan sus apuestas en puntos físicos, cualquier comunicación con la empresa será a través de internet. Por lo tanto diseño y mercadeo no estarán sólo encargados de diseñar campañas y de diseño web sino de hacerle seguimientos a los clientes y fortalecer la relación con estos evitando que sea una compra de una sola vez y asegurando que haya recompra. Para esto el primer paso es eliminar la inseguridad del cliente y explicarle bien cómo funciona el servicio.

## VII. Conclusión

Después de un análisis acerca de la industria, del mercado, de sus competidores y sus posibilidades para existir como empresa, se ha llegado a la siguiente conclusión para la operación de La Polla Millonaria. De acuerdo al análisis de mercados se ve que sí hay un mercado potencial, toca tener cuidado y ver cómo reacciona este mercado después de los fracasos de otros juegos de azar deportivos. Fiscalmente se tienen obligaciones que reducen las utilidades para la empresa. Pero lo más importante es el marco legal en el que se encontraría el servicio de apuestas. El Estado tiene un control sobre los juegos de azar, que se traduce en riesgo para el operador, pero sobre todo a mayo 3, de 2013 no se cuenta con un reglamento vigente en Colombia que regule a los juegos novedosos deportivos. Coljuegos comunica que está trabajando en el reglamento para este reglamento para juegos como lo fue Gana Gol y espera finalizarlo este año 2013. De esta forma se tendrá mayor claridad para las empresas que quieran participar en las licitaciones de este tipo de servicios. Esto genera gran incertidumbre que lleva a concluir que, por lo menos a día de hoy, este proyecto no es viable debido a sus altos riesgos que presenta, su inestabilidad demostrado durante años por la regulación del Estado y por la gran vulnerabilidad que se tiene por ser un competidor nuevo, pequeño y único en un mercado dominado por Baloto y que no se tiene certeza sobre la respuesta del público hacia el servicio. El proyecto de empezar una sociedad con el fin de ofrecer un servicio de apuestas de fútbol, no es viable a hoy, mayo de 2013.